



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



**INCIDENCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL  
RENDIMIENTO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS Y FUNCIONARIAS  
EN LA DIRECCIÓN DE INTELIGENCIA Y ESTRATEGIAS PREVENTIVAS  
DE LA POLICÍA DE CARABOBO.**

Autor: Lcdo. José Hernández

Valencia, Octubre 2015



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



**INCIDENCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL  
RENDIMIENTO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS Y FUNCIONARIAS  
EN LA DIRECCIÓN DE INTELIGENCIA Y ESTRATEGIAS PREVENTIVAS  
DE LA POLICÍA DE CARABOBO.**

Autor: Lcdo. José Hernández  
Tutora: MSc. Mairy Cejas

Valencia, Octubre 2015



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



**INCIDENCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL  
RENDIMIENTO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS Y FUNCIONARIAS  
EN LA DIRECCIÓN DE INTELIGENCIA Y ESTRATEGIAS PREVENTIVAS  
DE LA POLICÍA DE CARABOBO.**

Trabajo de Grado presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo para optar al Título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales

Autor: Lcdo. José Hernández  
Tutora: MSc. Mairy Cejas

Valencia, Octubre 2015



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



**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

**INCIDENCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL  
RENDIMIENTO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS Y FUNCIONARIAS  
EN LA DIRECCIÓN DE INTELIGENCIA Y ESTRATEGIAS PREVENTIVAS  
DE LA POLICÍA DE CARABOBO.**

Tutora: MSc. Mairy Cejas

C.I. N° V-V-14.977.614

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Área de Estudios de Posgrado  
Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales  
Por: Lcdo. José Hernández  
CI: V-14.572.102

Bárbula, Octubre 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO**  
**Y RELACIONES LABORALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**VEREDICTO**

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“INCIDENCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS Y FUNCIONARIAS EN LA DIRECCIÓN DE INTELIGENCIA Y ESTRATEGIAS PREVENTIVAS DE LA POLICÍA DE CARABOBO”** presentado por: por el ciudadano: **José Hernández**, Cédula de Identidad **V-14.572.102**, y elaborado bajo la dirección del Tutora **MSc. Mairy Cejas**, Cédula de Identidad N° **V-14. 977.614**, para optar al Título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales.

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

*Aprobado*

Nombre y Apellido	C.I.	Firma
<i>Victor Gasparini</i>	<i>11561580</i>	<i>[Firma]</i>
<i>THEMIS SANDOVAL U</i>	<i>9678556</i>	<i>[Firma]</i>
<i>Anaís C. Manero S.</i>	<i>7-131766</i>	<i>[Firma]</i>

---

---

## **DEDICATORIA**

### **A Dios**

*Por la bendición de darme la vida, una y mil veces gracias por la sabiduría, así como también por hacer de mí un ser, perseverante, responsable y agradecido con la vida.*

### **A mi madre Marcelina Sandoval**

*Por quererme mucho, brindarme sus valores, conocimientos, esfuerzos; por ser mi mayor influencia para salir adelante y finalmente porque siempre te sacrificaste por nosotros –tus hijos-. Mamá gracias, todo esto te lo debo a ti, te amo*

### **A mi padre Armando Hernández**

*Por enseñarme a ser constante y nunca rendirme, por sus valores, conocimientos, esfuerzos, por ser estricto y con carácter, entregando tu amor, responsabilidad y todo por nosotros, por darme el consejo del estudio, y enseñarme a vivir el momento, donde la felicidad no es la meta si no el camino, por enseñarme hacer disciplinado y lograr mis objetivos, por eso te dedico este logro, te recordare por siempre*

### **A mi esposa**

*Por ser un pilar importante en mi vida, por tu apoyo incondicional, por lograr nuestros objetivos juntos, gracias por ser y estar, te amo...*

### **A mis hijos e hijas**

*Por ser lo más grande que Dios me regalo, por ser la fuerza vital que me permite seguir adelante, sea para ellos un ejemplo de triunfo en la vida.*

**Licdo. José Hernández.**

## **AGRADECIMIENTOS**

*A la Prof. Mairy Cejas, por haber confiado en mi persona, por la paciencia, por los consejos, el apoyo incondicional y el ánimo que me brindó.*

*Al Prof. Víctor Gasparini, por servir como ejemplo de motivación para terminar este logro, por sus consejos, vocación de servicio, amabilidad y disposición*

*Gracias también a **mi compañero**, que me apoyo durante dos años de convivir dentro y fuera del salón de clases. **Alejandro Salazar**, gracias!*

*Gracias a Nubia Morlés por su apoyo en brindar sus conocimientos y ser parte de este éxito profesional Gracias.*

*A mis **hermanas y hermanos**, por todo el amor y apoyo incondicional que se hace presente día a día, por cada consejo y palabra de aliento, por estar allí conmigo, ayudando a seguir adelante para triunfar en el andar de la vida*

*A la **Universidad de Carabobo**, por abrirme sus puertas, y luego darme la oportunidad culminar esta gran meta.*

**Licdo. José Hernández.**

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
INDICE GENERAL.....	viii
INDICE DE CUADRO.....	xi
INDICE DE FIGURA.....	xii
INDICE GRAFICO.....	xiv
RESUMEN.....	xvi
INTRODUCCION.....	18
<b>CAPÍTULO I</b> .....	20
<b>EL PROBLEMA</b> .....	20
Planteamiento del Problema.....	20
Objetivos de la Investigación.....	28
Objetivo General.....	28
Objetivos Específicos.....	28
Justificación.....	29

<b>II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....</b>	<b>31</b>
Antecedentes de la Investigación.....	31
Antecedentes Internacionales.....	31
Antecedentes Nacionales.....	35
Referencias Teóricas.....	38
Bases teóricas.....	52
Bases Legales.....	85
Definición de Términos Básicos.....	89
<b>III MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>91</b>
Tipo de Investigación.....	92
Población y Muestra.....	94
Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.....	95
Validez del Instrumento.....	96
Confiabilidad.....	97
Técnica de Análisis de Resultados.....	99
Cuadro técnico.....	100
<b>IV ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>103</b>
Resultado.....	103
Dimensión de indicadores del desempeño presente en la evaluación.....	104

Dimensión Factores para la evaluación del desempeño.....	119
Dimensión beneficio del desempeño.....	132
Conclusiones.....	146
Recomendaciones.....	149
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>151</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>155</b>
Anexo “A” Instrumento de recolección de datos.....	156
Anexo “B” Instrumento de validez.....	161
Anexo “C” juicio expertos.....	168
Anexo “D” Acta de discusión de trabajo de grado.....	172

## INDICE DE CUADROS

	Pág
Cuadro N° 1 Desempeño.....	104
Cuadro N° 2 Comunicación.....	106
Cuadro N° 3 Ambiente de Trabajo.....	107
Cuadro N° 4 Adiestramiento.....	108
Cuadro N° 5 Promociones .....	110
Cuadro N° 6 Incentivos.....	111
Cuadro N° 7 Relaciones humanas .....	112
Cuadro N° 8 Perfeccionamiento.....	113
Cuadro N° 9 Informaciones.....	115
Cuadro N° 10 Estimación.....	116
Cuadro N° 11 Productividad.....	117
Cuadro N° 12 Oportunidad.....	118
Cuadro N° 13 Asistencia.....	120
Cuadro N° 14 Puntualidad.....	121
Cuadro N° 15 Cooperación.....	122
Cuadro N° 16 Iniciativa.....	124
Cuadro N° 17 Motivación.....	125
Cuadro N° 18 Trato a compañeros .....	126
Cuadro N° 19 Responsabilidad.....	127
Cuadro N° 20 Cantidad de trabajo .....	128
Cuadro N° 21 Tiempo empleado.....	129

Cuadro N° 22 Uso de materiales y equipos .....	131
Cuadro N° 23 Comportamiento.....	132
Cuadro N° 24 Desempeño .....	134
Cuadro N° 25 Fortalezas.....	135
Cuadro N° 26 Debilidades.....	136
Cuadro N° 27 Evaluar .....	138
Cuadro N° 28 planificación.....	139
Cuadro N° 29 Organización.....	140
Cuadro N° 30 Identificar .....	141
Cuadro N° 31 Seleccionar .....	142
Cuadro N° 32 Programas.....	143
Cuadro N° 33 Normas y procedimientos.....	144

## INDICE DE FIGURAS

	Pág
	.
Figura N° 1 Teoría de la expectativa.....	39
Figura N° 2 Expectativa de esfuerzo-desempeño.....	40
Figura N° 3 El valor de la recompensa esperada para el individuo.....	42
Figura N° 4 Teoría de la fijación de metas .....	44
Figura N° 5 La fijación de metas.....	46
Figura N° 6 Teoría de las Necesidades.....	48
Figura N° 7 Características de la Gente con Alta Necesidad de Logro.....	49
Figura N° 8 Necesidad de Afiliación.....	50
Figura N° 9 Necesidad de Poder.....	51
Figura N 10 Ciclo dinámico de la administración.....	53
Figura N° 11 Factores externos.....	55
Figura N° 12 Las áreas generales de evaluación en organización.....	68
Figura N° 13 Ámbitos de la evaluación.....	75
Figura N°14 Indicadores de Actividad Policial.....	78

## INDICE DE GRÁFICOS

	Pág
Gráfico N° 1 Desempeño .....	105
Gráfico N° 2 Comunicación.....	106
Gráfico N° 3 Ambiente de Trabajo .....	107
Gráfico N° 4 Adiestramiento.....	109
Gráfico N° 5 Promociones .....	110
Gráfico N° 6 Incentivos.....	111
Gráfico N° 7 Relaciones humanas	112
.....	
Gráfico N° 8 Perfeccionamiento.....	114
Gráfico N° 9 Informaciones.....	115
Gráfico N° 10 Estimación.....	116
Gráfico N° 11 Productividad.....	117
Gráfico N° 12 Oportunidad.....	119
Gráfico N° 13 Asistencia.....	120
Gráfico N° 14 Puntualidad.....	122
Gráfico N° 15 Cooperación.....	123
Gráfico N° 16 Iniciativa.....	124
Gráfico N° 17 Motivación.....	125
Gráfico N° 18 Trato a compañeros .....	126
Gráfico N° 19 Responsabilidad.....	127
Gráfico N° 20 Cantidad de trabajo .....	128

Gráfico N° 21 Tiempo empleado .....	130
Gráfico N° 22 Uso de materiales y equipos .....	131
Gráfico N° 23 Comportamiento.....	133
Gráfico N° 24 Desempeño.....	134
Gráfico N° 25 Fortalezas.....	135
Gráfico N° 26 Debilidades.....	137
Gráfico N° 27 Evaluar .....	138
Gráfico N° 28 planificación.....	139
Gráfico N° 29 Organización.....	140
Gráfico N° 30 Identificar .....	141
Gráfico N° 31 Seleccionar .....	142
Gráfico N° 32 Programas.....	143
Gráfico N° 33 Normas y procedimientos.....	144



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



**INCIDENCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL**  
**RENDIMIENTO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS Y FUNCIONARIAS**  
**EN LA DIRECCIÓN DE INTELIGENCIA Y ESTRATEGIAS PREVENTIVAS**  
**DE LA POLICÍA DE CARABOBO.**

Autor: Lcdo. José Hernández  
Tutora: MSc. Mairy Cejas  
Año: 2015.

**Resumen**

La presente investigación tiene como objetivo general: determinar la incidencia de la evaluación del desempeño en el rendimiento laboral de los funcionarios y funcionarias en la Dirección de Inteligencia y Estrategias Preventivas de la policía de Carabobo, con el propósito de ajustar el servicio policial para mejorar la evaluación del desempeño y el rendimiento de los funcionarios. Metodológicamente, estuvo enmarcada en un estudio descriptivo de campo. En este sentido, la investigación tendrá como población un total de cuarenta (40) efectivos policiales, de los cuales representan la muestra intencional por ser una población pequeña y estar relacionados directamente con el tema en estudio, el instrumento elegido y construido, fue una encuesta escrita y la técnica un cuestionario dicotómico con preguntas cerradas, conformado por treinta y tres (33) ítems. Los resultados arrojaron que: el aplicar planes de evaluación del desempeño, se logra un desempeño efectivo en sus puestos de trabajo, se debe identificar a cada individuo a la hora de ser seleccionados según su perfil profesional, y los funcionarios y funcionarias están en la obligación de cumplir con las normas y procedimientos de evaluación de las competencias laborales, por lo que se recomienda proporcionar a la sección de personal una herramienta que permita medir el nivel de eficiencia en la realización de las labores y estimular a los funcionarios y funcionarias a superar sus insuficiencias, a través de un conocimiento objetivo de sus cualidades y de sus puntos débiles.

**Palabras claves:** Incidencia de la evaluación del Desempeño, Rendimiento Laboral, estrategias.



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



**IMPACT ASSESSMENT OF PERFORMANCE IN THE WORK  
PERFORMANCE GOVERNMENT OFFICERS INTELLIGENCE IN  
LEADERSHIP AND STRATEGIES PREVENTIVE POLICE CARABOBO.**

Autor: Lcdo. José Hernández  
Tutora: MSc. Mairy Cejas  
Año: 2015.

**Abstract**

This research has the general objective: to determine the incidence of performance evaluation work performance of the staff members in the Directorate of Intelligence and Preventive Strategies Carabobo police, in order to adjust the service to improve evaluation performance and the performance of officials. Methodologically, it was framed in a descriptive field study. In this regard, research will population a total of forty (40) police, which represent the intentional sample as a small population and be directly related to the subject being studied, chosen and built the instrument was a closed questions dicotomico , made up of thirty-three (33) items ,. The results showed that: the application performance evaluation plans, effective performance in their jobs is achieved, identify each individual at the time of being selected according to their professional profile, and the staff members are obliged to comply with the rules and procedures for evaluating job skills, so it is recommended to provide the personnel department a tool to measure the level of efficiency in performing the work and encourage the staff members to overcome their gaps through objective knowledge of their qualities and their weaknesses.

