

**COMUNICACIÓN EFECTIVA FACTOR DETERMINANTE EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA DIRECCION DE
RECURSOS HUMANOS DE LA POLICIA DEL ESTADO CARABOBO.**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES



**COMUNICACIÓN EFECTIVA FACTOR DETERMINANTE EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA DIRECCION DE
RECURSOS HUMANOS DE LA POLICIA DEL ESTADO CARABOBO.**

Autor: Abogado. Eduardo González

Bárbula, Octubre 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES



**COMUNICACIÓN EFECTIVA FACTOR DETERMINANTE EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DE
RECURSOS HUMANOS DE LA POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO.**

Autor: Abogado. Eduardo González
Tutor: Ángela Díaz

BÁRBULA, OCTUBRE 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES



**COMUNICACIÓN EFECTIVA FACTOR DETERMINANTE EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DE
RECURSOS HUMANOS DE LA POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO.**

Trabajo de Grado Presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo para Optar al Título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales.

Autor: Abogado. Eduardo González
Tutor: Ángela Díaz



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Ángela Díaz, titular de la Cédula de Identidad N° 15.977.940, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado de la Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, titulado: **COMUNICACIÓN EFECTIVA FACTOR DETERMINANTE EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS DE LA POLICIA DEL ESTADO CARABOBO.**, presentado por el ciudadano Abogado Eduardo González, titular de la Cédula de Identidad N° 15.469.038, para optar al título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En Valencia a los 06 días del mes de Octubre del año dos mil catorce.

Firma:



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES



VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: : **COMUNICACIÓN EFECTIVA FACTOR DETERMINANTE EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS DE LA POLICIA DEL ESTADO CARABOBO**, presentado por el ciudadano Abogado Eduardo González, titular de la Cédula de Identidad N° 15.469.038 y elaborado bajo la dirección del Tutor Ángela Díaz, titular de la Cédula de Identidad N° 15.977.940, para optar al título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales.

Considerados que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Apellidos	Nombre	C.I.
Firma		
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

BÁRBULA, OCTUBRE 2014

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, que me ha permitido alcanzar una meta más en mi vida que me llena de satisfacción, mil gracias sin Ti nada es posible.

A mi querida esposa, familiares y amistades, quienes en todo momento me han apoyado y brindado su ayuda en la consecución de mis metas.

Eduardo González **ÍNDICE GENERAL**

	Pág.
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE CUADROS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE GRAFICOS	xiv
RESUMEN	xvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	4
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	9
Justificación de la Investigación.....	10
CAPÍTULO II	
MARCO TEORICO REFERENCIAL	13
Antecedentes de la Investigación.....	13
Bases Teóricas.....	18
Comunicación	18
Comunicación Efectiva	19
Sistema de Comunicación de la Gerente Medio	19
Comunicación Formal.....	21
Comunicación Informal.....	23
El Proceso de Comunicación.....	24
Proceso de Comunicación en las Organizaciones.....	25
Desempeño	27
Desempeño Laboral.....	28
Desempeño Profesional	29
Objetivo fundamental de la gestión del desempeño.....	30
Características de las fases del ciclo de Gestión del Desempeño.....	31
Fases del Desempeño.....	33
Metas y Objetivos laborales.....	34

Revisión del desempeño laboral.....	35
Bases Legales.....	35
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela....	35
Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras.....	37
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLOGICO.....	38
Diseño de la investigación	38
Tipo de investigación	39
Nivel de la investigación	39
Población y Muestra.....	40
Técnicas de recolección de datos.....	41
Validez de los Instrumentos.....	42
Confiabilidad de los Instrumentos.....	42
Técnicas para el análisis de datos.....	43
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	45
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	64
Conclusiones.....	64
.....	65
.....	
Recomendaciones...	
.....	
.....	
LISTA DE REFERENCIAS	66
ANEXOS	70
Anexo N° 1 Cuestionario de la Comunicación.....	71

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro N° 1 Población Escala de Índice de confiabilidad.....	43

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura N° 1 Gestión del desempeño: fases y relación con otros elementos de la gestión de RRHH.....	31
Figura N° 2 Ciclo dinámico de gestión del desempeño.....	32

ÍNDICE DE TABLAS

		Pág.
Tabla N° 1	Cree usted que existe buena comunicación con sus compañeros de trabajo?.....	46
Tabla N° 2	Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?.....	47
Tabla N° 3	¿Cuando recibe información de parte de su superior, la ha entendido completamente?.....	48
Tabla N° 4	¿Si no entiende la información de parte de su superior, ud. le hace saber que no ha entendido completamente?	49
Tabla N° 5	¿Recibe a tiempo la información que necesita para realizar su trabajo?.....	50
Tabla N° 6	¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje claro y preciso cuando se comunica con ud.?.....	51
Tabla N° 7	¿A través de la comunicación de este cuerpo policial se motiva y estimula la consecución de los objetivos?.....	52
Tabla N° 8	¿El personal de este cuerpo policial tiene grandes habilidades como comunicadores?.....	53
Tabla N° 9	¿La comunicación en esta entidad policial hace que se identifique con ella o se sienta una parte importante de la misma?.....	54
Tabla N° 10	¿Los conflictos que surgen entre ustedes se gestionan convenientemente a través de los canales de comunicación adecuados?.....	55
Tabla N° 11	¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su	

	jefe?.....	56
Tabla N° 12	¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?.....	57
Tabla N° 13	¿Cuándo se implantan nuevas instrucciones y es necesaria formación específica, la institución se lo comunica a tiempo?.....	58
Tabla N° 14	¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo asignado?.....	59
Tabla N° 15	Existe una atmósfera de confianza entre sus compañeros de trabajo?.....	60
Tabla N° 16	Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros de trabajo para la solución de tareas asignadas por su superior?.....	61
Tabla N° 17	¿Cree que la comunicación con sus compañeros del mismo rango es de manera abierta?.....	62
Tabla N° 18	¿Cree que se oculta información entre sus compañeros del mismo rango?.....	63

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N° 1	46
Gráfico N°2	47
Gráfico N° 3	48
Gráfico N° 4	49
Gráfico N° 5	50
Gráfico N° 6	51
Gráfico N° 7	52
Gráfico N° 8	53
Gráfico N° 9	54
Gráfico N° 10	55
Gráfico N° 11	56

Gráfico N° 12	¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?.....	57
Gráfico N° 13	¿Cuándo se implantan nuevas instrucciones y es necesaria formación específica, la institución se lo comunica a tiempo?.....	58
Gráfico N° 14	¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo asignado?.....	59
Gráfico N° 15	Existe una atmósfera de confianza entre sus compañeros de trabajo?.....	60
Gráfico N° 16	Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros de trabajo para la solución de tareas asignadas por su superior?.....	61
Gráfico N° 17	¿Cree que la comunicación con sus compañeros del mismo rango es de manera abierta?.....	62
Gráfico N° 18	¿Cree que se oculta información entre sus compañeros del mismo rango?.....	63

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y
RELACIONES LABORALES
CAMPUS BÁRBULA**

**COMUNICACIÓN EFECTIVA FACTOR DETERMINANTE EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DE
RECURSOS HUMANOS DE LA POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO**

Autor: Eduardo González
Tutora: Ángela Díaz
Fecha: Julio, 2014

RESUMEN

El presente trabajo está orientado a analizar la comunicación efectiva como factor determinante en el desempeño laboral del personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo. En este sentido, la comunicación y liderazgo a nivel gerencial, es la respuesta a las necesidades que tienen las empresas tanto públicas como privadas de contar con un personal calificado y productivo, de la misma forma se refiere al desenvolvimiento que realiza la gerencia y los empleados en el manejo eficiente de las habilidades con las que cuenta la gestión, la cual en la mayoría de los casos es afectado por los conflictos generados dentro de las organizaciones por una deficiente comunicación, de manera que la investigación se orienta a proponer estrategias de comunicación efectiva determinante en el desempeño laboral del personal en la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo; con el objeto de identificar su proyección e importancia para el crecimiento y evolución organizacional. La investigación corresponde a un diseño de campo. La población y muestra seleccionada es el personal de la dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo, el cual cuenta con veinte (20) funcionarios. Para consolidar los objetivos planteados en la investigación se empleó un cuestionario como instrumento de recolección de datos. Concluyendo que dentro de la institución existe un clima organizacional con problemas de comunicación, lo que conlleva en ocasiones a inconformidad entre los funcionarios, por lo que se recomienda una mayor comunicación para lograr la eficiencia dentro de la institución.

Palabras Claves: Comunicación efectiva. Estrategias de comunicación efectiva. Optimización del desempeño laboral.

INTRODUCCIÓN

La intención de comunicar o informar constituye el primer eslabón de la cadena de comunicación organizacional, seguido por el contenido o traducción de la intención en palabras orales, escritas o símbolos que posean un significado claro y comprensible. Ello, sin embargo, no asegura el nivel de comprensión por parte del oyente, pues el ser humano tiene un intelecto complejo. Los más diversos factores individuales repercuten en el logro efectivo del mensaje planteado por el emisor. Si se traslada esta realidad comunicacional a las organizaciones, el sentimiento de cualquier persona respecto a una empresa y a sus actores se desarrolla instantáneamente. Si la opinión que se forma en consecuencia es negativa o desfavorable, se habrá establecido un grado de relación ineficaz del trabajador para con su entorno laboral; si por el contrario, se da un sentimiento positivo y favorable, se habrá iniciado un proceso de relaciones humanas eficaces

La comunicación, no es solamente interpersonal, sino que también es intergrupala, organizacional y externa. De manera que se debe contar con buenas destrezas de expresión oral, para así lograr la comunicación efectiva dentro de las organizaciones, teniendo en cuenta que las palabras y acciones son la clave para el buen funcionamiento de las organizaciones.

En la actualidad, tanto las organizaciones estatales como particulares, presentan problemas a consecuencia de la falta de comunicación efectiva que existe entre sus miembros. De allí que la responsabilidad de la comprensión del mensaje por parte de los empleados reside en el gerente, en su manera de comunicarse, de despertar y mantener el interés de su personal en torno a lo que dice; incluso en la manera como se expresa y se dirige a quienes forman parte de su equipo de trabajo. Por tal motivo, la elección de las palabras y su empleo tienen una considerable importancia en la comunicación, tanto el gerente como su equipo de trabajo, deben ajustarse a los niveles educacionales, intelectuales y de interés que predominan en el grupo.

Por consiguiente, la única manera de obtener un rendimiento significativo es llevar a cabo importantes cambios en la organización, cambios que suponen un intento previamente planificado por la dirección, a fin de mejorar el rendimiento general de las personas, de los grupos o de la propia organización, mediante la modificación de la estructura, el comportamiento y los procesos de la misma. Si el cambio se lleva a cabo de una forma correcta, las personas y grupos deben mejorar su rendimiento, por ello, cualquier esfuerzo decidido, planificado y evaluado orientado a mejorar el rendimiento, cuenta con grandes posibilidades de alcanzar el éxito.

Por todo lo expuesto, el presente trabajo de investigación se basa en el análisis de la comunicación efectiva como factor determinante en el desempeño laboral del personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía de Carabobo. A los fines de dar cumplimiento al trabajo, éste se conforma de cuatro (4) capítulos, a saber:

Capítulo I, describe el planteamiento y formulación del problema, enfocando el tema y destacando la importancia de la situación problemática. Igualmente se mencionan los objetivos de los estudios, tanto generales como específicos, y la justificación de la investigación. Capítulo II, describe el Marco Teórico presentando los antecedentes, su fundamentación teórica y las bases legales que sustentan dicha investigación. Capítulo III, presenta la metodología utilizada, tipo y diseño de la investigación, la población y muestra de estudio, técnicas de recolección de datos, validez, confiabilidad y el análisis estadístico de los datos. Capítulo IV se presenta el análisis de los resultados, a través de tablas de frecuencia y porcentajes y gráficos de torta, los cuales comprenden la frecuencia y los porcentajes correspondientes a cada uno de los resultados obtenidos de la muestra. Concluyendo con las conclusiones, recomendaciones y los materiales de referencia utilizados para la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Desde tiempos remotos, el hombre en su afán por auto conocerse ha intentado elaborar un enfoque que le permita comprender y justificar el porqué de su comportamiento en el medio laboral; es así, como surge una búsqueda inquietante sobre la comunicación organizacional, considerada como una ventana hacia la explicación de la productividad, identificación, desarrollo y evolución del entorno laboral, basándose en una serie de percepciones globales como la comunicación, la formación por parte del individuo en lo concerniente a su organización. De allí, que las instituciones públicas o privadas a nivel competitivo cada día utilizan una administración más exigente, que les permita aplicar estrategias para lograr los objetivos deseados y el éxito de las mismas. Al respecto Scheinsohn (2010:22), destaca la importancia de la gerencia de la comunicación, así como la estrategia de la comunicación como: “un valor inconmensurable, en la cual se enfatice una visión holística que unifique los diferentes paradigmas de construcción del conocimiento y ubiquen al ser humano como eje principal en las organizaciones”.

