



**JRC**

# **LA MOTIVACION EN LA POLICIA NACIONAL**

**PREPARADO: "J.R. CASTILLO & ASOCIADOS"  
MANAGUA, NICARAGUA  
SEPTIEMBRE, 1999**

## **“LA MOTIVACION EN LA POLICIA NACIONAL”**

Por: Lic. JUAN RAMON CASTILLO BARRETO.  
Profesor Academia de Policía  
Cursos: Ascensos en Grado  
Materia: Recursos Humanos.

### **INTRODUCCION**

En mi carácter de profesor de la materia de Recursos Humanos en varios cursos de ascensos en grado de la Policía Nacional, en los cuales participaron aproximadamente noventa personas provenientes de diferentes lugares del país y que ocupaban múltiples cargos, pude obtener información valiosa sobre diferentes aspectos de la motivación de la Policía Nacional a nivel de mandos intermedios y superiores. (Ver Anexo)

Entendemos por motivación, los factores que ocasionan, canalizan y sostiene la conducta de una persona. Se presupone que la motivación es buena. Que es un factor, de entre varios, que interviene en el desempeño del personal. Que la motivación debe reponerse periódicamente, pues se pierde con el tiempo si no se hace. La motivación es un instrumento que permite a los jefes ordenar las relaciones laborales en las organizaciones.

Considerando los aspectos anteriores, durante los cursos mencionados nos dimos a la tarea de conocer cual era la motivación de los presentes como miembros de la Policía Nacional tomando como modelos diferentes enfoques ante la teoría de las motivaciones, tales como las teorías de las necesidades, de los refuerzos, de la equidad, de las expectativas y de las metas.

Aunque para obtener la información no empleamos una metodología formal para que los participantes tuvieran mayor libertad de expresarse, si nos apoyamos de manera preferente en la teoría de las necesidades, teoría de la motivación que se refiere a aquello que necesitan o requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo. Utilizamos al respecto la Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow, las cuales se refieren a cinco necesidades que motivan a las personas: necesidades fisiológicas, que cubre los aspectos básicos de las personas como sus alimentos, ropa, medicinas, etc., lo cual viene derivado de un salario justo para poder cubrirlo. Las necesidades de seguridad, derivado en este caso de un trabajo estable, además de la seguridad en su hogar a través de una vivienda con protección para su familia. Agregados a los anteriores las necesidades de pertenencia, estima y autorrealización, siendo las dos primeras de carácter grupal y la última la de tener una meta que sea realizable.

Como una guía para obtener respuestas relacionadas a las cinco necesidades básicas mencionadas se preparó el siguiente cuestionario que se les suministró a cada participante, tabulándose la información en cada grupo.

## **II. CUESTIONARIO UTILIZADO EN LA ENCUESTA DE SATISFACTORES**

### **Instrucciones**

A continuación encontrará una lista de necesidades que usted desea que le resuelvan en su trabajo. Indique su orden de preferencia anotando con el número uno (1) la más urgente y así sucesivamente.

1. Aceptación en los grupos de trabajo
2. Estabilidad en el trabajo
3. Oportunidades para mejorar
4. Salario justo
5. Horario razonable
6. Mando eficiente
7. Condiciones de trabajo
8. Buenas relaciones humanas
9. Oportunidades para prepararse.

Se les explicó a los participantes el significado de cada necesidad.

## **III. CONTENIDO DE LAS RESPUESTAS**

Presentamos una descripción de cómo contestaron a las necesidades de manera general y posteriormente indicamos el orden de preferencia de los diferentes grupos participantes.

### **1. Aceptación en los grupos de trabajo**

En principio todos se sentían que eran aceptados, pero que se daban casos de egoísmo al enseñar al nuevo, intrigas, cuentos y otras debilidades que rompían con la armonía de los grupos de trabajo. La participación de los jefes era necesaria para ayudar en la integración, aceptando finalmente que todos tenían responsabilidad en la solución de los problemas.

## 2. Estabilidad en el Trabajo

Consideraron todos los grupos que el trabajo en la policía era estable, siempre que se cumpliera con las instrucciones recibidas y con los reglamentos internos.

## 3. Oportunidades para mejorar

El sentimiento general es que las oportunidades son muy limitadas, aunque saben todos que existe un plan de carrera bien reglamentado. Al hacer la pregunta hasta donde pensaban llegar, la respuesta más generalizada fue hasta el siguiente grado en el escalafón y los más optimistas en dos grados más arriba. Existe muy poca motivación al respecto pues son muy limitados los cargos y los ascensos son muy lentos, lo cual indicaban que era una de las causas de las bajas más frecuentes, pues sus posibilidades eran remotas.