**Keywords:** incidence of performance evaluation, job performance, strategies.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones se encuentran en un mundo proactivo y cambiante lo cual penetra cada vez con más fuerza en el proceso laboral en todas sus fases, evidenciando la necesidad de que las organizaciones estén preparadas para enfrentar los retos que se les presenten en el contexto de la alta complejidad y, requiriendo por ello de constantes y dinámicos procesos de modernización, se entiende que el éxito de toda empresa dependerá de que la misma cuente con recursos humanos preparados y motivados, pues son ellos los que garantizan su competitividad, productividad y eficiencia.

Por ello, es necesario que los funcionarios y funcionarias policiales participen activamente en la formación continua y la evaluación del desempeño policial, con el fin de que puedan obtener las bases para un aumento del rendimiento profesional tanto en las tareas pautadas por el cargo que desempeña como en el amplio abanico de conductas deseables.

No obstante, existen organizaciones en donde lejos de establecerse relaciones laborales que pongan de manifiesto un alto sentido ciudadano unido a una óptima formación profesional, se encuentran relaciones de desigualdad, en donde el desinterés marca la pauta para la pérdida de los vínculos sociales en el campo laboral. Por esta razón, este trabajo se centró en determinar la incidencia de la evaluación del desempeño en el rendimiento laboral de los funcionarios y funcionarias en la Dirección de Inteligencia y Estrategias Preventivas de la policía de Carabobo, a través de la siguiente estructura capitular:

Un primer capítulo titulado “El Problema” contentivo del planteamiento del problema, formulación del problema, los objetivos general y específicos, justificación de la investigación, alcances y limitaciones. Seguidamente, en el segundo capítulo, denominado “Marco Teórico”, se encuentran los antecedentes de la investigación, las

bases teóricas y legales, además de la definición de términos básicos, lo cual fundamentó desde la perspectiva bibliográfica el contenido de este Trabajo de Grado.

Por otra parte, se muestra el tercer capítulo que lleva por nombre “Marco Metodológico” y expone el diseño y tipo de investigación, la población, la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validez y confiabilidad del instrumento, las técnicas de análisis. Posteriormente, se presenta el cuarto capítulo, denominado “Análisis e Interpretación de los Resultados”, en donde se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos y el análisis general de los resultados. Consecutivamente, las Conclusiones y Recomendaciones, el cual muestra las impresiones finales y las sugerencias que se desprendieron de la culminación del estudio. Por último, se encuentra la “Lista de Referencias” que exhibe en orden alfabético cada uno de los textos consultados en el desarrollo de este Trabajo de Grado

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

El hombre desde el principio de los tiempos ha necesitado de la seguridad en cuanto a su integridad física y sus propiedades, con el trascurso del tiempo esto no solo ha mejorado, sino que, se han puesto en práctica muchas herramientas para un mejor desempeño y por ende son creadas las policías a nivel mundial, constituidas por un grupo de personas altamente calificadas y entrenadas, las cuales pasan por un período de entrenamiento y adaptación donde, luego de pasar éste entrenamiento y bajo los lineamientos jurídicos de cada país, son nombrados funcionarios y funcionarias policiales.

Es evidente entonces, que sus funciones principales sean cumplir y hacer cumplir las leyes, mantener el orden público, mantener la salubridad pública, proteger a las personas y a sus propiedades. Pero también debe ser capaz de resistir o rechazar toda tentación a actuar de cualquier forma, violando normas legales y éticas, reglamentos disciplinarios y derechos ciudadanos protegidos constitucionalmente, por muy justificadas que pudieran parecer las situaciones. En relación con el uso de la fuerza, el personal debe discernir de manera correcta su empleo, ya que goza de un alto grado de autonomía profesional y pocas veces se expone al escrutinio público.

De esta forma, hay un doble imperativo. Se podría decir que un policía es eficaz cuando cumple un mandato legal, pero en particular, cuando alcanza los objetivos de las condiciones de la función policial de una manera tal que el desempeño y la calidad de las actuaciones se vuelven valores en sí mismos, es decir, cuando la actuación refleja verdaderamente los principios de la deontología policial y el profesionalismo,

y eso es reconocido por la sociedad. En esta perspectiva, la labor policial se aborda poniendo atención en los servicios a los ciudadanos.

Así, el desempeño policial se considera un factor clave para la calidad y la eficacia del servicio prestado. Del mismo modo, el desempeño policial involucra calidad y profesionalismo en el trato y servicio a las personas. Vinculado con la vigilancia y el control social externo, tarde o temprano, y al igual que cualquier servicio público, la policía y sus miembros deben observar las normas de la sociedad y rendir cuenta de ello. En otras palabras, la policía debe exponerse al juicio sobre su desempeño laboral y profesionalismo, reconociendo su capital social y legitimidad.

Resulta oportuna la opinión de Serguei. A (2007:98), donde define el desempeño laboral como: “el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar”. Así mismo, Chiavenato (2001), expresa que la evaluación del desempeño es:

Una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro. (245)

Sin duda, evaluar el desempeño laboral de los funcionarios y funcionarias policiales, involucra ocuparse no solo en los enfoques, sino también en las posibles metodologías y herramientas. La definición de índices y descriptores para cada área y tipo de servicio policial se relaciona tanto con la capacidad de investigar de manera formal como con las circunstancias y sociológicas que permiten generar

conocimiento sobre la labor policial. Por lo tanto, la Ley del Estatuto Policial (2009), define el funcionario policial como:

Toda persona natural que, en virtud de nombramiento expedido por la autoridad competente de conformidad con los procedimientos establecidos en la Constitución de la República y en esta Ley, se desempeñe en el ejercicio de función pública remunerada permanente, siempre que comporte el uso potencial de la fuerza física, de conformidad con lo previsto en el artículo 4 de la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, la ley antes mencionada en relación a las condiciones para el desempeño de la Función Policial, expresa lo siguiente en el artículo 6:

Son condiciones para el desempeño de la Función Policial, poseer aptitudes de control personal, equilibrio emocional, disposición vocacional de servicio y rendimiento, aprendizaje y corrección, condiciones todas que serán evaluadas conforme a escalas y baremos uniformes al momento de diseñarse los protocolos de concurso correspondiente.

En el caso de Venezuela, existen varias policías según su responsabilidad territorial, como por ejemplo la policía nacional creada hace pocos años, las policías estatales y por últimos las policías municipales. Así mismo, como país subdesarrollado con una gran cantidad de población joven y en constante crecimiento, ciertamente se presenta una problemática en cuanto a la parte demográfica, ya que la población se encuentra distribuida de una forma desigual, esto a causa de muchos factores, donde la mayor parte de la población se ubicó en la parte central del país entre los Estados Carabobo, Aragua y Miranda.

En efecto, esto causó un gran crecimiento en cuanto a oportunidades de empleo, en la parte industrial, pero por otra parte creó una mayor cantidad de problemas en relación a otros Estados como por ejemplo: la delincuencia e inseguridad, siendo la ciudad capital uno de los estados más peligrosos del país seguido del Estado Carabobo, motivo por el cual el gobierno nacional y regional crea planes de seguridad para contrarrestar este conflicto. Recientemente a nivel nacional son creadas algunas leyes y lineamientos jurídicos sobre los cuerpos de policía con la finalidad de unificar, regir, crear conciencia aumentar la motivación y la ética, para tener un mayor rendimiento en sus funciones.

Sin embargo, siguiendo este mismo orden de ideas, es de mencionar que los funcionarios y funcionarias policiales, tienen un mayor riesgo y un mayor esfuerzo físico y mental para realizar su labor, debido al alto grado de inseguridad, por lo que, la labor policial está totalmente ligada al tema de la inseguridad ya que, la misma ha sido objeto de cuestionamiento, debido en parte a las condiciones de inseguridad que viven los habitantes de los grandes centros urbanos.

A los efectos de esto, en la mayoría de los casos, atendido el escenario general antes descrito, se han promovido reformas en las instituciones públicas, con el objeto de garantizar y promover servicios más eficientes, eficaces y de mejor calidad, poniendo más atención en los servicios a los ciudadanos. Se afirma que un servicio moderno será aquel que reúne y muestra atributos particulares, tales como eficiencia, eficacia y calidad; es decir, un buen desempeño.

No obstante, en este proceso, las policías no quedan al margen. Pero en la mayoría de los casos hay dificultades para introducir innovaciones y mejoras, a través de la evaluación del desempeño en sus actividades, porque existe poca dedicación a estudiar con mayor rigurosidad científica la relación policía ciudadano y, en consecuencia, comprender mejor qué sucede en esa dimensión llamada evaluación.

En este sentido, es indispensable la evaluación de la función policial basada en el desempeño laboral, pero por otra parte, el hecho de planear acciones y construir sus respectivas evaluaciones puede percibirse como una tarea sencilla y aplicable a cualquier institución. No obstante, investigaciones precedentes evidencian dificultades al momento de establecer métodos e indicadores de evaluación en ambientes particulares, como lo es el policial.

A estas aseveraciones se suma lo expresado por Bailey. D (2004: 145) sobre: “la necesidad de evaluar a las policías, tanto en términos que reflejen las necesidades públicas como en términos de lo que razonablemente pueden esperarse que ellas alcancen”. En este punto, es imprescindible hacer referencia al recurso humano y material disponible en los cuerpos policiales donde median factores como la tecnología disponible, la operatividad de los equipos policiales, la preparación del funcionario, la dinámica intrainstitucional, los beneficios salariales, la relación con la comunidad, entre otros.

Del mismo modo, en cierta medida todo ello incide en la actividad policial sin pretender su justificación, ya que como bien lo dice Cano M (1997: 123) los únicos límites que la policía debe observar son: “la ley y los principios democráticos constitucionales de no discriminación y no abuso”.

En ese mismo sentido, es necesario considerar al momento de evaluar el desempeño policial, información derivada de encuestas de autoimagen policial, percepción comunitaria y de victimización. Además, de tomar en cuenta no sólo aquellas funciones que teóricamente les son adjudicadas, sino también aquellas que realiza en la práctica denominada por el autor antes mencionado como ajenas al control del delito tales como: “regular el tráfico, regular grandes eventos, auxilio en emergencias, entre otras”, que consumen buena parte del tiempo del policía y es demandada por la sociedad, y que pueden ser ajustadas al desempeño laboral.

Cabe agregar, que la imagen del policía está relacionada directamente con el tema del desempeño, lo cual se asocia con la brecha que se produce entre el aumento de la delincuencia y la capacidad policial para enfrentarla. Entre más grande es esta brecha, en términos de resultados (lo cual se resume en el número de detenidos), mayor es la aprehensión y reserva ciudadana hacia la Policía y su capacidad institucional. Sin embargo en algunos cuerpos policiales de Venezuela se observan situaciones que son frecuentes y que dañan su imagen, lo cual motiva el cuestionamiento de la legitimidad de sus actuaciones y debilita la necesaria confianza social. Todo ello, podría decirse, refleja en gran medida falta de profesionalismo y un bajo desempeño policial.

A lo largo de los planteamientos hechos, es considerable mencionar el caso de estudio en el Estado Carabobo, donde hace cincuenta años fue creada la policía de Carabobo, que actualmente cuenta con unos cuatro mil funcionarios aproximadamente. En la misma se mide el rendimiento por medio de algunas herramientas, ya sea grupal o individual, mayormente es mensual y grupal, mediante una hoja de medición de desempeño, igualmente sucede en la Dirección de Inteligencia y Estrategias Preventivas (DIEP).

En este orden de ideas la herramienta utilizada, es una hoja que posee unos ítems y se le coloca una numeración por ejemplo, armas incautadas y se coloca la cantidad de armas recuperadas en ese mes, esto es una medición grupal de un equipo compuesto de 12 funcionarios aproximadamente, otros de los ítems que posee esta medición son la droga incautada, vehículos recuperados, ciudadanos detenidos, flagrancias, mercancía recuperada, enfrentamientos, ordenes de captura realizadas, entre otros.

No obstante, este método posee algunas debilidades y por ende presenta la siguiente problemática, en los ítems no se evalúa los conflictos resueltos, por ejemplo: si al despacho se presenta una ciudadana, la cual expone que su pareja la maltrató de forma verbal y psicológica y el funcionario receptor de denuncia estudia la situación inmediatamente toma la denuncia, cita al ciudadano agresor y el mismo se presenta bajo voluntad propia, lo que quiere decir que, este no tiene ningún impedimento en buscar una solución al problema suscitado, luego de tener la denuncia con la respectiva acta de entrevista de la víctima, el funcionario mediante el diálogo y la mediación, que son unas de las principales herramientas que está inculcando el nuevo modelo policial para lograr dar solución a la situación planteada.

Posteriormente logra llegar a un acuerdo entre las partes y mediante un escrito llamado caución, el cual queda archivado en el despacho bajo un número de expediente, firman las partes donde se comprometen a no volver a agredirse de ninguna forma y de no ser así pasará a una instancia mayor, al órgano que dirige todas nuestras investigaciones la fiscalía, de este forma se determina lo siguiente y dando como resultado que, se solucionó el problema de forma inmediata; ambas partes quedaron satisfechas; el procedimiento no pasó a instancias mayores así se ahorró tiempo y trabajo a los otros organismos; el ciudadano agresor queda sin antecedentes penales; el personal policial de servicio queda presto y disponible para alguna otra contingencia, ya que si el procedimiento pasa a instancias mayores todo el proceso de tarda tres días en cumplir el ciclo.