De allí, que los escenarios, demandan de sistemas más precisos y prácticos en la comunicación, con un enfoque holístico global, en la cual se visualiza una óptica innovadora que enfatice las potencialidades de la gerencia de la comunicación, donde se ofrezca una apertura que le garantiza transformaciones, desarrollo a las organizaciones y a las sociedades. De tal manera, que la teoría de la gerencia de la comunicación, reconsidera las ventajas y desventajas de cada estrategia de comunicación para decidir cuál instrumento utilizar, coordinar las actividades que habrán de llevar a cabo, organizar a las distintas personas y recursos que intervienen en su realización, lo que se trata de conseguir que los diferentes elementos de la comunicación actúen de forma complementaria, coordinada, que expresen valores y significados para obtener el intercambio de conocimientos con el fin de unificar criterios.

Ahora bien, en las organizaciones, es importante el desempeño laboral de sus trabajadores, con la finalidad de alcanzar metas comunes para optimizar la imagen y productividad de la organización. Según Chiavenato (2006:243) dice que: “el desempeño laboral es una sistemática apreciación del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, afirmando que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona”.

En las organizaciones se deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales destacan: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador. Por consiguiente, se puede afirmar que el desempeño es una apreciación por parte de los supervisores de una organización, en la manera como un empleado logra sus metas u objetivos, así mismo, el desempeño laboral permite visualizar hasta qué punto, un empleado puede realizar una labor; aclarando que dicho desempeño no solo incluye la producción de unidades tangibles sino también las no tangibles como lo es el pensar en forma creativa, inventar un producto nuevo, resolver un conflicto entre otros o vender un bien o servicio.

En este sentido actualmente en Venezuela la buena comunicación y el desempeño laboral, es la respuesta a las necesidades que tienen las empresas tanto públicas como privadas de contar con un personal calificado y productivo, de la misma forma se refiere al desenvolvimiento que realiza la gerencia y los empleados en el manejo eficiente de las habilidades con las que cuenta la gestión, la cual en la mayoría de los casos es afectado por los conflictos generados dentro de las organizaciones como los entes públicos, que perjudican la productividad y estabilidad de los funcionarios.

De lo anterior, se puede decir, que gerenciar en los entes públicos del Estado como en las Policías Nacionales, Estadales y Municipales no es tarea fácil, que la función de dirigir una institución pública representa un gran compromiso con la comunidad, desde la perspectiva profesional. En algunos casos se evidencia la falta de percepción en su rol de líderes por lo que se infiere, deficiencia en la toma de decisiones, en el apoyo y el estímulo que debe tener un gerente líder para conseguir las metas organizacionales. Es importante destacar, que para dirigir las empresas e instituciones públicas o privadas es necesaria la evaluación; considerada ésta como una fase indispensable y un aspecto básico en el proceso gerencial de las mismas.

En otras palabras, como toda conducta humana demanda una valoración, de igual modo se hace necesario evaluar los logros en términos de los propósitos que se persiguen. Cabe señalar, que el desempeño constituye una acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta, de lo que se le ha designado como responsabilidad y que será medido en base a su ejecución.

De manera, que la evaluación del desempeño, resulta útil para validar y redefinir las actividades de la organización, como la selección y capacitación de los empleados. Entre sus objetivos fundamentales es mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la organización, establecer estrategias de mejoramiento continuo, dar oportunidades de desarrollo de crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

Ahora bien, la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores, basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, se puede determinar qué elementos son esenciales para su posterior evaluación. Sin embargo, en dicha evaluación, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos, entre otros.

De manera, que en el Cuerpo de Policía del Estado Carabobo; ente destinado a servir de protección a la ciudadanía, se debe evaluar tanto el clima comunicacional, como el desempeño de los funcionarios dentro de la organización, para ello se debe contar con una buena planificación de estrategias comunicacionales, dirigida a obtener el máximo beneficio, para el logro de los objetivos.

Por esta razón, es muy importante la imagen del departamento de Recursos Humanos como ente impulsador de las relaciones laborales y procesos administrativos. Ahora bien, el departamento de Recursos Humanos, se desliga de la comunicación efectiva; ya que es dirigido por funcionarios de otra índole (carrera), debido a que se incorporan a los cargos del área de personal con otras competencias, distintas a las que exige el departamento antes mencionado. Se observa falta de información veraz, no hay eficiencia en el seguimiento de las actividades programadas, demorando respuestas que satisfacen los requerimientos del personal desvinculando al recurso humano de la realidad. En este contexto, la tendencia de los funcionarios es a no identificarse con la misión y objetivo de la institución, esto dado a la falta de comunicación de los objetivos organizacionales de la misma, valores, misión y visión del departamento, especialmente en lo relativo a su naturaleza, de la forma como se organiza el trabajo, de las políticas y normas que la rigen que deben ser emitidas y comunicadas por la Dirección de Recursos Humanos.

Es necesario destacar que, el tema de la “Normativa Legal para la asignación de rangos a los funcionarios de la Policía del Estado Carabobo”, es una causa de la problemática actual en los cuerpos policiales de este Estado; donde se hace necesario evaluaciones de tipo cualitativo y cuantitativo, para determinar de manera objetiva, la asignación de cargo y responsabilidades dentro del cuerpo policial, observándose que no se comunican en forma asertiva, trayendo como consecuencia, la debilidad en los roles de los funcionarios, como por ejemplo: la falta de confianza entre ellos, la desinformación de nuevas instrucciones, la descoordinación de los funcionarios para la solución de tareas asignadas por un superior, entre otras.

En consecuencia, se puede decir, que de continuar con esta situación en la Comandancia de la Policía del Estado Carabobo, específicamente en la Dirección de Recursos Humanos se desmejorará el clima organizacional y la visión de esta dependencia de órgano policial. De allí, que la investigación se orienta a proponer estrategias de comunicación efectiva determinante en el desempeño laboral del personal en la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo; con el objeto, de identificar su proyección e importancia para con el crecimiento y evolución organizacional. Atendiendo a lo expuesto, se plantean las siguientes interrogantes:

Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo?

- ¿Cuál es la situación actual del personal en la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo en cuanto a la comunicación efectiva?
- ¿Cuáles serán los componentes claves que inciden en el desempeño laboral del personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo?
- ¿Qué beneficios traerá a la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo, realizar acciones que coadyuven a mejorar la comunicación efectiva a fin que contribuya a optimizar el desempeño laboral?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la comunicación efectiva como factor determinante en el desempeño laboral del personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía de Carabobo.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual en cuanto a la comunicación efectiva del personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo.
2. Identificar los componentes claves que inciden en el desempeño laboral del personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo.
3. Determinar las acciones que coadyuven a mejorar la comunicación efectiva de manera que contribuya a optimizar el desempeño laboral del personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo.

Justificación de la Investigación

Muchas investigaciones que se analizan en el contexto de este trabajo de investigación, definen la importancia de indagar en la comunicación efectiva y en el liderazgo gerencial en las instituciones públicas, ya que estos aspectos inciden positivamente en el desempeño y productividad de sus empleados. De allí, que pueden generarse alternativas que pudieren coadyuvar al mejoramiento continuo de los mismos, como es el caso de los funcionarios de la Policía del Estado Carabobo, los cuales carecen de Directores de Recursos Humanos con el perfil académico adecuado, los cuales son necesarios para desempeñar eficientemente el cargo asignado.

De manera que, la comunicación efectiva y continua en un alto nivel gerencial, es necesaria para mantener actualizados a los directivos de los avances en sus campos laborales respectivos. El diseñar o impartir estrategias de comunicación efectiva determinante en el desempeño laboral del personal en la Dirección de Recursos Humanos, permitirá a la Policía del Estado Carabobo consolidar un ambiente de trabajo más sano y una mayor eficiencia, ya que los funcionarios y todo el personal de la dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo estarán comunicados sobre estrategias de trabajo de acuerdo a sus funciones logrando así, una mejor actitud y creando sentido de pertenencia con la institución.

Esta investigación se justifica, ya que la misma propone estrategias que contribuirán a implementar la comunicación efectiva y el liderazgo a nivel gerencial, de manera que contribuya a optimizar el desempeño laboral del personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo.

En lo teórico, esta investigación generará reflexión y discusión tanto sobre el conocimiento existente del área investigada, como dentro del ámbito de las Ciencias Sociales, ya que de alguna manera u otra, se confrontan teorías, lo cual necesariamente conlleva a hacer epistemología del conocimiento existente.

En lo metodológico, esta investigación generará la aplicación de un nuevo método de investigación para concebir conocimiento válido y confiable dentro del área de comunicación eficiente y el desempeño laboral y otras áreas de las ciencias sociales.

Por otra parte, en cuanto a su alcance, esta investigación abrirá nuevos caminos para investigadores que presenten situaciones similares a las que aquí se plantean, sirviendo como marco referencial a estas. Desde el punto de vista de la línea de investigación, pondrá en manifiesto los conocimientos adquiridos en la Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. De alguna manera esta investigación está siendo fundamentada con aportes netamente positivos y cubren la línea de investigación de las relaciones laborales en un espacio determinante al aporte hacia la comunidad estudiantil en general, pudiéndose aprovechar al máximo un estudio de cómo se pueda optimizar la comunicación efectiva determinante en el desempeño laboral del personal en la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo, y de esa manera lograr un mejor desempeño laboral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Marco Teórico Referencial

Según Morles, (1994:13) define que: “la función del marco teórico es precisar y organizar las ideas y conceptos contenidos en la sección introductoria, de manera que los mismos puedan ser manejados y convertidos en acciones concretas”. De allí, que el contenido de esta sección permitirá, a través de una exhaustiva revisión de las referencias consultadas, crear un basamento adecuado para la sustentación de las teorías que afirman las estrategias de comunicación efectiva en la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo.

Antecedentes de la Investigación

Para dar apoyo referencial bibliográfico al desarrollo del presente estudio estrategias de comunicación efectiva determinante en el desempeño laboral del personal en la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo, se precisa la revisión de investigaciones realizadas anteriormente por distintos autores; con el fin, de familiarizarse con el conocimiento del problema. Por consiguiente, es necesario hacer una revisión de los trabajos afines a esta investigación a objeto de tomarlos como referencia y orientar adecuadamente el presente estudio. Según Flames (2008:146), acota: “Los antecedentes son una síntesis conceptual de la investigación o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la investigación“. A continuación se presentan algunos trabajos que están relacionadas con el tema: Estrategias de comunicación y liderazgo gerencial.

Jiménez J. (2011) en su trabajo especial de grado para optar al título de Magister en Administración y las Ciencias Sociales titulado: *“Análisis y Diagnóstico de los Recursos Humanos y las Relaciones Laborales en las Empresas Privadas, de la Comuna de Crespo – Cartagena. Estudio Aplicado al Sector Comercio”* (Universidad de Cartagena). Este proyecto de investigación aplicada, surgió por el objetivo de contar con información actualizada de la situación vigente del recurso humano en las relaciones laborales de la empresa privada de la comuna de Crespo. Estudio Aplicado al Sector Comercio.

El autor explicó que las relaciones laborales resultan de gran interés, ya que determinan en gran medida que tan preparada está la empresa, para enfrentar los requerimientos del recurso humano y sus procesos administrativos necesarios que demandan los nuevos desafíos como lo son adaptarse a nuevas condiciones de una economía global (que requiere

competitividad y eficiencia), y sobre todo la organización debe estar preparada a las exigencias del entorno económico y social, ya que éste se encuentra en condiciones de constante cambio, por lo que exige que las organizaciones se encuentren preparadas a recibir este entorno cambiante de la mejor forma. El tipo de investigación, en sus aspectos básicos fue exploratoria, ya que no se habían realizado estudios anteriores con las mismas características.

Además, debido a la caracterización y relación entre las variables tuvo alcances Descriptivos y Correlacionales. El instrumento para llevar a cabo el análisis del estado del recurso humano y las relaciones entre empresarios y trabajadores fue un cuestionario, que arrojó información sobre diversas dimensiones que existen en las relaciones laborales de las empresas privadas de la comuna de Crespo Cartagena.

La vinculación de este trabajo de investigación con el tema expuesto en este estudio es que el investigador analizó y diagnóstico los Recursos Humanos y las Relaciones Laborales de la Comuna de Crespo – Cartagena. Estudio Aplicado al Sector Comercio, tomando en cuenta el recurso humano su efectividad y las relaciones laborales que tienen los empresarios con cada uno de sus trabajadores en pro de la efectividad de sus actividades, lo que facilitó la comprensión de la importancia del recurso humano, su clima organizacional y las relaciones laborales en pro de la efectividad de las organizaciones.

