

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración y Economía

Satisfacción laboral y productividad en los agentes de Policía

Judicial del Distrito Metropolitano de Quito

Por

Cristian Illescas Viscarra

**Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de
Licenciado en Administración de Empresas.**

Quito, mayo de 2015

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración y Economía

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Satisfacción laboral y productividad en los agentes de Policía

Judicial del Distrito Metropolitano de Quito.

Cristian Illescas Viscarra

Wendy Anzules M.Sc. ,

Director de Tesis Å Å Å Å Å Å Å Å Å Å Å Å Å Å Å Å Å Å

Arturo Paredes M.Sc. ,

Coordinador Académico Å Å Å Å Å Å Å Å Å Å Å Å Å Å Å Å Å Å ..

Thomas Gura Ph.D ,

Decano del Colegio de Å Å Å Å Å Å Å Å Å Å Å Å Å Å Å Å Å Å ..

Administración y Economía.

Quito, mayo de 2015

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

Nombre: Cristian Darwin Illescas Viscarra

C. I.: 1721961751

Fecha: 2015/05/06

Agradecimientos

Extiendo mis sinceros agradecimientos a la Institución a la que me debo y la que me ha permitido crecer en el ámbito personal y profesional, que a través de sus líderes, valores institucionales y héroes anónimos ha forjado en mí un camino de éxitos y retos.

¡Gracias a la Policía Nacional del Ecuador!.

RESUMEN

La presente tesis se plantea como objetivo general de la investigación, determinar si la satisfacción laboral es factor fundamental para el logro de los objetivos de la organización y factor influyente en la productividad de los agentes que realizan delegaciones fiscales y diligencias investigativas en la Policía Judicial del Distrito Metropolitano de Quito, en donde se implementó un nuevo modelo de gestión desde el año 2013. Como soporte de la investigación se realiza un análisis a los conceptos y teorías ligado a la satisfacción laboral, postulados que siendo de distintas corrientes y autores, concluyen en que un trabajador motivado, que se siente satisfecho con la actividad laboral que realiza, es más productivo y aporta de mejor manera para la consecución de los objetivos organizacionales.

Este estudio fue de carácter exploratorio, descriptivo y correlacional, en el que se plantea como hipótesis: la satisfacción laboral influye en la efectividad de los investigadores de policía judicial para resolver las investigaciones de hechos delictivos que les son delegados. Para demostrar este supuesto se utilizaron varias herramientas que proporcionaron información confiable y objetiva, siendo el propósito medir si los agentes investigadores se encontraban motivados laboralmente y si los indicadores de gestión se habían cumplido a cabalidad para cumplir las metas institucionales.

Para medir la variable de satisfacción laboral se utilizaron encuestas basadas en el modelo de Herzberg, el cual es un referente clásico, participando un total de 75 funcionarios. Además se hicieron consultas a funcionarios con experiencia en el tema, quienes en base a su conocimiento plantearon sus ponencias. Por otro lado, para medir la productividad de los agentes investigadores, se analizaron los indicadores de gestión de la herramienta Gobierno por Resultados y las estadísticas delincuenciales que se desprenden del Cuadro de Mando Integral.

Con los resultados obtenidos y una vez analizados, se pudo determinar que el nivel de satisfacción laboral en los agentes de PJ es bastante aceptable y se encuentran de acuerdo con el liderazgo ejercido por sus superiores jerárquicos. También se pudieron identificar tres problemas puntuales que preocupan y provocan la disminución de la motivación. Se determinó que los agentes pueden llegar a trabajar en promedio 70 horas semanales, lo cual tiene repercusiones en el descontento e incremento de niveles de estrés al tener elevada carga laboral; les preocupa el tema de inestabilidad por los pases a otras provincias que llegan inesperadamente; y, desearían mejorar los niveles de comunicación ascendente.

Como producto de esta investigación, al identificar los principales problemas que causan desmotivación en el personal, se realiza una propuesta de mejoramiento para alcanzar un nivel de satisfacción laboral del 90%. En este sentido, la importancia de este trabajo radica en su implicación práctica y de solución a temas puntuales, adaptando distintos modelos a las necesidades y requerimientos de esta organización.

ABSTRACT

The present thesis has like general objective of the research, to determine whether job satisfaction is critical to achieving the objectives of the organization and influential factor in the productivity of agents performing tax offices and investigative procedures in the Judicial Police of the Metropolitan District of Quito, where a new management model was implemented since 2013. To support the research, analysis concepts and linked to job satisfaction theories is performed, postulates that being of different currents and authors conclude that a motivated worker who is satisfied with work performed, is more productive and contributes better to the achievement of organizational objectives.

This study was exploratory, descriptive and correlational nature, where the hypothesis is: job satisfaction influences the effectiveness of judicial police investigators to resolve investigations of crimes that are delegated to them. To demonstrate this supposed were used several tools that provided reliable and objective information, being the purpose to measure if the investigating officers were motivated occupationally and whether management indicators were met fully to meet institutional goals.

To measure the variable of job satisfaction, surveys based on Herzberg's model were analyzed, which is a classic reference. In this research involved a total of 75 officials. In addition were asked officials with expertise in the subject. On the other hand, to measure the productivity investigators agents, indicators management tool for government, crime statistics and results that emerge from the Scorecard were analyzed.

With the results and once analyzed, it was determined that the level of job satisfaction PJ agents is quite acceptable and they are in accordance with the leadership exercised by their superiors. Also they were identified three specific issues of concern and cause decreased motivation. It was determined that agents can get to work on average 70 hours a week, which has implications for discontent and increased stress levels to have high workload; they are concerned about the issue of instability passes to other provinces who come unexpectedly; and they would like to improve levels of upward communication.

As a result of this research, to identify the main problems causing lack of motivation on staff, a proposal for improvement is made to reach a level of job satisfaction of 90%. In this regard, the importance of this work lies in its practical implication and solutions to specific issues, adapting different models to the needs and requirements of the organization.

ÍNDICE

RESUMEN	6
ÍNDICE.....	8
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	10
ÍNDICE DE TABLAS.....	11
INTRODUCCIÓN	12
JUSTIFICACIÓN	14
OBJETIVOS	15
CAPITULO I.....	16
FUNDAMENTO TEÓRICO	16
1.1 LA MOTIVACIÓN	16
1.1.1 BASES DE LOS ASPECTOS MOTIVACIONALES	18
1.1.2 ESTILOS DE RESPUESTA DE ACUERDO AL TIPO DE PERSONALIDAD, SEGÚN MISCHEL (1987).....	19
1.2 MORAL LABORAL.....	20
1.3 SATISFACCIÓN LABORAL	20
1.4 ORIENTACIÓN MOTIVACIONAL	22
1.4.1 EXTRÍNSECA.....	22
1.4.2 INTRÍNSECA.	22
1.5 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.....	23
1.5.1 BASADAS EN LA NECESIDAD DE LOGRO (McClelland, 1950)	23
1.5.2 BASADA EN LA JERARQUÍA DE NECEDIDADES (A. MASLOW, 1954)	25
1.5.3 BASADA EN LAS NECESIDADES PRIMARIAS. (ALDERFER, 1.969).....	26
1.5.4 TEORÍA BIFACTORIAL DE LA MOTIVACIÓN Y DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO BASADA EN NECESIDADES DE HIGIENE Y NECESIDADES MOTIVADORAS. (HERZBERG 1.959).....	27
1.5.5 TEORÍA BASADA EN LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO DE TRABAJO: (HACKMAN Y OLDHAM, 1976).....	29
1.5.6 TEORÍAS DE LAS EXPECTATIVAS. (LAWLER, 1.970).....	31
1.5.7 TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS. (LOCKE 1.968).....	32
1.5.8 TEORÍA DE LA EQUIDAD. (ADAMS 1.965)	33
1.5.9 TEORÍA DE LOS VALORES (PATRON 2013)	34
1.6 LA SATISFACCIÓN POR EL TRABAJO.....	35
1.7 EL INTERÉS POR EL TRABAJO.....	36
1.8 DE LA MOTIVACIÓN A LA SATISFACCIÓN LABORAL	40

1.9 MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD.....	42
CAPITULO II.....	44
EL ROL DE LA POLICÍA JUDICIAL.....	44
2.1 LA DIRECCIÓN NACIONAL DE LA POLICÍA JUDICIAL (DNPJel):.....	44
2.2 LA POLICÍA JUDICIAL DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	48
2.3 NUEVO MODELO DE GESTIÓN EN LA PJ DMQ	48
2.4 LA MOTIVACIÓN EN LA POLICÍA NACIONAL.....	52
CAPITULO III.....	55
MARCO METOLÓGICO.....	55
3.1 MARCO METODOLÓGICO	55
3.2 DELIMITACIÓN DE LA MUESTRA.....	57
3.3 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN	58
3.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS	59
3.4.1 PRIMERA PARTE (DATOS DEMOGRÁFICOS)	59
3.4.2 SEGUNDA PARTE (ESCALA GENERAL DE SATISFACCIÓN).....	61
3.4.3 TERCERA PARTE (TEORÍA DE HERZBERG).....	68
CAPITULO IV.....	71
ÍNDICES DE PRODUCTIVIDAD DE LOS AGENTES DE POLICÍA JUDICIAL.....	71
4.1. HERRAMIENTA GOBIERNO POR RESULTADOS (GPR)	71
4.2.- ÍNDICES DE PRODUCTIVIDAD DE ACUERDO AL GPR	73
4.3 INDICADORES DEL GPR EN LA PJ DMQ.....	75
4.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)	79
4.5 EL CMI EN LA POLICÍA NACIONAL.....	81
4.6 ESTADÍSTICAS DEL CMI EN LA PJ DMQ.....	83
CAPITULO V.....	86
PROPUESTA DE MEJORMAMIENTO	86
5.1. EL PROBLEMA.....	87
5.2 ÁREAS DE MEJORA.....	87
5.3 CAUSAS DEL PROBLEMA	88
5.4 OBJETIVO.....	89
5.5 ACCIONES DE MEJORA.....	89
5.6 PLANIFICACIÓN.....	90
5.7 EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO.	91
CAPITULO VI.....	92
CONCLUSIONES.....	92

BIBLIOGRAFÍA	96
ANEXOS	98
ANEXO “A” ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA LOS AGENTES DE LA PJ DMQ...	99
ANEXO “B” INDICADORES DE GESTIÓN (GPR).....	101
ANEXO “C” ESTADÍSTICAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PJ DMQ.....	106
ANEXO “D” FORMATO PLAN DE MEJORAS PARA LA PJ DMQ.....	113
ANEXO “E” DIAGRAMA DE GANTT ANEXO AL PLAN DE MEJORAS PARA LA PJ DMQ	114

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. EL PROCESO DE LA MOTIVACIÓN	17
Ilustración 2. JERARQUÍA DE NECESIDADES	25
Ilustración 3. PIRÁMIDE DE MASLOW / FACTORES HIGIÉNICOS Y MOTIVADORES.....	28
Ilustración 4. CUADRO RESUMEN FACTORES MOTIVADORES E HIGIÉNICOS	29
Ilustración 5. EJES DE LA POLICÍA NACIONAL	45
Ilustración 6. COMPONENTES DE LA POLICÍA JUDICIAL.....	47
Ilustración 7. ORGANIGRAMA DE LA PJ HASTA EL AÑO 2012	49
Ilustración 8. MODELO DE GESTIÓN INVESTIGATIVA DE LA PJ DMQ.....	50
Ilustración 9. CUADRO RESUMEN DE LA CANTIDAD DE POLICÍAS POR REGIONES	52
Ilustración 10. COMPARACIÓN DE FACTORES DE INSATISFACCIÓN Y SATISFACCIÓN (%).....	69
Ilustración 11. INDICADOR DE CUMPLIMIENTO DE ÓRDENES DE DETENCIÓN (GPR 2014).....	76
Ilustración 12. INDICADOR DE DELEGACIONES CUMPLIDAS (GPR 2014). 76	
Ilustración 13. INDICADOR ALLANAMIENTO CON RESULTADOS (GPR 2014)77	
Ilustración 14. INDICADOR RECUPERACIÓN DE MOTOCICLETAS ROBADAS (GPR 2014).....	77

Ilustración 15. INDICADOR RECUPERACIÓN DE VEHÍCULOS ROBADOS (GPR 2014)	78
Ilustración 16. INDICADOR VERIFICACIONES DE 1800-DELITO	79
Ilustración 17. CONTROL DE MANDO INTEGRAL (CMI) DE LA POLICÍA	82
Ilustración 18. LÍNEA DE TENDENCIA HOMICIDIOS 2013-2014 EN EL DMQ85	
Ilustración 19. PROCESO PARA REALIZAR EL PLAN DE MEJORAMIENTO	87
Ilustración 20. ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. DATOS DEMOGRÁFICOS DE LA MUESTRA	60
Tabla 2. PROMEDIOS OBTENIDOS DE LOS ENCUESTADOS	61
Tabla 3. ÁREAS DE MEJORA	88
Tabla 4. GUÍA PARA PLANIFICAR EL PLAN DE MEJORA	90

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis se realiza sobre la base de la investigación y análisis de estudios, teorías y bibliografía relacionada con la satisfacción laboral. Acerca de este tema existen varios enfoques y perspectivas, no obstante todas concluyen en que un trabajador que no se siente satisfecho con su trabajo, no rinde al máximo de sus capacidades y se refleja en poca productividad y disminución en la calidad de su labor. En este sentido, se analizaron conceptos como motivación, moral laboral, satisfacción laboral; también se consideraron las teorías de la motivación y la orientación motivacional; estudios de la satisfacción e interés con el trabajo; finalmente, un análisis entre la variable motivación en relación a la satisfacción laboral y a la productividad.

Entre la bibliografía analizada se encuentran las siguientes teorías: basada en la jerarquía de las necesidades+ de A. Maslow; basada en las necesidades de logro+ de McClelland; basada en las necesidades primarias+ de Alderfer; basada en las necesidades de higiene y necesidades motivadoras+ de Herzberg. Literatura que aportará para analizar en primera instancia las principales necesidades humanas que se relacionan con la actividad laboral de las personas. Además se considerarán estudios como el Experimento Hawthorne+ de Elton Mayo en la Western Electric Company de Illinois+, en donde se concluye que los empleados tenían sentimientos y actitudes hacia sus tareas y que eso repercute en su eficacia+.

Sobre la base del conocimiento de esta teoría, en el Capítulo II se expone el rol de la Policía Judicial y el modelo de gestión en el Distrito Metropolitano de Quito, esto con el objeto de contextualizar a la investigación, porque es la unidad policial donde se efectuó el presente estudio. En el tercer Capítulo se describe la forma cómo se realizó la investigación, la metodología y las herramientas utilizadas, dentro de las cuales se describen las encuestas efectuadas a los agentes de Policía Judicial y entrevistas de profundidad con expertos. En el capítulo IV se consideran los indicadores de gestión de esta unidad policial, efectuando un análisis de productividad en herramientas administrativas como el Cuadro de Mando Integral y Gobierno por Resultados.

Finalmente, luego de haber analizado esta información, en el Capítulo V se da a conocer una propuesta de mejoramiento para ser implementada en la Policía Judicial del Distrito Metropolitano de Quito, que bien puede replicarse a nivel nacional. En el sexto capítulo se efectúan las conclusiones de esta investigación.

JUSTIFICACIÓN

Los agentes de policía judicial trabajan bajo la dirección del fiscal para la investigación de delitos que son denunciados por la ciudadanía. El fiscal tiene la facultad de delegar las investigaciones a los agentes y sobre ellos recae esta responsabilidad. El perjudicado o víctima de un delito, lo que más le interesa luego de lo sucedido, es encontrar una respuesta positiva por parte del Estado, por lo que ahí radica la importancia de los funcionarios de policía judicial a cargo de las investigaciones. Si las investigaciones no llegan a un feliz término, que no necesariamente tiene que ser la resolución del caso, ya que el ciudadano pretende al menos una buena atención, la imagen de la Policía Nacional que represente al Estado se vería disminuida. Entonces la investigación es un servicio esencial de la policía y de donde puede mejorar o empeorar la aceptación ciudadana. En este sentido, es imperante que el personal a cargo de las investigaciones cumpla con un perfil determinado y además se encuentre motivado y comprometido con la labor que desempeña. Ahí radica la importancia de la satisfacción laboral en los agentes de la policía judicial, lo cual conlleva un sinnúmero de aspectos que deben ser analizados y medidos.

Al respecto no existe un estudio que mida la satisfacción laboral del agente de policía judicial y tampoco se han comparado estos resultados con los índices de productividad, con lo cual sería un estudio interesante para futuras decisiones e ideas de mejoramiento continuo. Además se ha escogido a la Policía Judicial (PJ) del Distrito

Metropolitano de Quito (DMQ), porque en esta Unidad se viene implementando un nuevo modelo de gestión desde el año 2013.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Determinar en los agentes de PJ del DMQ, si la satisfacción laboral influye en la efectividad para investigar los delitos que les son delegados por parte de fiscales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- “ Evaluar el grado de satisfacción laboral de los agentes de PJ que trabajan en delegaciones fiscales.
- “ Evaluar los principales factores que conllevan a la insatisfacción laboral de los funcionarios de PJ.
- “ Analizar las estadísticas de casos delegados y casos resueltos en la PJ del DMQ.
- “ Analizar los índices estadísticos delictuales del DMQ.
- “ Evaluar el nuevo modelo de gestión implementado en la PJ DMQ.

CAPITULO I

FUNDAMENTO TEÓRICO

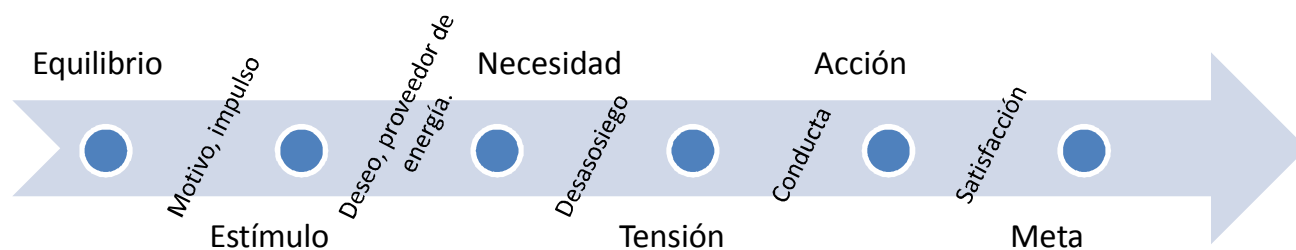
Cuando se viene a la mente el tema de *satisfacción laboral*, da paso a algunas interrogantes que uno termina planteándose, como ¿por qué los hombres formamos parte de las organizaciones?, ¿por qué trabajamos?, ¿cuáles son los determinantes de la actividad laboral?, ¿qué motivos nos impulsan a comportarnos de una u otra manera?, ¿qué fuerzas nos impulsan a invertir energía en una tarea? Cuestionamientos de este tipo son los que inducen a analizar el tema de la satisfacción laboral, desde un punto de vista teórico, contrastando entre diversas opiniones, estudios y perspectivas realizadas por distintos autores al respecto. A continuación se exponen los fundamentos bibliográficos del tema en cuestión.

1.1 LA MOTIVACIÓN

La organización únicamente tendrá interés en mantener a un determinado miembro si éste contribuye, en un nivel mínimo aceptable, a la consecución de los fines organizacionales con sus energías y habilidades. El individuo sólo tendrá interés en permanecer en la organización si ésta le satisface unas determinadas necesidades y expectativas en nivel satisfactorio. Es decir, existen factores que determinan para que un individuo rinda o no en su trabajo, los cuales residen en las características propias de la organización e inclusive del individuo.

La conducta en la organización, referida al desempeño en el trabajo, estará en función de fenómenos cognitivos, como la comprensión de la tarea, las aptitudes, el estilo de procesar la información; otros de tipo motor como las destrezas; otros de carácter motivacional como la voluntad, el interés o el valor. En este sentido, de acuerdo a M. Chóliz, toda conducta tiene lugar dentro de un proceso de motivación. Este proceso es cíclico y tiene las siguientes fases:

Ilustración 1. EL PROCESO DE LA MOTIVACIÓN



Fuente: Elaboración propia, tomado de Chóliz (2004): Psicología de la Motivación: el proceso motivacional. <http://www.uv.es/~>

Pese a los progresos de las técnicas de reclutamiento, de selección, de asignación de puestos, de capacitación, ninguna técnica logrará mejorar la calidad del trabajo a menos que el personal esté motivado. De acuerdo a los versados en la materia, para desarrollar al máximo el potencial del talento humano hay que saber motivar. De acuerdo al diccionario de la Real Academia de la Lengua, motivar significa

dar motivos, causar, mover o impulsar a la acción, ilusionar, implicar, despertar interés por algo, crear un estado mental positivo, elevar la moral...+

Entre otras definiciones de motivación, tomadas del libro de Chóliz, se tienen:

- “ La motivación es una predisposición (estado interno que experimenta un individuo) a actuar de una determinada manera, de modo que el esfuerzo satisfaga alguna necesidad individual+.
- “ Es la meta a la que se dirigen los comportamientos del individuo, que es anterior a la acción+.
- “ Son los factores desencadenantes de la acción+.

En resumen, la motivación es una variable muy compleja, siendo un proceso cíclico relacionado:

- a) con el impulso que provoca el inicio de un esfuerzo,
- b) con la amplitud o nivel de esfuerzo que vamos a desarrollar,
- c) y con la dirección y persistencia de ese esfuerzo.

1.1.1 BASES DE LOS ASPECTOS MOTIVACIONALES

De acuerdo a Javier Pelayo, la base de los distintos aspectos motivacionales se encuentra en la existencia de:

- Unas **NECESIDADES**, de muy diverso tipo, que el sujeto experimenta y desea satisfacer. Las teorías centradas en el contenido (procedentes de la psicología clínica y diferencial) tratan de identificar las principales variables sustantivas (necesidades) que motivan la conducta, pero no explican cómo se produce la motivación.

- De un **PROCESO PSICOLÓGICO** a través del cual el individuo llega a estar motivado, a dirigir y persistir en su conducta (expectativas, objetivos...). Estudiado por las teorías del proceso (procedentes de la psicología experimental, de laboratorio).
- De unas **METAS** u objetivos que reduzcan esas necesidades.
- Pero además hay que tener en cuenta la **PERSONALIDAD** del individuo: la forma en que cada uno responde a los estímulos de su entorno físico y social. El estado motivacional de una persona es variable, es distinto a lo largo del tiempo y depende de la situación.

1.1.2 ESTILOS DE RESPUESTA DE ACUERDO AL TIPO DE PERSONALIDAD, SEGÚN MISCHEL (1987)

- a) Aproximación a la estimulación positiva: son animosos, con alta autoestima, actitud positiva hacia el trabajo, sociables, responden al FB+.
- b) Rechazo a la estimulación negativa. Responden en exceso al estímulo negativo. Orientados al castigo: ansiosos, baja autoestima, emocionalidad negativa.
- c) Aproximación a la estimulación novedosa. Búsqueda de nuevas experiencias. Imaginativos, creativos, curiosos.
- d) Autorregulación de la acción: Predisposición a establecer metas y dirigir su conducta. Organizados, planificadores. Alto sentido de la responsabilidad. Alta necesidad de logro.

1.2 MORAL LABORAL

Es un subproducto de un grupo y es éste quien la genera. Se puede definir como un sentimiento de verse aceptado y de pertenecer a un grupo, mediante la adhesión a metas comunes y la confianza en la conveniencia de esas finalidades+ (M. Chóliz 2004). De acuerdo al autor, tiene cuatro determinantes: sentimiento de solidaridad del grupo, necesidad de una meta, progresos observables hacia la meta y participación individual en las tareas significativas para alcanzar la meta.

Entre los cuestionamiento que uno se plantea al tocar este tema, ¿por qué los millonarios siguen trabajando a pesar de que saben que no necesitarán nunca tanto dinero? Es claro entender que llegados a un determinado nivel, el sueldo tiene una importancia relativa como motivador. Cada persona trabaja para satisfacer exigencias internas muy variadas y distintas de unos a otros. Lo que a unos les satisface, a otros les frustra. Aquí subyace la importancia de los líderes en una organización, quienes deben tratar de identificar esas motivaciones tan dispares, la manera de diseñar los puestos y las condiciones de trabajo para facilitar la satisfacción.

1.3 SATISFACCIÓN LABORAL

Según Chiang, Méndez y Sánchez (2010), desde la década de los treinta se registra un gran interés por realizar investigaciones sobre la satisfacción laboral, el cual ha ido evolucionando hacia una preocupación creciente por la calidad de vida y el desarrollo del individuo.

Rodríguez (2003) explica que varios autores, tales como Maslow, 1954; Herzberg, 1959; McGregor, 1960; McClelland, 1961; Skinner, 1972; C. Nayle y D. Ilgen,

1984; y Vroom, 1996, han tratado el tema de la satisfacción laboral y sus efectos en la organización. Estos autores, apoyados en diversas investigaciones, han creado teorías relativas a los efectos que producen la insatisfacción y los múltiples factores que pueden influir en el comportamiento de los colaboradores.