Todo este procedimiento descrito anteriormente, no se toma en cuenta en el nivel de desempeño y al no ser evaluado ya que no pasó a instancias mayores, la Fiscalía. Los funcionarios no tratan de mediar, solo lo ponen a la orden de fiscalía teniendo como motivación la evaluación y así transformando un pequeño conflicto en un problema penal todo por no ser tomado en cuenta en la evaluación del desempeño.

Por tal motivo el ciudadano agresor pasa a la orden de fiscalía y los funcionarios actuantes son los encargados de realizar las actas donde describe todo lo suscitado luego tienen que llevar al agresor al CICPC donde es reseñado para trasladado al tribunal donde el fiscal lo acusa y el juez lo sentencia, y por ser un delito menor el agresor sale bajo una medida cautelar de presentación, al final todo arroja el mismo resultado

Otra problemática que se presenta en la Dirección de Inteligencia y Estrategias Preventivas (DIEP) es que, para dismantelar una banda delictiva se requiere por lo menos dos equipos de trabajo y un tiempo estimado de tres semanas, si se logra dismantelar dicha banda, este procedimiento es tomado en la medición de desempeño pero, solo para un equipo, lo que genera las siguientes desventajas en el rendimiento como que los funcionarios se abstienen a dismantelar bandas ya que, su desempeño es medido mensualmente y como solo un equipo se lleva el mérito esto conlleva a que el equipo que no fue tomado en cuenta perdió tres semanas del mes en el cual será evaluado; por lo tanto, genera tensión en el equipo no evaluado por no tener ningún procedimiento en el mes y que posiblemente un solo equipo trate de dismantelar una banda delictiva, poniendo en riesgo la vida de los funcionarios actuantes, por estar en desventaja.

Por los planteamientos hechos, se hace la siguiente investigación titulada, determinar la incidencia de la evaluación del desempeño en el rendimiento laboral de los funcionarios y funcionarias en la Dirección de Inteligencia y Estrategias Preventivas de la policía de Carabobo, con la finalidad de ajustar el servicio para mejorar la evaluación del desempeño y el rendimiento de los funcionarios, sin olvidar el ser cuidadoso al momento de evaluar y la herramienta utilizada debería tener otros ítems donde se evalúe los procedimientos ordinarios y los que se solventan de manera inmediata en el sitio por medio del dialogo, en donde los procedimientos realizados por varios grupos sean evaluados todos por igual en donde, los procedimientos se les

ponga una ponderación según el nivel de riesgo, mayor riesgo mayor ponderación. Ante esta situación planteada surge la siguiente problemática.

¿Cómo incide la evaluación del desempeño en el rendimiento laboral de los funcionarios y funcionarias en la Dirección de Inteligencia y Estrategias Preventivas de la policía de Carabobo?

### **Objetivo General**

Determinar la incidencia de la evaluación del desempeño en el rendimiento laboral de los funcionarios y funcionarias en la Dirección de Inteligencia y Estrategias Preventivas de la policía de Carabobo.

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar los indicadores del desempeño presentes en la evaluación de los funcionarios y funcionarias en la Dirección de Inteligencia y Estrategias Preventivas de la policía de Carabobo.

Describir los factores para la evaluación del desempeño de los funcionarios y funcionarias en la Dirección de Inteligencia y Estrategias Preventivas de la policía de Carabobo

Establecer los beneficios de la evaluación del desempeño para mejorar el rendimiento de la labor de los funcionarios y funcionarias de Inteligencia y Estrategias Preventivas de la policía de Carabobo

## **Justificación de la Investigación**

Se considera importante el desarrollo de la investigación, ya que la evaluación del desempeño como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora en el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

En el aspecto social, es evidente entonces que, la evaluación del desempeño laboral proporciona ciertos beneficios tanto para el trabajador, por el director y la compañía, el cual da a conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la institución más valoriza en sus funcionarios, como también las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades. Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, y entrenamiento).

Desde el punto de vista laboral, a través del estudio se tiene la oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control. Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa. Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores. Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas. Atiende con prontitud los problemas y

conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican. Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

Con referencia a lo anterior, se realiza la investigación titulada, incidencia de la evaluación del desempeño en el rendimiento laboral de los funcionarios y funcionarias en la Dirección de Inteligencia y Estrategias Preventivas de la policía de Carabobo, la cual se justifica teóricamente, porque servirá de marco teórico para futuras investigaciones relacionadas con el ámbito policial y así poder optimizar los sistemas dentro de evaluación del desempeño. Este trabajo será un aporte a la carrera universitaria Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, porque servirá de antecedente a estos profesionales, debido a que trata aspectos de interés como la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios y funcionarias policiales de la policía de Carabobo.

El estudio se justifica desde el punto de vista metodológico, porque se darán a conocer algunas técnicas utilizadas para la aplicación y evaluación del desempeño utilizada en los funcionarios y funcionarias para el rendimiento realizado en la Dirección de Inteligencia y Estrategias Preventivas de la policía de Carabobo. La relevancia de esta investigación estriba en la presentación de acciones conjuntas que contribuyan a dar respuestas a situaciones o necesidades detectadas, y de esa manera aportar datos que permitan tomarse en cuenta a hora de evaluar el comportamiento y desempeño de los funcionarios y funcionarias policiales.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

Para el desarrollo de la investigación titulado “Determinar la incidencia de la evaluación del desempeño en el rendimiento laboral de los funcionarios y funcionarias en la Dirección de Inteligencia y Estrategias Preventivas de la policía de Carabobo”, el Marco teórico tiene un valor preponderante, puesto que, permitirá conocer a profundidad las teorías que sustentan este estudio, igualmente se presentan los antecedentes y bases teóricas que conforma el estudio.

#### **Antecedentes de la investigación**

Ramírez T. (2001:86), señala que, los antecedentes “contienen la ubicación contextual del trabajo en una determinada situación histórica social, sus relaciones con otros hechos o problema, las vinculaciones de los resultados para contener otros ya conseguidos”, es decir, que esta permite ubicar la investigación en un contexto de conocimiento específico. A continuación se presentan los estudios anteriormente realizados:

#### **Antecedentes internacionales**

Quintana A (2011), desarrolló una investigación titulada “Sistema de Evaluación del Desempeño para Determinar la Calidad del Trabajo Docente caso: Fundación Educativa”. Para optar al grado de Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad de Chile.

El propósito del estudio es proponer un sistema de evaluación para determinar el desempeño del personal docente que labora en una fundación educativa del área rural para que, por medio de los resultados, se pueda confirmar o no a la persona en su puesto de trabajo.

La metodología utilizada por la autora en cuanto al diseño de la investigación, se puede decir que este fue un estudio que combinó los diseños cualitativos y cuantitativos. Los instrumentos que se utilizaron en el trabajo de campo fueron tres entrevistas estructuradas. La entrevista aplicada a la directora y coordinadores del colegio contó con 25 factores relacionados con el trabajo que realiza el docente. La que se le practicó a los padres de familia tenía un total de 15 factores y la de los alumnos contenía 18. Cada factor era calificado por su alta, media o baja importancia en el trabajo de los docentes. En el caso de las entrevistas a alumnos se aplicó el instrumento a toda la población de estudiantes que en el momento de la entrevista estudiaban de Primero básico a Quinto Bachillerato, que fue un total de 96 estudiantes.

Al finalizar el estudio se concluye que un sistema que evalúe el desempeño de personal docente, debe incluir la opinión de padres de familia, alumnos, autoridades de la institución y la de cada miembro del personal evaluado. Por otro lado, se lograron determinar los factores que deben incluirse dentro de cada uno de los instrumentos aplicados a los grupos mencionados anteriormente. En cuanto a la opinión de las autoridades de la institución, se concluye que el trabajo del docente se divide en tres actividades principales: en primer lugar las que se relacionan con los cursos que imparten, en segundo lugar las que conciernen con las relaciones humanas y por último, las pertenecientes a aspectos administrativos propiamente. Por otro lado los padres consideran de suma importancia todas las actividades que el maestro pueda realizar para tenerlos informados de los problemas o aciertos de sus hijos en el centro educativo.

La investigación es considerada un aporte para el estudio porque considera que el desempeño es una práctica frecuente en aquellas organizaciones que cuentan con una adecuada administración del recurso humano, que le permitirá crear instrumentos para la evaluación de aspectos generales como la puntualidad y responsabilidad en toda organización.

Así mismo, Montejó R (2010), desarrolló una investigación titulada: "Propuesta de un Sistema para la Evaluación del Desempeño Laboral en una empresa manufacturera" para obtener el Grado Académico de Magister en Ciencias en Administración en la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias sociales y Administrativas de la Universidad Autónoma de México.

En el mismo plantea como objetivo general, un sistema para la evaluación del desempeño laboral, que permita ver la ineficiencia e ineficacia del personal de producción y administrativo y si se alcanzase implantar el sistema, para la mejora de desempeño laboral.

El proceso metodológico de la investigación es de tipo documental para la formación del marco teórico, se revisa y analiza bibliografía, para ver los indicadores del desempeño laboral, que se tomaron de apoyo para el desarrollo del tema sujeto a estudio. En la otra parte del trabajo es una investigación de campo de la estructura de la empresa como marco referencial, para establecer cómo se lleva a cabo cada actividad dentro de la organización; tomando como apoyo la observación, la entrevista, y el cuestionario escrito como instrumento de recopilación de información. Así mismo la población sometida a estudio estuvo representada por el personal que labora en la empresa conformada por 150 empleados.

En este orden de ideas, la autora concluyó que, además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también

identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

La investigación es considerada un aporte para el estudio ya que, obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento, también hace referencia a la evaluación del desempeño laboral como un procedimiento estructural y sistemático que permite medir e influir sobre los atributos, comportamientos y una serie de resultados relacionados con el trabajador, con el fin de descubrir en qué medida es productivo y así mejorar su rendimiento a futuro.

Ezequiel, D. (2010) de la Universidad Autónoma de México en su trabajo de grado titulado “Las actitudes y la conducta humana” Trabajo realizado para optar al título de Magíster en Gerencia Mención Administración. En el mismo se estudia las actitudes de los empleados en la realización de su trabajo; se estableció como un proyecto factible apoyado en una investigación de campo, los instrumentos utilizados fueron un cuestionario el cual se le aplicó a una muestra de (122) trabajadores y una entrevista al Director con la finalidad de demostrar la necesidad de observar y diagnosticar las fallas y necesidades dentro de los departamentos y sus procesos.

Llegando a la conclusión que era necesario evaluar al mismo para determinar cuan productivos podían llegar a ser y cómo hacerlo para lograr un equilibrio de competencia y productividad en la organización y las partes.

Los resultados obtenidos de este trabajo sirven de guía a la hora de medir de manera cuantitativa la necesidad de que existan personas preparadas para tomar las decisiones y proporcionar soluciones beneficiosas para las partes involucradas, su

aporte es desde el punto de vista metodológico y teórico para encuadre del estudio, y porque da un enfoque de cómo es la conducta de los empleados en condiciones ambientales no adecuadas y sin una supervisión de su desempeño.

### **Antecedentes nacionales**

Rondón P (2012), realizó una investigación titulada “la Formación y la Ciudadanía Binomio clave para el Desempeño Laboral en los Profesionales de la Zona Educativa del Estado Aragua. Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Magister en Administración del Trabajo. Universidad de Carabobo. El objetivo general fue analizar la formación y la ciudadanía binomio clave para el desempeño laboral en los profesionales de la Zona Educativa del Estado Aragua.

Metodológicamente, utilizó la modalidad de investigación de campo de tipo correlacional, descriptiva, con base documental. La población estuvo integrada por los trabajadores de la ZEA, los cuales en total son 138, la muestra fue intencional y quedó conformada por el 20% de la población. La técnica de recolección de la información fue la encuesta y el instrumento, el cuestionario, compuesto por preguntas cerradas y sometido a la validez de criterio y a la confiabilidad Alfa de Cronbach que arrojó un resultado de 0,88. Las técnicas de análisis de datos fueron la cuantitativa y la cualitativa.

Se concluye que la ciudadanía tiene la posibilidad de hacer caer la balanza hacia una formación profesional óptima, porque implica un comportamiento discrecional, mejora la interrelación entre los colaboradores, el rendimiento laboral, toma en cuenta las condiciones del entorno social, la orientación vocacional y el desarrollo de la personalidad. Se recomienda tener en cuenta que la formación profesional no puede separarse de la formación ciudadana.

Es considerada un aporte para el estudio, porque establece la importancia del desempeño laboral que pongan de una óptima formación profesional. Por lo tanto, la ciudadanía en la formación laboral deben integrarse para proporcionar a los trabajadores la ampliación de sus conocimientos, habilidades y destrezas, en concordancia con el conjunto de comportamientos y reglas sociales, con el objeto de facilitar la convivencia social, fomentar el respeto del patrimonio común, a la legalidad y el reconocimiento y ejercicio pleno de los derechos y deberes ciudadanos dentro del contexto laboral.

Castillo S. (2012), desarrollo una investigación titulada “la Gestión de los Recursos Humanos y su rol protagónico en el Desempeño y Responsabilidad Social de la Empresa CVA Azúcar,S. A”. Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo. La misma, presenta como objetivo general analizar desde la gestión de los recursos humanos el rol protagónico en el desempeño y responsabilidad social que tiene la empresa Corporación Venezolana Agrícola Azúcar, S.A.

La investigación, fue desarrollada metodológicamente como una investigación de campo descriptiva no experimental. En el caso de la presente investigación, la población estuvo constituida por 22 personas que laboran en la Coordinación de Recursos Humanos del central Venezolano Azucarero (casa matriz), de allí por tratarse de una población finita será estudiada en su totalidad por lo que no se manejará la escogencia de la muestra. Desde esa perspectiva se implementó como técnica en la recopilación de la información la encuesta y como instrumento el cuestionario auto administrativo.