Fernández, F (2010), realizó una Tesis Doctoral titulada: “*La Capacitación para la gestión de la nueva comunicación interna*”. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la comunidad Valenciana, España, la cual tuvo como objetivo plantear un modelo estratégico de capacitación para la gestión de la nueva comunicación interna tomando como eje central los portales corporativos, que se plantean como depositarios de los tres grandes contenidos que ha de reportar la comunicación interna: Información operativa, información ad intra e información ad extra. A partir de una investigación cualitativa y cuantitativa de la práctica de estrategias de capacitación en la comunicación interna en siete Universidades Valencianas, se planteó una radiografía del sector en el momento de la investigación y se revisó el modelo de gestión propuesto. Finalmente, las conclusiones de la investigación, teórica y empírica fueron sometidas a un proceso de confrontación con un panel de expertos en comunicación universitaria, lo que permitió llegar a un modelo validado que planteaba integrar los nuevos medios en la gestión de la comunicación interna a partir, principalmente, en la capacitación sobre la adaptación de los principios corporativos a la estructura de los sistemas de información.

El antecedente mencionado aporta a la presente investigación, a observar el tratamiento dado en otro contexto a las estrategias de comunicación, utilizando las herramientas de las propias instituciones para mejorar el flujo de información entre los trabajadores por ejemplo los funcionarios policiales. Lo que permitirá analizar la variable: Comunicación como un modelo de gestión; donde los gerentes son la pieza clave en el manejo de la información; para que su uso sea lo más eficiente que se pueda. Asimismo, los resultados de esta investigación; proveerán ideas fundamentales para el análisis de la comunicación efectiva como factor determinante en el desempeño laboral del personal de la dirección de Recursos Humanos de la Policía de Carabobo para dar otra perspectiva al tratamiento de la temática en estudio.

Ortega, A. (2009), en su trabajo de grado para optar al título de Magister en Gerencia Educativa titulado: *“Propuesta de un Programa de Estrategias Gerenciales de comunicación como Herramienta para el Mejoramiento del Desempeño Docente en un Instituto Universitario”*, (UPEL) en referencia a un estudio reciente del Instituto Universitario de Tecnología de Administración Industrial (IUTA), plantea que la gerencia es la dependencia específica y distintiva de toda organización. El objetivo principal del presente estudio es proponer un programa de estrategias gerenciales como herramienta de comunicación para mejorar el desempeño docente en los Institutos Universitario. En la misma se señalan un conjunto de teorías de diferentes autores como; Smith, Drucker, Matsushita Lafourcade, Picón, entre otros.

El estudio se caracterizó por ser un proyecto factible basado en una investigación documental y de campo herramientas necesarias para obtener información de fuentes primarias, se seleccionaron como sujetos de estudio a los docentes de la coordinación del instituto universitario de tecnología de administración industrial (IUTA), de donde se tomaron veinte (20) docentes, selección que permitió dar orientación al estudio. Concluyendo el autor que el instituto no valora la clasificación del desempeño docente lo que evidencia el malestar ya que no se comunica ni supervisa y exige un trato asertivo de los coordinadores hacia los docentes, siendo la interrelación entre ellos moderadamente satisfactoria.

Es importante destacar que esta investigación sirvió como guía para el presente estudio, donde se tomaron como ejemplo el soporte teórico y metodológico en lo que refiere a los programas de estrategias gerenciales de comunicación para mejorar el desempeño de la organización.

Suarez, P. (2009), realizó un trabajo de investigación, para optar al título de Magíster en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales (UCAB). Dirección de postgrado, titulado; *“Aspectos de la comunicación y el liderazgo gerencial de los Jefes de Comisarias del cuerpo de investigaciones, científicas, penales y criminalísticas”*. En el mismo se analizaron los aspectos que tenían que ver con la información y el liderazgo gerencial de los Comisarios pertenecientes al cuerpo detectivesco que forma el soporte direccional de la organización. La Investigación fue de tipo descriptiva de campo. Los Instrumentos de recolección de datos fueron la encuesta y el cuestionario con un análisis deductivo. La misma permitió observar la misión organizacional de buscar estrategias para mejorar la información o comunicación con los subalternos de manera que sustente el perfil gerencial acorde a una institución policial donde el liderazgo cumpla las condiciones de proactivo, imaginativo, creativo, con una visión sustentada en la ética.

El autor concluyó que las estrategias de comunicación para el liderazgo de la organización está conformado por los status y roles de gerente, líder y jefes que han avanzado en el desempeño de sus tareas y han logrado dirigir la organización hasta el lugar que ocupa, con la fortaleza que represente su calidad científica así como la percepción de los comisarios entrevistados responde más a la imagen que se quiere proyectar que a la propia realidad.

Esta investigación servirá de aporte, por cuanto tiene que ver con las instituciones policiales, tomando en cuenta las estrategias utilizadas para mejorar la comunicación y el liderazgo en el desempeño laboral del personal de la dirección de recursos humanos de la policía del Estado Carabobo.

Bases Teóricas

Este estudio comprende los fundamentos teóricos, epistemológicos y conceptuales referidos a las variables de la investigación, como son: la comunicación efectiva, sus estrategias y la optimización del desempeño laboral, entre otras.

Comunicación

Según Bastardas, A. (1995:59), define la comunicación como: “El proceso por razón del cual se logra transmitir información de una entidad a otra, alterando el estado de conocimiento de la entidad receptora”. Los procesos de la comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de los signos y tienen unas reglas semióticas comunes.

Comunicación Efectiva

Según Barsallo, K. (2009:19) “La calidad de comunicación que mantengamos con una persona, dentro de un grupo o en una empresa así será la calidad de la relación que obtendremos”. De hecho, la autora explica que si se detienen a pensarlo un instante, todas las personas que consiguen un éxito sólido y un respeto duradero (ya sea en el campo laboral, empresarial o familiar) saben comunicar de manera efectiva, aun intuitivamente, sus ideas, propósitos y emociones. Solo conociendo y practicando los principios de una comunicación efectiva podrían coordinar, enseñar, aceptar, dirigir, en la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo, pero sobre todo lograr un clima propicio que sus acciones conduzcan a los que realmente buscan que es el optimo desempeño laboral de los funcionarios .

Sistema de Comunicación de la Gerente Medio

El sistema de comunicación del jefe policial, para esta investigación, se define según El Achkar, S. (2009:96) como: “el conjunto de elementos que intervienen en el proceso de intercambio de información que utiliza el jefe policial, con sus subalternos y viene dado por la comunicación formal e informal”. En este sentido, cabe destacar que la comunicación es el arte de intercambiar información, pensamientos e ideas entre dos o más personas; este proceso marca la existencia de la sociedad debido a que el hombre es un ser sociable que necesita relacionarse y comunicarse. En este sentido, la comunicación le permite agruparse en base a objetivos comunes y de esta forma se organiza socialmente para formar las comunidades humanas. Desde el punto de vista epistemológico, filosófico y sociológico; la comunicación siempre ha estado ligada a la naturaleza social del hombre, a medida que sus actividades y relaciones fueron variando se enriquecieron sus relaciones sociales, incrementando la comunicación entre los hombres, alcanzando mayor desarrollo como ser social y su evolución ha estado ligada al desarrollo cuantitativo y cualitativo de la comunicación.

Al respecto, Karma, T. (2005:01), refiere que: “La comunicación como centro de reflexión surgió en las escuelas de psicología, sociología y ciencia política; éstas son las disciplinas “hermanas” o madres del saber comunicativo”. Como bien lo expresa el autor, la comunicación reflexiva nace al lado de las ciencias sociales; debido a su propia naturaleza que lo obliga a interrelacionarse con sus semejantes. Por lo tanto, la comunicación es un fenómeno social que ha permitido la comprensión de la realidad y del mundo; es una forma de difundir el conocimiento y establecer relaciones sociales, involucra la transferencia de información de una persona a otra e implica el entendimiento de su significado, porque: “si se difunde información que nadie escucha o lee se pierde el sentido o el objetivo de la comunicación”; tal como lo señala Jûnger Habermas (1981:69) en su Teoría de la Acción Comunicativa, al referir que el entendimiento mutuo es la base de la comunicación.

En este orden de ideas, Hellriegel, D; Slocum, J. y Woodman, R. (1999:07), definen la comunicación como: “La competencia fundamental que se refiere al envío y la recepción eficaz de información, así como la transmisión y comprensión de pensamientos, sentimientos y actitudes”. Bajo estas circunstancias, el director de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo debe valorar la calidad de los sistemas de comunicación que utiliza en la relación con sus subordinados funcionarios policiales a fin de asegurarse que sus instrucciones sean entendidas y, por ende, ejecutadas a cabalidad. Tal como lo expresan los autores mencionados, el proceso comunicacional no se basa solo en el hecho de transmitir información, sino que también debe existir comprensión del mensaje que se desea difundir la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo para que pueda generar el cambio de conducta o actitud esperado en el receptor. En el ámbito de las organizaciones, el gerente debe ser un buen comunicador porque representa la fuente confiable de información y es el enlace entre el trabajador y la estructura organizacional; entre éste y sus subalternos existen sistemas que dirigen el flujo de la información en varias direcciones y dependiendo de los canales utilizados para difundir la información se les denominará comunicación formal o informal.

Comunicación Formal

Operacionalmente se define como el intercambio de información que se genera entre el jefe y los funcionarios policiales, a través de los canales regulares establecidos en la estructura organizacional y puede ser descendente o ascendente. En relación a este sistema de comunicación autores como Dolan, S. y Martín, I. (2000:78), manifiestan que: “La dirección de la información en la red formal tiene en cuenta la autoridad y la posición jerárquica”. Este enunciado corrobora la definición elaborada por el autor al asociar la comunicación formal a la estructura organizativa de la institución representada en el organigrama; ya que en éste se define gráficamente las posiciones jerárquicas dentro de la organización y la distribución de la autoridad entre sus integrantes por ejemplo los oficiales de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo y los funcionarios.

En este mismo orden de ideas, es necesario enfatizar que para transmitir información por los canales formales de la organización se deben tener ciertas habilidades que permitan el flujo de información de forma efectiva, sin que el nivel jerárquico inferior se sienta presionado, obligado o coaccionado a recibir información sin solicitar explicaciones adicionales o sin exponer sus propias ideas; debido a que esta situación frenaría el fin último de la comunicación que es el de transmitir información, para que ésta pueda ser comprendida y dar así paso al proceso de retroalimentación.

De acuerdo con el planteamiento anterior, se desprende que el proceso comunicacional efectiva determinante en el desempeño laboral del personal en la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo, depende mucho de las competencias que tenga el director, ya que la comunicación está considerada como una herramienta estratégica para el cambio; por lo tanto, el jefe no debe centrar el poder comunicacional en torno a si mismo sino que debe permitir que los trabajadores expresen sus incertidumbres, dudas, angustias, temores, alegrías, sentimientos e ideas; para ello se abrirá el flujo de comunicación en distintas direcciones.

Al respecto, Decenzo, D. y Robbins, S. (2001:460), manifiestan que: “La comunicación eficaz no solamente implica que la dirección general envía información hacia abajo en la compañía, también significa que la información fluya hacia arriba y lateralmente a otras áreas en la organización”. Es decir, según la opinión de estos autores se destaca que no solo existe una comunicación de arriba hacia abajo o comunicación descendente, sino que para que ésta sea eficaz debe intervenir el flujo comunicacional de abajo hacia arriba o comunicación ascendente y el flujo lateral o comunicación horizontal.

Es de señalar, que para efectos de esta investigación solo se tomarán en cuenta la comunicación descendente y la comunicación ascendente. En relación a la comunicación descendente, está referida al intercambio de información que se produce desde la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo hacia los funcionarios policiales que conforman esta institución a través de reuniones, manuales, comunicaciones escritas y publicaciones en carteleras. Por su parte, Marriner, A. (2001) establece que la comunicación descendente es:

Principalmente directiva, y ayuda a coordinar las actividades de los distintos niveles de la jerarquía por medio de la comunicación a los subordinados de lo que deben hacer y proporcionando la información necesaria a esos subordinados para que apliquen sus esfuerzos a la consecución de las metas de la organización. (p. 352)

En relación a la comunicación ascendente, se considera como el intercambio de información que se produce desde los funcionarios policiales hacia el jefe, mediante el llenado de encuestas, las entrevistas o con el uso del buzón de sugerencias.

Comunicación Informal

Para efectos de la presente investigación, el autor la define como el intercambio de información entre el jefe y los funcionarios policiales, mediante el uso de canales paralelos a la red formal de comunicación y está dada por la propagación de rumores.