De esta forma, Blum y Naylor (1990) exponen que la satisfacción laboral es el resultado de las diferentes respuestas y actitudes generadas hacia sus condiciones de trabajo, tales como los salarios, supervisión, constancia, oportunidades de crecimiento, reconocimiento, evaluación de desempeño, relaciones sociales, resolución de quejas, justicia y otros conceptos similares.

De esta forma la satisfacción laboral se constituye en un conjunto de actitudes que surgen de la percepción de un individuo hacia el trabajo que realiza, siendo esto la consecuencia de la recompensa y/o retribución que cada uno obtiene en relación al rendimiento y esfuerzo que dedica a la tarea.

Para diferenciar entre satisfacción y moral laboral, se puede decir que mientras que la satisfacción resulta de hechos presentes y pasados, la moral está orientada hacia el futuro. La satisfacción es una actitud individual positiva de carácter general ante el trabajo y la organización; por otro lado la moral presenta un referente de grupo. No obstante un segmento de la moral laboral está determinado en parte por la satisfacción.

1.4 ORIENTACIÓN MOTIVACIONAL

Considerando un punto de vista conductual, la motivación extrínseca e intrínseca juega un papel fundamental al momento de intentar explicar la conducta de las personas.

1.4.1 EXTRÍNSECA.

Se denomina motivación extrínseca cuando la motivación proviene de fuentes ambientales externas. Se considera que "las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona" (Reeve, 1994), es decir, alude a fuentes artificiales de satisfacción que han sido programadas socialmente, como por ejemplo el dinero, mejora de las condiciones laborales, felicitaciones, promociones y ascensos, primas o incentivos. La fuente principal de la motivación es independiente de la actividad laboral. Se actúa por necesidades, valores, metas y cogniciones desarrolladas a partir de aspectos motivacionales que no son propios de la actividad laboral que realiza la persona para conseguirlos y cuyo control depende de personas o eventos externos al propio sujeto. En este sentido, la actividad laboral no es un fin en sí mismo, sino que se convierte en un medio para obtener un fin.

1.4.2 INTRÍNSECA.

En aquellas situaciones en que las recompensas extrínsecas son insuficientes, las personas pueden activar conductas intrínsecamente motivadas. Aquí la fuente de motivación es el propio trabajo, que permite la expresión de los propios valores y la identificación del sujeto con la tarea. "Cuando las personas realizan actividades para

satisfacer necesidades de causación personal autodeterminación, efectividad o curiosidad entonces actúan por motivación intrínseca" (Reeve, 1994). Se actúa por necesidades, valores, metas y cogniciones a partir de aspectos motivacionales de la propia actividad laboral, (relacionados con el contenido del trabajo). La actividad laboral es un fin en sí misma.

Ambos tipos de orientaciones se relacionan de manera compleja: introducir recompensas extrínsecas para conductas que eran intrínsecamente reforzantes, en lugar de incrementar su fuerza motivadora puede reducirla. (De Charms, 1968).

1.5 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Acerca de la motivación existen un sinnúmero de teorías que analizan este tema desde distintas perspectivas, las cuales se encuentran abiertas al debate y opinión. Si bien cada una muestra datos empíricos que respaldan su posición, también hay pruebas que las rechazan. No obstante para los fines de esta tesis es interesante analizar la fundamentación teórica que respalda el supuesto de este trabajo: la motivación laboral de los agentes influye directamente en la productividad de las investigaciones.

1.5.1 BASADAS EN LA NECESIDAD DE LOGRO (McClelland, 1950)

Partió de la teoría de Murray, que clasificaba las necesidades en tres tipos: necesidad de logro, de poder y de afiliación. Según Murray una necesidad es un impulso que provoca tensión, un constructo mental que representa una fuerza que organiza la percepción, la apercepción (elaboración o integración por la que un

contenido psíquico se convierte en algo claro), la intelección y la acción, de manera que la situación insatisfactoria existente sea modificada según una determinada dirección+.

Por otro lado la necesidad de poder la describe como la necesidad de tener influencia sobre los otros y de ejercer control sobre ellos. Finalmente la necesidad de afiliación la que presentan aquellos individuos que prefieren agradar y buscar la aceptación de los otros y prefieren las situaciones cooperativas a las competitivas.

La necesidad de logro impulsa a los sujetos a superar los estándares establecidos, y a mejorar constantemente sus propias realizaciones, al deseo de conseguir algo, de ser el mejor de todos, de realizar el trabajo lo mejor posible.

En estudios realizados por MacClelland ha evidenciado que el crecimiento económico de las empresas tiene estrecha relación con los niveles de necesidad de logro de sus miembros. Según él, la necesidad de logro es una variable psicológica que se identifica a través de técnicas proyectivas (TAT), aplicadas a ejecutivos de diferentes empresas y países distintos, todos ellos han mostrado gran necesidad de logro. Este tipo de personas suelen presentar estas características de personalidad:

- Prefieren disponer de autonomía e iniciativa, asumen su responsabilidad y desean que la solución se deba a su capacidad, a su control.
- Tienen tendencia a tomar riesgos calculados y a fijarse metas moderadas. Asumen tareas de dificultad, las fáciles no satisfacen su necesidad de logro. Desean enfrentarse constantemente a nuevos retos.
- Necesitan retroalimentación continua y clara. El reconocimiento por su esfuerzo es fundamental.

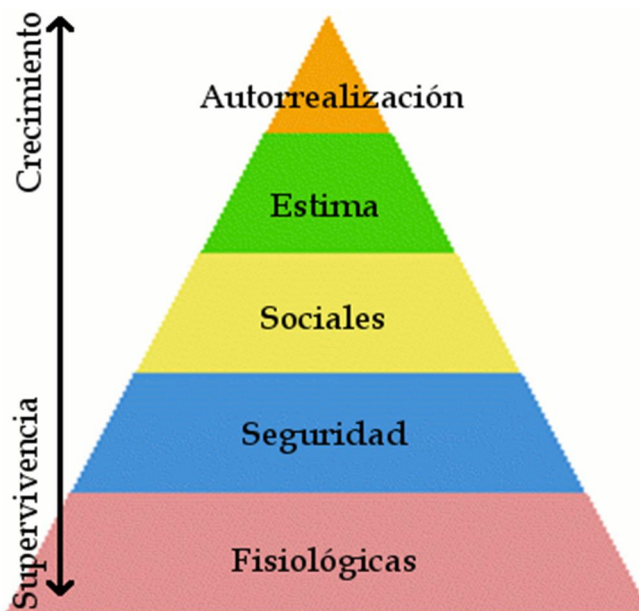
1.5.2 BASADA EN LA JERARQUÍA DE NECESIDADES (A. MASLOW, 1954)

Maslow es un representante de la psicología humanista. Según él las necesidades del hombre, los deseos, están dispuestos en orden jerárquico, es decir, siempre desea lo que no tiene y una necesidad que ha sido satisfecha ya no motiva, puesto que surge otra que la reemplaza, de manera que siempre se está necesitado.

De acuerdo a R. Ramírez (2008), los postulados de Maslow se resumen en los siguientes preceptos:

- 1) Cada persona tiene una jerarquía de cinco necesidades:
 - a) Fisiológicas: como alimento, agua, temperatura adecuada, sexo, vivienda etc.
 - b) De seguridad: como estabilidad personal, ausencia de amenazas, etc.
 - c) Sociales: como amistad, afecto, vinculación social, interacción, amor, etc.
 - d) Estima: tanto autoestima, como posición, reconocimiento externo.
 - e) Autorrealización: como llegar a ser lo que es capaz de ser de forma continuada.

Ilustración 2. JERARQUÍA DE NECESIDADES



Fuente: Jerarquía de necesidades (Maslow, 1954)

2) Cuando una de estas necesidades está notable aunque no plenamente satisfecha, deja de motivar, y será la siguiente más elevada de la jerarquía la que motive.

3) Pero no entrará en juego una necesidad superior en tanto no esté ampliamente satisfecha la inmediatamente inferior

Maslow establece una clasificación jerárquica muy interesante y de enorme aceptación, sobre todo porque de las necesidades de autorrealización no puede prescindirse en ningún trabajo.

1.5.3 BASADA EN LAS NECESIDADES PRIMARIAS. (ALDERFER, 1.969)

Reformula el modelo de Maslow, agrupando las necesidades en tres categorías evitando la jerarquización estricta:

- Existencia: supervivencia física, vivienda, alimento.
- Relación: interacción con otros, apoyo emocional, respeto, sentimiento de pertenencia a un grupo (familia, amigos, trabajo).
- Crecimiento: desarrollo, progreso personal, máximo aprovechamiento del potencial.

Para Alderfer estas necesidades pueden presentarse de forma simultánea, esto es, no jerárquica. Satisfacer una no supone que aparezca otra de nivel superior. Ver frustrada una de orden superior puede conllevar en ocasiones el retroceso a otra inferior. Para Maslow, al atender una necesidad, ésta dejaba de ser motivadora. Para Alderfer no, puede serlo aún más.

1.5.4 TEORÍA BIFACTORIAL DE LA MOTIVACIÓN Y DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO BASADA EN NECESIDADES DE HIGIENE Y NECESIDADES MOTIVADORAS. (HERZBERG 1.959)

Es una teoría desarrollada a partir de la consideración de los resultados o recompensas que resultan relevantes para explicar el comportamiento motivado en el trabajo. Además de la motivación maneja otro concepto, el de la satisfacción laboral. Se diferencia de los postulados de Maslow y de Alderfer, en el sentido de que en vez de realizar una clasificación de necesidades, establece una de resultados o de recompensas capaces de cubrir necesidades.

Es así que plantea dos clases de necesidades: las que procuran satisfacción con el trabajo y las que causan malestar. No están interrelacionadas, es decir, la presencia o ausencia de una no conlleva la otra. Herzberg denomina a las necesidades motivadoras a las que procuran satisfacción en el trabajo, pues motivan a dar el máximo rendimiento. Quedan frustradas si el trabajo no es atractivo, estimulante y absorbente.

La sociedad contemporánea satisface las necesidades de niveles más bajos en forma adecuada. Cuando no lo hace se produce el descontento en el trabajo. Pero no sucede lo contrario, si están bien cubiertas no procuran satisfacción. Sólo las de orden superior, las de autorrealización, tienen la virtud de producirla. Tampoco sobreviene el malestar siempre que no se consiga la autorrealización.

La satisfacción laboral es una función de la actividad estimulante, del contenido del trabajo (de los factores motivadores). La insatisfacción es función del ambiente, del modo de supervisión, de las relaciones con los compañeros, del contexto laboral general (de los factores de higiene). Entonces, de acuerdo al autor la satisfacción e

insatisfacción son dos continuos distintos, no como cabría esperar de un mismo continuo ocupando los polos opuestos. El polo opuesto a uno y a otro sería un polo neutro+.

Ilustración 3. PIRÁMIDE DE MASLOW / FACTORES HIGIÉNICOS Y MOTIVADORES



Fuente: Tomado de Ramírez, R., J. L. Abreu y M. H. Badii (2008): La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales

Además en esta teoría señaló dos tipos de factores relevantes para la motivación laboral (de ahí el nombre de teoría bifactorial):

- **FACTORES DE HIGIENE** : son extrínsecos al trabajo, se refieren a aspectos del ambiente laboral: políticas de la empresa, métodos, tipos de supervisión, normas de la organización, relaciones interpersonales, condiciones del trabajo, sueldo, primas; pueden ocasionar insatisfacción si las condiciones no son adecuadas, pero nunca pueden ocasionar satisfacción. Si se dan adecuadamente, eliminan las preocupaciones, los temores, pero realmente no motivan.

- **FACTORES MOTIVADORES:** Son intrínsecos al trabajo: de índole y contenido del mismo, características de la tarea, grado de logro y responsabilidad, de reconocimiento, promoción y ascenso. Se refieren a los atributos y características de la actividad en sí misma que procuran satisfacción al empleado.

Ilustración 4. CUADRO RESUMEN FACTORES MOTIVADORES E HIGIÉNICOS

		FACTORES MOTIVADORES		FACTORES HIGIÉNICOS	
		FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN INSATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN NO PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCIÓN
SATISFACTORES	• Realización exitosa del trabajo.	• Falta de responsabilidad.	INSATISFACTORES	• Status elevado.	• Malas relaciones interpersonales.
	• Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros.	• Trabajo rutinario y aburrido, etc.		• Incremento del salario.	• Bajo salario.
	• Promociones en la empresa, etc.			• Seguridad en el trabajo, etc.	• Malas condiciones de trabajo, etc.

Fuente: Tomado de Ramírez, R., J. L. Abreu y M. H. Badii (2008): La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales

1.5.5 TEORÍA BASADA EN LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO DE TRABAJO: (HACKMAN Y OLDHAM, 1976)

Esta teoría recoge las aportaciones de Maslow, Herzberg y Alderfer. Postula la existencia de diferencias individuales en la necesidad de crecimiento y sostiene que la motivación del empleado influye en su opinión sobre las características del trabajo.

El trabajo tiene cinco dimensiones fundamentales, relacionadas con las características de la tarea: diversidad de habilidades y conocimientos necesarios para su realización; identidad de la tarea: trabajo completo con resultado visible, mejor que

fragmentado; significado o importancia de la tarea, siendo o no trascendente para la vida de los demás; autonomía del empleado o grado de independencia frente a supervisión; retroalimentación acerca de la información sobre la calidad de sus resultados.

Según el autor, cuando se presentan de manera positiva estas dimensiones esenciales influyen en los tres estados psíquicos críticos para sentirse motivado; en ellos se tiene conciencia de: el significado del trabajo experimentado (según el propio sistema de valores); la responsabilidad experimentada sobre los resultados del trabajo, (conexión entre su conducta y el resultado obtenido); el conocimiento de los resultados de las actividades laborales. Estos a su vez dan lugar a resultados positivos perseguidos sean personales o laborales, como por ejemplo: alta motivación intrínseca, rendimiento de alta calidad, profunda satisfacción con el trabajo, escaso absentismo y rotación.

El modelo señala que los resultados positivos se obtienen cuando se presentan en el individuo los estados psicológicos críticos que se dan a su vez bajo la presencia de las características intrínsecas de la tarea. La fuerza de la motivación depende de la intensidad de la necesidad de crecimiento que tenga cada persona. Esta teoría establece la existencia de características específicas del trabajo, causantes de estados psicológicos, los cuales aumentan la motivación, la satisfacción y el rendimiento, todo ello, a condición de que el sujeto posea una alta necesidad de crecimiento.

1.5.6 TEORÍAS DE LAS EXPECTATIVAS. (LAWLER, 1.970)

Esta teoría plantea que ~~cuanto~~ cuanto más confiamos en obtener un premio más nos esforzamos por conseguirlo; es decir, las personas nos sentimos motivadas a trabajar cuando esperamos ser capaces de lograr y obtener lo que deseamos de nuestros empleos. Establece que la motivación es el resultado de tres tipos de creencias que son fruto de una percepción subjetiva, las cuales son: la expectativa o creencia de que el esfuerzo conducirá al desempeño, la influencia, creencia de que el desempeño personal será retribuido; el valor que se refiere a aquel percibido por el receptor de las recompensas.

La teoría supone que la motivación no equivale al desempeño en el trabajo, sino que sólo es uno de varios determinantes. Esta teoría manifiesta que los rasgos de personalidad, las habilidades y destrezas, también contribuyen al desempeño en el trabajo de una persona, de ahí que algunas personas sean más idóneas que otras para un empleo. Además el desempeño también se verá influido por las percepciones de las funciones de las personas, lo que creen que se espera de ellas. Si el desempeño es deficiente, puede que no se deba a una motivación inadecuada, sino por la interpretación incorrecta respecto de la función que se espera que el individuo tenga.

La teoría predice que el nivel de esfuerzo que un individuo ejercerá en el trabajo depende de la Expectativa I, de la Expectativa II y de la Valencia. La EXPECTATIVA I refleja la relación que percibe el trabajador entre un determinado nivel de esfuerzo y un determinado nivel de desempeño en el trabajo. La EXPECTATIVA II, o instrumentalidad, es también la percepción de una relación causal en este caso entre

un determinado nivel de desempeño en el trabajo y unos resultados. Finalmente la VALENCIA indica la importancia de los resultados para el trabajador.

Finalmente Lawler ofrece ideas para motivar a la gente. Por un lado, aclarar las expectativas de las personas de que su esfuerzo conducirá al desempeño, capacitando para que sean más eficientes, tomando en cuenta las recomendaciones de los trabajadores sobre cómo se pueden modificar los puestos, procurando que el nivel deseado de desempeño sea alcanzable en la medida de sus posibilidades; siendo fundamental decir claramente a las personas lo que se espera de ellas y permitirles alcanzar esos niveles. Además relacionando claramente las recompensas muy apreciadas con el desempeño, explicando claramente el tipo de recompensa que lograría con determinado comportamiento en el trabajo. Por último, tratar de averiguar el valor de las recompensas para cada sujeto puesto que a todos los trabajadores no les interesan las mismas recompensas.

1.5.7 TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS. (LOCKE 1.968).

De acuerdo al autor, son los objetivos los que determinan el nivel de esfuerzo. La intención de alcanzar una meta particular define la motivación del empleado. Es así que las metas son muy importantes porque motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Se logra mejorar más el rendimiento cuando se fijan metas que cuando no se fijan.

Para esto el autor plantea que las metas específicas motivan más que las de índole general, que la participación en la fijación de objetivos incrementa el rendimiento y que las metas más difíciles impulsan más que las fáciles, pero si son demasiado

difíciles, que parezcan imposibles de alcanzar, merman la motivación. Entonces los incentivos afectan a la conducta sólo en la medida en que afecten a las metas o intenciones del sujeto.

1.5.8 TEORÍA DE LA EQUIDAD. (ADAMS 1.965)

Esta teoría fue formulada desde una perspectiva de la economía. La percepción de la equidad, planteada como ecuanimidad, justicia, rectitud versus iniquidad, con que se nos trata influye en la motivación. La equidad es una experiencia subjetiva, susceptible a la influencia de los factores de la personalidad.

Entonces se puede colegir que en toda situación laboral, el trabajador siempre calcula, tal vez sin advertirlo, la razón entre los resultados y el trabajo, comparando al mismo tiempo esa razón con la de otros compañeros. Sentirse tratado justa o injustamente influye en la motivación pues la intensifica o la aminora. Según Adams, los individuos distinguimos entre las contribuciones que hacemos y las compensaciones que recibimos, y obtenemos una razón o un cociente. En este proceso de comparación social el trabajador analiza la diferencia existente entre nuestra razón y la de otras personas. Si observa falta de equidad surge la tensión, la misma que impulsa a reducir esa desigualdad. La tensión será mayor cuanto mayor sea la desigualdad percibida.

Las principales reacciones a esta tensión percibida pueden ser: cambiar las aportaciones, es decir, hacer menos esfuerzo; modificar los resultados, aumentando su ingreso pero produciendo más piezas de mala calidad; cambiar la idea de uno mismo o deformar la idea de los demás; elegir un referente distinto, en donde se plantea la idea

de que tal vez no gane más que mi compañero, pero me va mejor que a mi vecino; y, finalmente dejar el área, renunciar al trabajo, jubilarse anticipadamente, etc.

1.5.9 TEORÍA DE LOS VALORES (PATRON 2013)

En el estudio de satisfacción laboral y compromiso organizacional realizado por Roger Patrón Cortés, un valor se define como la preferencia o prioridad, interés, gusto o disgusto, de un sujeto sobre un objeto, evento o situación. Constituye un nivel más básico que el de actitud. De acuerdo al autor, los valores son aprendidos o adquiridos, difieren de unas personas a otras y determinan las decisiones y reacciones emocionales, mientras que las necesidades tienen base innata y son las mismas para todos los hombres.

Los valores se ordenan en un sistema jerárquico y presentan dos atributos, el contenido que implica lo que se quiere o se valora y la intensidad, que es lo más querido o valorado. Los investigadores conciben los valores sociales como un sistema de creencias relacionadas con asuntos como la competencia y la moral y creen que se derivan de las exigencias sociales. Los valores representan elecciones racionales que se logran mediante procesos de pensamiento. Tales sistemas se relacionan con la cultura de origen, el sexo, la edad, la religión, la formación educativa, la ideología, la personalidad.

La idea básica de esta teoría es que la gente busca empleos acordes con sus valores. Estos valores se relacionan con las características del trabajo, en el sentido de la forma cómo se recompensa al individuo, cómo responde a la autoridad y el orgullo

que le produce pertenecer a la organización. Además las organizaciones tienen sus propios valores, que pueden observarse en el enunciado de su misión.

1.6 LA SATISFACCIÓN POR EL TRABAJO

De acuerdo a R. Ramírez (2008), la satisfacción se refiere a la disposición psicológica del individuo ante el trabajo, actitudes y sentimientos. La satisfacción es consecuencia de la realización de ese trabajo y dependerá de muchos factores; algunos no formarán parte de la atmósfera laboral: edad, salud, antigüedad, estabilidad emocional, condición social, actividad recreativa, tiempo libre, relaciones familiares, afiliaciones sociales+.

A partir del Experimento Hawthorne (Elton Mayo en la WesterElectric Company de Illinois en 1.924) se tomó conciencia de que los empleados tenían sentimientos y actitudes hacia sus tareas y que eso repercute en su eficacia. Si la satisfacción y la moral podían ser mejoradas, sería posible elevar la calidad del rendimiento.

De acuerdo al autor, una manera de evaluar la calidad de la vida laboral consiste en medir las actitudes que constituyen la satisfacción con el trabajo, para lo cual suele realizarse mediante cuestionarios y entrevistas. Si se detectan actitudes negativas, habrá que diagnosticar el problema y buscar la solución. Esto también ayuda al empleado, le permite expresar los sentimientos respecto a los aspectos positivos y negativos del ambiente laboral. No obstante para que la encuesta de actitudes sea eficaz en la comunicación empleado-gerente, hay que permitir su intervención en el diseño del cuestionario.

Cuando se conozcan los resultados, la empresa debe proporcionar retroalimentación para que también participen en la búsqueda de soluciones. Este tipo de encuestas de actitudes son muy interesantes hacerlas periódicamente para tomar el pulso y analizar el funcionamiento de la empresa, plantear posibilidades de mejora y participación del empleado en las políticas y métodos de la organización.

La insatisfacción genera actitudes y conductas contrarias a las metas de la organización como elaboración de productos defectuosos, sabotajes, hurtos, rumores destructivos, entre otros. Por otro lado, los factores del puesto que son relevantes para la satisfacción laboral son aquellos de carácter intrínseco al trabajo como la variedad, autonomía, el uso de aptitudes; el sueldo; la promoción; la seguridad en el empleo; las condiciones del trabajo y su contexto; el propio sujeto, su personalidad y situación es quien decide si los resultados percibidos se ajustan o no a sus deseos y aspiraciones; los supervisores, los compañeros, los subordinados, las relaciones, la estima, el trato recibido; los directivos, quienes los objetivos y el modo y cantidad de las compensaciones.

1.7 EL INTERÉS POR EL TRABAJO

Es el grado de identificación psicológica con él y repercute en la satisfacción del empleado, el que depende de las características personales como la edad, necesidades de crecimiento y de los aspectos del trabajo+ (Espada M. 2006). Los trabajos estimulantes favorecen ese sentimiento de identificación puesto que ofrecen autonomía, variedad, retroalimentación y participación. El sueldo no se considera un motivador

primario, aunque siga influyendo mucho en la satisfacción laboral. De acuerdo a Espada los principales factores que incrementan el interés por el trabajo son:

LA CREATIVIDAD. Cuando el diseño de la tarea a desarrollar por el individuo aparece perfilada por la dirección de la organización y éste se ve obligado a realizar su trabajo sin posibilidades de introducir nuevos elementos que le permitan flexibilizar esquemas, el individuo en cuestión es un simple eslabón de la cadena de producción de la empresa; su capacidad creativa se ve anulada y se limita a cumplir las directrices de la misma. Este sistema no favorece en absoluto la posibilidad de que las personas se sientan satisfechas con su trabajo.

Sin embargo en las organizaciones que, a pesar de ser de carácter formal, son abiertas, es decir dirigidas hacia la sociedad pluralista y predispuestas a generar innovaciones en la conducta de sus miembros, éstos tienen la posibilidad de autogestionar el desarrollo de sus tareas, introducir nuevos sistemas de trabajo que aumente la eficacia en el mismo. El individuo no es un simple eslabón en la empresa sino un elemento participativo e importante, aumentando así la autoestima y mejorando su rendimiento.

EL TRABAJO RACIONAL. El trabajo debe ser constructivo y racional, si es absurdo éste frustra, pero si tiene sentido, su realización produce satisfacción, orgullo y estímulo una vez finalizado, aun cuando se trate de un trabajo poco valorado socialmente. Cuando existe una buena comunicación entre los componentes de grupo y el líder, y

además éste se preocupa de explicar razonadamente el fundamento y el objetivo de la tarea, aumenta en éstos el interés. Debe evitarse la arbitrariedad.

EL PRESTIGIO SOCIAL. Según diversos estudios realizados, se puede afirmar que cuando una profesión goza de buen prestigio social, aumenta el interés por el trabajo de aquéllos que la desempeñan.