Se concluyó que La situación actual sobre la Gestión del Recursos Humanos en la CVA Azúcar, S.A., en San Carlos estado Cojedes, denotó ciertas debilidades sobre el conocimiento, participación y difusión de la cultura organizacional entre el

personal que allí labora, lo que no favorece la motivación y el compromiso del mismo con la cultura institucional que como es sabido implica visión, misión, valores y demás aspectos relacionados y determinantes para cumplir con la responsabilidad social empresarial.

La presente investigación la investigación es un aporte para el estudio, ya que estudia el rol protagónico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones asociado al desempeño de las mismas y cumplimiento de la responsabilidad social concretamente en cualquier organización.

Catary S. (2012), desarrollo una investigación titulada: Programa Motivacional para Optimizar el Desempeño del Personal Administrativo de las Contralorías Municipales del estado Aragua Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales en la Universidad de Carabobo. La presente investigación tuvo como propósito proponer un Programa Motivacional para Optimizar el Desempeño del Personal Administrativo de las Contralorías Municipales del Estado Aragua.

La investigación se refirió a un estudio de campo, ya que los datos fueron recogidos directamente con el personal de las instituciones estudiadas. De acuerdo con los objetivos formulados y las características que presentó la investigación, ésta se concibe dentro de la modalidad proyecto factible de igual modo, es un estudio de tipo descriptivo. En este sentido, se considera que la investigación se clasifica en un diseño no experimental, transaccional y descriptivo. A los fines de esta investigación la población estuvo conformada por 45 personas. Como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario.

Una vez obtenido los resultados se pudo llegar a la conclusión. Más clara de la problemática existente, formulando de esta manera de un Programa Motivacional para Optimizar el Desempeño del Personal Administrativo.

La propuesta propone facilitar la identificación de debilidades y/o fallas solventándolas con una evaluación adecuada. Por la carencia de esta herramienta, se sugiere la implementación de este programa para lograr los objetivos planteados.

### **Referentes teóricos**

#### **Teoría de la expectativa de Vroom**

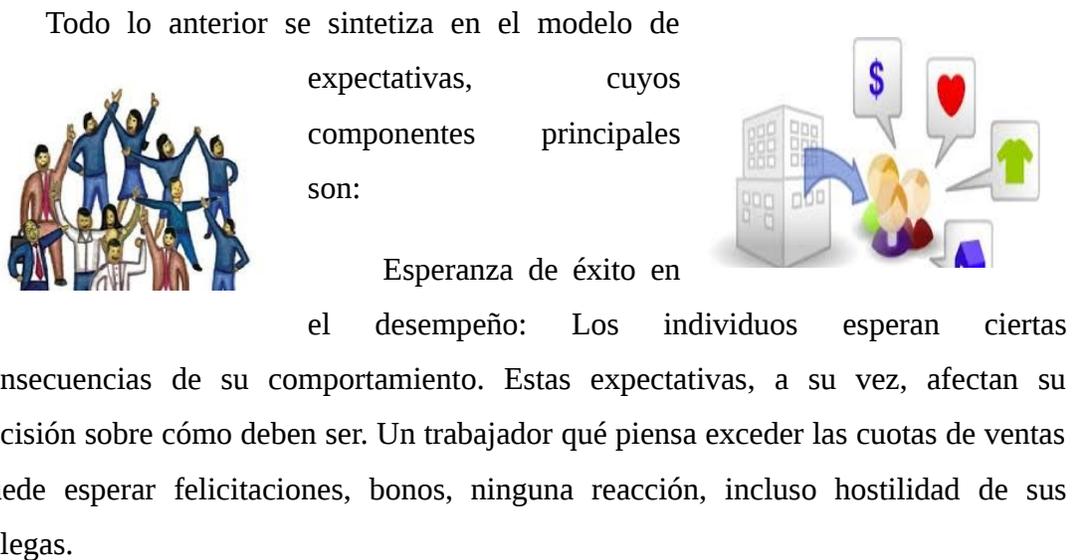
Para Stoner James A.F., Freeman R. Edward y Gilbert Daniel R (1996), la teoría de las expectativas busca: “explicar las diferencias entre los individuos y las situaciones. Debido a que ha recibido mucho apoyo de las investigaciones y a que es fácil de aplicar en entornos de negocios, tiene implicaciones importantes para los administradores”.

#### **Expectativas, Resultados y Comportamiento en el Trabajo**

Este modelo se basa en cuatro supuestos referentes al comportamiento en las organizaciones: 1) el comportamiento depende de una combinación de fuerzas en los individuos y en el ambiente; 2) las personas toman decisiones conscientes sobre su comportamiento; 3) las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas; 4) las personas escogen entre varias opciones de comportamientos basándose en sus expectativas de que determinado comportamiento les produzca el resultado deseado.

## Figura N° 1 Teoría de la expectativa

Fuente: Stoner James A.F., Freeman R. Edward y Gilbert Daniel R (1996) Elaborado por: Hernández J (2015)



El resultado de una conducta tiene una valencia específica (poder para motivar), el cual cambia de una persona a otra. Para el administrador que valora el dinero y el logro, un cambio a un puesto mejor pagado en otra ciudad puede tener una valencia alta, pero otro que valora la afiliación con sus colegas y amigos, puede darle una valencia baja a la misma transferencia.

### **Expectativa de esfuerzo-desempeño**

Las expectativas de la gente acerca de qué tan difícil será el desempeño exitoso afectarán sus decisiones en relación al desempeño. Ante la posibilidad de escoger, el individuo tiende a elegir el nivel de desempeño que parece tener mejor oportunidad de lograr un resultado que le permita valorarse frente a sí mismo y a los demás. Estos

componentes llevan a plantear tres preguntas: ¿si realizo tal cosa, cuál será el resultado?, ¿el resultado vale la pena? y ¿qué oportunidades tengo de lograr un resultado que valga la pena para mí? Las respuestas a estas preguntas del individuo dependerán en cierta medida de los tipos de resultados esperados.

### **Figura N° 2 Expectativa de esfuerzo-desempeño**

Fuente: Stoner James A.F., Freeman R. Edward y Gilbert Daniel R (1996), Elaborado por: Hernández J (2015)



Los resultados intrínsecos incluyen entre otras cosas sentimientos de logro, mayor autoestima y la adquisición de nuevas habilidades. Los resultados intrínsecos, como bonos, elogios o promociones, son proporcionados por un agente externo, digamos el supervisor o el grupo de trabajo. Un nivel individual de desempeño puede acompañarse de varios resultados, cada uno con su propia valencia: si pongo más empeño en mis labores, recibiré un mejor sueldo, se dará cuenta de ello mi supervisor.... mi esposa me amará más y me sentiré más contento conmigo mismo.

#### **El valor de la recompensa esperada para el individuo:**

1) se combina con su percepción del esfuerzo que requiere obtener la recompensa y la probabilidad de conseguirla.

2) para producir cierto grado de esfuerzo. Este esfuerzo se combina con las capacidades y rasgos del individuo y con la forma en que realiza la actividad.

3) para producir un nivel específico del desempeño. El grado resultante de desempeño conduce a recompensas intrínsecas (o, acaso, a consecuencias negativas,

si es menor que el esperado), los cuales son inherentes a la realización de la actividad y quizá a las recompensas extrínsecas.

La línea ondulada que lleva a las recompensas intrínsecas indica que éstas no están garantizadas, ya que dependen de cómo el supervisor, y quizá otros evalúen el desempeño y de la disposición de la empresa para recompensarlo. El empleado tiene sus propias ideas sobre la equidad del conjunto total de recompensas recibidas que al medirse con las que realmente le otorgan produce el nivel de satisfacción que siente.

### **Figura N° 3 El valor de la recompensa esperada para el individuo**

Fuente: Stoner James A.F., Freeman R. Edward y Gilbert Daniel R (1996), Elaborado por: Hernández J (2015)

Por lo tanto, su experiencia se aplicará después a sus evaluaciones futuras de los valores de las recompensas concedidas a otra realización posterior de la actividad. Lucas, A. (1981) opina que:

La teoría de las Expectativas tiene implicaciones prácticas para las empresas que desean mejorar su productividad, al respecto, los gerentes deberían establecer una relación entre recompensa y desempeño, creando una contingencia entre el comportamiento y la recompensa para aumentar las expectativas y evitar alzas salariales indiscriminadas. (pág. 68)

## **Teoría de la fijación de metas de Locke**

La hipótesis fundamental de la teoría de la fijación de metas es sencillamente la siguiente: el desempeño de los individuos es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen. Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro. Locke y colaboradores demostraron que son importantes tanto antes como después del comportamiento deseado.

Cuando participan en la fijación de metas, los trabajadores aprecian el modo en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensa y satisfacción personal. En esta forma, las metas orientan eficazmente a los trabajadores en direcciones aceptables. Además, la consecución de metas es reconfortante y ayuda a satisfacer el impulso de logro y las necesidades de estima y autorrealización. Según Davis y López, F. Casique, A. y Ferrer, J. (2007), también se estimulan las necesidades de crecimiento ya que la obtención de metas con frecuencia lleva a los individuos a fijar metas más altas para el futuro.

## **Figura N° 4 Teoría de la fijación de metas**

Fuente: Davis y López, F. Casique, A. y Ferrer, J. (2007). Elaborado por: Hernández J (2015)

La fijación de metas como herramienta motivacional, es más eficaz cuando se tienen cuatro elementos:

### **Aceptación de la Meta**

Las metas eficientes no sólo deben ser entendidas sino también aceptadas; los supervisores deben explicar su propósito y la necesidad que la organización tiene de ellas, especialmente si serán difíciles de alcanzar.

### **Especificidad**

Las metas deben ser tan específicas, claras y susceptibles de evaluación para que los trabajadores sepan cuándo se alcanzan, ello permite saber qué buscan y la posibilidad de medir su propio progreso.

### **Reto**

La mayoría de empleados trabajan con más energía cuando tienen metas más difíciles de alcanzar que cuando son fáciles, ya que son un reto que incide en el impulso de logro. Sin embargo, deben ser alcanzables, considerando la experiencia y sus recursos disponibles.

## Retroalimentación.

Luego de que los empleados participaron en la fijación de metas bien definidas y que representen retos, necesitarán información sobre su desempeño. De lo contrario, estarían trabajando en la oscuridad y no tendrían una manera de saber que tanto éxito tiene. Locke y colaboradores formularon conclusiones tales como que la satisfacción laboral es función de la medida en que la persona logre la meta fijada.

A mayor concordancia entre el desempeño establecido y el real, mayor satisfacción. Conclusión importante para empleadores interesados en el estado de ánimo de su personal y por la calidad de vida laboral. Las metas no deben ser demasiado elevadas ya que pueden llevar a una discrepancia inevitable entre el desempeño real y el establecido.

**Figura N° 5 La fijación de metas**



Fuente: Davis y López, F. Casique, A.  
y Ferrer, J.

Aceptación de la  
Meta

Especificidad

Reto

(2007). Elaborado por:  
Hernández J (2015)

Así mismo, para obtener resultados positivos, las metas deben conllevar algún tipo de satisfacción intrínseca. Si el trabajo es excesivamente rutinario, ni siquiera las metas concretas y difíciles ayudarán. La utilidad de la Fijación de Metas para los gerentes, según Mondy, W. y Noe, R. (1997), implica tomar en cuenta las diferencias individuales al fijar las metas, determinar su especificidad y dificultad.

Las personas con alta motivación de logro, tendrán mejor desempeño ante metas concretas y difíciles, por su capacidad y confianza en sí mismas Rodríguez, N. (1999). Los estudios que han puesto a prueba la teoría de las metas han demostrado la superioridad como factores de motivación de las que son específicas y presentan reto. No se puede concluir que la participación de los empleados al determinar metas sea deseable siempre, pero quizá es preferible a la asignación de metas cuando se espera resistencia ante retos difíciles. Como conclusión general, existen evidencias sustanciales de que las intenciones -articuladas en términos de metas- son una fuerza motivadora poderosa.

### **Teoría de las Necesidades de MacClelland (1961 -1962)**

Esta teoría aparece en 1962, apoyándose en la de Max Weber, quien sostiene que el desarrollo de los países industrializados se debía a factores culturales, entre los cuales destacaba la ética protestante. El concepto de la teoría de las necesidades fue popularizada por el psicólogo americano del comportamiento David McClelland. Edificada sobre la base del trabajo del Murray (1938). En opinión de Lévy-Leboyer (2003), Al igual que Maslow, A.H. (1943), las necesidades son para los autores:

Los motores de la motivación, pero las coincidencias terminan ahí. En este caso se trata de modelos que se centran en un reducido número de necesidades muy concretas. Además, adoptan una perspectiva de la motivación mucho más flexible puesto que admiten que un sujeto pueda motivarse por varias necesidades simultáneamente y

defienden que es la fuerza relativa de estas necesidades diversas lo que nos caracteriza a cada uno. (p.43).

Por lo que, los autores consideran que, “por encima de todo, las necesidades se adquieren a lo largo de la vida; es decir que no son innatas sino que se aprenden con la experiencia y mediante los contactos con el medio externo”.

En otras palabras y contrariamente a la universalidad pretendida por Maslow, A.H. (1943), cada individuo podría tener un “perfil de necesidades” distinto que, además, evoluciona con la experiencia. McClelland estableció en 1961 que la motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades dominantes: la necesidad de logro, de poder y de afiliación. (Ver Figura N° 6)

### **Figura N° 6 Teoría de las Necesidades**

Fuente: MacClelland (1961 -1962), Elaborado por: Hernández J (2015)

McClelland cree que los individuos con altos cargos en las empresas, son los mejores líderes, aunque pueden tender a exigir demasiado de su personal en la creencia que todos son también guiados por altos desempeños.