## 4. Salario justo

Todos consideraron que sus salarios eran muy bajos, por lo que con los mismos no cubrían ni sus necesidades básicas, principalmente en lo relacionado al alquiler o adquisición de sus viviendas. La vivienda indicaron es el problema primordial en la mayoría de los casos.

## 5. Horario razonable

Informaron que sabían cual era la hora de entrada pero nunca sabían cual era la hora de salida. Lo anterior lo aceptaron como una disposición al trabajo, pero de manera eventual pero no como una costumbre y obligación permanente. Esta incertidumbre los afecta en su vida familiar y consideran causa de muchos divorcios. Lo anterior los desmotiva en su trabajo.

## 6. Mando Eficiente

La respuesta más común fue que no tenían problemas con sus superiores. En los niveles inferiores se dieron fuertes críticas en los estilos de liderazgos, indicando que sus jefes solamente utilizaban el autocrático y de manera fuerte. Al respecto se comentó que el hecho que muchos jefes habían obtenido títulos profesionales, no los había cambiado en el trato con los subalternos. Lo anterior los desmotiva.

### 7. Condiciones de trabajo.

En esta respuesta existió consenso de que los que tenían las condiciones mejores solo llegaban a regular, siendo la mayoría malas y en algunos casos pésimas. Su disciplina y disposición hacia el trabajo les hacía responder así sin los equipos de trabajo correspondientes. Lo anterior no podía ser permanente pues frustraba desde todo punto de vista los resultados que deseaban alcanzar. Lo anterior desmotiva su trabajo en gran manera. Se les impartió charla sobre la gama de los estilos de liderazgo.

### 8. Buenas Relaciones Humanas

Al respecto se les impartió conferencias con dinámicas de grupo, sobre como se debían manejar las relaciones humanas con sus compañeros y con los usuarios de los servicios de la Policía.

Todas las personas sin excepción demostraron gran interés sobre cada una de las consideraciones estudiadas para mejorar las relaciones humanas, detectándose un gran deseo de superar esta debilidad que aceptaron muchos públicamente.

Expresaron casos de malestares por encontrarse con sus compañeros en lugares públicos, buscando como evadirlos para no tener que saludarles, lo cual consideraron una mala actitud después de recibir las charlas mencionadas. Igual expusieron ejemplos de mal trato que suministran a las personas que solicitan servicios a la Policía. Los desmotiva el trato recibido de sus superiores en algunos casos, igual que el que se diera entre ellos mismos muchas veces frente al público, dando mala imagen.

### 9. Oportunidades para prepararse

Indicaron en general que estas oportunidades eran muy limitadas, explicando algunos presentes que ellos con grandes sacrificios económicos, de trabajo y familiares habían logrado coronar una carrera, lo cual estaba totalmente vedado para algunos compañeros, por estar aislados de los centros de estudios superiores, lo cual desmotiva su trabajo, pues finalmente esta limitación le perjudicaría en su desarrollo para ocupar cargos superiores y obtener un ascenso en el escalafón. Deben estudiarse los casos mencionados para superar esta debilidad que afecta a estas personas y los lleva a niveles de incompetencia, desmotivándolos en su trabajo. Indicaron que hay personas con más oportunidades de prepararse que otras por lo cual la brecha cada día se hace mayor.

**IV. GRADO DE IMPORTANCIA DADO A LA JERARQUIA DE NECESIDADES**

En cada grupo se efectuó encuesta de satisfactores dando los siguientes resultados de los cinco primeros lugares.

**Los grupos integrados por Tenientes indicaron los siguientes grados de preferencia:**

1. Mando eficiente
2. Condiciones de trabajo
3. Horario razonable
4. Salario justo
5. Oportunidades para mejorar

**Los grupos integrados por los Capitanes indicaron los siguientes grados de preferencia:**

1. Oportunidades para mejorar
2. Oportunidades para prepararse
3. Salario justo
4. Condiciones de trabajo
5. Horario razonable.

**Los Jefes de Municipio indicaron las siguientes preferencias:**

1. Condiciones de trabajo
2. Salario justo
3. Mando eficiente
4. Horario razonable
5. Oportunidades para mejorar

**Los mandos superiores (Sub Comisionados):**

1. Salario justo
2. Oportunidades para prepararse
3. Oportunidades para mejorar
4. Horario razonable
5. Condiciones de trabajo.

En algunos cursos estaban juntos diferentes grados, pero se logró identificar las opiniones por separado seleccionando los cuestionarios de respuestas.

## V. CONCLUSIONES

Como podrá observarse en la escala de preferencia de los grupos anteriores, solamente en los mandos superiores aparece en primer lugar lo relacionado al salario, en todos los demás casos tienen otras preferencias que deben ser consideradas para motivar al personal. Cinco factores tuvieron la preferencia en todos los grupos los cuales solo cambiaron en la jerarquía de selección para ser satisfechos.