DESEO DE ESTAR INFORMADO. Las personas que trabajan en una organización desean estar informadas sobre ciertos aspectos que les incumben:, por ejemplo los objetivos generales y específicos, tanto de la organización como del área en la que desarrollan su trabajo, así como de los cambios que se produzcan en tal sentido; sobre los acontecimientos que afecten a la organización, tanto en materia laboral como retributiva, formativa, social. Nada resulta tan desagradable para el individuo que colabora en una organización como un acto de arbitrariedad por parte del jefe cuando se trata de decisiones que conllevan cambios inesperados en la situación laboral y que pueden influir de modo considerable sobre su vida social y profesional.

LA PARTICIPACIÓN ACTIVA. Cuando el trabajador forma parte de un grupo, para que realmente se sienta motivado no sólo debe participar en la tarea del mismo, sino que debe ser informado del resultado de su contribución. El sentido de saberse útil y parte del proceso, además de incrementar su rendimiento y la eficacia, disminuye la sensación de cansancio y monotonía, con las consiguientes repercusiones en la organización.

LAS CONDICIONES DE TRABAJO. No cabe duda que unas condiciones físicas del entorno en el trabajo de tipo positivo (adecuados niveles de luminosidad, ruido...) así como unos óptimos recursos tecnológicos y humanos, pueden favorecer el nivel de satisfacción personal de los trabajadores, pero estos elementos son solamente relativos ya que no se ha encontrado una relación directa y absoluta que confirme esta posibilidad.

SUELDOS Y SALARIOS. A pesar de las diferencias interindividuales se puede afirmar que la mayor parte de las personas que trabajan en una organización, se guían a la hora de la elección de su trabajo por la compensación económica. El dinero supone una forma de control del nivel y calidad del trabajo. Para la mayoría de las personas trabajadoras representa la única fuente de sustento, de satisfacciones materiales y de posición social. Por tanto, el dinero constituye una motivación poderosa para trabajar. Pero está demostrado que el sueldo tiene una importancia muy relativa como motivador una vez que los ingresos llegan a un nivel adecuado. Pero aunque no se le considera un motivador de primer orden, no por ello deja de influir en la satisfacción laboral.

ASCENSOS. Algo parecido ocurre con los ascensos. No todos los miembros de la organización consideran atractivos los ascensos. El desafío que entrañan, el aumento de responsabilidad, los cambios de destino, etc. son factores que para un buen número de personas son determinantes a la hora de optar por intentar ascender o quedarse en la misma categoría.

RECOMPENSAS. En ocasiones el otorgamiento de condecoraciones, felicitaciones públicas o privadas, escritas o verbales, funcionan como auténticos elementos motivadores y reforzadores de conductas futuras. El empleo indiscriminado y masivo de este tipo de recompensas disminuye el valor de las mismas. El más estricto sentido de la justicia y de la proporcionalidad es el mejor aliado para aquellas personas responsables de su concesión.

1.8 DE LA MOTIVACIÓN A LA SATISFACCIÓN LABORAL

Por las teorías anteriormente analizadas, se puede analizar que la motivación laboral ha sido objeto de estudio antes que la satisfacción laboral. Se ha podido observar que:

La motivación laboral es un proceso interno que parte de una serie de necesidades personales y que se orienta a la satisfacción de estas a través de realizaciones externas concretas de índole laboral. La satisfacción en el trabajo, por su lado, es una actitud que, en tanto se posee, facilita y hace menos penoso el proceso de satisfacción de las necesidades a las que orienta la motivación, e incide en que o se mantenga como tal la meta a la que se orienta la motivación, o en que la persona trate de reorientarse hacia otra meta diferente+ (Ramírez 2008).

De acuerdo a Weinert, la motivación para trabajar se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y a la selección de la conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción laboral se centra en los sentimientos afectivos

frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él+ (1985). Analizando estos dos conceptos, se puede decir que la satisfacción depende del grado de coincidencia entre lo que una persona quiere y busca en su trabajo y lo que en verdad tiene. A mayor distancia entre lo deseado y lo encontrado, menos satisfacción. Según la mencionada teoría bifactorial de Herzberg, la satisfacción y la motivación laboral están relacionadas con el contenido del trabajo y con el contexto: el contenido ha de satisfacer las necesidades de orden superior y van a ser los factores determinantes de la satisfacción . no satisfacción laboral, mientras que las variables de contexto van a satisfacer las necesidades de orden inferior y van a incidir en la insatisfacción . no satisfacción.

Por otro lado, para las teorías de las expectativas, la satisfacción laboral se identifica con un estado anticipado+positivo causado por las recompensas de todo tipo derivadas de lo laboral (Vroom, 1964) y una variable derivada de la comparación entre recompensas esperadas y recibidas (Porter y Lawer, 1968). A su vez, la satisfacción laboral influye sobre la percepción que cada persona hace por las recompensas obtenidas, y por tanto, sobre el esfuerzo realizado para hacer ese trabajo. Para las teorías del equilibrio la satisfacción laboral se produce cuando no existe tensión emocional porque el valor subjetivo de la recompensa obtenida es similar al de la recompensa esperada. En caso de que ese equilibrio por la recompensa obtenida sea inferior al de la esperada se produce insatisfacción laboral.

En conclusión, las teorías de la motivación consideran la satisfacción laboral como un sistema fisiológico-psicológico de reacción y de sentimiento de la persona trabajadora+(Weinert, 1985), pero obviamente sin relegar su componente cognitivo. Es

así que se puede manifestar que en un primer momento la motivación es anterior a la satisfacción al ser previa al trabajo, pero una vez que ya se esté trabajando, el grado de satisfacción que tenga influirá en un conjunto de procesos interrelacionados, que parte de percepción positiva por una meta concreta alcanzada. Ramírez también menciona que, la motivación como orientadora de la acción incide en la satisfacción laboral en tanto orienta y condiciona la cantidad de la expectativa que evidentemente va a influir en que dados unos resultados de la conducta laboral se evalúe su grado como suficiente y satisfactorio+(2008).

1.9 MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD

Una vez analizada la definición de motivación es importante analizar la variable de productividad que es objeto de estudio en este trabajo. Ésta hace referencia al nivel de desempeño obtenido en una tarea, distinguiéndose de lo que se conoce como resultados, ya que se refiere a las consecuencias que el desempeño le produce en forma de recompensas o castigos. Así pues, la productividad condiciona los resultados. Las teorías analizadas concluyen en que la productividad es una variable dependiente del esfuerzo que se realiza y de otras variables tanto personales (habilidades y conocimientos), como del ambiente laboral, que a su vez están ligados a la motivación y satisfacción laboral.

En este sentido, el esfuerzo que decide hacer un colaborador es fruto de su motivación en cuanto esta es positiva y conlleva a conseguir una meta personal. En el momento que una persona empieza en un proceso laboral, la percepción entre sentirse productivo y los resultados satisfactorios, van a incrementar la motivación. Entonces el

hecho de ser y sentirse productivo se convierte así en un elemento más de la motivación, en cuanto su percepción satisface directamente necesidades como la de autorrealización y conduce a resultados que también le satisfacen necesidades.

En definitiva, es un proceso circular en el que, si bien la motivación al principio es un elemento motor del rendimiento, este, una vez percibido, va a incidir en aquella+ (Quijano, 1998). Para orientar el esfuerzo de los trabajadores se requerirá que los objetivos del rendimiento estén claramente establecidos. Según el modelo de expectativa (Vroom, 1964), el esfuerzo a realizar por un trabajador estará en relación directa con la expectativa de que pueda lograr el rendimiento deseado, de que ese rendimiento le lleve a unos resultados concretos y que estos resultados sean los que quiere la organización. La teoría de Locke (1968) establece, por su lado, que las personas tienden a realizar un mayor esfuerzo en la realización de la tarea cuando tienen claramente establecida una meta.

CAPITULO II

EL ROL DE LA POLICÍA JUDICIAL

Los conceptos teóricos antes expuestos forman parte implícita o explícita de los colaboradores de cualquier organización. Estos conceptos sirven para respaldar la investigación de este trabajo y tener un conocimiento más profundo al respecto. Con el conocimiento de los conceptos básicos de motivación y satisfacción laboral, así como su influencia en la productividad de los trabajadores, es necesario contextualizar a este trabajo dentro de la organización que se va a realizar el estudio. Para lo cual se ha diseñado el presente capítulo, a fin de dar a conocer a la Policía Judicial como organización, el rol que cumple dentro de la Institución policial y el modelo de gestión que posee.

2.1 LA DIRECCIÓN NACIONAL DE LA POLICÍA JUDICIAL (DNPJel):

La Policía Nacional tiene como misión constitucional ~~atender~~ ^{mantener} la seguridad ciudadana y el orden público, proteger el libre ejercicio de los derechos y la seguridad de las personas dentro del territorio nacional⁺. Siendo su razón de ser la seguridad ciudadana, la Policía Nacional posee una estructura diseñada a fin de prestar un servicio de calidad a la comunidad. Para ello tiene tres ejes principales: el preventivo, el investigativo y el de inteligencia. Éstos se constituyen en las bases que sostienen a la

Institución y sobre los cuales se dictan las políticas para generar productividad en la Policía. En el siguiente gráfico pueden verse estos ejes:

Ilustración 5. EJES DE LA POLICÍA NACIONAL



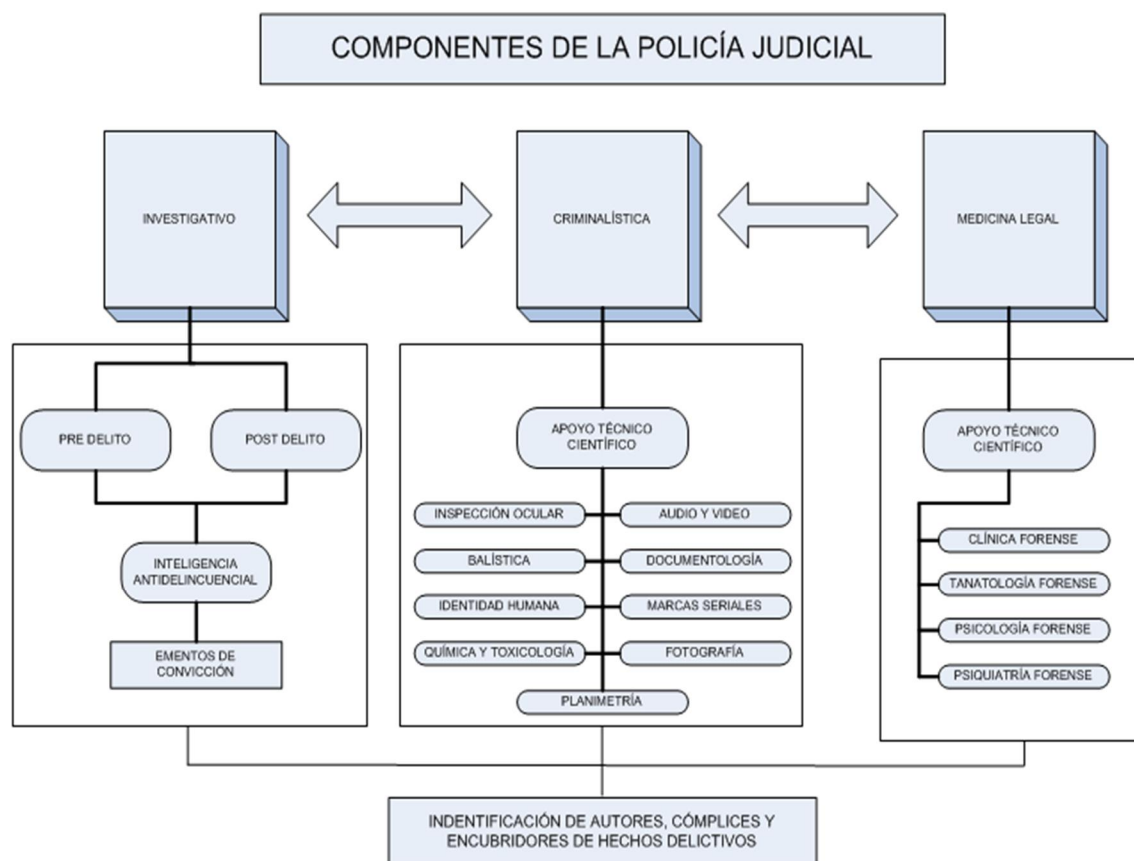
Fuente: Presentación en Power Point del Modelo de Gestión de la PJ DMQ, 2013.

El eje investigativo es ejercido por DNPJel, encargándose de la investigación pre procesal y procesal bajo la dirección de la Fiscalía General del Estado, con el objeto de reunir y asegurar los elementos de convicción necesarios asesorar a quienes se encargan de administrar justicia (Reglamento de la Policía Judicial). En el año 2014 que se promulgó el Código Orgánico Integral Penal, la DNPJel se encuentra enmarcada dentro del Sistema especializado integral de investigación, de medicina legal y ciencias forenses.

De acuerdo a la norma citada, este Sistema tiene como misión ~~prestar~~ prestar servicios especializados de apoyo técnico y científico a la administración de justicia, el cual contará con el apoyo del organismo especializado de la Policía Nacional y personal civil de investigación, quienes llevarán a cabo las diligencias necesarias, ejecutarán sus tareas bajo la dirección de la Fiscalía y dependerán administrativamente del ministerio del ramo. En tal virtud la DNPJel se enmarca dentro de este Sistema dirigido por la fiscalía pero dependiendo orgánica y administrativamente del Ministerio del Interior.

Para llevar a cabo su cometido, la DNPJel posee componentes claramente definidos, los que cumplen roles de vital importancia para cumplir con su cometido. Los componentes son: el investigativo, criminalística y medicina legal, los que se pueden apreciar en el siguiente gráfico.

Ilustración 6. COMPONENTES DE LA POLICÍA JUDICIAL



Fuente: Manual de Procedimientos de la Policía Judicial 2011.

El componente investigativo lo conforman las Jefaturas de Policía Judicial a nivel nacional y las unidades especiales de inteligencia e investigaciones. El servicio que prestan lo hacen en el marco de ser un cuerpo especializado, resolviendo efectivamente los hechos delictivos y prestando un servicio de calidad a la ciudadanía. De esta manera se constituyen en el soporte investigativo fundamental de la administración de justicia del país.

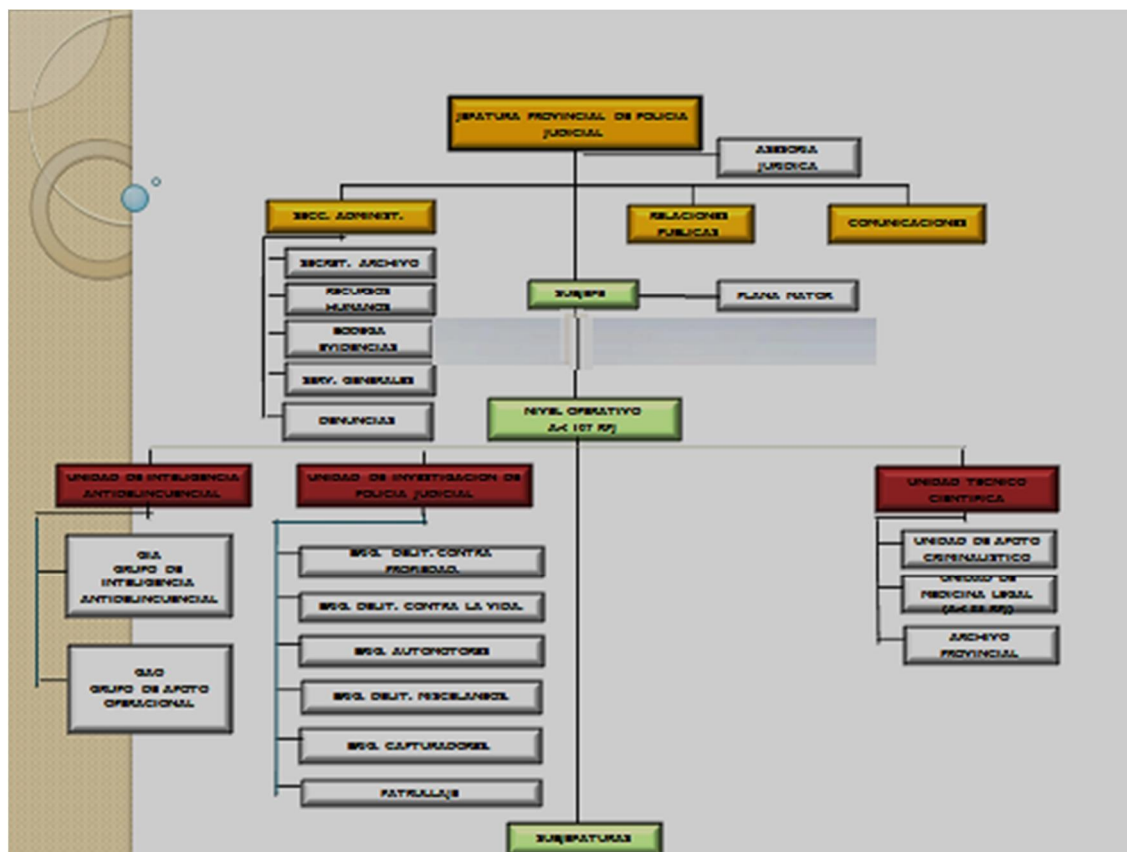
2.2 LA POLICÍA JUDICIAL DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

La presente investigación se centró en la Jefatura de PJ del Distrito Metropolitano de Quito, que es una unidad policial que tiene 350 funcionarios policiales y 15 civiles. Sus instalaciones funcionan en el norte de la ciudad y poseen unidades descentralizadas en los principales sectores de la ciudad. Posee un área administrativa . gerencial, otra de atención al público, la de agentes delegados a las y los fiscales y el área de operativa donde funcionan las secciones de investigación. Más adelante se explican en detalle las funciones que cumple cada componente.

2.3 NUEVO MODELO DE GESTIÓN EN LA PJ DMQ

Antes de este modelo de gestión investigativo en la PJ solo se mantenía una estructura orgánica, sin que exista una metodología investigativa y se actuaba desde un enfoque reactivo; es decir, solo se investigaban casos puntuales o hechos delictivos que se denunciaban, pero no se atacaba a todo el problema que engloba el fenómeno delictivo o en otras ocasiones solo se lograba detener a una pequeña parte de las organizaciones delictivas. Esto redundaba en un ciclo delictivo de impunidad. A continuación se muestra el anterior organigrama de la PJ DMQ:

Ilustración 7. ORGANIGRAMA DE LA PJ HASTA EL AÑO 2012



Fuente: Manual de Procedimientos de la Policía Judicial 2010.

Desde el año 2012 que se implementó el nuevo modelo de gestión investigativo, la PJ DMQ tuvo un cambio considerable no solo en su forma de administrarse, sino en los resultados positivos alcanzados que lograron el reconocimiento del mando institucional y de quienes lideran la Institución desde esferas políticas, según lo que comenta el Sr. Coronel de Policía Nelson Ortega Curipallo, Jefe de la PJ DMQ.

En el anterior modelo de gestión, el personal operativo de investigaciones estaba dividido en 5 secciones por el tipo delictivo, quienes hacían las delegaciones fiscales y se centraban solo en el post delito, es decir, resolver hechos delictivos puntuales sin ver al crimen desde una perspectiva más amplia. En el nuevo esquema, existen tres

componentes fundamentales: la unidad de flagrancias, exclusivamente para delitos flagrantes; el ámbito post delito, que son agentes delegados a las y los fiscales, quienes se encargan de investigar los hechos delictivos luego de cometidos; y, finalmente el ámbito proactivo. Este último es el que más resultados positivos ha dado, logrando desarticular grupos y organizaciones delictivas que se han dedicado a cometer crímenes de forma histórica y que anteriormente generaron un clima de impunidad.

Ilustración 8. MODELO DE GESTIÓN INVESTIGATIVA DE LA PJ DMQ



Fuente: Presentación en Power Point del Modelo de Gestión de la PJ DMQ, 2013.

Para entender las funciones que cumple cada componente, a continuación se resume de manera general las funciones que cumplen dentro de este esquema investigativo (modelo de Gestión de la PJ DMQ, año 2012):

UNIDAD DE FLAGRANCIA. Se encarga de brindar asistencia a los funcionarios de las distintas instituciones que participan cuando se cometido un delito flagrante y existen detenidos para ser procesados, brindando asistencia a policías, fiscales y jueces que participan en procesos penales en flagrancia. Su función principal es atender a los requerimientos y delegaciones fiscales en este tipo de delitos.

ÁMBITO POST-DELITO. En esta área laboran los agentes operativos que han sido asignados directamente a fiscales, quienes se encargan de responder a las distintas delegaciones de hechos delictivos denunciados. Entre las principales funciones que cumplen son: procedimientos policiales en inicio de Instrucción Fiscal, toma de versiones, reconocimiento del lugar de los hechos. Además colaboran en diligencias periciales y acompañan a las distintas audiencias. También llevan a cabo diligencias investigativas dentro de un proceso penal.

ÁMBITO PROACTIVO. Este ámbito se constituye en el nuevo participante dentro del engranaje del modelo de gestión investigativo implementado. Éste se constituye en el factor de éxito que ha dado lugar a resultados positivos en el eje investigativo. Para esto se cumple la siguiente metodología:

- *Respuesta al requerimiento social.*
- *Establecer la materialidad de la infracción.*
- *Determinar la participación y responsabilidad de los infractores*

2.4 LA MOTIVACIÓN EN LA POLICÍA NACIONAL

De acuerdo a lo consultado en la Dirección General de Personal, no existen estudios a profundidad en materia de motivación y satisfacción laboral para los funcionarios policiales. Sin embargo, por experiencia propia y lo consultado en la dependencia señalada, la principal preocupación y que produce mayor malestar en los policías es la inestabilidad que causan los **pasajes** (designación en la que se dispone prestar servicios en otra provincia). Un estudio de la FLACSO menciona que **esto se da por el hecho de que la Policía Nacional nació como una institución centralizada y de carácter militar, lo que ha promovido un necesario desarraigo del personal de su lugar de nacimiento y residencia para efectos de conservar la neutralidad institucional ante los conflictos sociales** (Pontón 2013). A ello se suma la tendencia de ingresar gran cantidad de población proveniente de región la Sierra Centro y Norte del país. Según el Sr. Coronel (sp) Máx Campos, **se debe a que las primeras escuelas de formación policial estuvieron radicadas en o cercanas a Quito**. Esta realidad se puede notar en el siguiente cuadro:

Ilustración 9. CUADRO RESUMEN DE LA CANTIDAD DE POLICÍAS POR REGIONES

Número de policías por lugar de nacimiento y asignados por provincia según regiones del Ecuador				
	No. Policía por región de nacimiento	No. Policía asignado por provincia	% de Policías por región de nacimiento	Tasa por mil hab. Por región de nacimiento
Sierra	30103	22728	75,79%	4,85
Costa	8587	14019	21,62%	1,26
Oriente	997	2724	2,51%	1,47
Galápagos	32	248	0,08%	1,37

Fuente: Comandancia General de la Policía Nacional
Elaboración: Pontón 2008

Otro aspecto importante en la motivación del personal policial es la capacitación, lo cual es notable en los últimos años, siendo una política gubernamental que se ha respaldado con la inversión estatal de aproximadamente 94 millones de dólares, solo en educación, en los últimos 8 años del gobierno del Presidente Rafael Correa (fuentes: Ministerio del Interior). Esta mayor preparación, instrucción, capacitación del personal supone que las tareas de tipo rutinario, repetitivo y monótono, sin alicientes, aumentan la insatisfacción y la frustración. Otros factores sociales como la democracia participativa, a través de la cual la gente exige ser tomada en cuenta en los asuntos que le conciernen, suponen un cambio importante en las actitudes de los miembros que cada vez muestran mayor rechazo a obedecer ciegamente las órdenes.

Por los motivos señalados, la motivación laboral es gravitante en el desempeño de los funcionarios policiales, sobre quienes recae la responsabilidad de ser agentes de la autoridad, portando un uniforme, siendo obligados a respetar y hacer respetar las leyes y normas del país. Como lo menciona el Estudio de la Conducta Policial, ~~la~~ Policía es una Institución estatal, que actúa bajo la autoridad de la República y dentro de la soberanía nacional. Para muchas personas es la representante más visible del Estado+ (2012). Por tal motivo es de especial importancia tener efectivos policiales no solo bien equipados y preparados, ya que si no se sienten motivados, cualquier esfuerzo serán en vano.

En este sentido, todo efecto es producto de una causa, si la organización no busca el enriquecimiento del trabajo, el personal no estará satisfecho. Se producirá la rotación, el absentismo, déficits de calidad de los productos/resultados y hasta el sabotaje. Que el trabajo brinde satisfacciones, favorezca la realización personal, en vez

de aburrir y frustrar, considerando que éste supone más 1/3 de nuestra existencia. Si se está triste, decepcionado, frustrado, se deteriorará la conducta en la familia, con los amigos y sobre todo la salud física y mental.