El Proceso de Comunicación

La formación de nuevos paradigmas del lenguaje son un aporte al logro de una mayor eficiencia, esto produce menor presión al funcionamiento global de la institución y de los participantes en lo personal: por lo tanto, la comunicación y el compromiso conforman un dominio específico de actuación dentro de las organizaciones; en este sentido. La comunicación es un proceso mediante el cual se transmiten significados, puede ser oral o escrita, que van desde una parte que emite, hacia otra que recibe o decodifica, los elementos cabalmente. Katz, D. y Kahn, R. L. (2001) destacan lo siguiente:

La Idea: Primeramente, debe existir una idea o pensamiento que se quiere transmitir, entonces el emisor debe poseer el mensaje que desea transmitir a la otra parte.

Codificación: En segundo lugar, la idea se debe codificar o expresar en alguna manera de transmisión, el emisor debe organizar de manera coherente la idea según el medio de transmisión de la misma.

Transmisión: Establecer el medio de transmisión según la necesidad, la manera verbal sería la ideal cuando depende de la retroalimentación inmediata a la dada, de modo escrito será una manera que se usará cuando no es necesario obtener respuesta inmediata al mensaje que se comunica.

Ruido: este elemento se interpone entre la transmisión y recepción del mensaje que se quiere comunicar, y es preciso vencerlo. Conversaciones en voz alta y conductas desconcertantes en el ambiente serían factores que podrían interferir e incluso alterar el mensaje que quiere transmitir.

Recepción: Se refiere a la persona que recibe el mensaje, dicha recepción debe escucharse atentamente si el mensaje es oral, y poseer una buena lectura en el caso que sea un mensaje escrito.

Decodificación: El receptor debe hacer una correcta decodificación del mensaje y reconstruir el significado que tiene en mente el emisor.

Acción: Se debe iniciar la acción, en algunas ocasiones el receptor deberá hacer algo con la información que recibe, en otras su propósito final es que la acción específica del mensaje se realice más adelante. Sin embargo, en todos los casos es conveniente alimentar al emisor para que sepa que el mensaje se recibió correctamente. (p.70)

En este caso, el interés por la comunicación ha dado como resultado una diversidad de modelos comunicacionales con diferencias en cuanto a las descripciones y elementos; sin embargo, Fiske F. (2002), comenta que:

Ninguno de ellos puede calificarse de exacto; algunos serán de mayor utilidad o corresponderán más que otros en determinado momento. Existen dos vertientes o tendencias en cuanto a modelos de comunicación, por un lado los que se centran en el proceso propiamente dicho y en la semiótica por el otro” (p.234).

Para el autor la teoría antes mencionada, es oportuna para aplicarla dentro de la organización: Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo, donde se explica el proceso de la comunicación, sus diferentes elementos, con el fin que el mensaje se transmita de la mejor manera, dentro de la empresa, logrando un óptimo desempeño laboral y un correcto proceso de comunicación en la organización.

Proceso de Comunicación en las Organizaciones

Según Pérez, P. (2000:94) la define el proceso de comunicación en las organizaciones como: “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio”. Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre esta y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas por ejemplo de los funcionarios de la Policía del Estado Carabobo con la dirección de Recursos Humanos, con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidos los objetivos. Dentro de este contexto, la comunicación organizacional es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y buscar abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa, lograr soluciones colectivas que beneficien al sistema y que lo hagan más productivo. Por otra parte, Henry, H. y Sverdlik, S. (1991) plantea que para que la función de comunicación sea efectiva dentro y fuera de la organización, esta debe ser:

Abierta: Su objetivo es el comunicarse con el exterior; hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes al público interno y externo.

Evolutiva: Pone énfasis en la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.

Flexible: Permite tener una comunicación oportuna entre lo formal e informal.

Instrumentada: Se utilizan herramientas como soporte, dispositivos; dado que muchas organizaciones están funcionando deficientemente, debido a que la información que circula dentro de ella no llega en el momento adecuado ni utiliza las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva (p.102).

Es primordial conocer el marco en el que se produce la comunicación en una organización, el diseño de toda organización debe permitir la comunicación descendente que es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos, van del superior al subordinado y son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada de trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir.

La comunicación horizontal: es la comunicación que fluye entre funciones, necesarias para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización; comunicación diagonal: Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización, es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación; la comunicación informal: Es el flujo de información que circula por los diferentes ámbitos de la organización, establece relaciones sociales que propicien una comunicación más práctica, protegen al individuo de la soledad y el anonimato, le permiten desarrollar percepciones continuas sobre su rol y el del grupo al que pertenece. En concordancia con lo anteriormente descrito, se puede mencionar que para el autor, esta teoría es oportuna para ejecutarla en la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo, debido a que explica el proceso de la comunicación en las organizaciones, siendo necesaria la aplicación de estos estudios en el ámbito organizacional.

Desempeño

Roca Serrano, A. (2002:122) denomina desempeño: “Al nivel de desarrollo que una entidad cualquiera tiene con respecto a un fin esperado”. Así, por ejemplo, un funcionario de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo puede tener buen o mal desempeño en función de su laboriosidad, una institución puede tener buen o mal desempeño según la calidad de servicios que brinda en función de sus recursos, una máquina tendrá un nivel de desempeño según los resultados obtenidos para la que fue creada, un estado tendrá un desempeño determinado según la concreción de las políticas que haya establecido quien esté en el gobierno.

Desempeño Laboral

La Gerencia Administrativa consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Una definición interesante sobre el desempeño laboral, es la expuesta por Stoner, S. (1994:510), quien afirma que “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Con respecto a esta definición se plantea que el desempeño laboral, se refiere a la puesta en práctica de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con el propósito de alcanzar las metas propuestas.

Chiavenato, I. (2006:236), expone que el desempeño “es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En este orden de ideas, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá cambiar inicialmente lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. Asimismo, Robbins, R. (2004:564), plantea: “La importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño”. Además de mencionar, que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurren con las metas fáciles.

En relación a las definiciones presentadas anteriormente, se puede evidenciar el factor común, que es logro de metas organizacionales, siendo de suma relevancia para ello la capacidad presente en el personal que conforma la Dirección de Recursos Humanos de dicha organización, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos. El desempeño laboral depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

En este orden de ideas, Davis, K. y Newtrons, J. (2000), conceptualizan las siguientes capacidades; adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño. El desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados como actitudinales, disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Desempeño Profesional

Fragola, N. (2004.25) explica que el desempeño laboral:

Es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual.

Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.

Objetivo fundamental de la gestión del desempeño

El desempeño de los miembros de las organizaciones constituye una de las piedras angulares para lograr la efectividad y alcanzar el éxito de estas, razón por la cual hay un constante interés de las entidades por mejorar los sistemas de gestión en que se sustenta el mismo.

Se define el desempeño según García (2001:87), “como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”.

Asimismo, Osorio O. y Espinosa E. (1995:56) especifican que el objetivo fundamental de la gestión del desempeño es: “incrementar la eficacia de la organización mediante el conocimiento y aprovechamiento de los recursos, la mejora de los rendimientos personales y la orientación coordinada de estos hacia los objetivos generales”. De allí que la gestión del desempeño es un proceso integrado y continuo que tiene tres fases según Ruiz (2004) planificación, coaching y revisión. (Figura 1)

Figura 1: Gestión del desempeño: fases y relación con otros elementos de la gestión de RRHH.



Fuente: Ruiz (2004).

Características de las fases del ciclo de Gestión del Desempeño

Ruiz (2004) explica que:

Se concibe un sistema de administración del desempeño como un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado I-Planificación: Objetivos críticos (aquéllos que tienen la máxima importancia para alcanzar los resultados del puesto); Competencias críticas, que son las conductas que requieren ser demostradas en el trabajo diario para poder lograr los objetivos establecidos; II-Coaching: Se hace un seguimiento del desempeño con el propósito de proveer retroalimentación, y apoyar y reforzar el desempeño actual para lograr las expectativas del desempeño; III-Revisión: Evalúa el desempeño actual versus el esperado al final del ciclo para analizar las tendencias del desempeño identificando áreas de oportunidad y fortalezas que permitan planificar el logro del nivel de desempeño esperado para el año siguiente (p.56).

Una exitosa Gestión del Desempeño se logra mediante el seguimiento del ciclo dinámico y sus indicadores clave para la consecución de objetivos. De esta forma ofrecer el mejor producto o método para el monitoreo de los indicadores, la comunicación de los resultados y la aplicación acciones correctivas; así como servicios de consultoría relacionados con estas necesidades. Es importante destacar que este ciclo dinámico consta de fases, las cuales pueden ser observadas en la figura 2.

Figura 2: Ciclo dinámico de gestión del desempeño



Fuente: Ruiz (2004).

Fases del Desempeño

Según Chiavenato, I. (2006) estas se identifican por el mejor rendimiento al cual desea dirigirse:

Desarrollo: Se examina donde el rendimiento actual está variando en función de los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un Sistema de Soporte Integrado del Desempeño (IPSS).

Implementación: En la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño.

Sin embargo un IPSS, le da al empleado directo control sobre la planeación del desarrollo de su desempeño, pues ellos son los más interesados en desarrollar sus competencias para alcanzar una promoción.

Retroalimentación: Se hace durante todo el proceso y después de la evaluación para que el empleado sepa cómo puede mejorar su desempeño.

Evaluación: Se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo están respondiendo a los objetivos. Los resultados finales se comparan con los conceptos establecidos en la fase I. (p.78)

Un factor muy importante para la administración del desempeño es la evaluación continua del empleado, pues este sistema no puede ser por ningún motivo estático, debe evolucionar constantemente y ser cuidadosamente monitoreado para una mejora continua, por ejemplo evaluar el desempeño de los funcionarios y empleados de la dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo, la cual existen quejas según lo planteado en el problema de esta investigación.

Metas y Objetivos Laborales

Chiavenato, I. (2006:26) explica que: “La fijación de metas y objetivos es una manera de garantizar que tu desempeño en el trabajo sea aceptable”. De manera que el cumplimiento de las metas diarias que conducen a los objetivos generales puede mejorar la evaluación del desempeño laboral cuando llegue el momento de llevarla a cabo. Crear un objetivo específico para el trabajo y esforzarse por alcanzarlo siguiendo la política y los procedimientos de la compañía. Manteniendo los objetivos en mente y recurriendo a metas diarias y semanales que ayuden a cumplirlos. Esto puede ayudar a ser más productivo y a desempeñarse de acuerdo a las expectativas del empleador.

Revisión del desempeño laboral

El desempeño laboral según Chiavenato (2006:359): “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” Otros autores como Milkovich y Boudrem (1994:87) consideran otra serie de características individuales, entre ellas: “las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones”.

En este orden de ideas, Holme, R. (2005:69) dice que: “El hecho de prepararte para una revisión de tu desempeño te puede ayudar a lograr un resultado positivo. Haz una lista de todas las cosas que has logrado durante el período de revisión y resume tus metas y objetivos para el próximo período”. Esto quiere decir que la jefatura de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo tiene que buscar sugerencias sobre la manera de mejorar la forma de llevar a cabo su trabajo, debe enumerarlas y discutir las con sus empleados, como por ejemplo: buscar estrategias de comunicación efectiva determinante en el desempeño laboral de dicha dirección.

Bases Legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela aprobada el 15 de diciembre de 1999, según referendo popular del 15 de noviembre de ese mismo año, gaceta N° 5453 Extraordinario del 24 de marzo del 2000, contiene un preámbulo, 9 títulos distribuidos en 350 artículos, una disposición derogativa, 18 disposiciones transitorias y una disposición final.

La referida Constitución, contiene los principios de protección laboral, los cuales brindan la garantía al ejercicio laboral de toda persona en el territorio nacional

Artículo 2. Venezuela se constituye en un Estado democrático y social de Derecho y de Justicia, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico y de su actuación, la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la

responsabilidad social y en general, la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político.

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

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Artículo 89. El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios:

1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.

2. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos. Sólo es posible la transacción y convencimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley.

3. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad.

4. Toda medida o acto del patrono contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno.

5. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición.

6. Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar su desarrollo integral. El Estado los o las protegerá contra cualquier explotación económica y social.