La necesidad de logro(N-Ach), es el grado al cual una persona desea realizar tareas difíciles y desafiantes en un alto nivel. Algunas características de la gente alta de N-Ach son: (Ver Figura N° 7)

## **Figura N° 7 Características de la Gente con Alta Necesidad de Logro**

Fuente: MacClelland (1961-1962), Elaborado por: Hernández J (2015)

MacClelland señala que la necesidad de afiliación(N-Affil) significa que la gente busca buenas relaciones interpersonales con otras. Algunas características de la gente alta de N-ffil son: (Ver Figura N° 8).

Las que desean ser aceptada por los demás, dan importancia a la interacción personal, tiende a conformarse con las normas de su grupo de trabajo, se esfuerza por hacer y preservar relaciones con una alta cantidad de confianza y comprensión mutua, prefiere la cooperación sobre la competición, y se desempeñan bien en situaciones de interacción con clientes y en servicio al cliente, McClelland creyó que una necesidad fuerte de afiliación mina la capacidad de los gerentes para ser objetivos y tomar de decisiones.

## **Figura N° 8 Necesidad de Afiliación**

Fuente: MacClelland (1961-1962), Elaborado por: Hernández J (2015)



MacClelland señala además, que existen necesidad de poder (N-Pow), es típico en la gente que le gusta estar a cargo como responsable. Esta gente se agrupa en dos tipos: poder personal y poder institucional, la gente con una alta necesidad de poder personal desea dirigir e influenciar a otras personas, una alta necesidad de poder institucional significa que a esta gente le gusta organizar los esfuerzos de otros para alcanzar las metas de la organización.

La gente de alto poder gozar de la competencia y de las situaciones orientadas al estatus, mientras que estas personas atraen a esta gente a los papeles de dirección, ellas pueden no poseer la flexibilidad requerida y las habilidades orientadas a la gente. (Ver Figura N° 9)

### **Figura N° 9 Necesidad de Poder**

Fuente: MacClelland (1961-1962), Elaborado por: Hernández J (2015)

El autor es de la opinión que, los encargados con una alta necesidad de poder institucional suelen ser más eficaces que aquellos con una alta necesidad de poder personal.

Las tres necesidades están presentes en el individuo, y son formadas y adquiridas con el tiempo por la vivencia cultural del individuo y su experiencia de vida. Se puede utilizar el entrenamiento para modificar un perfil de necesidad. Sin

embargo, una de las necesidades es la dominante, también dependiendo de cada personalidad.

A diferencia de Maslow, McClelland no especificó ninguna etapa de transición entre las necesidades. La importancia de las diversas necesidades en el trabajo depende de la posición que cada individuo ocupa. La necesidad de logro y la necesidad de poder son típicas en las gerencias medias y de la plana mayor.

### **La teoría de MacClelland y su Ampliación en la Actualidad en el Campo Organizacional**

Desde el punto de vista de la organización, la motivación al logro es parte de la responsabilidad social de la misma. Las metas que las empresas se proponen utilizando la motivación desembocan (directa o indirectamente) en lograr una mayor productividad y aprovechamiento de los recursos humanos, económicos y de tiempo, logrando algo más, que en términos humanos representa un mejor y más sano ambiente de trabajo, que consiga que los trabajadores y mandos medios estén más satisfechos y conformes en su trabajo y que les sea más interesante, o bien para directamente producir más, y que los empleados encuentren un “valor agregado” en su trabajo.

#### **Bases teóricas**

#### **Desempeño laboral**

Se define desempeño según GarcíaM. (2001:3), 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. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

La administración del desempeño, es definida por Santos, J. (1994), como: “el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización”, así como las prácticas a través de la cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones.

Si bien, diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado que en las compañías en las que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenido mejores resultados, que en las que no fueron utilizadas; los administradores deben ser conscientes de que cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño es costosa, en términos de pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas, pérdida de motivación y moral. Recientemente se ha descubierto que toda Administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado. Como todo ciclo consta de etapas, las cuales pueden ser observadas (véase en el gráfico N° 10)

### **Figura N 10Ciclo dinámico de la administración**

**Fuente:** Santos, J. (1994) Elaborado por: Hernández J (2015)

Conceptualización es la fase en la que la empresa identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse.

Desarrollo es la fase en que la compañía 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.

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.

Retroalimentación es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cuáles son los puntos que debe reforzar para mejorar su desempeño, en miras de mejorar el desempeño integral de la compañía.

Evaluación, en esta etapa se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo se están respondiendo los objetivos.

### **Factores de desempeño laboral**

El desempeño laboral, es entendido por García M (2001), como:

La relación entre el trabajo realizado y los resultados obtenidos por el mismo en beneficio de la organización, no depende únicamente de quien realiza las labores y las funciones que corresponden a un determinado trabajo, sino que además está condicionado a factores externos a su persona y que corresponden al clima o ambiente dentro del cual se desenvuelve y a la estructura formal en la cual están definidas tales funciones. (pág. 42)

## **Figura N° 11 Factores externos**

**Fuente:** GarcíaM. (2001) en adaptación Hernández (2013)

### **El ambiente organizacional**

El ambiente de trabajo o clima organizacional es un aspecto que puede ser percibido tanto por los miembros de la organización como por los no-miembros. Steve establece que:

Con frecuencia se considera que resulta particularmente afectado por el estilo de liderazgo vigente, por el nivel de motivación existente, por la forma como se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones, por el tipo de comunicaciones predominante, por la manera como se fijan las metas de la organización y por el empleo que se hace de los medios de control.

Es triste mencionarlo, pero en algunas organizaciones sólo se preocupan de modificar el clima que impera en ellas, cuando tienen problemas a nivel de ventas o de utilidades, o cuando ya habiendo cambiado a todo el personal factible de ser removido, la situación no mejora más bien empeora. Debe entenderse que el clima es una consecuencia de algo más profundo que la propia organización ha venido cultivando durante mucho tiempo. Dicho germen bueno o malo es lo que se llama: cultura. La cultura organizacional influye poderosamente en el clima de la organización.

Desde el punto de vista de Robbins, S.P. (2004), la cultura organizacional significa: “un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y de relaciones típicos de determinada organización”, mientras

que para el mismo autor las organizaciones son: “sistemas abiertos de insumo-elaboración-producto, y se reconoce que toda organización existe dentro de un contexto ambiental y está constituida por personas y tecnología”.

Toda organización está situada dentro de un medio circundante y como tal es influida por diversos elementos de ese medio, y a su vez influye en ellos. Para conocer las variables que permiten analizar el ambiente organizacional vamos a indagar sobre el modelo de las seis casillas de Weisbord. La motivación tiene una gran influencia en el recurso humano y por lo tanto, en el clima organizacional de una empresa.

Según Hall, citado por Suárez, el clima laboral se define como “un conjunto de propiedades del ambiente organizacional, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”. Según Chiavenato, I. (2000: 580), establece que: “del concepto motivación – en el nivel individual – surge el concepto – clima organizacional”.

### **Evaluación del desempeño Laboral.**

Amorós E (2002), lo considera como:

un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es

productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo (pág. 171)

Según la literatura consultada en Chiavenato. (2000:104), “Los principales objetivos de la evaluación del desempeño no pueden restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado”; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Según Werther W. Jr., Herth Davis (2000: 231), “La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna”, los mismos autores confirman que: “si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse”.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios. Para Arias G (2000), la vinculación de la persona al cargo de:

Adiestramiento, promociones, incentivos por el buen desempeño, mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados, Auto perfeccionamiento del empleado, informaciones básicas para la investigación de

Recursos Humanos, estimación del potencial de desarrollo de los empleados, estímulo a la mayor productividad, oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa y retroalimentación con la información del propio individuo evaluado. (pág. 172).

Chiavenato I (1994:580), refiere que: “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad”.

La evaluación del desempeño laboral proporciona ciertos beneficios tanto para el trabajador, por el director y la compañía. Beneficios para el trabajador, conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios. Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades. Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento.)

Así mismo, tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control. Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa. Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores. Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas. Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican. Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

Beneficios para el Director puede Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad. Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos. Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste. Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

Beneficios para las compañías es que tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos y definir la contribución de cada individuo, puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias. Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo.

Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos. Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución. Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y Consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Para Werther W. Jr., Herth Davis (2000; 132), “La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar”

Según Chiavenato. (1994: 571) “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”. Según Gibson, L. (2001: 124). “La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro”.

La mayor parte de los empleados procura obtener actividades acción sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

### **Importancia de objetivos y beneficios de la Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

En opinión de Arias, Fy Heredia V (1999), la evaluación del desempeño:

No puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse. (pág. 288)

Mientras que, para Gibson, L. (2001), la evaluación del desempeño:

No es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios: La vinculación de la persona al cargo, entrenamiento, promociones, incentivos por el buen desempeño, mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados, auto perfeccionamiento del empleado, informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos, estimación del potencial de desarrollo de los empleados, estímulo a la mayor productividad, oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa retroalimentación con la información del propio individuo evaluado, otras decisiones de personal como transferencias, gastos. (pág. 134)

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño según Arias, F y Heredia V (1999: 272), pueden ser presentados en tres fases:

Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.

Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

El trabajador con la evaluación, conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios. Conoce cuáles son las

expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades. Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento.).

Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control. Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa. Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores. Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.

Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican. Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones. El director obtiene los siguientes beneficios con la evaluación, al constatar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad. Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos. Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste. Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos. Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución. Invita a los individuos a participar en la

solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

### **Métodos de Evaluación**

El objetivo de la Evaluación del Desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

Según Sánchez, H., García, M. y Pelegrín, J. (2004:321). “Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. La evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia o conflicto”. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad, porque corresponde al principio de igual compensación por igual labor.

La Evaluación puede ser hecha por parte de los superiores, es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento. Puede ser de autoevaluación, la cual es la evaluación en la que el empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en este proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos. O puede ser evaluación por parte de los iguales, este tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un productor útil del rendimiento.

O también la evaluación por parte de los subordinados, es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados. Y por último la evaluación por parte de los clientes, es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.

### **Método de la escala gráfica de calificaciones**

La escala grafica de calificaciones es una de la técnicas más simples y populares para evaluar el desempeño, donde se enumeran las características (como la calidad y confiabilidad) y un rango de valores para el desempeño (desde insuficiente hasta sobresaliente) de cada una de las características. En este método el supervisor califica cada uno de los subordinados señalando con una marca o círculo la calificación que describe su mejor desempeño en cada característica y después se suman los valores asignados a las características para obtener un total.

Muchas empresas en lugar de evaluar características o factores genéricos como mencionamos antes (calidad y cantidad), especifican las obligaciones que evaluarán.

### **Método de clasificación alterna**

Según Dessler, G. (1999:143), consiste en:“ordenar a los empleados desde el mejor hasta el peor, en cuanto a una característica particular, eligiendo al más alto y después al más bajo, hasta clasificarlos a todos”. Los pasos que sigue son:

Se hace una lista de todos los subordinados que se piensa calificar,  
Después se elimina los nombres de aquellos que no se conoce lo bastante bien como para poder clasificarlos por orden;

A continuación se indica cuál es el empleado que ocuparía el lugar más alto en la característica que está midiendo y también cuál estaría en el lugar más bajo.

Después se selecciona el que iría después del más alto y del más bajo alternando entre ambos hasta que hayan quedado ordenados todos los empleados.

### **Elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño.**

La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Las Mediciones del desempeño son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Y los elementos subjetivos del calificador son las mediciones subjetivas del desempeño que pueden conducir a distorsiones de la calificación.

Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos: Los prejuicios personales son cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado. Los Efectos de acontecimientos recientes son las calificaciones que pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.

Tendencia a la medición central es cuando algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio. El efecto de halo o aureola ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce. Interferencia de razones subconscientes es cuando son movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

Según Dessler, G. (1999)

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en los elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos.”(pág. 23)

Por norma general el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento, gracias a la uniformidad en el diseño y la práctica, es más fácil comparar los resultados entre grupos similares de empleados. Según Robbins, S.P. (2004):

Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones

lleva a cabo la evaluación misma que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor empleado. (pág. 34)

Aunque es factible que sean otras personas las que lleven a cabo la puntuación, el supervisor inmediato se encuentra con frecuencia en la mejor ubicación para efectuar la evaluación.

### **Áreas de evaluación laboral**

Las áreas generales de evaluación en organización que se sugieren son las siguientes: Satisfacción al cliente externo, labor de equipo, logros laborales, liderazgo y Crecimiento personal. Cada una de estas áreas deberá contar con un puntaje diferenciado en función del evaluado, los objetivos del departamento o equipo de trabajo, el tiempo sujeto a evaluación y el seguimiento que se ha mantenido en este período. Como indicamos este puntaje será variable y podrán establecerse modificaciones para períodos diferentes, o en su defecto considerarse o no uno o varios de los factores que pueden señalarse para cada área, todo ello de común acuerdo entre el evaluado y el evaluador.

### **Figura N° 12 Las áreas generales de evaluación en organización**

**Fuente:** Robbins (2004), elaborado por Hernández J. (2015)

## **Satisfacción al Cliente**

Debe entenderse como la actitud mostrada por el trabajador para satisfacer desde el principio, las necesidades de los clientes, o bien para resolver situaciones que a éste se le presenten durante la obtención de su servicio o bien.

Cada departamento, área o sección deberá definir claramente cuáles son las estrategias que impulsarán durante el período de tiempo que se estará evaluando, para brindar el mejor de los servicios posibles a los clientes. Con base en ello se considerarán cuatro categorías de puestos que estarán siendo evaluados con pesos diferenciados en esta área, a saber, en la primera categoría los puestos de trabajo que poseen una relación directa y prácticamente permanente con el cliente externo, ya sea en forma personal, telefónica o escrita, sin embargo poseen muy poca o ninguna relación con clientes internos.