CAPITULO III

MARCO METOLÓGICO

3.1 MARCO METODOLÓGICO

En la presente investigación, por un lado se tiene la variable independiente que es la motivación laboral y por otro, dos variables dependientes, la satisfacción laboral y la productividad de los agentes operativos de PJ, sobre todo de aquellos que trabajan en delegaciones fiscales. Para el efecto se utilizó el tipo de diseño no experimental, puesto que no es posible manipular las variables, más bien se recolectaron datos. Es así que se utilizó el diseño transeccional correlacionales . causales, porque de esta forma se pudo obtener una relación entre la motivación de los agentes investigadores (variable independiente) y la productividad de ellos en las investigaciones que les delegan (variable dependiente). Con esto se pretendió determinar el grado de satisfacción laboral que tienen los funcionarios. Finalmente, se trató de determinar si entre estas variables existe un nexo de causalidad, de acuerdo a los datos recolectados y así para afirmar la hipótesis planteada (Sampieri 2006).

En lo que concierne a la recolección de datos y obtención de la información, por un lado se midió la motivación laboral, para lo cual el instrumento utilizado fueron las encuestas, destinadas a medir varios aspectos relacionados con el clima laboral, motivación, reconocimiento, capacitación, promoción, etc. Con esta información se pretendió determinar si los agentes de PJ se sienten satisfechos laboralmente. Por otro

lado se midió la productividad de los agentes investigadores, utilizando para el efecto las estadísticas con las que se mide la productividad de los agentes de PJ, lo cual es medido por un departamento específico y validado en una herramienta de control gubernamental denominada %Gobierno por Resultados+ (GPR). A estos datos se sumaron las estadísticas delincuenciales, pero por ser una alta de gama de delitos que contempla la legislación penal, solo se consideraron a los siete delitos enmarcados dentro del %Cuadro de Mando Integral+ (CMI), con el que se mide objetivamente la gestión y productividad de la Policía Nacional. Además se consideraron otro tipo de indicadores con los que se mide la gestión operativa de cada PJ. Esta información sirvió para determinar si existe relación de causalidad entre las variables mencionadas. En virtud de lo dicho, las fuentes proporcionaron información válida, confiable y objetiva.

De igual forma es preciso acotar que en la investigación, la forma para medir la influencia de la variable dependiente con la independiente, fue la recolección de datos estadísticos de la productividad de los agentes, las estadísticas delictivas y encuestas focalizadas a los agentes que realizan investigaciones delegadas por fiscales. Una vez obtenida esta información, ésta fue analizada y procesada, a fin de determinar la relación de causalidad.

Este estudio fue dirigido exclusivamente a los agentes operativos de Policía Judicial del Distrito Metropolitano de Quito que realizan delegaciones fiscales, diligencias operativas o pertenecen a una sección investigativa. Los resultados en este estudio sirvieron para establecer conclusiones y una propuesta de mejoramiento en beneficio institucional.

3.2 DELIMITACIÓN DE LA MUESTRA

En esta investigación se usó un tipo de muestra probabilística estratificada (Sampieri 2008), ya que el estudio se dirigió exclusivamente a los agentes investigadores que realizan funciones operativas y tienen delegaciones fiscales para investigar delitos en la PJ DMQ, ya que hay diversos cargos que cumplen otros agentes, pero para estos efectos se restringió al grupo en mención. En cuanto a la muestra, por los datos proporcionados por la Unidad de Administración del Talento Humano de la PJ DMQ, al momento son 350 los agentes que laboran en la PJ DMQ. Para el cálculo de la muestra se usará la fórmula que proporciona Sampieri, en base a los siguientes parámetros: la población de agentes es de 350, con un error de muestreo del 5% y nivel de confianza del 99%.

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{N * e^2 + Z^2 * p * q} = \frac{152 * 0,5 * 0,99}{350 * 0,05^2 + 152 * 0,5 * 0,99} = 57,46$$

Para fines de esta investigación se escogerán aleatoriamente, únicamente del listado de agentes dedicados a funciones operativas - investigativas, es decir, aquellos que realizan delegaciones fiscales o laboran en secciones de investigación de delitos. Los agentes mencionados son un total de 152, de los cuales serán encuestados únicamente 75, siendo un número mayor al que determinó el cálculo de la muestra.

Finalmente, al momento de efectuar las encuestas, a los agentes investigadores se les explicó que el cuestionario no iba a derivar en ningún tipo control de carácter institucional, con la finalidad de que el estudio sea lo más transparente y ético. A la vez se les informó que sus respuestas serían anónimas y el análisis de los resultados sería

utilizado en forma general, para fines académicos y con el objeto de proponer estrategias basadas en una propuesta de mejoramiento. De esta forma se consiguió una participación voluntaria, garantizando el anonimato y la confidencialidad de los datos, sin posibilidad de que sean identificados los agentes y sus respuestas.

3.3 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Para efectos de medir la motivación laboral de los agentes de PJ, se articuló un cuestionario basado en la técnica de Herzberg de ~~los~~ incidentes críticos+, adaptando un instrumento de acuerdo a la realidad y necesidades de la Institución donde se practicarán estas encuestas. Al momento de aplicar el cuestionario, éste fue repartido después de proporcionarles información acerca de la confidencialidad de los resultados y el propósito de la investigación. Además fue aplicado de forma escrita, tomándoles aproximadamente 20 minutos en responder las preguntas. El cuestionario se dividió en tres partes, que se explican a continuación.

En la primera, fueron seis preguntas preliminares para conocer la información demográfica de los participantes en temas como: (a) sexo, (b) grado, (c) instrucción, (d) área de trabajo, (e) cantidad de horas trabajadas a la semana, (f) años de servicio y (g) tiempo laborando como Policía Judicial.

La segunda parte se basó en la ~~escala~~ escala general de satisfacción+ (Overall Job Satisfaction) que fue desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979. Este instrumento ha sido diseñado para abordar tanto los aspectos intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo. Lo conforman dos subescalas: aquella de factores intrínsecos y la de factores extrínsecos. En la primera se abordan aspectos como el reconocimiento

obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc. Está formada por siete ítems (números 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14). La segunda indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc. Esta escala la constituyen ocho ítems (números 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15).

Finalmente, la tercera parte es una adaptación de la misma técnica aplicada por Herzberg en sus estudios iniciales de satisfacción laboral, que se basa en pedirle a la persona entrevistada que recuerde un hecho pasado, el cual ejemplifique el concepto o la evidencia que quiere describir. El cuestionario contiene seis preguntas con respuesta abierta. En las primeras tres preguntas, se le pidió al trabajador describir tres situaciones de su trabajo actual que le hayan provocado evidente satisfacción, que le hayan hecho sentirse particularmente bien y, en las siguientes tres preguntas, se le pidió describir tres situaciones de su trabajo actual que le hayan provocado evidente insatisfacción, que le hayan hecho sentirse sumamente mal (Gherman, Iturbe y Osorio).

El modelo de cuestionario consta como **Anexo Í AÍ**.

3.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para efectos de cuantificar los resultados, como la encuesta tiene tres partes, a continuación se analiza cada una de ellas:

3.4.1 PRIMERA PARTE (DATOS DEMOGRÁFICOS)

En la primera parte en donde constan datos demográficos de los encuestados se reflejan en los siguientes resultados:

Tabla 1. DATOS DEMOGRÁFICOS DE LA MUESTRA

Dato	Tipo	Cantidad	Porcentaje
Sexo	Femenino	12	16%
	Masculino	63	84%
	Total	75	100%
Grados	Teniente	9	12%
	Suboficial	3	4%
	Sargento Primero	3	4%
	Sargento Segundo	3	4%
	Cabo Primero	18	24%
	Cabo Segundo	30	40%
	Policía	9	12%
	Total	75	100%
Sección	Brigada de Investigaciones	51	68%
	Fiscalía	24	32%
	Total	75	100%
Instrucción	Secundaria	51	68%
	Superior	24	32%
	Total	75	100%

- El 16% corresponde a sexo masculino y el 84% sexo femenino de los encuestados. .
- En cuanto a los grados jerárquicos fue encuestado un 12% de Oficiales y 88% entre Clases y Policías. Entre los grados de Cabo Primero y Segundo suman el 52%, siendo los más numerosos.
- Considerando el tipo de Sección, el 68% labora en la sección de Brigadas y el otro 32% labora en Fiscalías.
- En cuanto a la instrucción educativa, el 68% tiene instrucción secundaria y el restante 32% tiene título de educación superior.

A estos resultados se suman los siguientes promedios obtenidos:

Tabla 2. PROMEDIOS OBTENIDOS DE LOS ENCUESTADOS

Dato	Promedio
Horas trabajadas a la semana	72,56
Años de Servicio	10,64
Tiempo laborando como PJ	6,12

- De acuerdo a la información que proveen los agentes, en promedio laboran **72,56 horas** a la semana.
- Tienen un promedio de 11 años de servicio en la Policía Nacional y 6 años en el servicio de PJ.

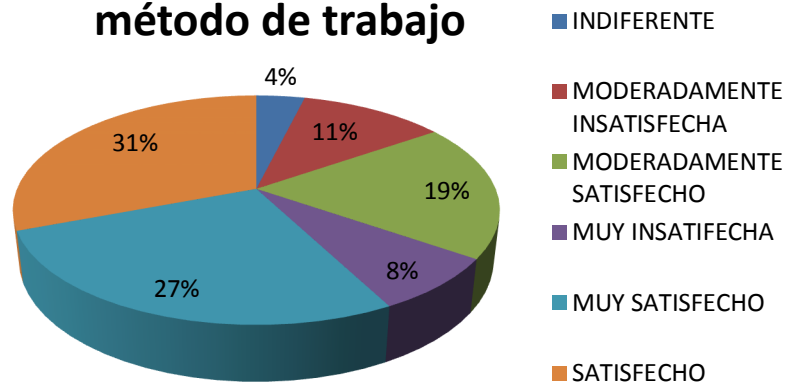
3.4.2 SEGUNDA PARTE (ESCALA GENERAL DE SATISFACCIÓN)

Para cuantificar la segunda parte, la cual es una escala aditiva, en la que la puntuación total se obtiene de la suma de los posicionamientos del encuestado en cada uno de los quince ítems, asignando un valor de 1 a %muy insatisfecho+ y correlativamente hasta asignar un valor de 6 a %muy satisfecho+. La puntuación total de la escala oscila entre 15 y 90. Sobre la base de esta cuantificación se obtuvieron los siguientes resultados:

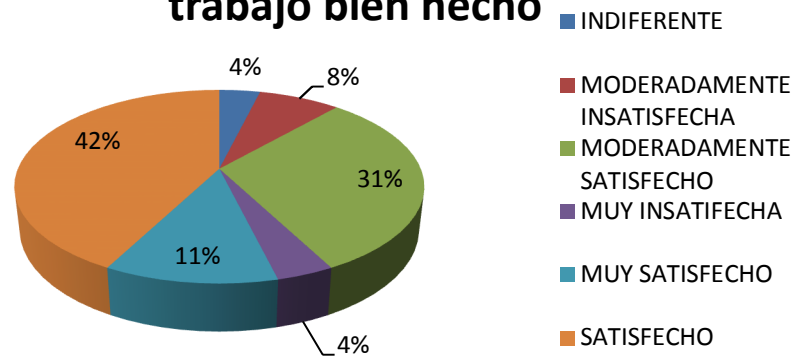
En cuanto a los factores intrínsecos, que lo conforman las preguntas 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14; una vez que se sumó cada ponderación se puede concluir que el nivel de satisfacción para estos factores es del 75,24%.

Los resultados que se obtuvieron por cada pregunta se resumen en los siguientes gráficos:

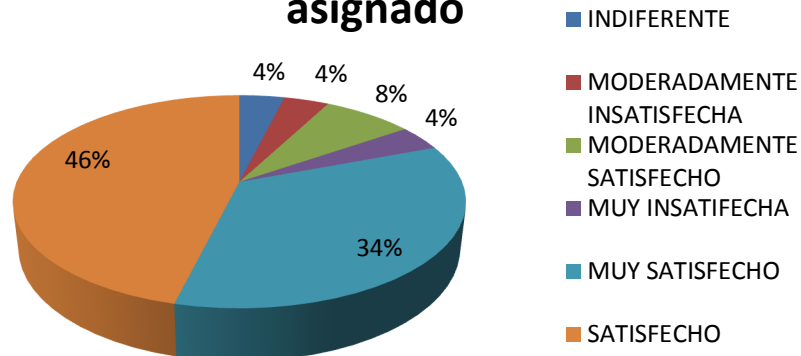
2- Libertad para elegir su propio método de trabajo



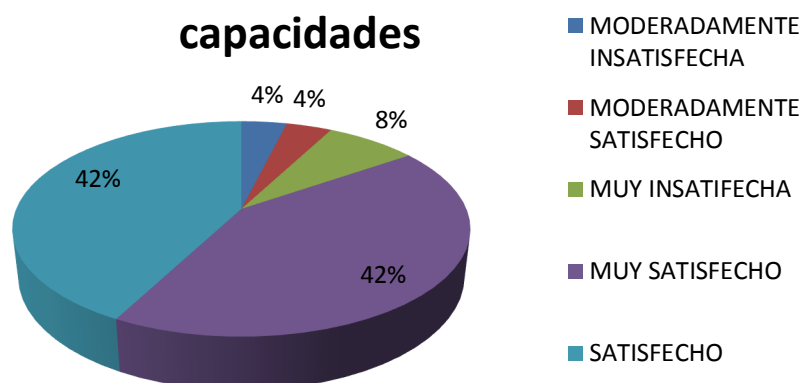
4- Reconocimiento que obtiene por el trabajo bien hecho



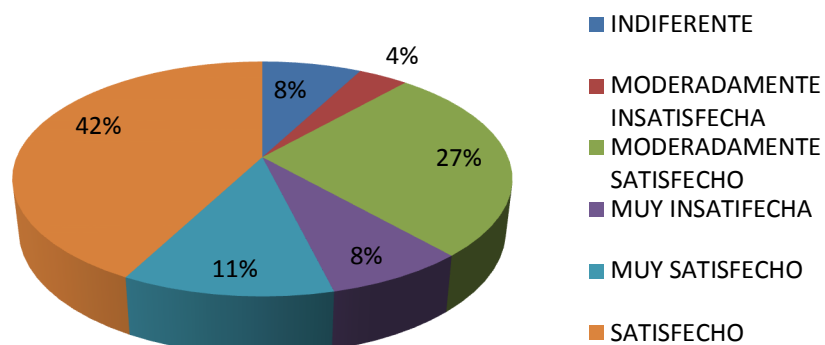
6- Responsabilidad que se le ha asignado



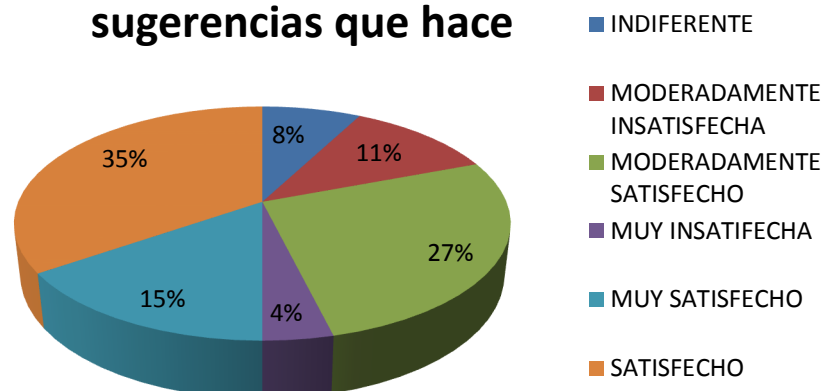
8- La posibilidad de utilizar sus capacidades

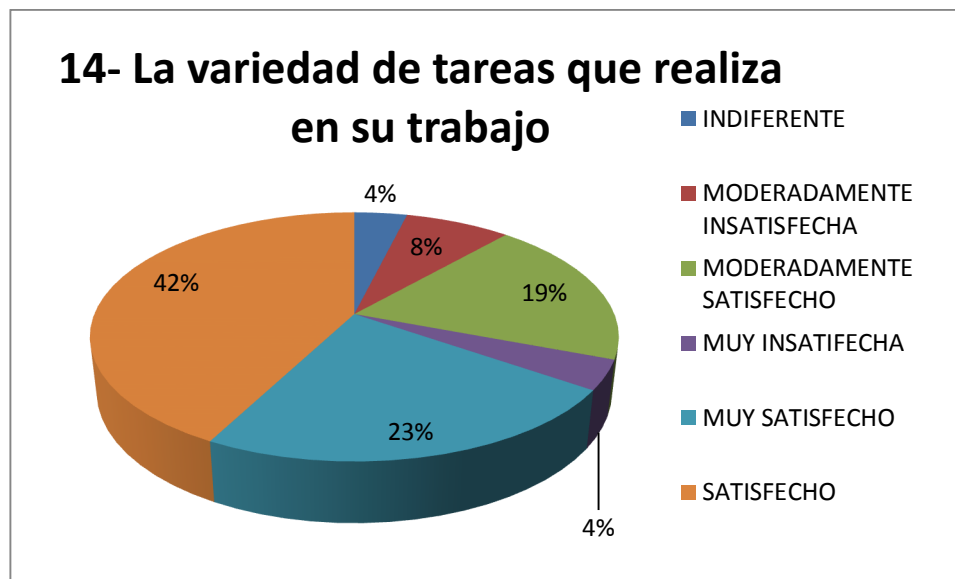


10- Sus posibilidades para capacitarse



12- La atención que se presta a las sugerencias que hace





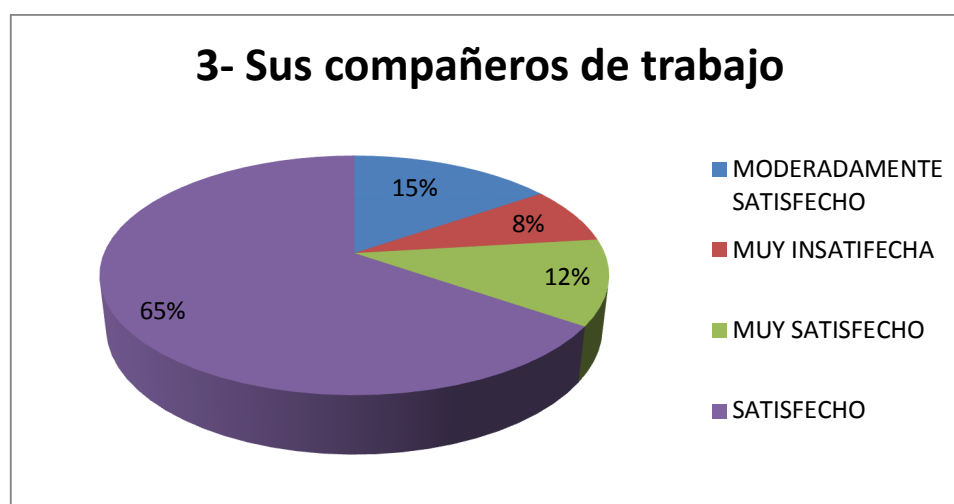
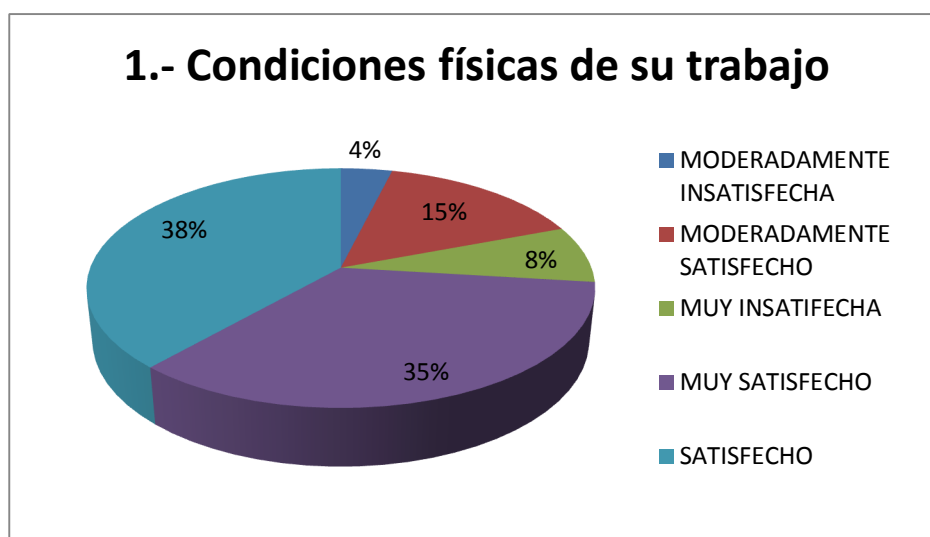
Del análisis de estos gráficos, las principales conclusiones que se desprenden:

- El 77% de los agentes se encuentra satisfecho con la libertad para elegir su propio método de trabajo.
- El 84% siente que es reconocido por el trabajo bien hecho.
- El 88% se siente satisfecho con la responsabilidad que se le ha asignado y este mismo porcentaje corresponde a aquellos que se sienten satisfechos con posibilidad de utilizar sus capacidades.
- En cuanto a las posibilidades para capacitarse, el 53% se encuentra satisfecho y un 27% moderadamente satisfecho.
- El 50% se siente satisfecho con la atención que se presta a las sugerencias que hace, pero un 46% se siente entre moderadamente satisfecho y moderadamente insatisfecho.

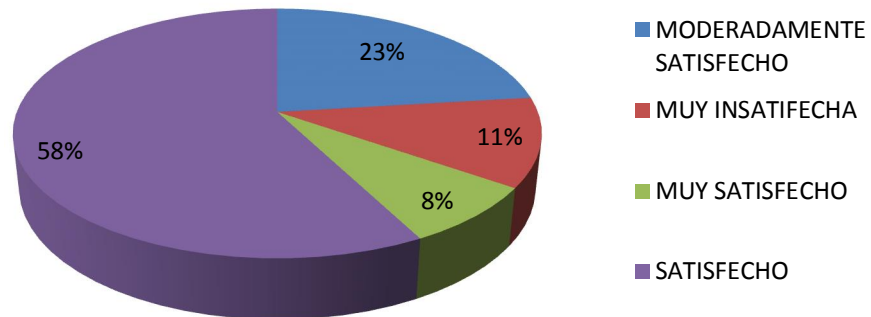
- En lo que respecta a la variedad de tareas que realiza en su trabajo, la mayoría se encuentra satisfecho (88%).

Por otro lado, en el análisis de los factores extrínsecos, que lo conforman las preguntas 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15, una vez que se sumó cada ponderación se puede concluir que el nivel de satisfacción para estos factores es del 74,73%.