Es de señalar la importancia de la protección de las relaciones laborales estables y adecuadas en nuestra sociedad, como una manera de obtener formas eficaces de soluciones a las necesidades colectivas, que permitan precaver conflictos de trabajo, desequilibrios sociales y mejorar el desempeño laboral de los mismos, lo que consecuentemente, redundará en un mejor manejo de la administración, la comunicación de las instituciones ya sean públicas o privadas, la satisfacción del personal que forma parte de la plantilla de cada organización, la prevención de infortunios laborales, el incremento de la productividad y la elevación de los dividendos corporativos.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras

La Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras aprobada el 30 de abril de 2012, según decreto N° 8.938, establece en su artículo 1° lo siguiente:

Esta Ley, tiene por objeto proteger al trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores y de las trabajadoras, creadores de la riqueza socialmente producida y sujetos protagónicos de los procesos de educación y trabajo para alcanzar los fines del Estado democrático y social de derecho y de justicia, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el pensamiento del padre de la patria Simón Bolívar.

Regula las situaciones y relaciones jurídicas derivadas del proceso de producción de bienes y servicios,

protegiendo el interés supremo del trabajo como proceso liberador, indispensable para materializar los derechos de la persona humana, de las familias y del conjunto de la sociedad, mediante la justa distribución de la riqueza, para la satisfacción de las necesidades materiales, intelectuales y espirituales del pueblo.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

En esta sección los lineamientos metodológicos que respaldan este proyecto investigación y que se refieren a los procedimientos a seguir para alcanzar los objetivos planteados. Méndez, C. (2001:25) expone que el proceso de investigación "...implica el cumplimiento de pasos o fases que el investigador debe tener en cuenta para construir conocimiento acerca de la realidad que ocupa su interés".

Es por ello que se definirán y se justificarán el prototipo de estudio. De acuerdo al problema planteado y a los objetivos de la investigación, el estudio se inclina hacia el enfoque cuantitativo, Hernández, R, Fernández C. y Baptista P. (2002:56) comentan: Centran su atención en sus relaciones y roles que desempeñan las personas en su contexto vital, el investigador interpreta las formas como se interrelacionan las referencias sociales". De acuerdo al objetivo planteado referido a las estrategias de comunicación efectiva determinante en el desempeño laboral del personal en la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo.

Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación es de campo apoyada en investigación documental, debido a que se asentara la revisión bibliográfica del tema para referir los elementos que conforman la comunicación efectiva en la Dirección de Recursos Humanos del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo y la indagación, recopilación, organización, valoración crítica e información bibliográfica referente al tema, lo cual permitirá un punto de vista del problema en estudio. En tal sentido, Stracuzzi, S. y Pestana, F. (2006), señalan que “se encuentra exclusivamente en la recopilación de información de diversas fuentes, indaga sobre un tema en documentos escritos u orales” Al respecto. Plazas, E. citada por Fernández, F. (2010 dice lo siguiente:

La investigación Documental es una variación de la Investigación Científica, cuyo objeto es analizar los diferentes fenómenos que se presentan en la realidad utilizando como recurso principal los diferentes tipos de documentos que produce la sociedad y a los cual tiene acceso el investigador.

Tipo de investigación

La presente investigación se orienta hacia la incorporación de un diseño de campo, debido a que esta permite recolectar los datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, para analizar e interpretar posteriormente los resultados de esta investigación, en este mismo orden de ideas, la investigación de Campo según Ramírez, (1998), citado por Stracuzzi, S. y Pestana, F. (2006), consiste en:

La recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables, estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula las variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta y desenvuelve el hecho (p.97)

Nivel de la investigación

El nivel de esta investigación, está orientado de forma descriptiva, en el cual se describen situaciones que permitirán recolectar los datos necesarios para la ejecución de la misma dentro de la Dirección de Recursos Humanos del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo, que permitan desarrollar una comunicación efectiva en el desempeño laboral del personal que depende de ella, buscando una vía efectiva al problema, para así llegar a una serie de conclusiones que inducen a plasmar estrategias de comunicación que permitan solucionar la problemática planteada. Stracuzzi, S. y Pestana, F. (2006) manifiestan que una investigación de tipo descriptiva es:

El propósito del nivel descriptivo es el de interpretar realidades de hecho. Incluyendo descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El nivel descriptivo hace énfasis sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente (p.102).

Al respecto, Arias, F. (2006), define la investigación descriptiva como:

Aquella que utiliza el método de análisis, logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señala sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio y puede servir de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad” (p. 30).

Población y Muestra

Balestrini (2008:78), Define a la población o universo como, “El conjunto para el cual serán válidas las condiciones que se obtengan a los elementos o unidades de personas, instituto o cosa que se van a estudiar”. La población considerada en la presente investigación será de veinte (20) funcionarios empleados de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo. Con respecto a la muestra, Sampieri (2004:207), define la muestra como “Un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características a la que llamamos población”. A su vez, Arias, F. (2006:81), al hablar de muestreo intencional expresa “Un muestreo no probabilística o dirigido, es aquel en que la muestra no se elige al azar sino por razones determinadas, el investigador define el mismo quienes serán los integrantes de la misma”. Dentro de esta perspectiva, en la presente investigación se tomará la muestra de veinte (20) funcionarios para la realización de encuesta bajo la modalidad de cuestionario.

Técnicas de recolección de datos

Según Tamayo y Tamayo, M. (2004:182) en esta parte se explica aquí el procedimiento, lugar y condiciones de la recolección de datos”. La presente investigación constará de una técnica para la recolección de datos, como es la encuesta y como instrumento de recolección de la información, el cuestionario, que según Sampieri (2004:212), “Este se utiliza mucho en la investigación científica, ya que constituye una forma concreta de la técnica de observación, logrando que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujeten a determinadas condiciones”.

Es por ello que en el cuestionario, se realizarán una serie de preguntas cerradas para así obtener la opinión y la mayor información posible acerca del tema, dicho cuestionario se basaría en un guión estructurado, por dieciocho (18) preguntas, de tipo dicotómico, además del uso del análisis de fuentes documentales, que permitirán abordar y desarrollar los requisitos del momento teórico de la investigación, la investigación documental, de presentación resumida, resumen analítico y el análisis crítico, con el fin de determinar con la mayor exactitud las estrategias de comunicación para la comunicación efectiva en la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo

Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

El instrumento de recolección debe contener una validez que según Hernández, R, Fernández C. y Baptista L (2002:58), define como “El grado en la calificación o resultado del instrumento debe realmente reflejar lo que está midiendo”. Según el Manual UPEL (2008), establece que:

La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir. Para determinar esta característica pueden tenerse en cuenta diferentes tipos de evidencias relacionadas con el contenido, entre otras el investigador debe seleccionar el tipo de validación que más le convenga, previa documentación en las fuentes metodológicas (p.28).

La validez del instrumento de recolección de datos se determina por el veredicto de tres (3) expertos en contenido, en metodología y diseño de instrumento, los cuales analizaron y apreciaron si los ítems conllevan al logro de los objetivos emitiendo su adecuación de cada pregunta. Los mismos propusieron y ubicaron al investigador en cuanto a las modificaciones pertinentes que debía tener dicho instrumento previo a su utilización.

Confiabilidad

Según Palella, S., y Martins, F. (2003), establecen que:

La confiabilidad es definida como la ausencia de un error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida, es decir, es el grado en que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales. Además la precisión de una medida es lo que asegura se rentabilidad (si se repite siempre da el mismo resultado). (p.150).

La misma se realizará por medio del coeficiente Kuder de Richarson partiendo de los cálculos de la media, la varianza, la desviación estándar y el significado de ambas variables al conducir la operacionalización de las mismas. Estimando la confiabilidad de consistencia por medio de la fórmula 20, el cual se representó de la siguiente manera:

$$K_{R_{20}} = \left[\frac{K}{K-1} \right] * \left[1 - \frac{\sum Q_i^2}{N} \right]$$

Cuadro N° 1. Población Escala de Índice de confiabilidad

Escala	Índice
0.81 a 1.00	Muy alto

0.61 a 0.80	Alto
0.41 a 0.60	Moderado
0.21 a 0.40	Bajo
0.1 a 0.2	Muy Bajo

Fuente: González (2014)

Técnicas para el análisis de datos

Tamayo y Tamayo, M. (2000), señalan que:

El procesamiento de los datos no es otra cosa que el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados, mediante una técnica analítica en la cual se comprueba la hipótesis y se obtienen las conclusiones. Por lo tanto se trata de especificar el tratamiento que se dará a los datos, ver si se pueden clasificar, codificar y establecer categorías precisas con ellos (p. 103).

En este sentido, la investigación a realizar se sustentará en los resultados aplicados en el cuestionario de cada encuestado, se realizarán cuadros y gráficos circulares para describir cada ítem, de tal modo que se sinteticen sus valores y puedan, a partir de ellos, extraer enunciados teóricos para así establecer resultados finales, destacando los elementos esenciales que caracterizan al fenómeno estudiado. Esta investigación permite determinar y analizar como elaborar las estrategias de capacitación para la comunicación efectiva en la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

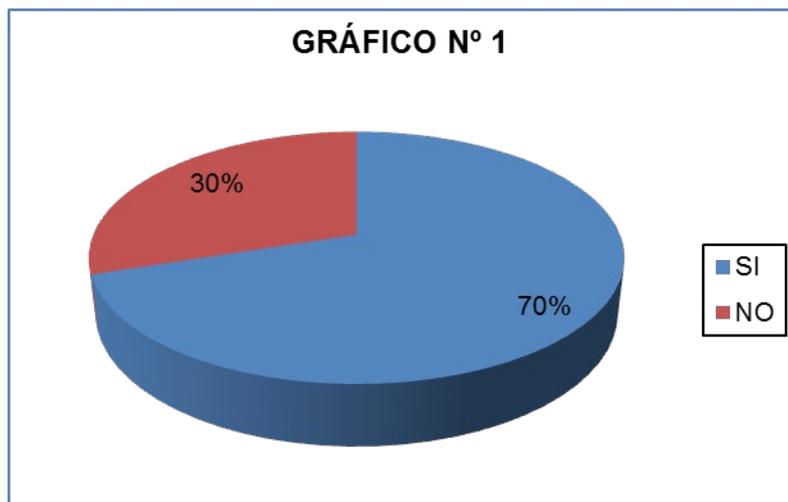
A través de la aplicación del instrumento elaborado y tomando en cuenta los objetivos planteados en la investigación, se obtuvieron los resultados, que se muestran a través de tablas de frecuencia y porcentajes y gráficos de torta, los cuales comprenden la frecuencia y los porcentajes correspondientes a cada uno de los resultados obtenidos del personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo, que fue la población y muestra del presente trabajo, con las correspondientes observaciones que se obtuvieron de dichas tablas.

Pregunta N° 1: ¿Cree usted que existe buena comunicación con sus compañeros de trabajo?

Tabla N° 1

Alternativas	SI	NO	TOTAL
Frecuencia	14	6	20
Porcentaje (%)	70	30	100

Fuente: González, E. (2014)



Fuente: Tabla N° 1

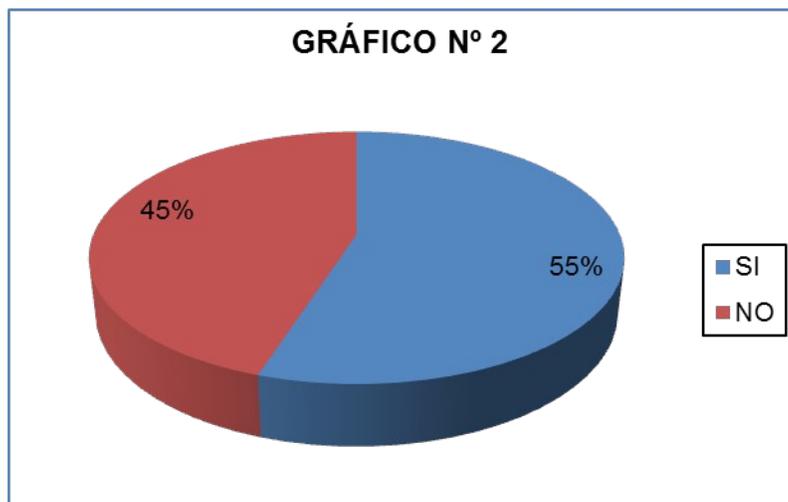
Observación: Las respuestas aportadas por el personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo, indican que el 70% cree que existe una buena comunicación con sus compañeros de trabajo, mientras que el 30% no está de acuerdo con este criterio.

Pregunta N° 2: ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?