En la segunda categoría los puestos que por su naturaleza no poseen ninguna relación con clientes externos, empero, exigen altos resultados para que los descritos en el punto anterior puedan ejecutar su labor eficientemente. Es decir, son aquellos puestos en donde se da una relación directa y prácticamente permanente con el cliente interno.

Al respecto existen dos tipos de clientes internos, a saber los directos que son aquellos compañeros que comparten una misma área de trabajo (lo cual se considera en el área de evaluación Trabajo en Equipo) y los indirectos que son aquellos que de una u otra forma mantienen relación con este puesto ya sea personalmente o por medio de los resultados que el mismo arroje. La cuarta categoría se refiere a aquellos puestos que demandan una relación permanente y estrecha tanto con clientes internos como externos. En la última categoría son aquellos puestos que no poseen

prácticamente relación con clientes internos y externos tales como digitado res nocturnos, guardas nocturnos, trabajadores alejados.

### **Labor en Equipo**

Ha de considerarse como la actitud mostrada por el trabajador de laborar en conjunto con sus compañeros así como, la disponibilidad que muestra para crear, desarrollar, alcanzar y renovar creativamente objetivos comunes. En esta área de evaluación deben considerarse los criterios de los clientes internos directos, es decir de los compañeros de trabajo. El equipo deberá fijarse para cada período de evaluación (bajo la dirección del líder formal o jefe) las normas de trabajo en equipo que han de regir su funcionamiento. Para cada una de estas normas se establecerá un puntaje específico dependiendo del peso que se le quiere brindar a una u otra de ellas. El puntaje podrá ser igual para todos o en su defecto se podrán hacer variaciones para cada uno de los miembros dependiendo de las características que posean y que se deseen modificar o reafirmar. Esta labor se podrá hacer con el equipo en su conjunto o bien la hará el jefe con cada uno de los miembros del equipo en forma separada.

### **Logros laborales**

Concebidos como aquellos objetivos concretos que se fijan para cada período de tiempo a considerar. Deben ser aspectos puntuales que no necesariamente se inserten en las otras áreas que se plantean. Aquí se pueden considerar desde aspectos tales como metas de productividad, disminución de ausentismo, higiene y seguridad ocupacional, los cuales son importantes para la organización. El ideal es que en cada área definan los índices con que deberá ser evaluado, entendiéndose por ello como un aspecto o conjunto de aspectos totalmente medibles que posibiliten clarificar la ejecutoria laboral. Con base en dichos índices y su evaluación constante se podrán determinar grados de variación con respecto a la excelencia de la ejecutoria, para así

poder efectuar cambios que posibiliten lograr el mejoramiento continuo individual y grupal.

## **Liderazgo**

Se entiende como la ejecutoria de aquel conjunto de aspectos que determinan el correcto incremento y desarrollo de los trabajadores y de sí mismo. Los aspectos que se consideran Gómez (1998:12), son:

Planeación, en un líder realiza un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtiene, procesan, analizan información pertinentes, interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como el nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el de la institución hacia el futuro

Delegación, esto se refiere a la asignar autoridad a una persona para llevar a cabo actividades específicas. Si no existiese la delegación, una sola persona tendría que hacer todo. Toda organización que se precie tiene perfectamente establecidas las condiciones de delegación necesarias para poder llevar adelante los objetivos propuestos

Girar instrucciones, En este caso, el líder recurre al comportamiento directivo que gira instrucciones y aclara la tarea, de modo que el seguidor sepa cómo pueda realizarla y pueda recibir los premios.

Coordinación, es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia.

Sin coordinación, la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización.

Obtener cooperación, es donde el líder debe buscar la Cooperación en la forma de trabajo de muchas personas que trabajen planificada mente y en el mismo proceso de producción o en procesos de producción distintos pero conexos.

Resolución de problemas, es donde el líder se distingue por desarrollar estructuras de relaciones capaces de resolver las cuestiones difíciles y de establecer normas que hagan admisibles el desacuerdo apasionado. Manteniendo el control sobre el proyecto.

Capacitación y enseñanza, el líder sabe que debe instruir a las personas que tiene a su cargo, pues él ha sido equipado, trasladando sus experiencias tanto buenas como malas para que sirvan de ejemplo, a su vez se procura que las personas a su cargo estén equipadas en todas las áreas que le competen para que puedan ejercer su trabajo con excelencia.

Motivación, el líder debe de motivar a la mayoría de las personas para que estén dispuestos a ayudar, con frecuencia hasta el punto de hacer sacrificios a corto plazo.

Sin una comunicación creíble y abundante, jamás se capturará el corazón y la mente de la gente. El líder motiva e inspira transmitir energía a la gente para superar barreras políticas, burocráticas y de recursos importantes mediante la satisfacción de necesidades humanas básicas. Esto conlleva a la confianza y a creer en el líder de una manera sencilla y sin imposición

Mejoramiento continuo, el líder está pendiente de los indicadores del cambio, sea porque internamente algo debe ser modificado, o porque la situación externa propicia dicho cambio. Pero sólo no lo sugiere, ni lo bosqueja, se pone a la cabeza para llevarlo adelante con éxito. Realiza todas las tareas que van desde convencer al resto de la necesidad de cambiar, hasta instrumentarlo efectivamente y seguir con detenimiento su evolución.

Manejo de stress, dentro del liderazgo, un líder, jamás pierde la calma y sabe actuar en situaciones difíciles, además sabe apoyarse en los demás cuando realmente lo necesita.

Existen muchas características que pueden tener los líderes de hoy, pero casi sin duda alguna, la capacidad principal que debe tener todo líder en la actualidad es su capacidad de asimilación, el manejo de las situaciones críticas y de adaptabilidad a los diferentes cambios que afronte durante su carrera o su trayectoria.

Las personas cambian, y sus líderes deben cambiar con ellos. Sobre la capacidad de adaptabilidad se afirma que los líderes hoy saben mezclar sus diferentes estilos de mando según las situaciones que afrontan, es decir utilizan las herramientas adecuadas, en los momentos adecuados. Y en este sentido, los líderes hoy exhiben generalmente mezclas de todas sus facetas según los momentos que afrontan.

Control y seguimiento los lideres, recuerde que no todas las personas necesitan el mismo tipo de seguimiento y control, el líder debe ser capaz de distinguir esas necesidades, pero todos bendecimos su presencia cuando es transparente y constructivo. Los sensores siempre deben estar dispuestos y correctamente ubicados, para emitir señales y alarmas respecto al normal curso de las actividades, sus

desviaciones deben ser analizadas y perfeccionadas cuando lo ameriten, los éxitos aplaudidos y amplificados por doquier.

Para cada jefe en específico se considerarán desde uno hasta todos los aspectos anotados, pudiendo incluso ampliarse alguno de ellos. El puntaje o peso relativo de cada uno variara dependiendo del período sujeto a consideración y del aspecto o aspectos que se deseen mejorar. Se aclara que si alguno de los puntos no se desea considerar porque en esta área el jefe posee fortalezas evidentes, es necesario que no se considere la evaluación como un medio de detectar y resaltar debilidades, ignorando el puntaje que pudo darse por la fortaleza si se hubiera considerado dicho factor. Recuérdese que el objetivo es mejorar y no castigar

### **Crecimiento de personal.**

Se trata de aquellos objetivos de vida, totalmente personales que van en función no sólo del mejoramiento individual, sino que también inciden directa o indirectamente en la ejecutoria laboral. Este aspecto podrá ser establecido únicamente por el trabajador o bien hacerlo en conjunto con su superior inmediato. Sin embargo quedará a juicio de este último con base en la posibilidad de evaluar el mejoramiento de cada aspecto anotado, si se considera o no el puntaje de esta área de la evaluación global. Al fijarse este aspecto para el próximo período deberá establecerse claramente en el manual personal del trabajador si se considera o no el puntaje y la forma en cómo se evaluará cada aspecto.

Aquí se pueden anotar aspectos tales como estudios individuales, cursos matriculados, relaciones interpersonales, superación de vicios, mejoramiento de debilidades personales, aprovechamiento de fortalezas.

### **Evaluación en el trabajo policial**

En palabras de Bayley D. (2004: 214) “precisamos evaluar a las policías en términos que reflejen las necesidades públicas y en términos de lo que razonablemente puede esperarse que consigan”. Cuando se habla de evaluaciones policiales, tres son los posibles ámbitos en los que puede recaer dicha evaluación:

### **Figura N° 13 Ámbitos de la evaluación**

**Fuente:** Bailey (2004) en adaptación Hernández J. (2013)

#### **El desempeño individual de cada policía**

Este componente es de gran utilidad gerencial para los dirigentes de la organización policial, a la hora de decidir sobre ascensos, sanciones y destinaciones de los agentes, pero no se aplica al nivel macro

#### **El impacto de un nuevo programa de trabajo policial**

En las últimas décadas, se ha experimentado el surgimiento de estrategias de vigilancia comunitarias, descentralizadas y basadas en la resolución de problemas.

Cada innovación operativa debe ser evaluada para conocer sus resultados y límites. A pesar de la dificultad técnica, existe toda una metodología de evaluación de programas sociales destinada específicamente a este fin.

### **La calidad de una organización policial en su conjunto.**

Este es, probablemente, el más difícil de los tres tipos de evaluaciones, considerando la multiplicidad de dimensiones, abordajes e indicadores, así como las limitaciones de los datos existentes. Esta investigación estará centrada en esta última opción: cómo evaluar una organización policial.

Otra de las consideraciones previas a una evaluación en esta área es el propósito de la evaluación. Una evaluación puede ser desarrollada como un procedimiento rutinario de monitoreamiento, para permitir un control central sobre fuerzas locales, o para premiar unidades policiales con un mejor desempeño. El propósito de la evaluación es fundamental no sólo porque ayuda a decidir las dimensiones y los indicadores escogidos para ser medidos, sino porque también determinará la actitud de la propia institución policial ante la misma.

Así, cuanto más importantes sean las consecuencias prácticas de la evaluación para los policías (premios, aumentos o disminuciones de presupuestos, etc.) más probable será que ellos tiendan a influenciar las informaciones correspondientes. Toda evaluación debe considerar que la información recibida sea enteramente confiable y consistente, teniendo en cuenta que el organismo fiscalizador lo es, según las informaciones que el mismo produce.

## **Diferentes indicadores de efectividad policial**

Los diferentes indicadores de efectividad policial estarán divididos en varias áreas:

- ❖ Incidencia Criminal y de Desorden.
- ❖ Actividad Policial.
- ❖ Tasa de Esclarecimiento de Investigaciones Criminales
- ❖ Percepción de Inseguridad
- ❖ Evaluación de la policía por la Comunidad
- ❖ Autoimagen de los policías
- ❖ Corrupción, violencia y arbitrariedad policial.
- ❖ Estructura y gerenciamiento de la institución.

## **Indicadores de Criminalidad y Desorden**

Este es por antonomasia el indicador de producto final. El objetivo último de cualquier policía es proveer seguridad, esto es, disminuir la incidencia de crímenes y actos de desorden para conseguir que la comunidad esté relativamente libre de riesgos y se sienta seguro. La incidencia criminal ha sido medida tradicionalmente como una tasa que especifica el número de registros criminales de determinado tipo de crimen para cada grupo de ciudadanos.

## **Indicadores de Actividad Policial**

Los indicadores que miden la actividad de la policía adolecen simultáneamente de dos de los principales problemas en esta área: dependen excesivamente de los criterios de la propia policía que puede alterarlos debido a su actividad o por otras

razones; y no garantizan que esta actividad desemboque necesariamente en una mejoría de la seguridad de la comunidad

### **Figura N°14 Indicadores de Actividad Policial**

**Fuente:** Bailey (2004) en adaptación Hernández (2013)

De cualquier forma, son importantes en la medida que nos revelan en qué ocupa su tiempo nuestra policía. La mayoría de ellos están centrados en la represión y no en la prevención. Algunos de los indicadores más comunes en esta área son:

#### **a.) Número de arrestos efectuados**

Los arrestos pueden aumentar como consecuencia de una mayor eficacia policial, pero también debido a un aumento de la actividad criminal. Además, dada la discrecionalidad de su trabajo, los policías optan todos los días por detener o no a los protagonistas de delitos vistos como menores (como comercio sexual y consumo de drogas).

Una policía a la que se le exigen “mejores resultados” en términos de arrestos, puede fácilmente aumentar los arrestos, utilizándolos como una estrategia de control social contra esos delitos menos importantes o impactantes, más que como un primer paso para la presentación de denuncias criminales; los detenidos son entonces liberados y no enfrentan acusaciones formales, siendo la propia detención la que sirve como castigo y mecanismo de micro-control. Pero si estas detenciones se realizan como mecanismo de control, deberían ser juzgadas según el control producido, o sea,

según la prevención de crímenes o desórdenes, y no en función simplemente del número.

**b.) Incautaciones de productos u objetos ilegales, como cantidad de drogas incautadas o armas confiscadas**

Como en el caso anterior, un aumento del número puede ser tanto una buena noticia mayor efectividad policial como, una mala noticia incremento del flujo. De forma equivocada, los aumentos suelen ser siempre festejados por las autoridades como prueba de lo primero sin aludir a la segunda posibilidad.

**c.) Número de llamadas de emergencia atendidas y rapidez de la atención**

La rapidez se refiere tanto a la recepción de la llamada telefónica como al envío de los policías al lugar. Por ejemplo, se calcula el número promedio de minutos en que una patrulla llega al lugar donde fue llamada o, alternativamente, el porcentaje de los casos en que los policías llegan dentro de un cierto tiempo límite estipulado por el departamento, de acuerdo a las condiciones locales. Algunas agencias policiales cuentan también el número de accidentes provocados por el desplazamiento de los vehículos policiales en respuesta a estas llamadas, como una forma de limitar la tendencia de llegar antes a cualquier precio.