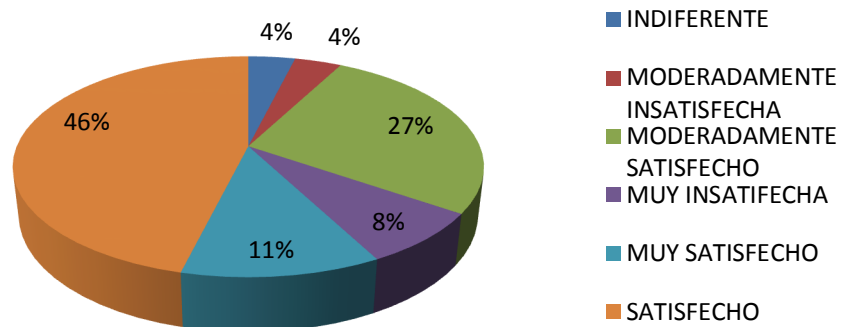
Los resultados se pueden observar en los siguientes resultados:



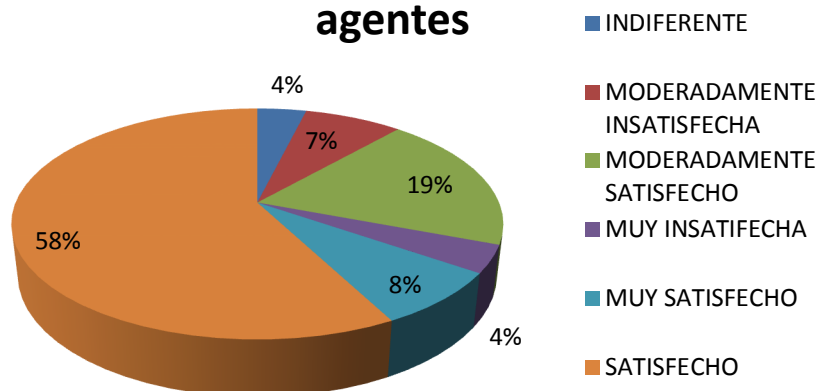
5- Su superior inmediato



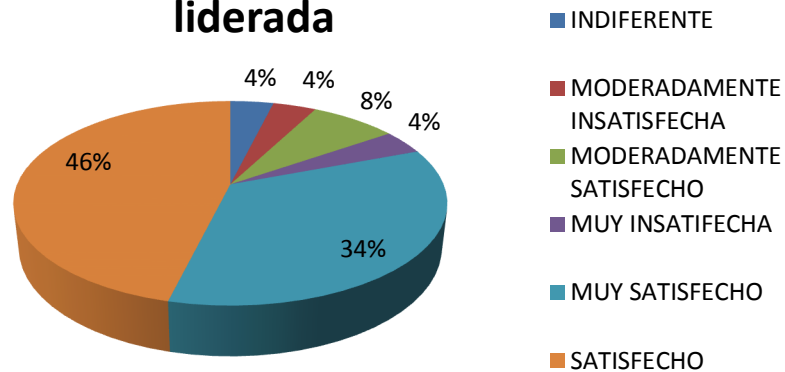
7- Su salario



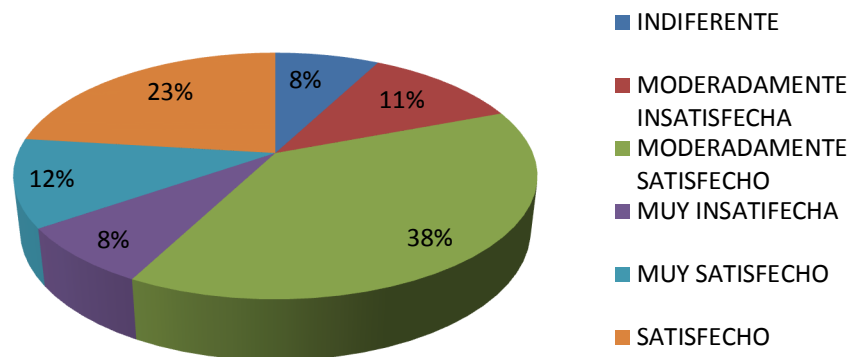
9- Relaciones entre la Jefatura y los agentes



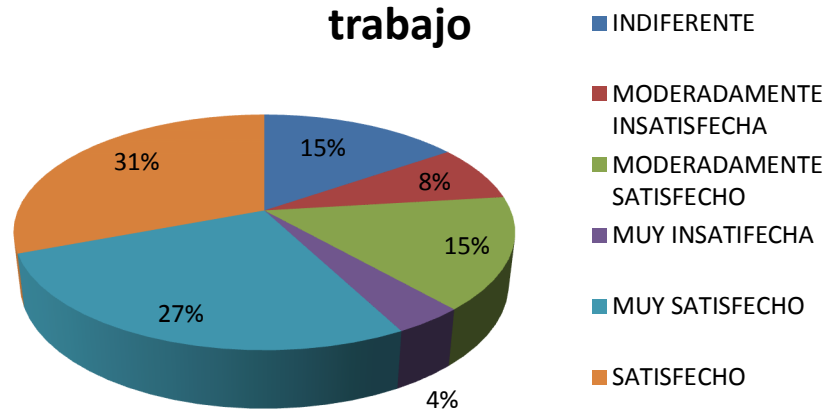
11- El modo en que la Jefatura es liderada



13- Su horario de trabajo



15- Su estabilidad en el puesto de trabajo



Del análisis de estos gráficos, las principales conclusiones que se desprenden:

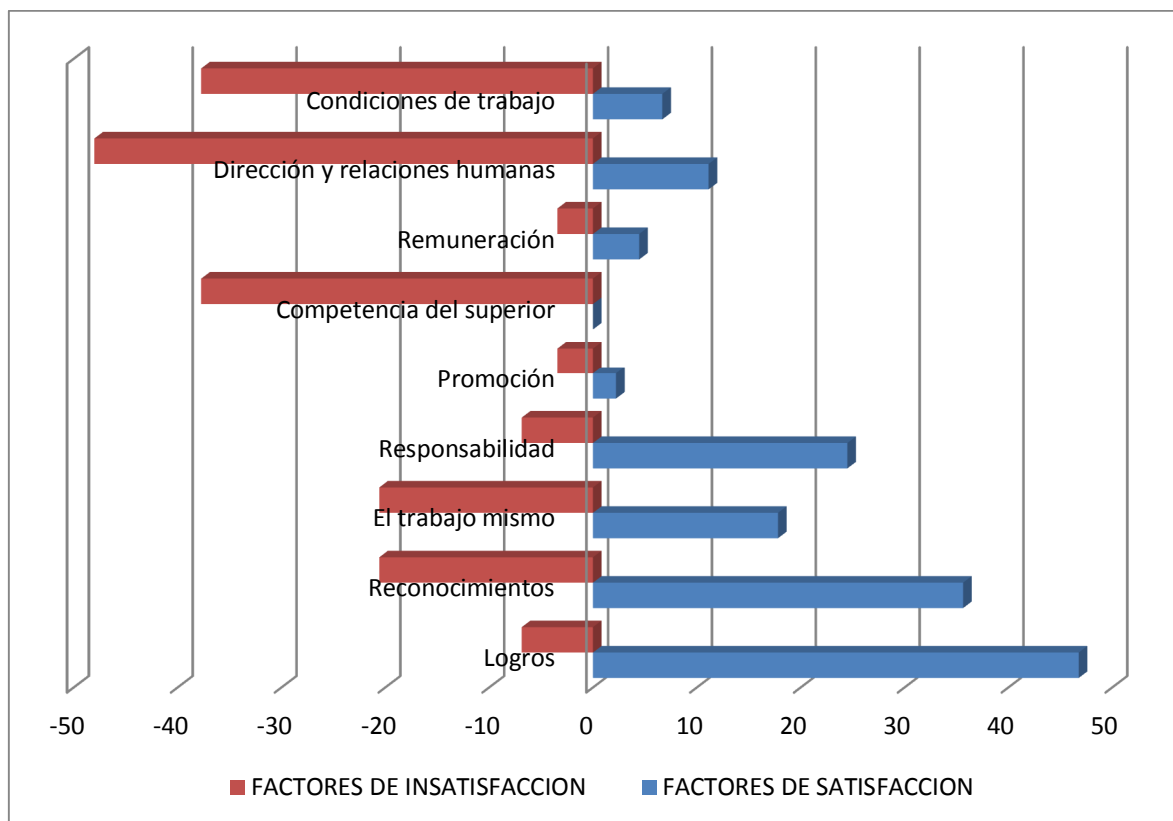
- El 88% de los agentes se encuentra satisfecho con las condiciones físicas de su trabajo.
- La gran mayoría (92%) se encuentra satisfecho con los compañeros de trabajo. Un notable 89% está satisfecho con sus superiores jerárquicos inmediatos.
- El 57% se siente satisfecho con su salario y un 27% moderadamente satisfecho.
- El 85% está satisfecho en la relación que tienen los agentes con el Jefe de PJ y este mismo porcentaje está de acuerdo con la forma como es liderada la PJ del DMQ.
- En lo que respecta al horario de trabajo el 57% se encuentra entre moradamente satisfecho y moderadamente insatisfecho.

De manera general, esta parte de la encuesta ha sido de utilidad porque se ha podido determinar que el nivel de satisfacción laboral es del 75% sumando los resultados de los factores intrínsecos y la de factores extrínsecos. Es decir, el nivel de satisfacción laboral es bastante aceptable y si se toman medidas para mejorar la motivación de los agentes en temas puntuales como el horario y la posibilidad de emitir sugerencias, esta cifra podría llegar a un 90%.

3.4.3 TERCERA PARTE (TEORÍA DE HERZBERG)

La tercera parte, como se trata de una adaptación de la teoría de Herzberg, en donde se determinan los factores de satisfacción e insatisfacción de los agentes de PJ. Las encuestas arrojaron los siguientes resultados:

Ilustración 10. COMPARACIÓN DE FACTORES DE INSATISFACCIÓN Y SATISFACCIÓN (%)



Elaboración propia.

Los hallazgos del presente estudio revelan que los factores de satisfacción (motivadores) presentes en la muestra analizada por orden de importancia son: (a) logros, (b) reconocimientos, (c) responsabilidad, (d) el trabajo mismo, (e) dirección y relaciones humanas, (f) relaciones interpersonales con colegas, (g) condiciones de trabajo, (h) promoción y (i) competencias del superior. De igual forma, según orden de importancia, los factores de insatisfacción (higiene) son: (a) dirección y relaciones humanas, (b) competencias del superior, (c) condiciones de trabajo, (d) reconocimientos, (e) el trabajo mismo, (f) logros, (g) responsabilidad, (h) promoción y (i) remuneración.

A partir de estos hallazgos, se pudieron plantear las siguientes conclusiones:

- Los principales factores de satisfacción son los que tienen que ver con los logros, el reconocimiento y la responsabilidad con el trabajo, los cuales están íntimamente relacionados. Esto también se pudo evidenciar en las encuestas, la mayoría da ejemplos y muestras de satisfacción al ser reconocidos cuando resuelven casos o investigaciones de connotación. Es decir, es muy importante para los agentes de PJ que su trabajo sea reconocido a través de felicitaciones, méritos o condecoraciones.
- Por otro lado, los principales factores de insatisfacción son la dirección y relaciones humanas, la competencia del superior y las condiciones laborales. Esto a su vez se relaciona con hechos relatados en las encuestas, en donde la mayoría se ha sentido insatisfecho o frustrado cuando han sido dados el pase o han sido sujetos a sanciones.

CAPITULO IV

ÍNDICES DE PRODUCTIVIDAD DE LOS AGENTES DE POLICÍA JUDICIAL

Otro parámetro que se evaluó en la presente investigación, la que sirvió para cumplir con el objetivo propuesto y establecer un nexo de causalidad son los indicadores de productividad con los que se mide la gestión y operatividad de cada Jefatura de PJ. Considerando el precepto, «no se puede controlar lo que no se puede medir o evaluar»; la Policía Nacional posee herramientas de evaluación de carácter objetivo, entre las que se pueden señalar: la herramienta Gobierno Por Resultados (GPR) y el Cuadro de Mando Integral (CMI). En este capítulo se presenta de qué se trata cada una de estas herramientas y también se muestran los resultados obtenidos en la PJ DMQ.

4.1. HERRAMIENTA GOBIERNO POR RESULTADOS (GPR)

Esta herramienta de control de gestión es impulsada por el Gobierno nacional, la cual deben cumplir todos los Ministerios e Instituciones del Estado, a fin de obtener una gestión pública de calidad, orientada a resultados, centrada en el ciudadano y fundamentada en los principios de administración pública, así como dar transparencia y continuidad a la gestión de las instituciones públicas mediante la definición, alineación,

seguimiento y actualización de sus planes estratégicos, planes operativos, riesgos, proyectos y procesos.

Esta herramienta se define como el conjunto de conceptos, metodologías y herramientas que permitirá orientar las acciones del gobierno y sus instituciones al cumplimiento de objetivos y resultados esperados en el marco de mejores prácticas de gestión+ (SNAP). El ente encargado de su implementación y administración es la Secretaría Nacional de la Administración Pública. La herramienta de Gobierno Por Resultados es el instrumento informático que permite sistematizar y gestionar los planes estratégicos y operativos, así como programas, proyectos, procesos y monitorear sus resultados. Además, este portal genera los reportes necesarios para la toma de decisiones y sirve como fuente de información sobre el desempeño actual de la institución.

La implementación del GPR involucra el establecimiento de una jerarquía de planes, donde su nivel superior es el Plan Nacional del Buen Vivir, seguido de las agendas sectoriales, los planes estratégicos institucionales y finalmente los planes operativos de las unidades operativas que ejecutan los proyectos y procesos. En este sentido, se tienen dos tipos de planes: Plan Estratégico, que es un conjunto de objetivos, estrategias, indicadores y riesgos al nivel Sectorial, Institucional, así como al Segundo Nivel de cada institución (ej., subsecretaría o coordinación general); Plan Operativo, es un conjunto de objetivos, indicadores, riesgos, portafolio de proyectos y catálogo de procesos al nivel de unidad operativa o dirección+(DGO Policía Nacional).

Por el hecho de ser parte del sector público y dependiente del Estado, la Policía Nacional también está inmersa en esta herramienta pero obviamente con indicadores

que se acoplan a las necesidades y realidad institucional. No obstante existen niveles de gestión, para evaluar la gestión administrativa y operativa de cada unidad policial. Es así que las Jefaturas de PJ a nivel nacional tienen indicadores de gestión comunes, los que se explican en detalle en el siguiente acápite.

4.2.- ÍNDICES DE PRODUCTIVIDAD DE ACUERDO AL GPR

En lo que respecta a la PJ, los indicadores que miden la gestión y productividad tienen como objetivo ~~la~~ incrementar la eficacia de las investigaciones mediante la aplicación de un modelo de gestión investigativo, la constante coordinación con los operadores de justicia, la optimización de los recursos disponibles; ejecutando todas las actividades de los procedimientos investigativos de manera eficiente+ (DNPJel). Con estos indicadores se puede observar el nivel de cumplimiento de cada Jefatura de PJ, en donde han considerado una base o fórmula para el cálculo del indicador.

Los indicadores que se miden en cada Jefatura de PJ son seis, los que se detallan a continuación: porcentaje de cumplimiento de órdenes de detención emitidas por autoridad competente, porcentaje de disposiciones Fiscales con requerimiento cumplido, porcentaje de allanamientos con resultados, porcentaje de eficacia en la recuperación de motocicletas robadas, porcentaje de eficacia en la recuperación de vehículos robados y porcentaje de verificaciones realizadas del Programa 1800-DELITO.

El primer indicador, porcentaje de cumplimiento de órdenes de detención emitidas por autoridad competente, se mide el porcentaje de cumplimiento de órdenes de detención emitidas por autoridad competente que se han registrado en la base de datos

de cada Jefatura de PJ. Para que se consideren órdenes de detención cumplidas tienen que ser realizadas exclusivamente por el personal de PJ. En el caso que se ejecuta una orden de detención por el personal de una Jefatura diferente a la del lugar donde se emitió la Boleta, el resultado será registrado para la Jefatura donde se realizó la captura. Las órdenes de detención pueden ser en materia civil, penal o de tránsito, pero no se consideran los oficios de abstenciones de autoridad competente y las boletas de apremio (alimentos). Éste se calcula con la siguiente fórmula: número de detenidos por personal de PJ con orden judicial / número de órdenes de detención recibidas en la PJ.

El segundo indicador se refiere al porcentaje de disposiciones Fiscales con requerimiento cumplido que se han ejecutado por parte de funcionarios de PJ, en relación al total de disposiciones ordenadas por la Fiscalía. Para que una disposición sea calificada como cumplida, debe necesariamente arrojar resultados que se constituyan en un producto útil para la investigación que permita a la autoridad asegurar los elementos de convicción en los casos que se investigan. Además se puede demostrar que se han efectuado todas las diligencias y acciones posibles para su cumplimiento, siempre y cuando exista el antecedente de un informe elevado a la autoridad competente. El método de cálculo es: número de delegaciones Fiscales con requerimiento cumplido / total de delegaciones Fiscales recibidas.

El tercer indicador se refiere a la cantidad de allanamientos con resultados, considerando como allanamiento lo que establece la norma penal respectiva. Su fórmula es: número de allanamientos con resultados / número de allanamientos legalmente autorizados.

El cuarto y quinto indicador son la eficacia en la recuperación de motocicletas y vehículos robados respectivamente. Para considerar a un vehículo o motocicleta como recuperado, éstos deben estar denunciados como robados y que a través del trabajo de la PJ han sido recuperados o que a su vez se encuentren como evidencia física de alteración de la serie alfanumérica. La fórmula en los dos casos es: número de vehículos o motocicletas recuperados por la PJ / Número de vehículos o motocicletas denunciados confirmados como robados.

Finalmente, el sexto indicador mide el Porcentaje de verificaciones realizadas del Programa 1800-DELITO verificaciones realizadas con respecto de la información proporcionada por el Departamento de Inteligencia Anti Delincuencial DIAD de la DNPJel, sobre el Programa 1800-DELITO. El método de cálculo es: número de informes de verificación realizados / número de denuncias verbales recibidas mediante el 1800-DELITO remitidas por el DIAD-DNPJel.

4.3 INDICADORES DEL GPR EN LA PJ DMQ

Una vez analizados los 6 indicadores antes mencionados en la PJ DMQ, en lo que se refiere a todos los meses del año 2014, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

- En lo que respecta al porcentaje de cumplimiento de órdenes de detención emitidas por autoridad competente, en todos los meses se sobrepasa el mínimo establecido, a excepción del mes de enero, pero que redondeando las cifras de este se cumpliría con la meta.

Ilustración 11. INDICADOR DE CUMPLIMIENTO DE ÓRDENES DE DETENCIÓN (GPR 2014)

Método de cálculo	Número de detenidos por personal de PJ con orden judicial / Número de órdenes de detención recibidas en la PJ											
Umbral Amarillo	Entre 100.00 % y 85.00 %											
Período	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Meta	0.73	0.73	0.73	0.73	0.73	0.73	0.73	0.73	0.73	0.73	0.73	0.73
Resultado	0.7264	0.9016	0.9688	0.9265	0.8559	0.8942	0.9035	0.8964	0.9057	0.8969	0.8763	0.8673
Estado	▼	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Fuente: Departamento de GPR de la DNPJel

- De acuerdo al porcentaje de disposiciones Fiscales con requerimiento cumplido, en la mitad de meses se cumple con la meta y en la otra mitad que no se cumple, los márgenes de diferencia son muy pequeños para alcanzar lo propuesto.

Ilustración 12. INDICADOR DE DELEGACIONES CUMPLIDAS (GPR 2014)

Indicadores - Construcción Detallada(Período)												
Indicador	2.10 Porcentaje de disposiciones Fiscales con requerimiento cumplido											
Descripción del Indicador	<p>Con este indicador se mide el Porcentaje de disposiciones Fiscales con requerimiento cumplido que se han ejecutado por parte del personal de Policía Judicial, en relación al total de disposiciones ordenadas por la Fiscalía.</p> <p>Se obtienen los datos de las Sub-zonas de Policía Judicial quienes deben determinar si las disposiciones fiscales son calificadas como cumplidas o no.</p> <p>Se entenderá como Disposición Fiscal cumplida a aquella que arroje resultados que se constituyan en un producto útil para la investigación que permita a la autoridad asegurar elementos de convicción en los casos que se investigan.</p> <p>Así también a aquella que demuestre que se ha hecho todas las diligencias y acciones posibles para su cumplimiento, la misma que se evidenciará a través de un informe de cumplimiento ante la autoridad competente.</p> <p>No se tomará en cuenta como disposiciones fiscales cumplidas cuando se realice partes de descargo sin haberse evidenciado acciones tendientes a su cumplimiento.</p> <p>La calificación de cumplida estará bajo responsabilidad del titular de la unidad.</p>											
Método de cálculo	Número de delegaciones Fiscales con requerimiento cumplido / Total de delegaciones Fiscales recibidas											
Umbral Amarillo	Entre 100.00 % y 85.00 %											
Período	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Meta	0.55	0.55	0.55	0.55	0.55	0.55	0.55	0.55	0.55	0.55	0.55	0.55
Resultado	0.4816	0.5015	0.5243	0.5301	0.5572	0.5753	0.5894	0.5781	0.5597	0.5522	0.518	0.488
Estado	▼	▼	▼	▼	●	●	●	●	●	●	▼	▼

Fuente: Departamento de GPR de la DNPJel

- Lo referente al porcentaje de allanamientos con resultados, en todos los meses se cumple satisfactoriamente con la meta.

Ilustración 13. INDICADOR ALLANAMIENTO CON RESULTADOS (GPR 2014)

Indicadores - Construcción Detallada(Período)												
Indicador	2.11 Porcentaje de allanamientos con resultados											
Descripción del Indicador	CÓDIGO DE PROCEDIMIENTO PENAL CAPITULO VII EL ALLANAMIENTO Art. 194.- Casos.- La vivienda de un habitante del Ecuador no puede ser allanada sino en los casos siguientes: 1. Cuando se trate de detener a una persona contra la que se haya librado mandamiento de prisión preventiva o se haya pronunciado sentencia condenatoria a pena privativa de libertad. 2. Cuando se persiga a una persona que acaba de cometer un delito flagrante. 3. Cuando se trate de impedir la consumación de un delito que se está cometiendo o de socorrer											
Método de cálculo	Número de allanamientos con resultados / número de allanamientos legalmente autorizados											
Umbral Amarillo	Entre 100.00 % y 85.00 %											
Período	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Meta	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88
Resultado	1	1	1	1	0.9873	0.988	0.9908	0.9915	0.9934	0.994	0.9945	0.9949
Estado												

Fuente: Departamento de GPR de la DNPJel

- En cuanto al porcentaje de eficacia en la recuperación de motocicletas robadas, los resultados reportan un cumplimiento del 100% a la meta determinada.













Ilustración 14. INDICADOR RECUPERACIÓN DE MOTOCICLETAS ROBADAS (GPR 2014)

Indicadores - Construcción Detallada(Período)												
Indicador	2.12 Porcentaje de eficacia en la recuperación de motocicletas robadas											
Descripción del Indicador	Con este indicador se mide la Eficacia en la recuperación de motocicletas robadas, y que son el resultado de las actividades exclusivas del personal de Policía Judicial en cada una de las jurisdicciones de responsabilidad de las Zonas o Sub Zonas de Policía. Se entenderá como motocicletas recuperadas a las siguientes: -Motocicletas que se encuentren denunciadas como robadas y que a través del trabajo de la Policía Judicial han sido recuperadas -Motocicletas que se encuentren con evidencia física de alteración de la serie alfanumérica. Consideraciones: 1.- En el caso de recuperación de motocicletas por parte de personal de Policía Judicial en otras jurisdicciones, el resultado será sumado al dato del lugar al que pertenece el personal que realizó la recuperación.											
Método de cálculo	Número de motocicletas recuperadas por la PJ / Número de motocicletas denunciadas como robadas											
Umbral Amarillo	Entre 100.00 % y 85.00 %											
Período	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Meta	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Resultado	0.2258	0.2979	0.3692	0.3171	0.5849	0.5076	0.4868	0.4481	0.4189	0.3954	0.375	0.3383
Estado												

Fuente: Departamento de GPR de la DNPJel

- En lo que se refiere al porcentaje de eficacia en la recuperación de vehículos robados, puede verse que solo en el primer trimestre se cumple con la meta, en los tres restantes las cifras son negativas. Sin embargo el resultado no dista mucho del objetivo y de acuerdo a la entrevista mantenida con el Sr. Coronel Nelson Ortega, Jefe de la PJ DMQ, estas cifras deberían contrastarse con lo que reporta el CMI, puesto que un decremento en el índice de robo de vehículos daría la pauta por la cual este indicador se ve reducido.

Ilustración 15. INDICADOR RECUPERACIÓN DE VEHÍCULOS ROBADOS (GPR 2014)

Indicadores - Construcción Detallada(Período)												
Indicador	2.13 Porcentaje de eficacia en la recuperación de vehículos robados											
Descripción del Indicador	<p>Con este indicador se mide la Eficacia en la recuperación de vehículos robados, y que son el resultado de las actividades exclusivas del personal de Policía Judicial en cada una de las jurisdicciones de responsabilidad de las Zonas o Sub Zonas de Policía.</p> <p>Se entenderá como vehículos recuperados a los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Vehículos que se encuentren denunciados como robados y que a través del trabajo de la Policía Judicial han sido recuperados. -Vehículos que se encuentren con evidencia física de alteración de la serie alfanumérica. <p>Consideraciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- En el caso de recuperación de vehículos por parte de personal de Policía Judicial en otras jurisdicciones, el resultado será sumado al dato del lugar al que pertenece el personal que realizó la recuperación. 2.- En el caso de existir una denuncia en la cual se reporte el robo de varios automotores en un solo evento se harán constar todos los automotores robados. (Ejemplo: si se roban una plataforma que transporta varios vehículos nuevos desde el puerto hasta la concesionaria, se hará constar todos los vehículos uno por uno). 											
Método de cálculo	Número de vehículos recuperados por la PJ / Número de vehículos denunciados confirmados como robados.											
Umbral Amarillo	Entre 100.00 % y 85.00 %											
Período	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Meta	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22
Resultado	0.2368	0.2206	0.2297	0.2173	0.1957	0.1984	0.2051	0.2067	0.2111	0.21	0.2095	0.2122
Estado												

Fuente: Departamento de GPR de la DNPJel

- Finalmente en lo que respecta al porcentaje de verificaciones realizadas del Programa 1800-DELITO, en todos los meses se cumple con la meta.

Ilustración 16. INDICADOR VERIFICACIONES DE 1800-DELITO

Indicadores - Construcción Detallada(Período)												
Indicador	2.14 Porcentaje de verificaciones realizadas del Programa 1800-DELITO											
Descripción del Indicador	<p>REGLAMENTO DE LA POLICÍA JUDICIAL</p> <p>Art. 4.- "La Policía Judicial es un cuerpo auxiliar del Ministerio Público integrado por personal especializado de la Policía Nacional. Su funcionamiento se sujetara a las disposiciones contempladas, en la Constitución Política de la República, en la ley Orgánica del Ministerio Público, en la ley Orgánica de la Policía Nacional, en el Código de Procedimiento Penal; y en el presente Reglamento".</p> <p>Art. 17.- "La Dirección Nacional de la Policía Judicial establecerá procedimientos, planificará y ejecutará acciones, y, entrenará al personal que la integra para el mejor desempeño de sus responsabilidades bajo la dirección y control de los representantes del Ministerio Público".</p> <p>Con este indicador se mide el porcentaje de verificaciones realizadas respecto de la información proporcionada por el Departamento de Inteligencia Anti Delincuencia DIAD de la Dirección Nacional de la Policía Judicial e Investigaciones, sobre el Programa 1800-DELITO.</p> <p>Para el efecto el DIAD entregará la información de posibles delitos a cada una de las provincias de acuerdo a la jurisdicción, la información una vez recibida por cada Sub Zona deberá ser verificada, luego de lo cual se generará un informe de la verificación de la información a fin de que sea direccionada para el trámite investigativo pertinente.</p>											
Método de cálculo	Número de informes de verificación realizados / Número de denuncias verbales recibidas mediante el 1800-DELITO remitidas por el DIAD-DNPJel.											
Umbral Amarillo	Entre 100.00 % y 85.00 %											
Período	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Meta	0.613	0.613	0.613	0.613	0.613	0.613	0.613	0.613	0.613	0.613	0.613	0.613
Resultado	1.8205	1.7463	1.3905	1.5691	1.4296	1.256	1.1809	1.1535	1.1266	1.0947	1.0304	0.9823
Estado												

Fuente: Departamento de GPR de la DNPJel

Los indicadores de gestión de la PJ DMQ se adjuntan como **Anexo ÍBÍ**.
(Fuente: Departamento de GPR de la DNPJel).