Tabla N° 2

Alternativas	SI	NO	TOTAL
Frecuencia	11	9	20
Porcentaje (%)	55	45	100

Fuente: González, E. (2014)



Fuente: Tabla N° 2

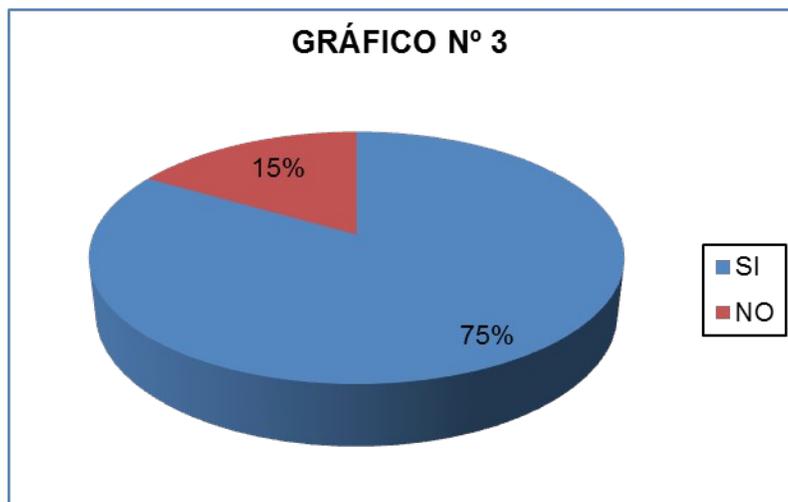
Observación: Las respuestas aportadas por el personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo, indican que existe una clara división para expresar sus opiniones entre su grupo de trabajo, ya que el 55% de los encuestados indican que sí lo hacen, mientras que el 45% no lo hacen.

Pregunta N° 3: ¿Cuando recibe información de parte de su superior, la ha entendido completamente?

Tabla N° 3

Alternativas	SI	NO	TOTAL
Frecuencia	15	5	20
Porcentaje (%)	75	25	100

Fuente: González, E. (2014)



Fuente: Tabla N° 3

Observación:

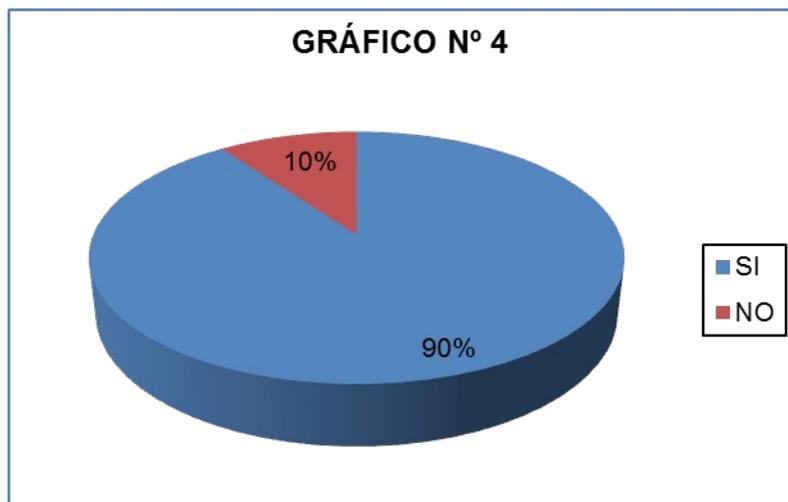
Las respuestas aportadas por el personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo, indican que el 75% de los encuestados entienden a cabalidad la información de su superior, mientras que el 25% dice que no entiende.

Pregunta N° 4: ¿Si no entiende la información de parte de su superior, ud. le hace saber que no ha entendido completamente?

Tabla N° 4

Alternativas	SI	NO	TOTAL
Frecuencia	18	2	20
Porcentaje (%)	90	10	100

Fuente: González, E. (2014)



Fuente: Tabla N° 4

Observación:

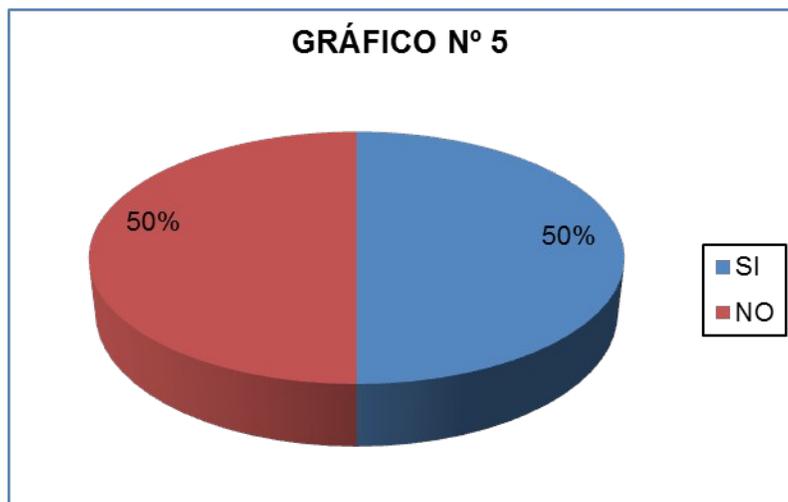
Las respuestas aportadas por el personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo, indican que el 90% de los encuestados le hace saber a su superior que no han entendido la información, mientras que el 10% se queda callado.

Pregunta N° 5: ¿Recibe a tiempo la información que necesita para realizar su trabajo?

Tabla N° 5

Alternativas	SI	NO	TOTAL
Frecuencia	10	10	20
Porcentaje (%)	50	50	100

Fuente: González, E. (2014)



Fuente: Tabla N° 5

Observación:

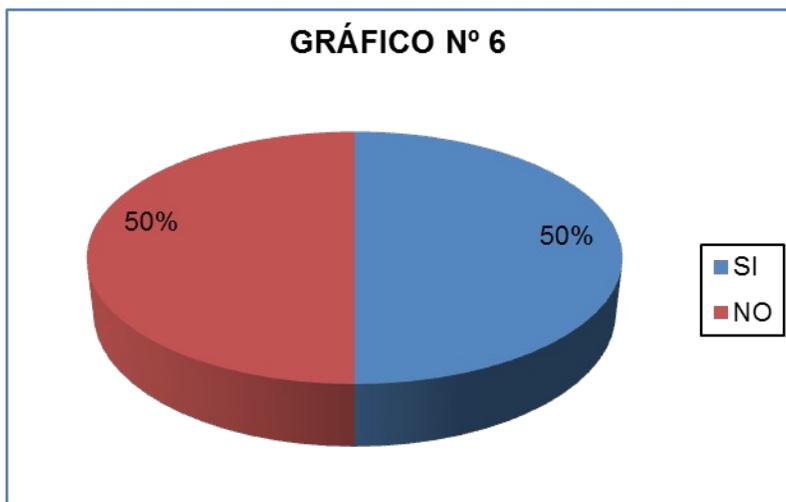
Las respuestas aportadas por el personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo, están divididas en un 50%, la mitad del personal indica que si recibe a tiempo la información para realizar su trabajo, y la otra mitad (50%) indica lo contrario.

Pregunta N° 6: ¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje claro y preciso cuando se comunica con ud.?

Tabla N° 6

Alternativas	SI	NO	TOTAL
Frecuencia	10	10	20
Porcentaje (%)	50	50	100

Fuente: González, E. (2014)



Fuente: Tabla N° 6

Observación:

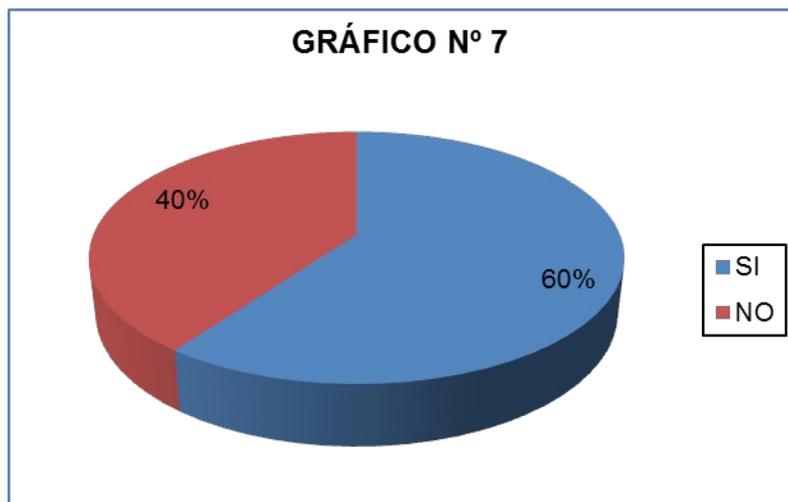
Las respuestas aportadas por el personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo, están divididas en un 50%, la mitad del personal indica el trato que recibe de sus superiores es autoritario y tajante y la otra mitad (50%) indica lo contrario.

Pregunta N° 7: ¿A través de la comunicación de este cuerpo policial se motiva y estimula la consecución de los objetivos?

Tabla N° 7

Alternativas	SI	NO	TOTAL
Frecuencia	12	8	20
Porcentaje (%)	70	30	100

Fuente: González, E. (2014)



Fuente: Tabla N° 7

Observación:

Las respuestas aportadas por el personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo, dan como resultado que el 60% del personal a través de la comunicación del cuerpo policial se motiva y estimula la consecución de los objetivos, mientras que el 40% dice que no se motiva o estimula la consecución de los objetivos.

Pregunta N° 8: ¿El personal de este cuerpo policial tiene grandes habilidades como comunicadores?

Tabla N° 8

Alternativas	SI	NO	TOTAL
Frecuencia	15	5	20
Porcentaje (%)	75	25	100

Fuente: González, E. (2014)

GRÁFICO N° 8

25%

75%

SI

NO

Fuente: Tabla N° 8

Observación:

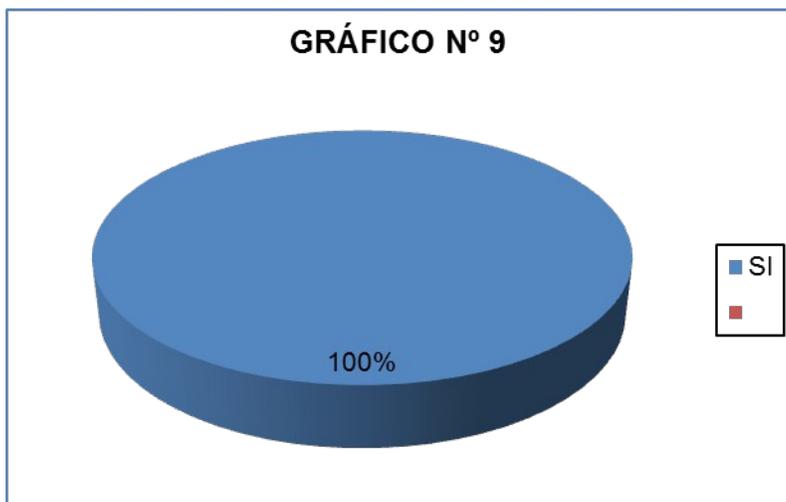
Las respuestas aportadas por el personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo, dan como resultado que el 75% de los encuestados afirman que el personal de este cuerpo policial tiene grandes habilidades como comunicadores, mientras que el 25% dice que no.

Pregunta N° 9: ¿La comunicación en esta entidad policial hace que se identifique con ella o se sienta una parte importante de la misma?

Tabla N° 9

Alternativas	SI	NO	TOTAL
Frecuencia	20	-	20
Porcentaje (%)	100	100	100

Fuente: González, E. (2014)



Fuente: Tabla N° 9

Observación:

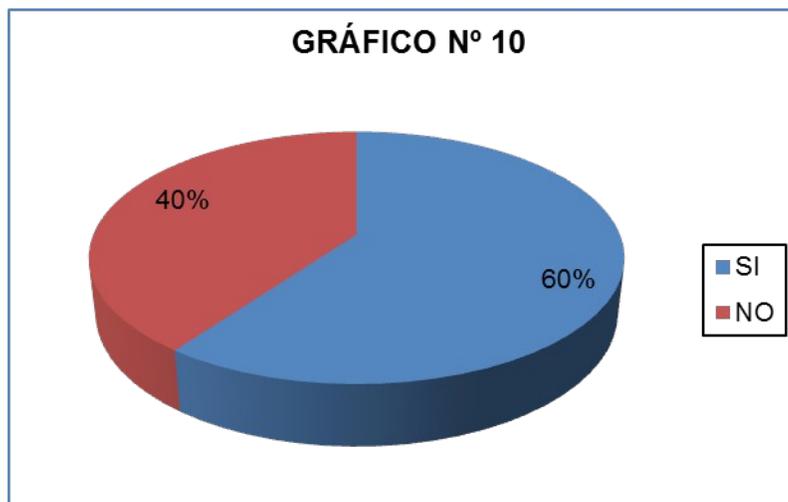
Las respuestas aportadas por el personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo, dan como resultado que el total de los encuestados (100%) dice identificarse y sentirse parte importante con este cuerpo policial.

Pregunta N° 10: ¿Los conflictos que surgen entre ustedes se gestionan convenientemente a través de los canales de comunicación adecuados?