De acuerdo con la teoría de las necesidades una persona esta motivada para obtener algo cuando todavía no lo ha alcanzado, por lo que una necesidad satisfecha no es motivadora. No obstante un empleado necesita un salario suficiente para cubrir sus necesidades de alimentos, ropa y proteger a su familia en una casa segura. Necesita sentirse estable en su trabajo en un ambiente laboral, con ausencia de coacciones, tratos arbitrarios, con políticas y reglamentos definidos con claridad; las cuales estén diseñadas considerando los intereses de las instituciones y la de los individuos como personas, para que los mismos tengan autoestima, sentimientos de pertenencias y oportunidades de crecimiento.

Cuando todas las demás necesidades han quedado satisfechas, nos indica Maslow, el empleado estará más motivado por la necesidad de autorrealizarse, buscando en su trabajo el significado y crecimiento personal y tratará de tener en forma activa otras responsabilidades, pudiendo generar por ejemplo un trabajo de gran calidad o desarrollo de ideas creativas, permitiéndole alcanzar metas personales y además de cumplir con las metas de la institución.

## VI. RECOMENDACIONES

Consideramos muy importante la información obtenida, la cual debe ser utilizada para preparar un plan que permita motivar al personal de la Policía, considerando que el salario es un gran incentivo de motivación pero fue comprobado que no es el primero en la jerarquía de las necesidades, ni tampoco es el único reclamado por el personal.

Las visitas de apoyo de los mandos superiores a las diferentes unidades ayuda en parte a motivar al personal pues los hace sentirse importantes como personas, un buen inicio para el establecimiento de buenas relaciones humanas, la llave de cualquier sistema motivacional y liderazgo efectivo.

Se deben brindar la oportunidad a todos los niveles para que se tomen cursos de Relaciones Humanas, tanto desde el punto de vista de la Relaciones Internas como de las externas o públicas, que mejorarían en primer instancia las relaciones entre compañeros de trabajo en las diferentes direcciones, es decir, hacia abajo, arriba y a nivel horizontal. Actualmente en trato deja mucho que desear. Fue recomendación unánime de todos los grupos que hace falta mejorar las relaciones interpersonales. En cuanto a las relaciones con el público o relaciones externas, fueron conscientes que las personas que tienen acceso directo con el mismo, no tienen la preparación adecuada, tomando posturas en sus relaciones con los visitantes de prepotencia, mala educación y general de mal trato, dando una pésima imagen de la institución. Lo anterior mejora en relación a las personas con mayores grados, quienes brindan mejor servicio, aunque con debilidades de desconocimiento en técnicas de servicio al público.

El problema de la vivienda es muy importante considerarlo pues es una necesidad básica para el personal de la policía en general. Se informaba que el Responsable de Control de las Drogas en Puerto Cabezas vivía con su familia en una casa semejante a un cuarto de una oficina. En las condiciones anteriores esta persona es muy difícil pueda cumplir con su trabajo el cual es de mucha importancia.

Se pudo detectar en todos los niveles, salvo algunas excepciones el desconocimiento de la teoría administrativa, necesaria para una buena administración de las diferentes unidades, por lo que se deben preparar cursos al respecto.

El liderazgo factor muy importante en la labor policial, fue uno de los temas más solicitados para ser empleado por los participantes, los cuales consideran que tienen mucho que aprender por lo que se deben impartir cursos al respecto.

Se debe disminuir la brecha que se está formando entre las personas que tienen muchas oportunidades de capacitación y los que no las tienen. Para lo cual se tiene que efectuar un análisis de los casos más urgentes especialmente en los que son necesarios para ejercer su trabajo con eficiencia y carecen de preparación al respecto.

Un estudio de salarios para determinar la equidad interna mejoraría la inconformidad existente en algunos grupos de trabajo, lo anterior debe tener la base de un análisis de puestos. Se debe efectuar también estudio a nivel Centroamericano de los salarios de sus policías, para elaborar una curva de salarios regional y compararla con la de Nicaragua, lo anterior sería base para establecer una política salarial objetiva.

**ANEXO**

La información fue obtenida durante el desarrollo de los cursos siguientes:

- |         |   |  |
|---------|---|--|
| Primer  | Curso de Jefes de Municipios  | - Octubre 1998, con 40 participantes.  |
| Segundo | Curso de Jefes de Municipios  | - Julio 1999, con 46 participantes.    |
| Tercer  | Curso Superior de Dirección<br>Tenientes y Capitantes.                      | - Octubre 1998, con 32 participantes.  |
| Cuarto  | Curso de Ascensos de Teniente a Capitán                                     | - Julio 1999, con 72<br>participantes. |
| Quinto  | Curso Superior de Ascensos<br>Capitanes, Sub Comisionados y un Comisionado. | - Agosto 1999, con 32 participantes;   |