**d.) Proporción del tiempo de los policías dedicado a actividades-fin, sea en investigación o en patrullaje**

Alternativamente, puede ser calculada la proporción de policías dedicados a la actividad fin. Este es un indicador común a otras áreas de la administración pública, destinado a medir el tamaño del aparato administrativo en relación con las actividades prácticas ejercidas. Idealmente, ningún departamento debería dedicar un alto

porcentaje de su tiempo o de su personal a actividades de apoyo. Esto no significa que lo ideal sea minimizar este personal, que también es necesario, pero si mantenerlo en una proporción razonable.

### **Tasa de Esclarecimiento de Delitos.**

La tasa de esclarecimiento es el indicador por antonomasia para evaluar a una policía investigativa. Tradicionalmente, una policía investigadora es una fuerza eminentemente reactiva que sólo actúa a partir de las denuncias que recibe para comprobar si sucedió un delito, determinar la identidad de los autores, colocar los acusados a disposición del juez y acumular pruebas suficientes que permitan una condena judicial.

### **Indicadores de Percepción de Seguridad o Inseguridad**

El objetivo de la policía es que la población esté segura y además se sienta segura. Esto es importante por una sensación psicológica de bienestar y porque la percepción de inseguridad tiene un costo concreto en la vida de las personas: limitaciones de locomoción y de horarios, disminución de la actividad comercial, caída del precio de los inmuebles.

La única forma de medir la inseguridad sentida por los ciudadanos es realizar encuestas de opinión pública sobre percepción de seguridad, que pueden ser hechas junto con las encuestas de victimización. Cuando las policías comenzaron a ir más allá de los tradicionales indicadores de actividad policial para evaluar sus resultados, la percepción de seguridad fue una de las primeras medidas incluidas.

### **Indicadores de Evaluación de la Policía por la Comunidad**

Si pensamos en una policía como servicio público y en la ciudadanía como la clientela de la policía, nada más lógico que considerar la satisfacción de la población como un punto importante a la hora de evaluar a la policía. Existen jefes policiales, dentro de la nueva mentalidad gerencial, que afirman que no hay mejor evaluación de la policía que la otorgada directamente por la comunidad a la que sirve.

Al igual que en el caso de la percepción de seguridad, la evaluación de la policía también depende de otros factores diferentes al desempeño de la propia policía, como las noticias difundidas por la prensa. Como en este último caso, esto debe llevar a ciertas cautelas en la interpretación de los resultados pero no disminuye la importancia de esta dimensión.

No obstante, debe subrayarse que un énfasis exclusivo o excesivo sobre este punto en detrimento de la incidencia criminal o de desorden podría empujar a la policía a preocuparse más de su imagen que del riesgo real para la población.

### **Autoimagen de los Policías.**

Esta es una dimensión complementaria de la imagen que la sociedad tiene de la policía. Su importancia es relativa. Si bien es posible encontrar fuerzas policiales con un alto grado de identificación de sus miembros, de autoestima y de satisfacción laboral a pesar de que la sociedad desconfía de ellas, como ocurre en los regímenes autoritarios, lo contrario es muy difícil; una organización cuyos miembros presentan una baja autoestima, rechazan su propio trabajo y las condiciones del mismo, difícilmente pueden formar parte de una institución eficiente, sensible a las necesidades del público y respetada y querida por la gente.

La falta de identificación con la institución, de autoestima de sus miembros, la insatisfacción con su trabajo y con la organización que encontramos en varias policías

del continente, son síntomas de deficiencias mucho más amplias que se reflejan en su eficacia y en su relación con la sociedad. La satisfacción laboral, que es un aspecto central en cualquier profesión, es aún más relevante en la policía por este valor diagnóstico. Sólo policías satisfechos y orgullosos de su trabajo podrán darle a la comunidad el trato y el servicio que precisa, de la misma forma que sólo policías que sean tratados con respeto por sus superiores tratarán correctamente a los ciudadanos.

Así, sería conveniente realizar una encuesta entre los policías que repitiesen varias de las preguntas y escalas de evaluación de la policía mencionadas en el epígrafe anterior. Además, debería contener:

Escalas de auto-estima;

Escalas de estatus o prestigio de la profesión policial, comparada con otras profesiones;

Percepción de la imagen que los policías piensan que la sociedad tiene de ellos;

Escalas de satisfacción laboral, en general y particularizando diversas dimensiones;

Escalas de identificación con la institución y preguntas sobre la centralidad de su profesión en su propia identidad;

Preguntas sobre su deseo de que sus hijos sean policías.

Este último ítem puede resumir bastante bien esta dimensión. Una organización en la que nadie quiere que sus hijos entren a formar parte de ella, es una organización de alguna forma enferma.

### **Corrupción, Violencia y Arbitrariedad Policial.**

Cuando se piensa en medir la eficacia policial estamos implícitamente respondiendo a la pregunta de si la institución consigue alcanzar sus objetivos o, por

el contrario, desperdicia recursos. La sensación aparente es que la policía puede ser eficaz o inocua, pero esa percepción olvida que, dada su situación y su carácter armado, tiene también el poder para ejercer efectos muy negativos. Estos impactos negativos deben necesariamente ser tomados en consideración a la hora de la evaluación. No queremos una organización que inhiba el crimen, por un lado, pero lo practique por otro. Es decir, que prevenga la violencia pero actuando con arbitrariedad y violencia.

Además de los delitos hay que considerar, en un nivel de importancia inferior, la existencia de reclamaciones menores, como un trato desconsiderado por parte de los policías o la falta de atención a los pedidos de intervención de los ciudadanos. Estas quejas también nos dan una idea de la relación entre la comunidad y la policía y de la calidad de esta última. Normalmente, estas reclamaciones tienden a presentar una cierta relación inversa con las acusaciones de crímenes cometidos por policías. Cuando hay muchos crímenes o desvíos de conducta perpetrados por policías, el ambiente no suele ser propicio a denuncias menores ni los ciudadanos piensan que valga la pena presentar quejas de este tipo.

Por otro lado, cuando una policía es considerada eficiente y protectora de los ciudadanos, es más fácil que los ciudadanos decidan reclamar por este tipo de cuestiones, entre otras cosas como consecuencia de mayores expectativas en su relación con la policía.

La medición de estos crímenes e irregularidades cometidos por policías puede ser hecha de varias formas:

Número de denuncias oficialmente presentadas ante la propia policía

Número de denuncias presentadas ante órganos especiales habilitados para tratar con esta cuestión

Preguntas sobre abusos sufridos por parte de policías incluidas en encuestas de victimización. Si la encuesta es anónima, es posible preguntar incluso sobre pequeños actos de corrupción a policías en los que el propio ciudadano está envuelto

Registros aparecidos en la prensa, que no son una fuente muy confiable pero a veces no hay otra mejor.

Un punto importante es el uso de la fuerza por parte de la policía, particularmente de la fuerza letal, que según Ahmad, N., Hubickey, V. & McNamara, F. (2011), una buena policía:

Hace un uso mínimo de la fuerza, de acuerdo a las circunstancias, y consigue contener situaciones de tensión sin casi nunca tener que recurrir a la fuerza letal. Una mala policía hace más uso de las armas del que sería estrictamente necesario, bien por falta de preparación o bien porque comete ejecuciones sumarias. Varios estudios se han dedicado al análisis de indicadores de uso excesivo de la fuerza letal.

Por parte de la policía. Ellos son particularmente necesarios cuando el propio sistema de justicia criminal, por corporativismo, tolerancia u otras razones es incapaz de detectar y juzgar los casos de ejecuciones sumarias.

### **Bases legales**

Para el desarrollo de la investigación fue necesario extraer los fundamentos legales que dan valor al tema de estudio con la finalidad de determinar la importancia que tienen estos en el adecuado funcionamiento y dándole cumplimiento a lo establecido en la Constitución Nacional Bolivariana y en la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana.

**Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana. Título III de la Organización, Formación y Profesionalización del Servicio de Policía**

**Del régimen de la Función Policial. Artículo 55**

El Estatuto de la Función Policial establecerá el régimen de ingreso, jerarquías, ascenso, traslado, disciplina, suspensión, retiro, sistema de remuneraciones y demás situaciones laborales y administrativas de los funcionarios y funcionarias de los cuerpos de policía en los distintos ámbitos político-territoriales.

**De la formación policial. Artículo 58**

Los funcionarios y funcionarias policiales serán formados en la institución académica nacional, con un currículum común básico y con diversificación según las disciplinas y áreas especializadas del servicio. El Órgano Rector en conjunto con el Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de educación superior, determinará el diseño curricular, las políticas y acciones que garanticen la unidad del proceso de formación y el desarrollo profesional permanente, que debe aplicar la institución académica responsable del sistema único de formación policial.

**Formación continua. Artículo 59**

Los funcionarios y funcionarias policiales serán capacitados periódicamente y su nivel de formación continua y actualización serán requisitos para el ascenso y cargo en la carrera policial.

**Calificación de servicio. Artículo 60**

Los fundamentos para asignación de cargos, transferencias y otras situaciones administrativas de los funcionarios y funcionarias serán el resultado de un proceso de evaluación y calificación de servicio, considerando las condiciones éticas, profesionales, técnicas, físicas y psicológicas.

#### **Del régimen de ascenso. Artículo 61**

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

#### **Derechos laborales y de seguridad social. Artículo 62**

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

### **Título IV del desempeño policial.**

#### **De las normas básicas de actuación policial.**

##### **Artículo 65**

Son normas básicas de actuación de los funcionarios y funcionarias de los cuerpos de policía y demás órganos y entes que excepcionalmente ejerzan funciones del Servicio de Policía: 1. Respetar y proteger la dignidad humana, defender y promover los derechos humanos de todas las personas, sin discriminación por motivos de origen étnico, sexo, religión,

nacionalidad, idioma, opinión política, posición económica o de cualquier otra índole.2. Servir a la comunidad y proteger a todas las personas contra actos ilegales, con respeto y cumpliendo los deberes que les imponen la Constitución de la República y demás leyes.3. Ejercer el Servicio de Policía con ética, imparcialidad, legalidad, transparencia, proporcionalidad y humanidad.4. Valorar e incentivar la honestidad y en consecuencia, denunciar cualquier acto de corrupción que conozcan en la prestación del Servicio de Policía.5. Observar en toda actuación un trato correcto y esmerado en sus relaciones con las personas, a quienes procurarán proteger y auxiliar en las circunstancias que fuesen requeridas.6. Velar por el disfrute del derecho a reunión y del derecho a manifestar pública y pacíficamente, conforme a los principios de respeto a la dignidad, tolerancia, cooperación, intervención oportuna, proporcional y necesaria.7. Respetar la integridad física de todas las personas y bajo ninguna circunstancia infligir, instigar o tolerar ningún acto arbitrario, ilegal, discriminatorio de tortura u otros tratos o penas crueles, inhumanas o degradantes, que entrañen violencia física, psicológica y moral, en cumplimiento del carácter absoluto del derecho a la integridad física, psíquica y moral garantizado constitucionalmente.

**Ley del Estatuto de la Función Policial** Gaceta oficial. (5940e) 07/12/2009.

### **De las condiciones para el desempeño de la Función Policial**

#### **Artículo 6.**

Son condiciones para el desempeño de la Función Policial, además de los requisitos contemplados en el artículo 57 de la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana, poseer aptitudes de control personal, equilibrio emocional, disposición vocacional de servicio y rendimiento, aprendizaje y corrección, condiciones todas que serán evaluadas conforme a escalas y baremos uniformes al momento de diseñarse los protocolos de concurso correspondiente.

### **Del desempeño policial y sus indicadores**

#### **Artículo 32**

El desempeño de los funcionarios y funcionarias policiales reevaluará de manera individual y en equipos de trabajo, a través de un sistema fundamentado en criterios de eficacia y eficiencia. La Oficina de Control de Actuación Policial implementará, como parte del protocolo de supervisión continua intervención temprana, y de conformidad con los indicadores que establézcanlos reglamentos y resoluciones de esta Ley, un sistema que permita registrar el seguimiento de las actividades de los funcionarios y funcionarias policiales y los informes de supervisión correspondiente, a fin de incorporarlo en el historial personal y un sistema de puntaje que permita calibrar los logros y avances década funcionario o funcionaria policial en su carrera de una forma objetiva, imparcial e integral.

## **De los reconocimientos institucionales**

### **Artículo 34**

Los cuerpos de policía promoverán reconocimientos institucionales a los funcionarios y funcionarias policiales más destacados y destacadas en el desempeño de sus funciones, estimulando el sentido de dignidad profesional, el apego y compromiso institucional, la respuesta a las necesidades de la población, en general, la contribución al desarrollo de buenas prácticas policiales. Se crea la Orden al Mérito del Servicio de Policía en tres clases. La resolución especial de esta Ley establecerá las condiciones y procedimientos para su imposición. Igualmente, podrán crearse listados de funcionarios y funcionarias policiales del mes y otras distinciones, incluyendo las que recompensen actos heroicos y destacados en beneficio de la colectividad, de conformidad con los reglamentos y resoluciones de esta Ley.

### **Definición de términos básicos**

#### **Capacitación:**

Se debe instruir a las personas que tiene a su cargo, pues él ha sido equipado, trasladando sus experiencias tanto buenas como malas para que sirvan de ejemplo, a

su vez se procura que las personas a su cargo estén equipadas en todas las áreas que le competen para que puedan ejercer su trabajo con excelencia.

**Coordinación:**

Es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización

**Delegación:**

Esto se refiere a la asignar autoridad a una persona para llevar a cabo actividades específicas. Si no existiese la delegación, una sola persona tendría que hacer todo. Toda organización que se precie tiene perfectamente establecidas las condiciones de delegación necesarias para poder llevar adelante los objetivos propuestos

**Girar instrucciones:**

En este caso, recurre al comportamiento directivo que gira instrucciones y aclara la tarea, de modo que el seguidor sepa cómo pueda realizarla y pueda recibir los premios.