Tabla N° 10

Alternativas	SI	NO	TOTAL
Frecuencia	12	8	20
Porcentaje (%)	70	30	100

Fuente: González, E. (2014)



Fuente: Tabla N° 10

Observación:

Las respuestas aportadas por el personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo, dan como resultado que el 60% de los encuestados dicen que los conflictos que surgen entre el personal de este cuerpo policial se gestionan convenientemente a través de los canales de comunicación adecuados, mientras que el 40% cree lo contrario.

Pregunta N° 11: ¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?

Tabla N° 11

Alternativas	SI	NO	TOTAL
Frecuencia	15	5	20
Porcentaje (%)	75	25	100

Fuente: González, E. (2014)

Fuente: Tabla N° 10

Observación:

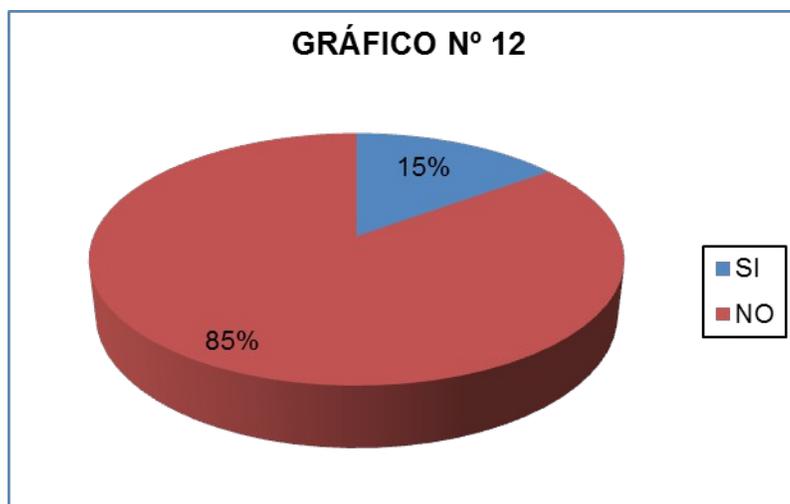
Las respuestas aportadas por el personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo, dan como resultado que el 60% de los encuestados dicen que los conflictos que surgen entre el personal de este cuerpo policial se gestionan convenientemente a través de los canales de comunicación adecuados, mientras que el 40% cree lo contrario.

Pregunta N° 12: ¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?

Tabla N° 12

Alternativas	SI	NO	TOTAL
Frecuencia	3	17	20
Porcentaje (%)	15	85	100

Fuente: González, E. (2014)



Fuente: Tabla N° 12

Observación:

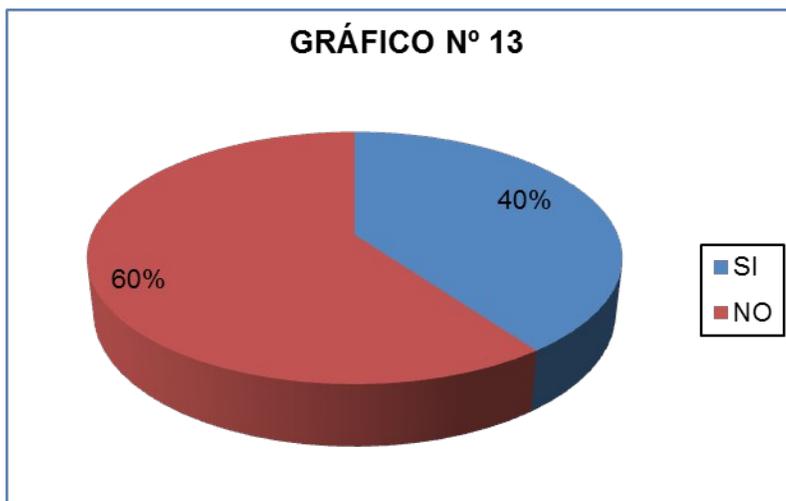
Las respuestas aportadas por el personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo, dan como resultado que solamente el 15% de los encuestados creen que sus superiores le toman en cuenta sus comentarios o sugerencias, mientras que el 85% opina lo contrario.

Pregunta N° 13: ¿Cuándo se implantan nuevas instrucciones y es necesaria formación específica, la institución se lo comunica a tiempo?

Tabla N° 13

Alternativas	SI	NO	TOTAL
Frecuencia	8	12	20
Porcentaje (%)	40	60	100

Fuente: González, E. (2014)



Fuente: Tabla N° 13

Observación:

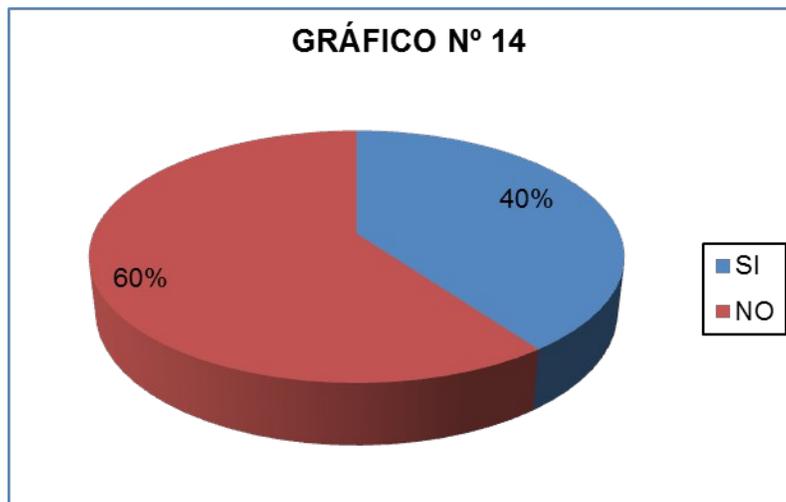
Las respuestas aportadas por el personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo, dan como resultado que el 40% de los encuestados dice que la institución si le comunica oportunamente sobre la implantación de nuevas instrucciones para recibir formación específica, mientras que el 60% opina lo contrario.

Pregunta N° 14: ¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo asignado?

Tabla N° 14

Alternativas	SI	NO	TOTAL
Frecuencia	8	12	20
Porcentaje (%)	40	60	100

Fuente: González, E. (2014)



Fuente: Tabla N° 14

Observación:

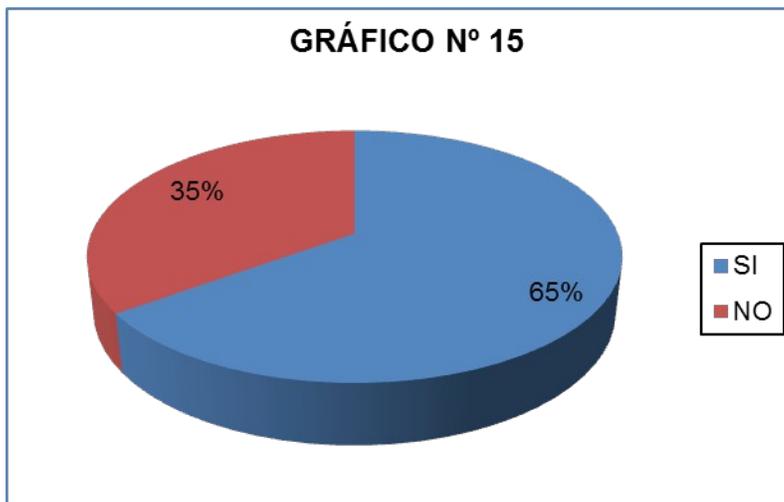
Las respuestas aportadas por el personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo, dan como resultado que el 40% de los encuestados creen que sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo asignado, mientras que el 60% opina lo contrario.

Pregunta N° 15: ¿Existe una atmósfera de confianza entre sus compañeros de trabajo?

Tabla N° 15

Alternativas	SI	NO	TOTAL
Frecuencia	13	7	20
Porcentaje (%)	65	35	100

Fuente: González, E. (2014)



Fuente: Tabla N° 15

Observación:

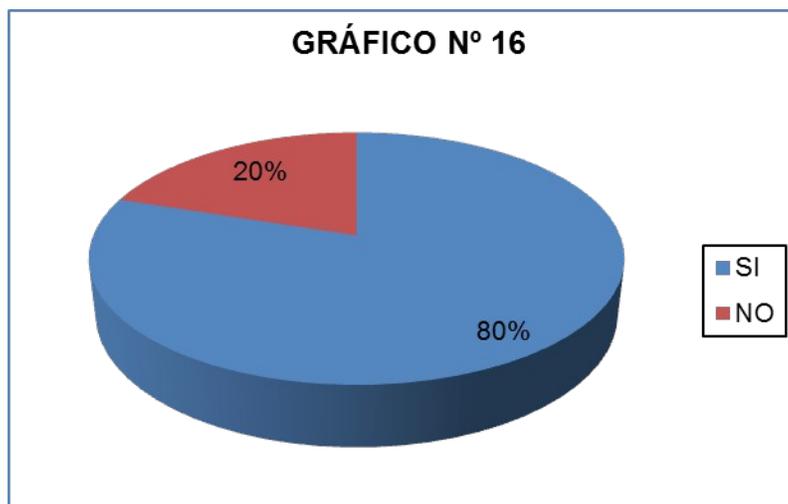
Las respuestas aportadas por el personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo, dan como resultado que el 65% de los encuestados dicen que hay una atmósfera de confianza entre sus compañeros de trabajo, mientras que el 35% opina lo contrario.

Pregunta N° 16: ¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros de trabajo para la solución de tareas asignadas por su superior?

Tabla N° 16

Alternativas	SI	NO	TOTAL
Frecuencia	16	4	20
Porcentaje (%)	80	20	100

Fuente: González, E. (2014)



Fuente: Tabla N° 16

Observación:

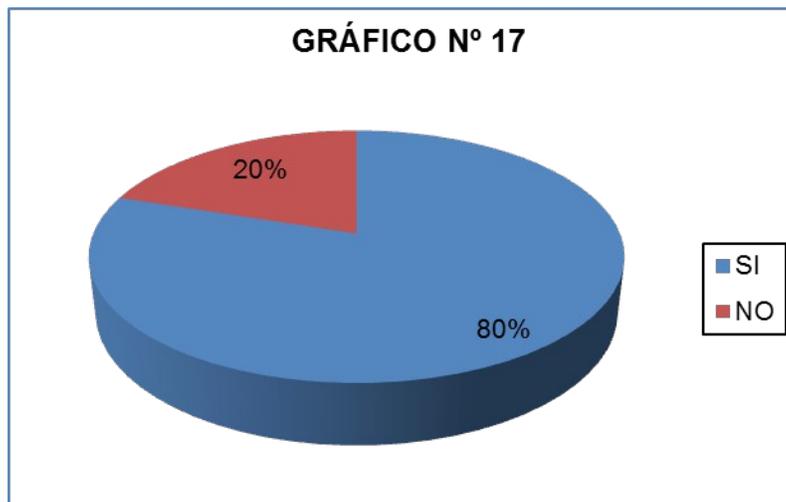
Las respuestas aportadas por el personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo, dan como resultado que el 80% de los encuestados dicen que hay integración y coordinación entre sus compañeros de trabajo para la solución de tareas asignadas por su superior mientras que el 20% opina lo contrario.

Pregunta N° 17: ¿Cree que la comunicación con sus compañeros del mismo rango es de manera abierta?

Tabla N° 17

Alternativas	SI	NO	TOTAL
Frecuencia	16	4	20
Porcentaje (%)	80	20	100

Fuente: González, E. (2014)



Fuente: Tabla N° 17

Observación:

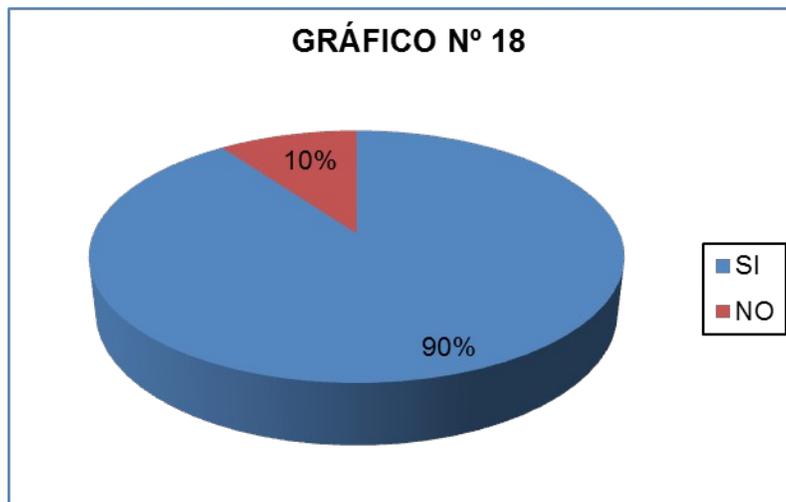
Las respuestas aportadas por el personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo, dan como resultado que el 80% de los encuestados dicen que la comunicación con sus compañeros del mismo rango es de manera abierta, mientras que el 20% opina lo contrario.