4.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

El Cuadro de Mando Integral (CMI), de acuerdo a Kaplan y Norton, 1997, constituye una herramienta muy útil que informa de la evolución de los parámetros fundamentales de la evolución de la organización. A través del CMI se puede llevar a cabo un seguimiento y control exhaustivos de la ejecución estratégica ya que tiene en cuenta los objetivos planteados y los indicadores necesarios para evaluar la coherencia de la estrategia implantada con respecto a la visión de la organización. De esta forma

los CMI representan la cabina del avión que permite a directivos y empleados navegar y dirigir la organización.

Dentro del CMI, los indicadores son construidos como un punto de ayuda cuya base es la medida de la actuación en las áreas críticas para el logro de la estrategia. De esta forma, a través del CMI, se da soporte a la implementación y planificación estratégica integrando las acciones de todas las partes involucradas de una organización alrededor de un conjunto de metas comunes y comprensibles, facilitando la valoración y mejora programada de su estrategia.

La aplicación de la estrategia requiere que todos los trabajadores, así como todas las unidades de negocios y apoyo, estén alineados y vinculados a ella. De ahí que las organizaciones necesiten una herramienta que les permita comunicar la estrategia, así como los procesos y sistemas que le ayuden a implementarla y obtener retroalimentación sobre ella. En este sentido, el CMI representa la herramienta ideal que coloca a la estrategia en el centro de sus procesos de gestión ofreciendo, además, un método estructurado de selección de indicadores.

La importancia de esta herramienta y su utilidad han sido entendidas en los cargos gerenciales de la Policía Nacional, que desde hace más de cuatro años cuenta con su propio CMI, pero acoplado a su realidad, con el cual se mide la gestión de los comandantes y la operatividad de las unidades. Como puede deducirse, el uso del CMI por parte de la Policía Nacional permite la medición constante de resultados durante el proceso, lo que permite ajustarlo ~~en~~ sobre la marcha+ ya que representa un proceso dinámico de retroalimentación permanente que permite ser proactivo y en forma rápida actuar para adaptarse a las nuevas circunstancias. En este contexto, resulta

absolutamente imprescindible la definición de indicadores efectivos que se acople a la realidad de cada empresa sea pública o privada. Estos indicadores se exponen en el siguiente apartado.

4.5 EL CMI EN LA POLICÍA NACIONAL

En la Policía Nacional, el CMI toma el nombre de Control de Mando Integral, que de aquí en adelante se resumirá en CMI. Esta herramienta que nace de una iniciativa propia y se implementa en el año 2010, tiene como objetivo principal, la reducción en los niveles de inseguridad a nivel nacional. Además sirve para autoevaluar la gestión operativa de la institución policial, a fin de examinar estrategias asociadas a metas de resultado respecto del comportamiento delictual y la aplicación de acciones eficientes y oportunas para la prevención y el control de los delitos. También se enfoca en evaluar la efectividad de manera permanente, tomando los correctivos necesarios para alcanzar el afianzamiento de la Seguridad Ciudadana (Fuente: Dirección General de Operaciones . Policía Nacional).

El CMI es un sistema integral de administración de la eficiencia o del desempeño en cualquier proceso en el que se pretenda desarrollar actividades con un criterio claro de planificación. El alcance de esta herramienta es de carácter gerencial, para que los comandantes tomen decisiones y así implementen nuevas estrategias, prioricen actividades y asignen recursos efectivamente, basándose en los resultados que reporta el CMI. Todo esto bajo el principio de responsabilidad territorial, es decir, cada comandante debe responder por los índices delincuenciales de la jurisdicción que tiene a cargo.

El CMI se constituye en una herramienta de rendición de cuentas y medición de resultados respecto de los niveles delictuales que permite evaluar la gestión policial en el territorio. Su diseño toma en consideración los siete delitos de mayor connotación social y permite medir mes a mes su comportamiento. Estos delitos son: homicidios/asesinatos, robo/asalto a personas, robo/asalto a domicilios, robo/asalto a locales comerciales, robo/asalto de vehículos, robo/asalto de motos y robo/asalto a carreteras.

Toda la información procesada proviene del registro de denuncias de cada Jefatura de Policía Judicial en las 24 Provincias del Ecuador, validadas para garantizar la calidad de la información por la Dirección General de Operaciones (DGO) de la Policía Nacional. La herramienta en su estructura contiene algunos bloques, basados en información histórica y datos estadísticos, que al final se resume en resultados que se reflejan en el semáforo de cada parámetro medido. Esto da la pauta de que la incidencia delictiva se ha incrementado o no.

Ilustración 17. CONTROL DE MANDO INTEGRAL (CMI) DE LA POLICÍA

CONTROL DE MANDO INTEGRAL 2012																				
NACIONAL	ES DE REFERENC	RESULTADOS REALES MENSUALES 2012												SEGUIMIENTO 2012						
		Línea Base 2011	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	Resultado Promedio		Variables Referenciales		
																Valor Promedio	Porcentaje Promedio	Mínima de Reducción	Eficiencia Superior	Excelencia
Homicidios/Asesinatos	2.345	173	170	196	159	165	154	165	158	154	129	134	167	1.924	160	-18%	-10%	-16%	-29%	
Robo a Personas	23.692	2.344	2.237	2.712	2.696	3.019	2.976	3.007	3.099	2.921	2.988	3.154	3.214	34.367	2.864	45%	-14%	-25%	-45%	
Robo a Domicilio	14.809	1.367	1.532	1.675	1.394	1.512	1.564	1.671	1.805	1.834	1.657	1.662	1.698	19.371	1.614	31%	-17%	-23%	-35%	
Robo a L. Comercial	5.248	541	570	674	407	443	375	465	430	433	418	387	394	5.537	461	6%	-14%	-23%	-40%	
Robo a Carros	6.453	631	548	617	685	711	716	671	608	674	713	666	673	7.913	659	23%	-15%	-22%	-35%	
Robo a Motos	5.601	541	532	589	384	390	423	444	506	487	435	437	422	5.590	466	0%	-15%	-27%	-49%	
Robo/Asalto en Carretera	665	70	56	81	34	72	56	48	52	27	49	47	58	650	54	-2%	-14%	-25%	-46%	
Total	58.813	5.667	5.645	6.544	5.759	6.312	6.264	6.471	6.658	6.530	6.389	6.487	6.626	75.352	6.279	28%	-15%	-24%	-41%	
TASAS																				
2012																				
2011																				
2010																				
15520973	2011	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	15.266.431	15.012.228				
Homicidios/Asesinatos	2.345	1,11	1,10	1,26	1,02	1,06	0,99	1,06	1,02	0,99	0,83	0,86	1,08	12,40	15,36	17,57	2,638			
Robo a Personas	23.692	15,10	14,41	17,47	17,37	19,45	19,17	19,37	19,97	18,82	19,25	20,32	20,71	221,42	155,19	106,46	15,982			
Robo a Domicilio	14.809	8,81	9,87	10,79	8,98	9,74	10,08	10,77	11,63	11,82	10,68	10,71	10,94	124,81	97,00	70,52	10,587			
Robo a L. Comercial	5.248	3,49	3,67	4,34	2,62	2,85	2,42	3,00	2,77	2,79	2,69	2,49	2,54	35,673	34,38	32,46	4,873			
Robo a Carros	6.453	4,07	3,53	3,98	4,41	4,58	4,61	4,32	3,92	4,34	4,59	4,29	4,34	50,98	42,27	39,94	5,996			
Robo a Motos	5.601	3,49	3,43	3,79	2,47	2,51	2,73	2,86	3,26	3,14	2,80	2,82	2,72	36,02	36,69	32,56	4,888			
Robo/Asalto en Carretera	665	0,45	0,36	0,52	0,22	0,46	0,36	0,31	0,34	0,17	0,32	0,30	0,37	4,19	4,36	4,08	613			
Total	58.813	36,51	36,37	42,16	37,10	40,67	40,36	41,69	42,90	42,07	41,16	41,80	42,69	485,49	385,24	303,60	45,577			

Fuente: Dirección General de Operaciones (DGO) de la Policía Nacional.

Esta herramienta no solo mide la operatividad de los funcionarios que realizan actividades preventivas, sino también de las unidades investigativas sobre todo de las Jefaturas de PJ, porque los resultados que se efectúan en tareas de investigación se revierten en la disminución de índices delictivos, lo cual puede medirse objetivamente. Como ejemplo, en el año 2012 se hizo el operativo **“Avalancha”** donde fueron desarticuladas dos organizaciones (**“el grupo de la mamalucha”** y **“el grupo de las marialuisas”**). En esta operación fueron detenidas y procesadas alrededor de 50 personas que principalmente se dedicaban al robo de domicilios. Al siguiente mes del operativo, los índices de robo a domicilio en la ciudad de Quito se redujeron a la mitad (fuente: PJ DMQ).

4.6 ESTADÍSTICAS DEL CMI EN LA PJ DMQ

Considerando el CMI de los años 2012, 2013 y 2014 en el Distrito Metropolitano de Quito (**Anexo Í CÍ**) se pueden concluir las siguientes consideraciones (Fuente: Departamento de Inteligencia Antidelincuencial de la Dirección Nacional de la Policía Judicial e Investigaciones):

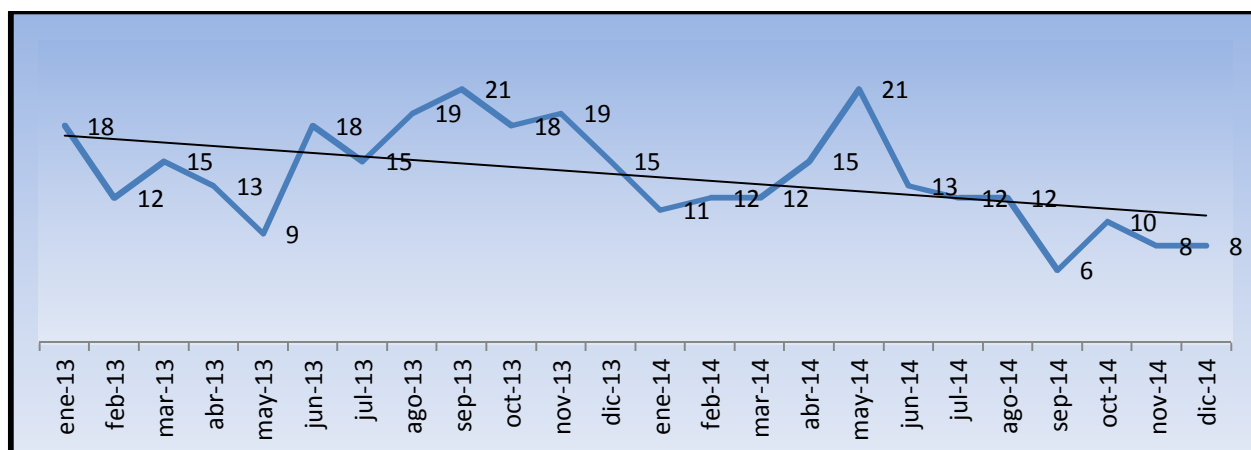
- En el año 2012 con respecto del 2011, de los 7 delitos del CMI, se ven reducidos los robos a motocicletas y asaltos a carreteras, con -24% y -35% respectivamente. Los homicidios y robo a carros tuvieron una reducción de -3% y -14% respectivamente, lo cual no es muy significativo para las metas gubernamentales propuestas. En tanto que los delitos de robos a personas, domicilios y locales comerciales tuvieron un importante incremento. El robo a personas incrementó en 55%, el robo a domicilios en 20% y el robo a locales comerciales en 10%. De forma general, las cifras del

2012 reportan que la incidencia delictual tuvo un incremento del 26% en lo que respecta a los 7 delitos del CMI.

- En lo que respecta al año 2013, en relación al año 2012, se puede analizar en el CMI que 6 de los 7 delitos se han reducido en importantes proporciones. Es así que solo el robo de motocicletas se ve incrementado en un 5%. Mientras que el resto de delitos se reducen de acuerdo a los resultados que se resumen a continuación: homicidios en -12%, robo a personas en -12%, robo a domicilios en -27%, robo a locales comerciales en -24%, robo a vehículos en -21% y asalto a carreteras en -21%. En promedio se ve reducido el índice delictivo de los 7 delitos en -17%.
- Finalmente, para el año 2014, se considera al robo de accesorios de vehículos como parte del CMI, siendo ya 8 parámetros de gestión para esta herramienta. Analizando los índices estadísticos de este año con referencia al 2013 se puede observar un importante descenso en 7 de los 8 delitos. Solo el robo de motocicletas se incrementó en un 15,59%. El parámetro que más llama la atención es la reducción por completo (100%) del robo a carreteras. Los robos a domicilios y personas se redujeron en casi -30%. Los robos a personas y de vehículos tuvieron un decremento del 1-6% aproximadamente. De manera general los 8 delitos se ven reducidos en -16%.
- Uno de los indicadores de violencia con el que se mide a un país es la tasa de homicidios por cada cien mil habitantes. Al respecto, Ecuador ha tenido una importante reducción que ha sido reconocida por estamentos internacionales como la ONU (Informe de Homicidios ONU). En este sentido, la tendencia en el DMQ en lo

que concierne a homicidios también se ha visto reducida con una marcada línea de tendencia a la baja. Esto se puede observar en el siguiente gráfico.

Ilustración 18. LÍNEA DE TENDENCIA HOMICIDIOS 2013-2014 EN EL DMQ



Fuente: Departamento de Inteligencia Antidelincuencial – DNPJel

- Del análisis efectuado al CMI en los años mencionados, es importante observar que en el año 2013 y 2014, los índices delictivos se ven reducidos en la mayoría de los delitos, con una tasa de reducción que bordea el 17% en cada año. Esto coincide con el funcionamiento del nuevo modelo de gestión de la PJ DMQ que entra en marcha a finales del 2012 y principios del 2013.

CAPITULO V

PROPUESTA DE MEJORMAMIENTO

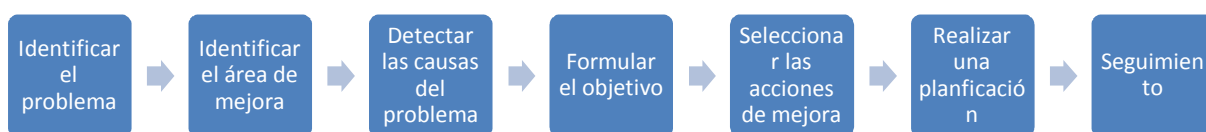
El estudio de motivación y satisfacción laboral efectuado en la PJ DMQ ha dado la pauta para conocer y medir de manera objetiva los puntos fuertes y débiles de esta organización. Este estudio previo facilitó la participación y la comunicación de opiniones del personal de forma directa, siendo así la base para presentar la propuesta de mejoramiento que se plantea en el presente capítulo. Es importante mencionar que el estudio de satisfacción laboral se lo desarrolló, adaptando distintos modelos a las necesidades y requerimientos de esta organización, bajo el umbral del conocimiento propio y la información recopilada. Sobre esta base de aprendizaje e investigación se plantea el presente Plan de Mejoramiento.

De acuerdo a Chiavenato, la excelencia de una organización viene marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. La mejora se produce cuando dicha organización aprende de sí misma, y de otras, es decir, cuando planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante que la envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan (2005). Sin embargo para llegar a este fin es necesario realizar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra. De acuerdo a la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) del Reino de España, apoyarse en las fortalezas para superar las debilidades es, sin duda la mejor opción de cambio. El plan de mejoras se

constituye en un objetivo del proceso de mejora continua, y por tanto, en una de las principales fases a desarrollar dentro del mismo+.

ANECA plantea el siguiente procedimiento para elaborar el plan de mejoras:

Ilustración 19. PROCESO PARA REALIZAR EL PLAN DE MEJORAMIENTO



Fuente: <http://www.aneca.es/>
Elaboración propia.

5.1. EL PROBLEMA.

El estudio realizado se basa un diagnóstico de satisfacción laboral, que fue en donde se pudieron detectar los siguientes problemas: el horario de trabajo, la posibilidad para hacer sugerencias y los pases o designaciones para laborar en otra provincia.

5.2 ÁREAS DE MEJORA.

A continuación se presentan el conjunto de fortalezas y debilidades detectadas durante el proceso de evaluación, que sirven como punto de partida para la localización de las áreas de mejora.

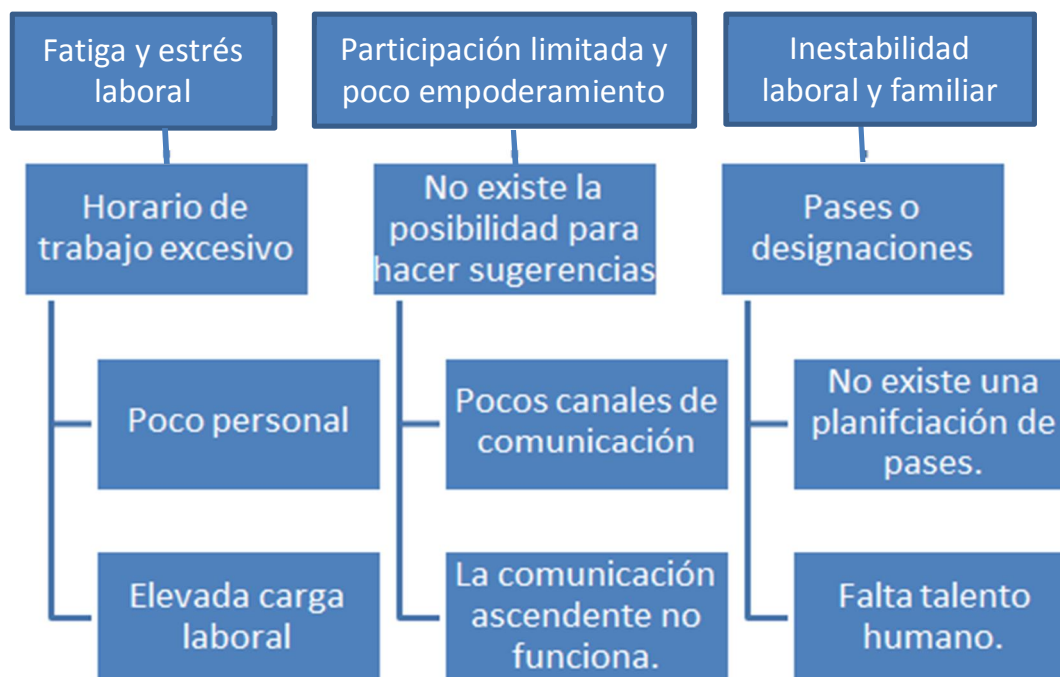
Tabla 3. ÁREAS DE MEJORA

Fortalezas	Debilidades	Áreas de mejora
Reconocimiento por el trabajo.	Horario de trabajo	Incremento de personal.
Relaciones personales.	Posibilidad para hacer sugerencias	Horarios más flexibles.
Nivel de satisfacción bastante aceptable.	Pases.	Libertad de opinión y democracia participativa.
Reconocen un buen liderazgo.		Estabilidad laboral

5.3 CAUSAS DEL PROBLEMA

Para conocer las causas por las que se ha planteado este problema, a continuación se efectúa un árbol de problemas:

Ilustración 20. ÁRBOL DE PROBLEMAS



5.4 OBJETIVO

Enfocar estrategias para atender a problemas puntuales que permitan mejorar el nivel de satisfacción laboral en el periodo de un año.

5.5 ACCIONES DE MEJORA

Una vez analizados los principales problemas que fueron revelados por las encuestas de satisfacción laboral y a su vez se determinó la lógica del conocimiento del problema, estableciendo sus causas, es preciso establecer acciones por las que se pretende superarlos. No obstante estas acciones encaminadas a alcanzar el objetivo, se constituyen en una propuesta, que si se quiere implementar en la PJ DMQ, es necesario un análisis en detalle por parte de los involucrados. Las posibles acciones que se sugieren son:

- Realizar un análisis de carga laboral y horarios de trabajo de cada Brigada de Investigaciones y agentes asignados a las Fiscalías, a fin de determinar el orgánico real que requiere cada unidad.
- Plantear al mando superior (Comando General y Dirección General de Personal), la necesidad de incrementar el personal de una manera planificada, que permita subsanar la demanda de agentes que requiere la PJ DMQ.
- Establecer un medio de comunicación formal y otro confidencial que permita a los subalternos plantear sus propuestas, necesidades y quejas.
- Plantear una planificación de rotación y pases, a nivel de la Dirección Nacional de la Policía Judicial, que permita estandarizar el tema del tiempo de servicio

mínimo para ser sujeto a un movimiento de provincia, en el contexto ubicación geográfica y estabilidad.

5.6 PLANIFICACIÓN

Para llevar a cabo las acciones de mejora sugeridas, de acuerdo al modelo que prevé ANECA, es conveniente especificar cada tarea para poder alcanzar los objetivos. Para ello hay que determinar quién es el responsable de la puesta en marcha y de la ejecución de las acciones de mejora, las diferentes tareas a desarrollar, los recursos humanos y materiales necesarios, el período de consecución, la fecha de inicio, los indicadores de seguimiento y los responsables de realizar el control y seguimiento de las mismas. La planificación se basará en la siguiente tabla que ha sido resuelta en torno a la herramienta que plantea ANECA:

Tabla 4. GUÍA PARA PLANIFICAR EL PLAN DE MEJORA

No.	Acciones de mejora	Dificultad	Plazo	Impacto
1	Análisis de carga laboral y horarios de trabajo.	Bastante	Corto	Bastante
2	Incremento planificado de personal.	Mucha	Largo	Mucho
3	Medio de comunicación formal y confidencial.	Poca	Inmediato	Poco
4	Plan de rotación y movimiento de pases	Mucha	Mediano	Mucho

5.7 EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO.

Este documento, sobre todo lo concerniente a los resultados de las encuestas, el análisis de las mismas, las entrevistas efectuadas, los indicadores de gestión evaluados y esta propuesta de mejoramiento; se harán llegar al Sr. Jefe de la Policía Judicial del DMQ como una sugerencia de mejora de gestión. Para una aplicación correcta y que al final revele resultados positivos sería adecuado la conformación de equipos multidisciplinarios de trabajo para definir específicamente otras consideraciones. A manera de formato y para dar un seguimiento a este plan, se ha diseñado una matriz que se constituirá en una guía, la que se adjunta como ANEXO 10. Además se presenta un Diagrama de Gantt (ANEXO 11) que permitirá planificar y controlar el avance de las actividades.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

Luego de haber analizado los conceptos, principios, teorías, procedimientos, herramientas de investigación, los instrumentos de medición y los resultados obtenidos. De manera general se puede concluir que la importancia de este trabajo radica en su aplicación práctica a través de la propuesta de mejoramiento, que se forja sobre la base de un estudio de satisfacción laboral, un análisis de herramientas objetivas y encuestas laborales. Entonces con conocimiento de causa, no solo se vislumbra el problema, sino que se incorporan soluciones para cuestiones puntuales. Aparte de lo mencionado también se pudieron obtener las siguientes conclusiones:

- Se auscultaron conceptos y teorías ligados a la motivación, moral laboral, satisfacción laboral desde diversas y contrarias perspectivas. Si bien el tema de satisfacción laboral conlleva distintas posiciones, todas sin excepción, concluyen en que un trabajador que no se siente satisfecho con su trabajo, no rinde al máximo de sus capacidades, lo que finalmente se refleja en poca productividad y disminución en la calidad de la tarea encomendada.
- Se consideraron teorías de orientación motivacional, estudios de satisfacción e interés con el trabajo y análisis entre las variables motivación en relación a la

satisfacción laboral y a la productividad. En estos estudios, diversos autores han podido demostrar el nexo de causalidad entre satisfacción laboral y productividad, siendo los resultados muy concluyentes, lo que ha llevado a todas las organizaciones a preocuparse y poner énfasis en la motivación laboral de sus colaboradores. En este sentido, la motivación laboral se constituye en un tema neurálgico y de especial interés para la Policía Nacional.

- Se analizó el nuevo modelo de gestión para las investigaciones aplicado en la PJ DMQ, que en solo tres años ha logrado importantes y visibles resultados. Si bien la operatividad y los indicadores de gestión reportan un saldo positivo, no puede descuidarse el bienestar y la motivación de sus funcionarios, para de esta manera incluir a este modelo, procesos y propuestas de mejora continua, que pueden replicarse a nivel nacional.

- Del análisis efectuado al CMI en los años mencionados, es importante observar que en el año 2013 y 2014, los índices delictivos se ven reducidos en la mayoría de los delitos, con una tasa de reducción que bordea el 17% en cada año. Esto coincide con el funcionamiento del nuevo modelo de gestión de la PJ DMQ que entra en marcha a finales del 2012 y principios del 2013, el que en base al análisis del comportamiento delictual ha permitido ejecutar estrategias y acciones en el ámbito represivo, pero sobre todo en el preventivo, en base a un análisis prospectivo e integral del delito.

- La hipótesis planteada fue establecer una relación de causalidad entre la motivación de los agentes investigadores (variable independiente) y las variables dependientes satisfacción laboral y productividad, la cual en principio se ha comprobado objetivamente. De esto se colige que efectivamente el personal tiene un nivel de satisfacción laboral alto, aunque se deben atender a problemas puntuales para mejorar la satisfacción y por ende la productividad.

- Las encuestas de satisfacción laboral han sido de utilidad porque se ha podido determinar que el nivel de satisfacción laboral es del 75% sumando los resultados de los factores intrínsecos y la de factores extrínsecos. Es decir, el nivel de satisfacción laboral es bastante aceptable. Además los agentes se sienten conformes con el liderazgo de sus superiores jerárquicos, las condiciones físicas de su trabajo y el reconocimiento a su desempeño, a través de estímulos no precisamente económicos, cuando logran resolver investigaciones de relevancia.

- En estas encuestas también se pudo establecer, en base al modelo planteado por Herzberg, que los principales factores de satisfacción son los que tienen que ver con los logros, el reconocimiento y la responsabilidad con el trabajo, los cuales están íntimamente relacionados. Por otro lado, los principales factores de insatisfacción son la dirección, relaciones humanas y la competencia del superior. Esto tiene que ver en temas puntuales en los que los agentes han sido dados el pase o han sido sujetos a sanciones.

- Los principales problemas identificados, que preocupan al personal y producen una reducción de la satisfacción laboral son: el horario de trabajo, la posibilidad para hacer sugerencias y los pases o designaciones para laborar en otra provincia
- Del análisis efectuado a las herramientas de productividad (CMI y GPR) con los que se mide la gestión y operatividad de las Unidades Policiales, se puede concluir que las metas e indicadores propuestos se cumplieron a cabalidad en la PJ DMQ, alcanzando éxitos importantes como la reducción de los índices delictivos y niveles de violencia en la ciudad de Quito. Si bien esto último es producto de varias políticas de seguridad ciudadana, el rol que desempeñan los investigadores es de vital importancia para alcanzar este objetivo.
- Finalmente, se ha presentado una propuesta de mejoramiento que busca alcanzar un nivel de satisfacción laboral del 90%. En este sentido, la importancia de este trabajo radica en su implicación práctica y de solución a temas puntuales. Con esto se evidencia que el modelo de gestión investigativa de la PJ DMQ puede replicarse a nivel nacional, pero considerando la propuesta de mejoramiento del presente trabajo.

Los resultados de este trabajo y la propuesta de mejoramiento se harán llegar al Sr. Jefe de la Policía Judicial del DMQ como una sugerencia práctica, en un contexto de mejoramiento continuo de la gestión.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación de España (2007). **Matriz para realizar una propuesta de mejoramiento**. Madrid. <http://www.aneca.es/>
- Álvaro, J. L. (1995). **Psicología Social: perspectivas teóricas y metodológicas**. Madrid: Siglo XXI.
- Bandura, A. (1982). **Teoría del aprendizaje social**. Madrid: Espasa Calpe.
- Clemente, M. (coord.) (1992). Psicología Social. **Métodos y técnicas de investigación**. Madrid: Eudema.
- Chiavenato, I. (2004). **Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones**. México D.F, México.: Internacional Thomson Editores.
- Chiavenato, I. (1994). **Administración de Recursos Humanos** (p. 175). México: Mc Graw-Hill Interamericana, S.A, .
- Crespo, E. (1995). **Introducción a la psicología social**. Madrid. Editorial Universitas. Dirección General de Personal de la Policía Nacional del Ecuador. **Información Estadística y operativa**.
- Dirección Nacional de la Policía Judicial e Investigaciones de la Policía Nacional del Ecuador. **Estadísticas Antidelincuenciales**.
- Espada, M. (2002). **Nuestro motor emocional. La motivación: con motivación nuestra vida será más estimulante, exitosa y satisfactoria o no será**. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Garzón, A. (1984). **Técnicas instrumentales: psicología social**. Valencia: Universidad de Valencia, 2 vols.
- Gherman, Iturbe, Osorio (2007). **La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio**. Tesis presentada en la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Gomero,C. **Análisis económico de la satisfacción laboral**. Tesis doctorales de Economía. Univesidad de Málaga. España.2003.
- Hernández, R., Collado, F., & Baptista, P. (2006). **Metodología de la investigación** (4a ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.

- Herzberg, F. **Le travail et la nature de l'homme Entreprise.** Moderne d'Edition. Paris, 1978
- HERZBERG, F. y otros. **The motivation to work Wiley.** 2ª ed., New York, 1967. Huici, C. y otros (1985). **Estructura y procesos de grupo.** Madrid: UNED.
- Inspección General de la Policía Nacional. **Estudio de la Conducta Policial.** 2012
- Muchielli, A. (1998). **Psicología de la Comunicación.** Barcelona: Paidós.
- Robbins, Stephen P. (2007). **Comportamiento Organizacional.** Teoría y Práctica. 7ª Edición. Prentice-Hall
- Grant, Robert M. (1995). **Dirección Estratégica. conceptos, técnicas y aplicaciones.** Biblioteca Civitas Economía y Empresa. Col. Empresa.
- López Rey, Susana **Implantación de un sistema de calidad: los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización.** IdeasPropias Editorial, 1ª ed. Vigo, 2006.
- LUCAS, A. **Elaboración de un índice de satisfacción en la empresa.** Boletín de Sociología de Empresa, 1977, Pag. 9-12
- Mischel, Walter (1968). **Personality and Assessment.** London: Wiley.
- Moreno-Luzón, M.D. y otros (2000). **Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones. Teoría y estudio de casos.** Pearson Educación (Prentice Hall).
- Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A. (2002). **La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones.** Biblioteca Civitas Economía y Empresa. Col. Empresa.
- Pontón, D. (2008). **Policía Comunitaria y Cambio Institucional en el Ecuador.** Tesis presentada en la Facultad Latinoamericana de Comunicación Social.
- Sampieri, Roberto (2005). **Metodología de la Investigación.** México: McGraw Hill, 4ta edición.
- Secretaría Nacional de la Administración Pública. **Herramienta Gobierno Por Resultados.** Estadísticas 2013.

ANEXOS

ANEXO Í AÏ ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA LOS AGENTES DE LA PJ DMQ

Primera Parte.

Sexo: (M / F) Grado _____ Instrucción (Secundaria / Superior)

Horas trabajadas a la semana () Años de servicio () Tiempo laborando como PJ ()

Sección (Fiscalías / Brigadas)

Segunda Parte.

Marque con una "X" la respuesta que usted considera correcta de acuerdo a la labor que cumple.

	Muy insatisfecho	Moderadament e insatisfecho	Indiferente	Moderadament e satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1.- Condiciones físicas de su trabajo						
2- Libertad para elegir su propio método de trabajo						
3- Sus compañeros de trabajo						
4- Reconocimiento que obtiene por el trabajo bien hecho						
5- Su superior inmediato						
6- Responsabilidad que se le ha asignado						
7- Su salario						
8- La posibilidad de utilizar sus capacidades						
9- Relaciones entre la Jefatura y los agentes						
10- Sus posibilidades para capacitarse						
11- El modo en que la Jefatura es liderada						
12- La atención que se presta a las sugerencias que hace						
13- Su horario de trabajo						
14- La variedad de tareas que realiza en su trabajo						
15- Su estabilidad en el puesto de trabajo						

Tercera Parte.

Retroceda mentalmente en el tiempo hasta el día y momento en que Ud. experimentó una gran satisfacción por algo en relación con su trabajo. Y también a ese otro momento en que se sintió extremadamente descontento por algo relacionado asimismo con su vida de trabajo.

Piense un momento y escriba brevemente lo que pasó, en los espacios en blanco que siguen a las dos cuestiones que se plantean a continuación:

- 1) Por favor, describa un hecho que a lo largo de su vida de trabajo le haya producido una gran satisfacción.

- 2) Describa asimismo un hecho de su vida de trabajo que le haya provocado una gran insatisfacción o disgusto.

- 3) Escriba en los recuadros de la derecha que a su juicio han sido causantes de las situaciones (tres como mínimo en cada casilla, escogidos de entre los enumerados a continuación).

FACTORES	DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES
1- Logros	Metas alcanzadas, resultados o rendimientos del trabajo, sentimiento del deber cumplido.
2- Reconocimientos	De su trabajo, procedente de jefes, compañeros, subordinados, etc.; elogios, censuras.
3- El trabajo mismo	Trabajo atrayente, creativo, desafiante, variado.
4- Responsabilidad	Nivel de supervisión. Responsable de su propio trabajo o el de los otros. Trabajo importante.
5- Promoción	Cambio de nivel o posición. Posibilidad de ascenso. Formación a cargo de la empresa
6- Competencia del superior	Competencia de la Organización y Dirección de la empresa. Sistema de administración. Claridad de política.
7- Remuneración	Sueldo. Primas. Ventajas económicas
8- Dirección y relaciones humanas	Relaciones con su superior, colegas y/o subordinados
9- Condiciones de trabajo	Ambiente físico (iluminación, confort, etc.); Cantidad de trabajo; condiciones de seguridad.

ANEXO Í BÍ INDICADORES DE GESTIÓN (GPR)

18/02/2015

Indicadores - Construcción Detallada



Año: 2014
Indicadores - Construcción Detallada
Zona 9 PJ (DMQ)

18/02/2015 - 15:28
PM

Número total de Indicadores	6	% de metas cerradas sobre el total
Número de Indicadores con línea base definida	0	100.00 %
Número de Indicadores con metas definidas y cerradas	6	

No.	Indicador	Fuente	Responsable	Frecuencia	Comportamiento	Jerarquía de Indicador	Línea Base Inicial	Metas Cerradas	Agrupado
2. Incrementar la eficacia de las Investigaciones MEDIANTE la aplicación de un modelo de gestión Investigativo, la constante coordinación con los operadores de justicia, la optimización de los recursos disponibles; ejecutando todas las actividades de los procedimientos Investigativos de manera eficiente.									
2.9	Porcentaje de cumplimiento de órdenes de detención emitidas por autoridad competente	Sección de capturadores de la PJ-DMQ, y, Unidad de Flagrancia del DMQ subsección de estadísticas.	Nelson Ramiro Ortega Curipallo	12	Continuo	Resultados	0	SÍ	NO
2.10	Porcentaje de disposiciones Fiscales con requerimiento cumplido	Sección de Coordinación de Fiscalías de la PJ-DMQ-Z9	Nelson Ramiro Ortega Curipallo	12	Continuo	Resultados	0	SÍ	NO
2.11	Porcentaje de allanamientos con resultados	Departamento de Estadísticas de cada Sub Zona de Policía Judicial.	Nelson Ramiro Ortega Curipallo	12	Continuo	Resultados	0	SÍ	NO
2.12	Porcentaje de eficacia en la recuperación de motocicletas robadas	Departamento de Estadísticas de cada Sub-zona de Policía Judicial.	Nelson Ramiro Ortega Curipallo	12	Continuo	Resultados	0	SÍ	NO
2.13	Porcentaje de eficacia en la recuperación de vehículos robados	Departamento de Estadísticas de cada Sub Zona de Policía Judicial.	Nelson Ramiro Ortega Curipallo	12	Continuo	Resultados	0	SÍ	NO
2.14	Porcentaje de verificaciones realizadas del Programa 1800-DELITO	Departamento de Estadísticas de cada Sub-zona de Policía Judicial.	Nelson Ramiro Ortega Curipallo	12	Continuo	Resultados	0	SÍ	NO
Indicadores - Construcción Detallada(Periodo)									
Indicador	2.9 Porcentaje de cumplimiento de órdenes de detención emitidas por autoridad competente								

18/02/2015

Indicadores - Construcción Detallada

Descripción del Indicador	<p>Con este indicador se mide el porcentaje de cumplimiento de órdenes de detención emitidas por autoridad competente, en relación a la base total de las órdenes de detención ingresadas.</p> <p>Se concebirán como órdenes de detención cumplidas a las detenciones realizadas únicamente por personal de Policía Judicial.</p> <p>Si existiere un Oficio de autoridad en la que disponga la detención de más de una persona se ingresarán en los archivos de la Zona o Sub Zona una boleta con cada nombre es decir si en el oficio constan tres nombres se ingresará tres veces la misma boleta pero con diferente nombre, esto con motivo de una mejor administración de la herramienta.</p> <p>Las órdenes de detención serán todas las recibidas, independientemente de la materia, sea dispuesta por juez civil, penal o de tránsito.</p> <p>En caso de ejecutarse una orden de detención por el personal de una Sub Zona (Provincia) diferente a la del lugar donde se emitió la Boleta, el resultado será registrado para la Sub Zona que realizó la captura, por lo tanto no se registrará como resultado en la Sub Zona donde ingresó la boleta, esto con la finalidad de no duplicar los resultados.</p> <p>No se tomará en cuenta como resultados lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Oficios de abstenciones de autoridad competente -Boletas de apremio (alimentos) 											
Método de cálculo	Número de detenidos por personal de PJ con orden judicial / Número de órdenes de detención recibidas en PJ											
Umbral Amarillo	Entre 100.00 % y 85.00 %											
Período	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Meta	0.73	0.73	0.73	0.73	0.73	0.73	0.73	0.73	0.73	0.73	0.73	0.73
Resultado	0.7264	0.9016	0.9688	0.9265	0.8559	0.8942	0.9035	0.8964	0.9057	0.8969	0.8763	0.8673
Estado												

Indicadores - Construcción Detallada(Período)

Indicador	2.10 Porcentaje de disposiciones Fiscales con requerimiento cumplido											
Descripción del Indicador	<p>Con este indicador se mide el Porcentaje de disposiciones Fiscales con requerimiento cumplido que se han ejecutado por parte del personal de Policía Judicial, en relación al total de disposiciones ordenadas por la Fiscalía.</p> <p>Se obtienen los datos de las Sub-zonas de Policía Judicial quienes deben determinar si las disposiciones fiscales son calificadas como cumplidas o no.</p> <p>Se entenderá como Disposición Fiscal cumplida a aquella que arroje resultados que se constituyan en un producto útil para la investigación que permita a la autoridad asegurar elementos de convicción en los casos que se investigan.</p> <p>Así también a aquella que demuestre que se ha hecho todas las diligencias y acciones posibles para su cumplimiento, la misma que se evidenciará a través de un informe de cumplimiento ante la autoridad competente.</p> <p>No se tomará en cuenta como disposiciones fiscales cumplidas cuando se realice partes de descargo sin haberse evidenciado acciones tendientes a su cumplimiento.</p> <p>La calificación de cumplida estará bajo responsabilidad del titular de la unidad.</p>											
Método de cálculo	Número de delegaciones Fiscales con requerimiento cumplido / Total de delegaciones Fiscales recibidas											
Umbral Amarillo	Entre 100.00 % y 85.00 %											
Período	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Meta	0.55	0.55	0.55	0.55	0.55	0.55	0.55	0.55	0.55	0.55	0.55	0.55

18/02/2015

Indicadores - Construcción Detallada

Resultado	0.4816	0.5015	0.5243	0.5301	0.5572	0.5753	0.5894	0.5781	0.5597	0.5522	0.518	0.488
Estado	▼	▼	▼	▼	●	●	●	●	●	●	▼	▼

Indicadores - Construcción Detallada(Período)

Indicador	2.11 Porcentaje de allanamientos con resultados
Descripción del Indicador	CÓDIGO DE PROCEDIMIENTO PENAL CAPITULO VII EL ALLANAMIENTO Art. 194.- Casos.- La vivienda de un habitante del Ecuador no puede ser allanada sino en los casos siguientes: 1. Cuando se trate de detener a una persona contra la que se haya librado mandamiento de prisión preventiva o se haya pronunciado sentencia condenatoria a pena privativa de libertad. 2. Cuando se persiga a una persona que acaba de cometer un delito flagrante. 3. Cuando se trate de impedir la consumación de un delito que se está cometiendo o de socorrer
Método de cálculo	Numero de allanamientos con resultados / número de allanamientos legalmente autorizados
Umbral Amarillo	Entre 100.00 % y 85.00 %
Período	Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic
Meta	0.88 0.88 0.88 0.88 0.88 0.88 0.88 0.88 0.88 0.88 0.88 0.88
Resultado	1 1 1 1 0.9873 0.988 0.9908 0.9915 0.9934 0.994 0.9945 0.9949
Estado	● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

Indicadores - Construcción Detallada(Período)

Indicador	2.12 Porcentaje de eficacia en la recuperación de motocicletas robadas
Descripción del Indicador	Con este indicador se mide la Eficacia en la recuperación de motocicletas robadas, y que son el resultado de las actividades exclusivas del personal de Policía Judicial en cada una de las jurisdicciones de responsabilidad de las Zonas o Sub Zonas de Policía. Se entenderá como motocicletas recuperadas a las siguientes: -Motocicletas que se encuentren denunciadas como robadas y que a través del trabajo de la Policía Judicial han sido recuperadas -Motocicletas que se encuentren con evidencia física de alteración de la serie alfanumérica. Consideraciones: 1.- En el caso de recuperación de motocicletas por parte de personal de Policía Judicial en otras jurisdicciones, el resultado será sumado al dato del lugar al que pertenece el personal que realizó la recuperación.

18/02/2015

Indicadores - Construcción Detallada













	2.- En el caso de existir una denuncia en la cual se reporte el robo de varios automotores en un solo evento se harán constar todos los automotores robados. (Ejemplo: si se roban una plataforma que transporta varias motocicletas nuevas desde el puerto hasta la concesionaria, se hará constar todas las motocicletas una por una).											
Método de cálculo	Número de motocicletas recuperadas por la PJ / Número de motocicletas denunciadas como robadas											
Umbral Amarillo	Entre 100.00 % y 85.00 %											
Período	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Meta	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Resultado	0.2258	0.2979	0.3092	0.3171	0.3849	0.5070	0.4808	0.4481	0.4189	0.3954	0.375	0.3383
Estado	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Indicadores - Construcción Detallada(Período)

Indicador	2.13 Porcentaje de eficacia en la recuperación de vehículos robados											
Descripción del Indicador	<p>Con este indicador se mide la Eficacia en la recuperación de vehículos robados, y que son el resultado de las actividades exclusivas del personal de Policía Judicial en cada una de las jurisdicciones de responsabilidad de las Zonas o Sub Zonas de Policía.</p> <p>Se entenderá como vehículos recuperados a los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Vehículos que se encuentren denunciados como robados y que a través del trabajo de la Policía Judicial han sido recuperados. -Vehículos que se encuentren con evidencia física de alteración de la serie alfanumérica. <p>Consideraciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- En el caso de recuperación de vehículos por parte de personal de Policía Judicial en otras jurisdicciones, el resultado será sumado al dato del lugar al que pertenece el personal que realizó la recuperación. 2.- En el caso de existir una denuncia en la cual se reporte el robo de varios automotores en un solo evento se harán constar todos los automotores robados. (Ejemplo: si se roban una plataforma que transporta varios vehículos nuevos desde el puerto hasta la concesionaria, se hará constar todos los vehículos uno por uno). 											
Método de cálculo	Número de vehículos recuperados por la PJ / Número de vehículos denunciados confirmados como robados.											
Umbral Amarillo	Entre 100.00 % y 85.00 %											
Período	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Meta	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22
Resultado	0.2308	0.2206	0.2297	0.2173	0.1957	0.1984	0.2051	0.2067	0.2111	0.21	0.2095	0.2122
Estado	●	●	●	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼

18/02/015

Indicadores - Construcción Detallada

Indicadores - Construcción Detallada(Período)												
Indicador	2.14 Porcentaje de verificaciones realizadas del Programa 1800-DELITO											
Descripción del Indicador	<p>REGLAMENTO DE LA POLICÍA JUDICIAL</p> <p>Art. 4.- "La Policía Judicial es un cuerpo auxiliar del Ministerio Público integrado por personal especializado de la Policía Nacional. Su funcionamiento se sujetara a las disposiciones contempladas, en la Constitución Política de la República, en la ley Orgánica del Ministerio Público, en la ley Orgánica de la Policía Nacional, en el Código de Procedimiento Penal; y en el presente Reglamento".</p> <p>Art. 17.- "La Dirección Nacional de la Policía Judicial establecerá procedimientos, planificará y ejecutará acciones, y, entrenará al personal que la integra para el mejor desempeño de sus responsabilidades bajo la dirección y control de los representantes del Ministerio Público".</p> <p>Con este indicador se mide el porcentaje de verificaciones realizadas respecto de la información proporcionada por el Departamento de Inteligencia Anti Delincuencial DIAD de la Dirección Nacional de la Policía Judicial e Investigaciones, sobre el Programa 1800-DELITO.</p> <p>Para el efecto el DIAD entregará la información de posibles delitos a cada una de las provincias de acuerdo a la jurisdicción, la información una vez recibida por cada Sub Zona deberá ser verificada, luego de lo cual se generará un Informe de la verificación de la Información a fin de que sea direccionada para el trámite investigativo pertinente.</p>											
Método de cálculo	Número de informes de verificación realizados / Número de denuncias verbales recibidas mediante el 1800-DELITO remitidas por el DIAD-DNPJel.											
Umbral Amarillo	Entre 100.00 % y 85.00 %											
Período	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Meta	0.613	0.613	0.613	0.613	0.613	0.613	0.613	0.613	0.613	0.613	0.613	0.613
Resultado	1.8205	1.7463	1.3905	1.5691	1.4296	1.256	1.1809	1.1535	1.1266	1.0947	1.0304	0.9823
Estado												

ANEXO ÍCÎ ESTADÍSTICAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PJ DMQ

CONTROL DE MANDO INTEGRAL PJ DMQ (AÑO 2012)

[ÍNDICE](#)

MINISTERIO DE GOBIERNO - POLICÍA NACIONAL

METAS DE SEGURIDAD

Reducción de los Niveles de Inseguridad a nivel nacional

CONTROL DE MANDO INTEGRAL

DMQ	VALORES DE REFERENCIA 2011	RESULTADOS REALES MENSUALES 2012													SEGUIMIENTO 2012				
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	Resultado Promedio		Variables Referenciales		
Delitos de mayor connotación social	Línea Base 2011														Valor Promedio	Porcentaje Promedio	Mínima de Reducción	Eficiencia Superior	Excelencia
Homicidios/Asesinatos	223	23	22	19	14	19	24	17	21	15	12	11	20	217	18	-3%	-10%	-16%	-29%
Robo a Personas	6.190	439	483	729	895	992	960	895	862	790	802	854	880	9.581	798	55%	-14%	-25%	-45%
Robo a Domicilio	3.401	198	242	326	284	363	379	401	395	448	374	360	328	4.098	342	20%	-17%	-23%	-35%
Robo a L. Comercial	1267	96	105	156	120	132	109	129	114	103	108	103	124	1.399	117	10%	-14%	-23%	-40%
Robo a Carros	2.375	146	127	157	198	197	177	167	148	176	215	168	174	2.050	171	-14%	-15%	-22%	-35%
Robo a Motos	812	49	49	67	37	41	55	40	64	59	59	55	43	618	52	-24%	-15%	-27%	-49%
Robo/Asalto en Carretera	37	2	3	9	1	3	1	0	0	0	2	1	2	24	2,00	-35%	-14%	-25%	-46%
Total	14.305	953	1.031	1.463	1.549	1.747	1.705	1.649	1.604	1.591	1.572	1.552	1.571	17.987	1.499	26%	-15%	-24%	-40%

CONTROL DE MANDO INTEGRAL PJ DMQ (AÑO 2013)