Pregunta N° 18: ¿Cree que se oculta información entre sus compañeros del mismo rango?

Tabla N° 18

Alternativas	SI	NO	TOTAL
Frecuencia	18	2	20
Porcentaje (%)	90	10	100

Fuente: González, E. (2014)



Fuente: Tabla N° 18

Observación:

Las respuestas aportadas por el personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo, dan como resultado que el 90% de los encuestados dicen que se oculta información entre sus compañeros del mismo rango, mientras que el 10% opina lo contrario.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En este trabajo de investigación realizado través del cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo, se concluye que la comunicación existente entre los compañeros de trabajo, es positiva, ya que el 70% de los encuestados cree que existe una buena comunicación con sus compañeros de trabajo, mientras que el 30% no está de acuerdo con este criterio. Ahora bien, el personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo, está de acuerdo que este cuerpo policial tiene grandes habilidades como comunicadores y se identifican plenamente con este cuerpo policial.

Entre las dificultades que afronta el personal de este cuerpo policial es: entender la información que recibe de sus superiores, ya que el 75% no entiende a cabalidad lo que se le explica al darle información, pero al menos el 90% de ellos, le hace saber a su superior que no ha entendido la información recibida, también indican que a veces no recibe a tiempo la información que necesita para realizar su trabajo. Es de señalar, que se ha comprobado que es deficiente la comunicación de este cuerpo policial, para motivar y estimular en la consecución de los objetivos a su personal, ya que sólo el 60% de los encuestados ha dado una respuesta afirmativa, mientras que el 40% dice que no se motiva o estimula la consecución de los objetivos. Como también se indica, que los conflictos que surgen entre el personal de este cuerpo policial no se gestionan convenientemente a través de los canales de comunicación adecuados,

Recomendaciones

- El arte de saber escuchar: El secreto de un buen comunicador no es ser interesante, sino estar interesado. Generalmente la mayor parte de las veces quien tiene el control de una conversación no es quien habla, sino quien escucha, es él quien tiene el poder de las palabras que otros expresan y decide cómo utilizarlas a su favor en el momento adecuado.

- El arte de saber comunicarse: Mejorar la comunicación existente entre los compañeros de trabajo del personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo.

- Ser explícito y de fácil entendimiento cuando el superior dé información a sus subalternos. Debe preguntar si han entendido en forma amable, sin intimidar o hacer burlas al respecto.

- El tono de voz y la velocidad del habla: Cada ambiente y cada situación determinan un volumen de voz (más alto o más bajo), lo cual no implica que en ciertos momentos se pueda romper el clima reinante hablando más alto para causar impacto o imponer su posición. Todo radica en saber cuál es el momento oportuno para manifestarse.

- Reconocimiento de los logros: felicitar al personal cuando hagan un buen trabajo. Con esto se consigue que el personal sienta que su esfuerzo vale la pena y que es una parte importante de este cuerpo policial.

- Incrementar el sentimiento de pertenencia del personal a este cuerpo policial, así se fomenta la consecución de objetivos. Esto hace que el funcionario sienta una mayor vinculación con su institución.

LISTA DE REFERENCIAS

- Albert, J. (2005). La capacitación, o desarrollo de personal, teoría y práctica. 5ª Edición. México Prentice Hall Hispanoamericano.
- Álvarez (2005). La capacitación, o desarrollo de personal, teoría y práctica. 6ª Edición. México Prentice Hall Hispanoamericano.
- Álvarez (2009). La capacitación, o desarrollo de personal, teoría y práctica. 7ª Edición. México Prentice Hall Hispanoamericano.
- Arias, F. (2008). Metodología de la Investigación. Caracas-Venezuela. Editorial Epistema.
- Balestrini (2008). Como se elabora el proyecto de investigación. Servicio Editorial. Caracas – Venezuela.
- Barsallo, K. (2009). Comunicación efectiva, Universidad Panamericana UPAM, El Cangrejo, Panamá.
- Bastardas Boada, Albert (1995). Comunicación humana y paradigmas holísticos. CLAVES de razón práctica, N° 51.
- Batalla, H. (2011). Trabajo de grado. La Motivación laboral del personal profesional de la policía metropolitana en Caracas, Instituto Universitario de la Policía Metropolitana, Caracas, Venezuela.
- Bennis, B. y Nanus, N. (2005). Desarrollo de personal, teoría y práctica. 5ª Edición. México Prentice Hall Hispanoamericano.
- Bernard (2003.) Desarrollo de personal, teoría y práctica. 5ª Edición. México Prentice Hall Hispanoamericano.
- Chiavenato (2008). Introducción a la Teoría General de la Administración, 7ma Edición (McGraw-Hill) Mexico.
- Chirinos, L (2010). Trabajo de Grado: Incidencia del Perfil Motivacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo que labora en la Cruz Roja Venezolana, Barquisimeto Edo Lara, Universidad Fermín Toro – Lara, Venezuela.

- Davis, K. y Newtrons, J. (2000). Comportamiento organizacional, teoría y práctica. 7ª Edición. México Prentice Hall Hispanoamericano.
- Decenzo, D. y Robbins, S. (2001). Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. México.
- Diaz - Barriaga (2002). Introducción a la Teoría General de la Administración, 7ma Edición (McGraw-Hill) México.
- Drucker, P. (1998). On the Profession of Management Edición. Thompson Learning. México,
- El Achkar. S. (2009) Reforma Policial. El Universal (23 de marzo de 2009).
- Fiske F. (2002). Teoría de la organización. Enfoque Estratégico. Prentice Hall. Madrid. 2006
- Flames (2008). Metodología de la Investigación. Caracas-Venezuela. Editorial Episteme.
- Fragola, N. (2004). Desempeño Laboral Editor: Editores Lima : Universidad del Pacífico, Lima – Perú.
- García, María (2001). La importancia de la evaluación del desempeño. Revista proyecciones. Año 2 Número 9 Febrero-Marzo 2001. Disponible en <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n9/exaula/mgarcia>.
- Goode, W. (1999). Metodología de la Investigación Editorial Trillas, México.
- Hellriegel, D; Slocum, J. y Woodman, R. (1999:07), Teoría de la organización. Enfoque Estratégico. Prentice Hall. Madrid. 2006
- Hernández, R, Fernández C. y Baptista L (2002). Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill (2, ed.). México.
- Henry, H. y Sverdlik, S. (1991). Teoría de la organización. Enfoque Estratégico. Prentice Hall. Madrid.
- Jûnger Habermas (1981). Teoría de la organización. Enfoque Estratégico. Prentice Hall. Madrid.
- Karma, T. (2005). Teoría de la organización. Enfoque Estratégico. Prentice Hall. Madrid.

- Kast (2000). Teoría de la organización. Enfoque Estratégico. Prentice Hall. Madrid.
- Marriner, A. (2001) Teoría de la organización. Enfoque Estratégico. Prentice Hall. Madrid.
- Méndez, Evaristo. (2000). El Desarrollo de la Ciencia. Un enfoque epistemológico. Revista Arbitrada Espacio Abierto. Volumen 9, No. 4. Maracaibo, Venezuela.
- Milkovich, G y Boudrem, T. (1994). Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia. Addison Wesley. Iberoamericana. Estados Unidos.
- Morles, C. (1994). Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill (1ª ed.). Mexico.
- Morles, J. (2003). Psicología Conductual. Editorial Greco. Caracas, Venezuela.
- Ortega A. (2009). Trabajo de Grado. Propuesta de un Programa de Estrategias Gerenciales de comunicación como Herramienta para el Mejoramiento del Desempeño Docente en un Instituto Universitario, Universidad Pedagógica El Libertador, Carabobo – Venezuela.
- Osorio O. y Espinosa E. (1995) Gestión del desempeño: Integración de competencias y objetivos. Revista Capital Humano, 1995 SEP; Año VIII (81) pp. 36-42.
- Parella, S., y Martins, F. (2003). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Caracas FEDEUPEL. Disponible: www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/mancaravila.htm
- Pérez P. (2000). Competencia del Supervisor y la Satisfacción. Trabajo Especial de Grado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Picón Medina, G. (1990). Gerencia para una universidad eficiente. Ponencia presentada en Jornadas Nacionales Perspectivas para Mejorar la Calidad de la Educación Venezolana. Universidad del Zulia, Maracaibo.
- Ramírez, O. (2008). Competencia del Supervisor y la Satisfacción. Trabajo Especial de Grado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

- Reichers, R. & Schneider, S. (2008). Gestión Calidad y Competitividad. McGraw Hill Madrid.
- Roca Serrano, Armando (2002). Modelo de mejoramiento del desempeño pedagógico profesional de los docentes que laboran en la ETP, p. 17. Tesis de Doctorado. ISP, Holguín, Cuba.
- Robbins R. (2004). Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. México.
- Rodríguez, R. (1990). Gestión Calidad y Competitividad. McGraw Hill Madrid.
- Ruiz, Karla A. (2004). La importancia de la Administración del Desempeño en las Organizaciones. Disponible en http://www.monografias.com/trabajos16/administración-del-desempenio/administracion-del-desempenio.shtml?mono_search
- Salcedo, O. (2009). Trabajo de Grado. Perspectivas de la capacitación del liderazgo gerencial de los comisarios. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas – Venezuela.
- Schneider, S. (2008). Gestión Calidad y Competitividad. McGraw Hill Madrid.
- Stoner, S. (1994). Relaciones Humanas. University Park, Pennsylvania: The Pennsylvania State University Press, 1995.
- Stracuzzi, Santa Paella y Pestana, Feliberto Martins. 2006. Metodología de la investigación cuantitativa. Edición FUDEPEL.
- Tamayo y Tamayo (2004). Metodología de la Investigación. Caracas-Venezuela. Editorial Episteme.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador, (2006). Manual de Trabajos de Grado de Maestrías y Tesis Doctorales, Caracas, Venezuela.
- Yepez, R. (2011). Propuesta para la creación de núcleos regionales de extensión para elevar desde un punto de vista gerencial la diferencia y efectividad en la formación académica del funcionario del Cuerpo Técnico de Policía Judicial. Instituto Universitario de la Policía Científica (IUPOLC), Caracas, Venezuela.

ANEXOS

ANEXO N° 1

CUESTIONARIO DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

Estimado funcionario: le invito a responder el presente cuestionario. Sus respuestas, confidenciales y anónimas, tienen por objetivo recoger su importante opinión sobre la comunicación efectiva como factor determinante en el desempeño laboral del personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía de Carabobo, esto nos ayudará a evaluar el grado de comunicación que existe en la institución. Agradecemos su participación

Por favor, marque con una x su respuesta en el cuadro correspondiente:

Pregunta N° 1: ¿Cree usted que existe buena comunicación con sus compañeros de trabajo?

SI

NO

Pregunta N° 2: ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?

SI

NO

Pregunta N° 3: ¿Cuando recibe información de parte de su superior, la ha entendido completamente?

SI

NO

Pregunta N° 4: ¿Si no entiende la información de parte de su superior, ud. le hace saber que no ha entendido completamente?

SI

NO

Pregunta N° 5: ¿Recibe a tiempo la información que necesita para realizar su trabajo?

SI

NO

Pregunta N° 6: ¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje claro y preciso cuando se comunica con ud.?

SI NO

Pregunta N° 7: ¿A través de la comunicación de este cuerpo policial se motiva y estimula la consecución de los objetivos?

 SI NO

Pregunta N° 8: ¿El personal de este cuerpo policial tiene grandes habilidades como comunicadores?

 SI NO

Pregunta N° 9: ¿La comunicación en esta entidad policial hace que me identifique con ella o me sienta una parte importante de la misma?

 SI NO

Pregunta N° 10: ¿Los conflictos que surgen entre ustedes se gestionan convenientemente a través de los canales de comunicación adecuados?

 SI NO

Pregunta N° 11: ¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?

 SI NO

Pregunta N° 12: ¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?

 SI NO

Pregunta N° 13: ¿Cuándo se implantan nuevas instrucciones y es necesaria formación específica, la institución se lo comunica a tiempo?

 SI NO

Pregunta N° 14: ¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo asignado?

 SI NO

Pregunta N° 15: ¿Existe una atmósfera de confianza entre sus compañeros de trabajo?

 SI NO

Pregunta N° 16: ¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros de trabajo para la solución de tareas asignadas por su superior?

SI

NO

Pregunta N° 17: ¿Cree que la comunicación con sus compañeros del mismo rango es de manera abierta?

SI

NO

Pregunta N° 18: ¿Cree que se oculta información entre sus compañeros del mismo rango?

SI

NO