INDICE

MINISTERIO DEL INTERIOR - POLICÍA NACIONAL

METAS DE SEGURIDAD

Reducción de los Niveles de Inseguridad a nivel nacional

CONTROL DE MANDO INTEGRAL 2013

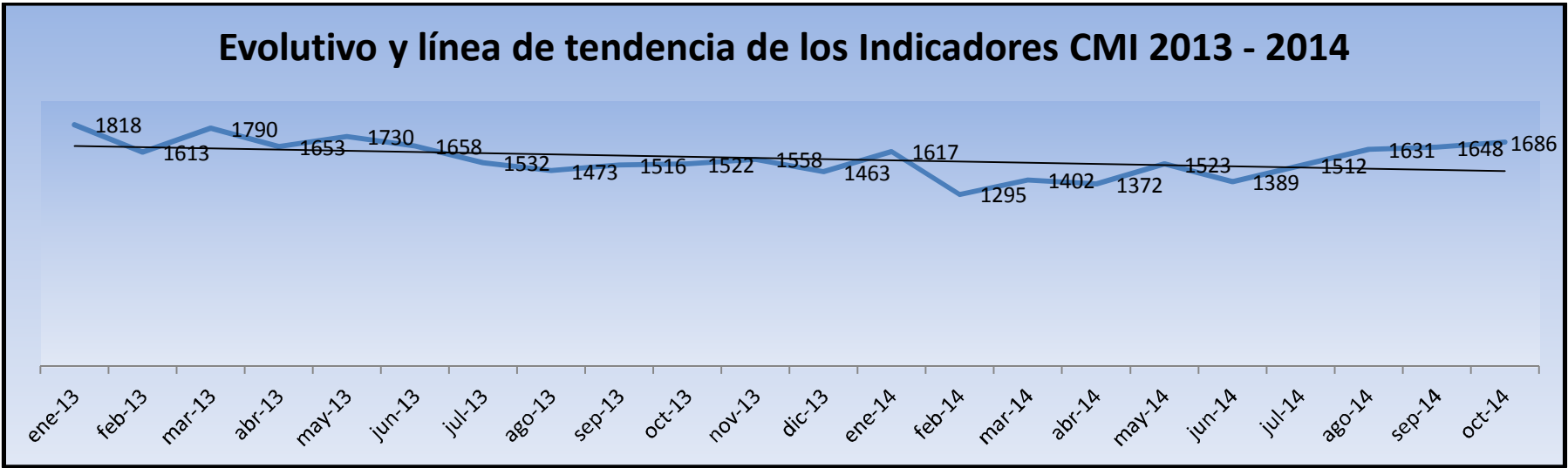
DMQ	VALORES DE REFERENCIA 2012	RESULTADOS REALES MENSUALES 2013													SEGUIMIENTO 2013		
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	Resultado Promedio	Variables Referencial	Minima de Reducción
Delitos de mayor connotación social	Línea Base 2012														Valor Promedio	Porcentaje Promedio	
Homicidios/Asesinatos	217	18	12	15	13	9	18	15	19	21	18	19	15	192	16	-12%	-10%
Robo a Personas	9.731	834	631	819	799	745	755	731	663	655	691	677	549	8.549	712	-12%	-14%
Robo a Domicilios	4.233	294	302	271	266	318	253	231	202	228	279	269	197	3.110	259	-27%	-17%
Robo en Locales Comerciales	1435	110	111	102	77	100	93	83	85	78	85	96	68	1.088	91	-24%	-14%
Robo de Vehículos	2.088	150	133	150	136	155	131	129	120	135	130	123	148	1.640	137	-21%	-15%
Robo de Motocicletas	622	42	46	37	53	54	58	66	69	62	48	63	54	652	54	5%	-15%
Robo en Vías o Carreteras	24	6	4	1	2	0	3	0	0	1	0	2	0	19	1,58	-21%	-14%
Total	18.350	1.454	1.239	1.395	1.346	1.381	1.311	1.255	1.158	1.180	1.251	1.249	1.031	15.250	1.271	-17%	-15%

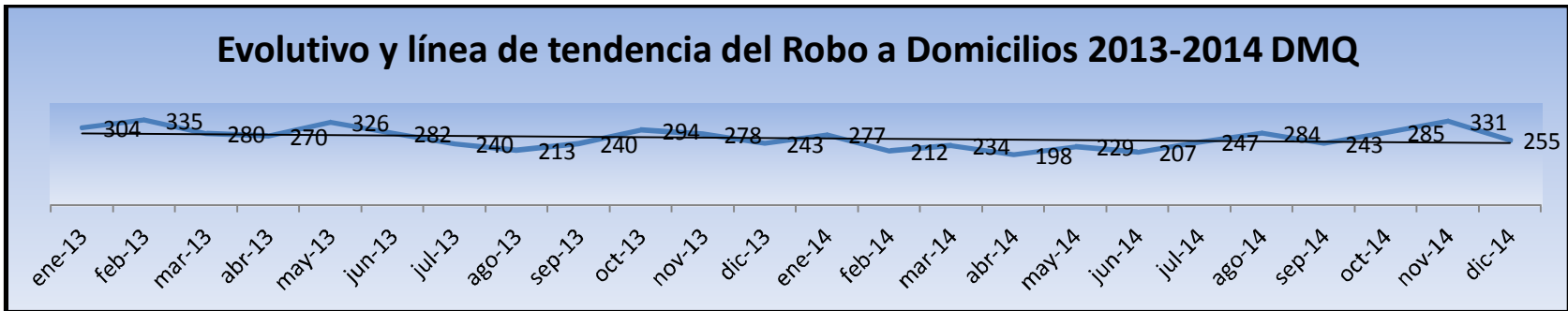
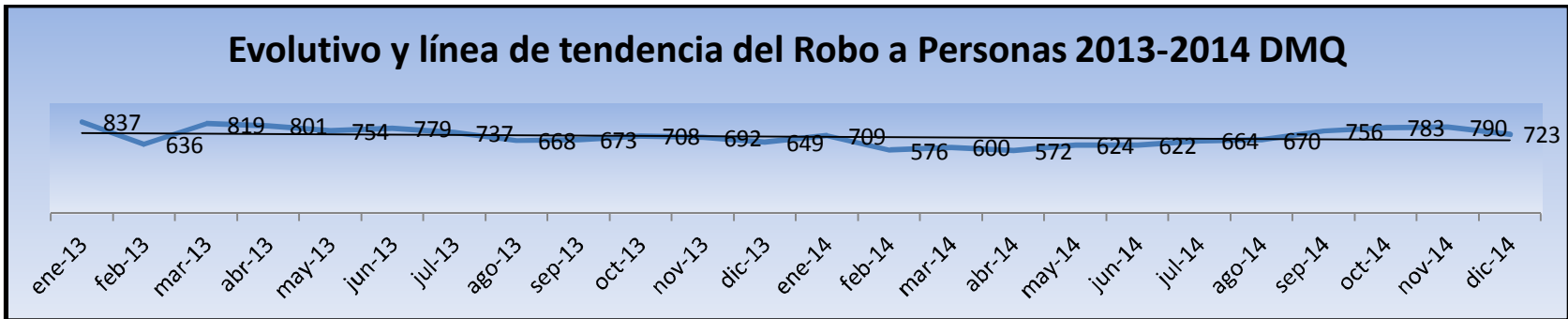
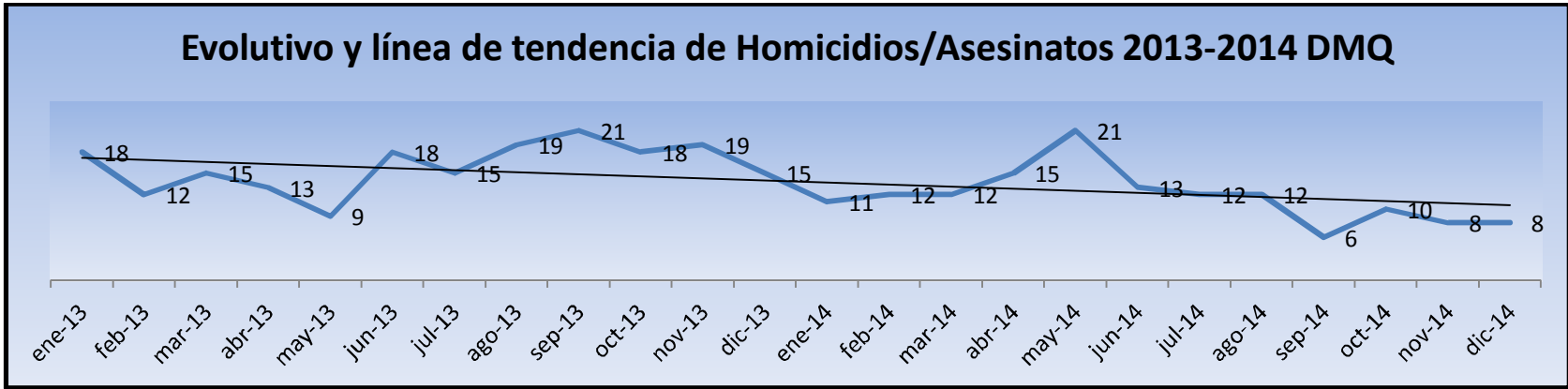
CONTROL DE MANDO INTEGRAL PJ DMQ (AÑO 2014)

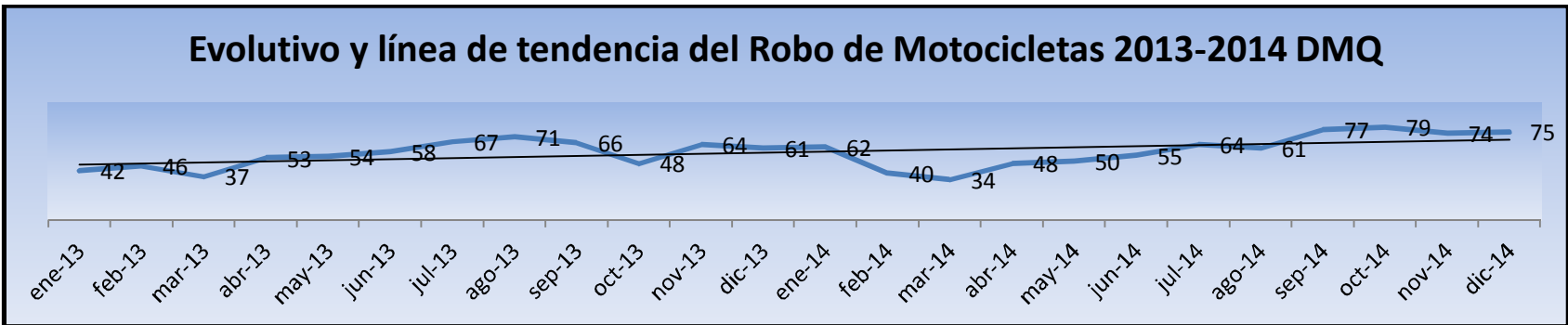
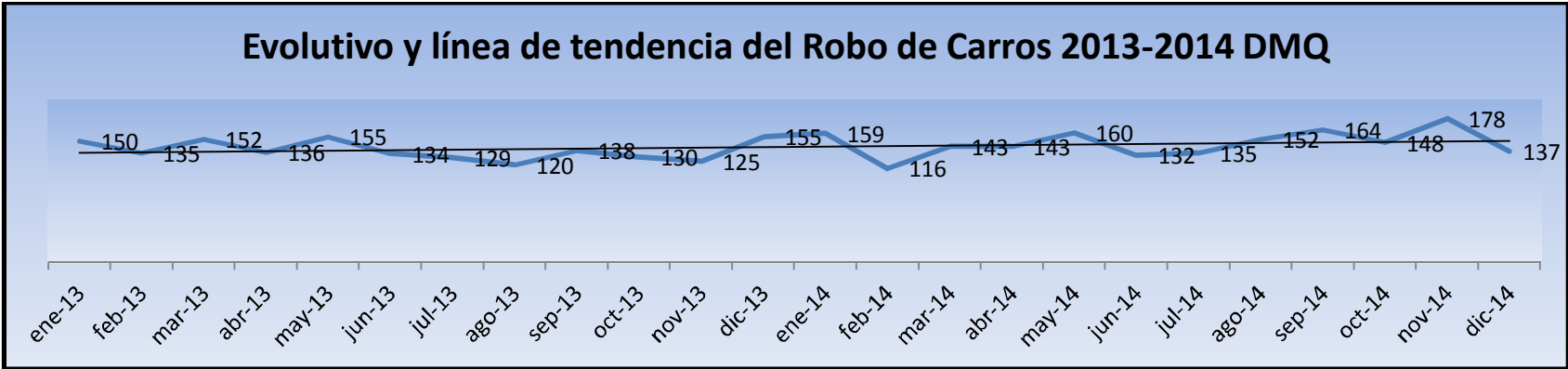
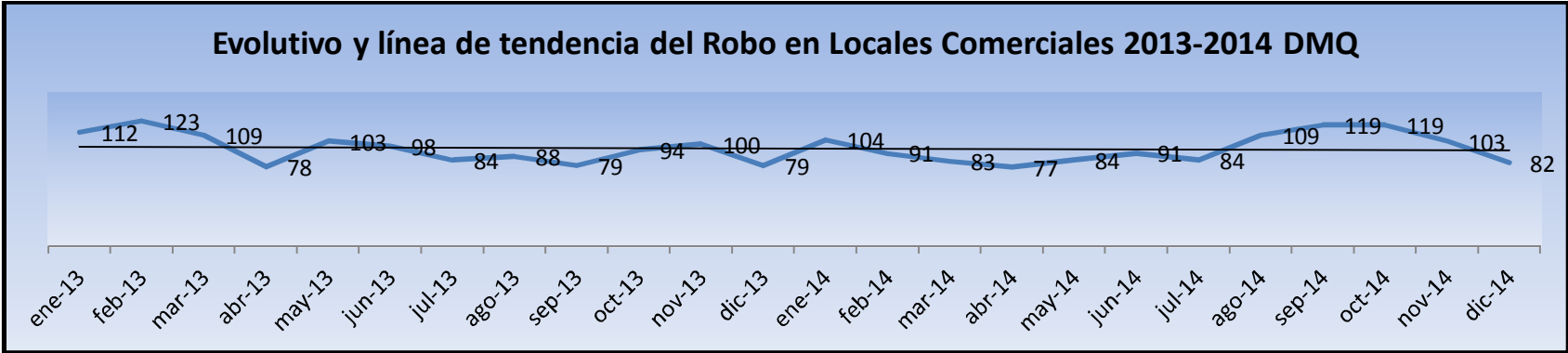
ÍNDICE	MINISTERIO DEL INTERIOR - POLICÍA NACIONAL																							
	METAS DE SEGURIDAD																							
	CONTROL DE LA VIOLENCIA Y EL DELITO																							
CONTROL DE MANDO INTEGRAL 2014																								
PREVENCIÓN																								
DMQ	VALORES REFERENCIALES					RESULTADOS MENSUALES 2014												SEGUIMIENTO 2014						
	Delitos de mayor connotación social	Línea Base 2012	Resultados 2013	Promedio Mensual 2012	Reducción Mensual 2014	Valor Crítico Mensual 2014	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL	Resultado Promedio		Variables Referenciales		
																				Valor Promedio	Porcentaje Promedio	Eficacia	Excelencia	Excelencia Superior
Homicidios/Asesinatos	217	192	16	2	14	11	12	12	15	21	13	12	12	6	10	8	8	8	140	12	-27,08%	-12,50%	-13,54%	-20,31%
Robo a Personas	9.731	8.753	811	8	803	709	576	600	572	624	622	664	670	756	783	790	723	8.089	674	-16,87%	-1,00%	-4,58%	-14,87%	
Robo Domicilios	4.233	3.305	353	13	340	277	212	234	198	229	207	247	284	243	285	331	255	3.002	250	-29,08%	-3,76%	-8,74%	-15,69%	
Robo en Locales Comerciales	1.435	1.147	120	5	115	104	91	83	77	84	91	84	109	119	119	103	82	1.146	96	-20,14%	-3,83%	-7,53%	-9,69%	
Robo de Carros	2.088	1.659	174	16	158	159	116	143	143	160	132	135	152	164	148	178	137	1.767	147	-15,37%	-8,96%	-11,78%	-14,94%	
Robo de Motocicletas	622	667	52	2	50	62	40	34	48	50	55	64	61	77	79	74	75	719	60	15,59%	-3,54%	-7,88%	-12,54%	
Robo en Carretera	24	18	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-100,00%	-4,17%	-8,33%	-12,50%
Robo de Accesorios de Vehículos	2.699	3.585	299	12	286	306	248	295	319	358	268	306	348	283	270	300	226	3.527	294	-1,62%	-4,12%	-6,38%	-9,58%	
Total	21.049	19.326	1.826	58	1768	1.628	1.295	1.401	1.372	1.526	1.388	1.512	1.636	1.648	1.694	1.784	1.506	18.390	1.533	-16,07%	-3,40%	-9,54%	-13,86%	

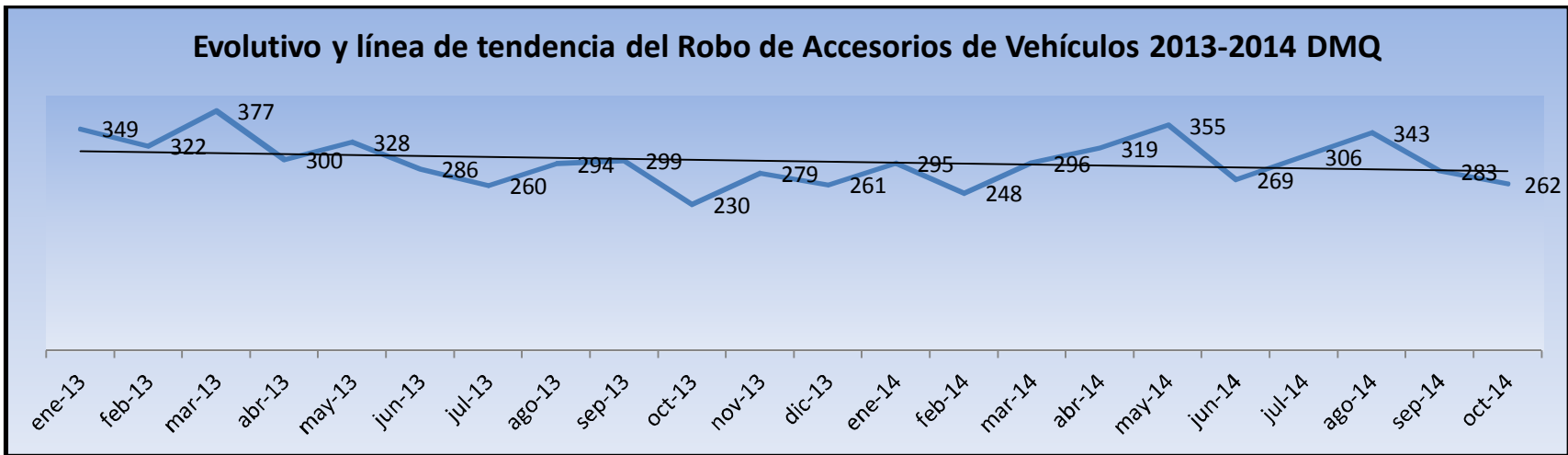
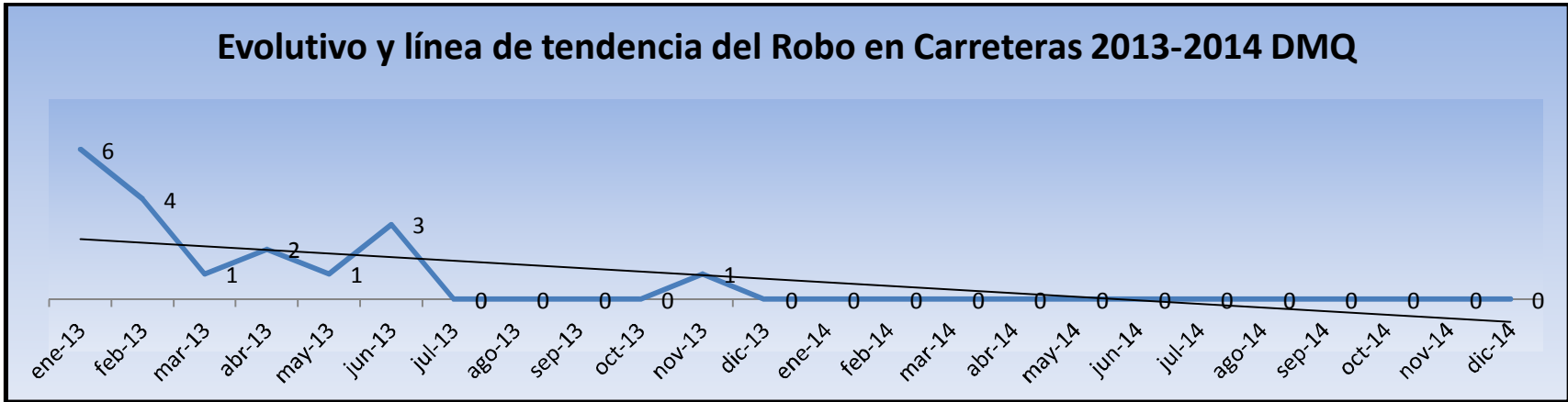
INDICADORES COMPLEMENTARIOS DEL HOMICIDIO 2014																	SEGUIMIENTO 2014					
DMQ	VALORES REFERENCIALES					RESULTADOS MENSUALES 2014												Resultado Promedio			Variables Referenciales	
	Delitos de mayor connotación social	Línea Base 2012	Resultados 2013	Promedio Mensual 2013	Reducción Mensual 2014	Valor Crítico Mensual 2014	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL	Valor Promedio	Porcentaje Promedio	Eficacia
Homicidios por armas de fuego	49	47	4	0	4	3	4	4	3	3	1	3	1	0	1	1	1	1	25	2	-46,81%	-4,255%
Homicidios a mujeres	40	40	3	1	3	3	1	2	1	6	3	1	1	0	2	1	0	21	2	-47,50%	-22,500%	
TASAS																						
POBLACIÓN 2012 MUJERES	POBLACIÓN 2012	PROMEDIO 2013	TASA ACUMULADA 2013	POBLACIÓN 2014 MUJERES	POBLACIÓN 2014	RESULTADOS MENSUALES 2014												VARIACIÓN %				
1238396	2415701			1285736	2505344	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL				
Homicidios por armas de fuego	1,907	0,159	1,907			0,120	0,160	0,160	0,120	0,120	0,040	0,120	0,040	0,000	0,040	0,040	0,040	0,998			-48%	
Homicidios a mujeres	3,169	0,264	3,169			0,233	0,078	0,156	0,078	0,467	0,233	0,078	0,078	0,000	0,156	0,078	0,000	1,633			-48%	

RESPUESTA POLICIAL EN EL TERRITORIO																					
DETENIDOS	VALORES REFERENCIALES					METAS COMPLEMENTARIAS													SEGUIMIENTO 2014		
	Detenidos 2013	Delitos 2013	Resultados 2013	Mínimo de Crecimiento 2014	Meta 2014	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL	Tasa 2014	% de Cumplimiento	
Por Homicidios/Asesinatos	71	192	37%	12,50%	49,48%	6	12	18	18	20	12	17	6	5	11	5	13	143	102	102,14%	
Por Robo a Personas	808	8.753	9%	1,00%	10,23%	80	62	79	83	96	85	93	106	111	89	112	65	1.061	13	13,12%	
Por Robo Domicilios	150	3.305	5%	3,76%	8,29%	18	8	1	16	19	26	10	13	14	7	22	13	167	6	5,56%	
Por Robo en Locales Comerciales	88	1.147	8%	3,83%	11,50%	10	6	15	12	13	3	9	8	14	9	10	14	123	11	10,73%	
Por Robo de Carros	38	1.659	2%	8,96%	11,25%	2	6	3	8	1	1	1	2	10	3	7	10	54	3	3,06%	
Por Robo de Motocicletas	7	667	1%	3,54%	4,59%	0	0	2	3	5	3	0	0	5	2	2	0	22	3	3,06%	
Por Robo en Carreteras	0	18	0%	4,17%	4,17%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%	
RECUPERACIÓN	VALORES REFERENCIALES					METAS COMPLEMENTARIAS													SEGUIMIENTO 2014		
	Recuperaciones 2013	Delitos 2013	Resultados 2013	Mínimo de Crecimiento 2014	Meta 2014	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL	Tasa 2014	% de Cumplimiento	
Carros Recuperados	349	1.659	21%	8,96%	29,99%	34	31	31	32	27	20	41	24	32	22	30	17	341	19	19,30%	
Motocicletas Recuperadas	58	667	9%	3,54%	12,23%	11	8	3	7	8	10	9	11	7	3	9	5	91	13	12,66%	
						45	39	34	39	35	30	50	35	39	25	39	22	432			









ANEXO Í DÍ FORMATO PLAN DE MEJORAS PARA LA PJ DMQ

ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	FINANCIAMIENTO	INDICADOR SEGUIMIENTO
Realizar un análisis de carga laboral y horarios de trabajo de cada Brigada de Investigaciones y agentes asignados a las Fiscalías, a fin de determinar el orgánico real que requiere cada unidad.	UNIDAD DE TALENTO HUMANO (UATH) PJ DMQ	2 Analistas de la UATH a tiempo completo	Propio	Presentación del informe
Plantear al mando superior (Comando General y Dirección General de Personal), la necesidad de incrementar el personal de una manera planificada, que permita subsanar la demanda de agentes que requiere la PJ DMQ.	UATH P3 JEFATURA	2 Analistas en planificación estratégica	Ministerio del Interior y Policía Nacional	Cantidad de agentes / Cantidad de agentes solicitados
Establecer un medio de comunicación formal y otro confidencial que permita a los subalternos plantear sus propuestas, necesidades y quejas.	UATH PLANA MAYOR	Económicos.	Propio	Cantidad de dispositivos instalados.
Plantear una planificación de rotación y pases, a nivel de la Dirección Nacional de la Policía Judicial, que permita estandarizar el tema del tiempo de servicio mínimo para ser sujeto a un movimiento de provincia, en el contexto ubicación geográfica y estabilidad.	DNPJel DGP	Consultoría externa.	Dirección Nacional de la Policía Judicial e Investigaciones	Cantidad de agentes que solicitan el pase - Cantidad de agentes dados el pase

ANEXO Í EÎ DIAGRAMA DE GANTT ANEXO AL PLAN DE MEJORAS PARA LA PJ DMQ