**Obtener cooperación:**

Es donde se debe buscar la Cooperación en la forma de trabajo de muchas personas que trabajen planificada mente y en el mismo proceso de producción o en procesos de producción distintos pero conexos.

**Planeación:**

Un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtiene, procesan, analizan información pertinente, interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como el nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el de la institución hacia el futuro

**Resolución de problemas:**

Es donde el líder se distingue por desarrollar estructuras de relaciones capaces de resolver las cuestiones difíciles y de establecer normas que hagan admisibles el desacuerdo apasionado. Manteniendo el control sobre el proyecto.

**Mejoramiento continuo:**

Está pendiente de los indicadores del cambio, sea porque internamente algo debe ser modificado, o porque la situación externa propicia dicho cambio. Pero sólo no lo sugiere, ni lo bosqueja, se pone a la cabeza para llevarlo adelante con éxito. Realiza todas las tareas que van desde convencer al resto de la necesidad de cambiar, hasta instrumentarlo efectivamente y seguir con detenimiento su evolución.

**Motivación:**

Motivar a la mayoría de las personas para que estén dispuestos a ayudar, con frecuencia hasta el punto de hacer sacrificios a corto plazo. Sin una comunicación creíble y abundante, jamás se capturará el corazón y la mente de la gente.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En el presente capítulo de la investigación “Determinar la incidencia de la evaluación del desempeño en el rendimiento laboral de los funcionarios y

funcionarias en la Dirección de Inteligencia y Estrategias Preventivas de la policía de Carabobo. En este capítulo se establece la forma como se procede a la realización de la investigación. Aquí se hace necesario manifestar al grado de profundidad al cual se quiere llegar en lo propuesto, también el método y las técnicas que se usaron para la recolección de información. Esto tendrá relación con los aspectos metodológicos que se siguen en el estudio planteado y abarca los puntos a desarrollarse en el presente capítulo. Para llevar a cabo el presente estudio abarca los siguientes puntos:

Diseño de la Investigación.

Tipo de la Investigación.

Nivel de la Investigación.

Población y Muestra de Estudio.

Técnicas de Recolección de Datos

Validez y confiabilidad

Así mismo, la perspectiva de la investigación se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo. Hernández, Fernández y Baptista (2005:56), establecen que: “el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. Recolectando los datos en forma directa de los funcionarios y funcionarias de la Dirección de Inteligencia y Estrategias Preventivas de la policía de Carabobo, para Identificar los factores determinantes del desempeño laboral y luego se efectuara una revisión de la literatura y se procesaron los datos para evaluar el desempeño laboral.

### **Diseño de la investigación**

Esta investigación se basó en un diseño no experimental de campo, la cual según Sabino (2003:67) “se basan en informaciones o datos primarios, obtenidos

directamente de la realidad. Su innegable valor reside en que a través de ellos el investigador puede cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido sus datos, haciendo posible su revisión o modificaciones en el caso de que surjan dudas respecto a su calidad.

Al mismo tiempo se empleó la metodología propuesta por Hernández, Fernández y Baptista (2006.) entre los denominados diseños no experimentales, ya que esta se realizó sin manipular deliberadamente las variables sino que por el contrario se observaron los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

### **Tipo de Investigación**

El presente estudio, estuvo apoyado por una investigación de tipo documental y de campo. El perfil de una investigación documental se respalda en la definición que hace el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011:62), en donde se define como: “el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos”. Entendiéndose por datos, los hechos que un investigador observa y registra, de manera directa o a través de instrumentos, o técnicas de análisis. La intención es que por medio de estas fuentes, se pueda ahondar en el conocimiento acerca de la evolución del tema, del estudio de problemas según análisis, síntesis y evaluaciones de datos de información las cuales se podrían recaudar provenientes dichas fuentes, basado en una estrategia de análisis de documentos.

De acuerdo a los objetivos planteados en el presente trabajo se trató una investigación es de campo apoyado en un nivel descriptivo y evaluativo. Según la

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL 2011:16), “se entiende por investigación de campo el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza o factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia”.

En consecuencia, el tipo de investigación a utilizar es de Campo, definiéndose según el Manual de Trabajos de Grado, de Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011:18 ) como: “El análisis sistemático de los problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas, efectos, o predecir ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoque en investigación conocidos o en desarrollo”.

El nivel de la Investigación se aplicó bajo el paradigma descriptivo, ya que los objetivos de las mismas están dirigidos a describir de manera general y específica la realidad de sus características, el cómo es y cómo se comportan. Además, trata de obtener información acerca del fenómeno o proceso, para describir sus implicaciones. Haciendo énfasis en la investigación documental que se aplica para este trabajo el nivel es descriptivo, ya que se centra en recolectar datos que muestran un evento o situación que ocurre. Para Hernández, Fernández y Baptista (2006.), la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población

### **Población y Muestra:**

#### **Población:**

Balestrini M (2002), establece que la población es cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer e investigar alguna o algunas de sus características. Asimismo, define a la Muestra como un subconjunto de elementos que

pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. De igual forma Balestrini M (2002), establece que para seleccionar la muestra, que se define como una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ella lo más exactamente posible. Es obtenida con el fin de investigar a partir del conocimiento de sus características particulares.

La población de estudio estuvo conformada por los funcionarios y funcionarias de la Dirección de Inteligencia y Estrategias Preventivas de la policía de Carabobo, para recopilar la información necesaria en relación al diagnóstico y pronóstico del problema. La muestra de estudio es directamente proporcional a la población, evidenciando un muestreo intencionado, donde la población es pequeña y existe la posibilidad de estudiar a todos los integrantes de la misma. Estructurando a los miembros de la unidad de investigación de la siguiente manera:

De manera tal que, la aplicación de dicha muestra está comprendida en su totalidad por un universo de población de cuarenta (40) efectivos policiales, de los cuales representan la muestra proporcional por ser una población pequeña y estar relacionados directamente con el tema en estudio.

### **Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos:**

En esta etapa de la investigación es donde se encuentra la propiedad del sondeo, debido a que mediante el instrumento aplicado, se obtuvieron los datos necesarios para poder llevar a cabo las mediciones y las conclusiones que demostraron el resultado de la investigación. El instrumento sintetiza las teorías con la finalidad de recolectar datos correspondientes a los indicadores y variables establecidas.

En función de los objetivos establecidos en el estudio, se utilizan la técnica propia del diseño de investigación de campo, es decir, la encuesta. Entendiendo, la encuesta según Arias F (2006:72) “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular”.

De acuerdo a Chiavenato (2008:123), “es la técnica para recolectar datos mediante preguntas y respuestas, las cuales pueden utilizarse personalmente o por teléfono, indagando por medio de un interrogatorio tipo pregunta respuestas en forma directa y objetiva”. Hernández, y otros, (2000:326), define: “al conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hechos”. Se refiere a una serie de interrogantes que se aplican a un grupo específico de personas con el fin de obtener datos de manera directa sobre un tema, permitiendo a su vez un análisis preciso del mismo. Esta técnica se empleó enmarcada en la figura del cuestionario como instrumento básico, atendiendo a las necesidades de los objetivos específicos planteado en el capítulo I, para alcanzar el resultado más asertivo en la investigación.

En esta investigación se aplicó el cuestionario escrito, por ser un método que permite recoger gran cantidad de datos individuales, los cuales son la base medición cuantitativa y el análisis estadístico.

Esta consistió en un formulario cerrado, compuesto por dos (2) afirmaciones, si y no, redactadas en forma clara, corta y concisa, donde el encuestado sólo podrá seleccionar una de las dos alternativas presentadas.

### **Validez del instrumento**

De acuerdo al criterio de Hernández, y otros (2006:231): “La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Por ejemplo, un instrumento para medir la inteligencia válido debe medir la inteligencia y no la memoria”.

La validez se define como el grado de calificación de lo que realmente se está midiendo, por tal motivo se aplicó el método de validez de metodología, diseño, y contenido, el cual se refiere al contenido que se busca medir adecuadamente: el modelo de evaluación de desempeño por competencia para ser aplicado a los trabajadores de los funcionarios y funcionarias la Dirección de Inteligencia y Estrategias Preventivas de la policía de Carabobo. El mismo fue sometido a juicios por 3 expertos, donde se determinó que cada una de las preguntas contenidas en el instrumento está adecuadamente formulada y se ajustan al contenido de la investigación y a la naturaleza del problema en estudio.

Para realizar el proceso de validación se suministró a cada experto una guía de validación con los objetivos de la investigación, la operacionalización de las variables, el instrumento de medición y un instrumento de validación, a quienes se les entregaran los objetivos de la investigación, los instrumentos (registros, cuestionario y guión de entrevista) y una escala de validación, donde colocaran la puntuación correspondiente a cada ítem y donde ellos señalaron sus observaciones y firmaron la carta de juicio de expertos en señal de aprobación.

### **Confiabilidad de instrumento**

Es una condición indispensable para cualquier cuestionario y se define según Hernández, Fernández y Baptista (2006:48) como "el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados".

Para Hernández, Fernández y Baptista (2006: 142) explica a cerca de la Confiabilidad que “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados”. Así mismo, los autores señalan que existen diferentes instrumentos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición.

Se fundamenta lo señalado por Hernández, Fernández y Baptista (2006), quienes expresan que la confiabilidad se puede definir como la estabilidad de los resultados, o de las calificaciones obtenidas en el instrumento. Para ello, se empleó el método de Kuder Richardson.

En lo que corresponde a la confiabilidad, Hernández, Fernández y Baptista (2006:248), afirman que: “existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad. Estos coeficientes pueden oscilar entre 0 y 1”. En este sentido del instrumento aplicado guarda estrecha relación con los objetivos específicos planteados en esta investigación, esto de acuerdo a evaluación efectuada por especialistas del área inherente al problema de estudio (ver anexo A).

Para Chourio J. (1999: 190), “la fórmula para calcular la confiabilidad de un instrumento de recolección de datos que tenga dos alternativas de solución o respuesta es de Kuder Richardson”:

$$Kr = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum p^* q}{St^2} \right]$$

Dónde:

K= Número de Ítems del instrumento.

P= Porcentaje de personas que responde correctamente cada ítems.

Q= Porcentaje de personas que responden incorrectamente cada ítems.

St<sup>2</sup>= Varianza de la suma de los Ítems

Quedando la interpretación del Coeficiente de Confiabilidad de la siguiente forma:

<b>Rangos</b>	<b>Coeficiente Alfa</b>
Confiabilidad Óptima	1
Muy confiable	0,81 a 0,99
Confiable	0,61 a 0,80
Moderada o sustancial	0,41 a 0,60
Baja	0,21 a 0,40
Muy Baja	0,01 a 0,20
Nula	0

La aplicación de la fórmula del coeficiente proyectó un resultado en la escala de  $0,96 \times 100 = 96\%$ , lo que demuestra que existe una correspondencia aceptable entre las respuestas de los ítems, lo que permitió concluir que el cuestionario es confiable desde el punto de vista estadístico debido a que el resultado se encuentra dentro de los parámetros establecidos que son 0 y 1. Indicando que el mismo se puede aplicar en otras organizaciones que tengan las mismas características de la estudiada en esta investigación. (Ver Anexo E).

### **Técnicas de Análisis de los Resultados**

Luego de haber aplicado el instrumento de recolección de datos, los mismos serán obtenidos, codificados y transferidos a un archivo del programa Microsoft Office Excel. Los datos obtenidos son considerados cuantitativos ya que se recolectará la información numérica mediante un procedimiento sistemático, por ende el análisis que se realizará será de tipo cuantitativo y en la medida que la información recolectada se realice se logrará llevar a cabo el análisis respectivo. Para la presentación de los resultados se utilizan tablas de frecuencia y gráficos circulares o de torta. Una tabla de frecuencias es según Hernández, Fernández y Baptista (2006: 496); “un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías.”.

### **Estrategias Metodológicas**

A fin de elaborar el instrumento que sirvió para la recolección de los datos, se procedió a realizar la operación de los objetivos específicos de la investigación, tal como se muestra en el cuadro técnico metodológico (ver cuadro). Aplicando la técnica de la encuesta escrita y el instrumento un cuestionario con opción de respuestas dicotómicas cerradas sí o no. Realizándose un análisis documental exhaustivo previo, con la finalidad de seleccionar las variables e indicadores relacionadas con el fenómeno investigado. A continuación se presenta la Matriz del Instrumento de Recolección de datos titulada como Cuadro Técnico Metodológico.

## CUADRO DE VARIABLES

### OBJETIVO GENERAL:

Determinar la Incidencia de la Evaluación del Desempeño en el Rendimiento Laboral de los Funcionarios y Funcionarias en la Dirección de Inteligencia y Estrategias Preventivas de la Policía de Carabobo.

Objetivos	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas
Establecer los beneficios de la evaluación del desempeño para mejorar el rendimiento de la labor de los funcionarios y funcionarias	Beneficios de la evaluación del desempeño	La evaluación del desempeño laboral proporciona ciertos beneficios tanto para el trabajador, por el director y la compañía, conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.	Trabajador	23. Comportamiento 24. Desempeño 25. Fortalezas 26. Debilidades	Personal que labora en la Dirección de Inteligencia y Estrategias Preventivas de la Poicial de Carabobo	Técnica: Encuesta
			Director	27. Evaluar 28. Planificación 29. Organización		Instrumento: Cuestionario
			Institución	30. Identificar a los individuos 31. Seleccionar 32. Programas 33. Normas y procedimientos		

Fuente: En adaptación Hernández J. (2015)



## CUADRO DE VARIABLES

### OBJETIVO GENERAL:

Determinar la Incidencia de la Evaluación del Desempeño en el Rendimiento Laboral de los Funcionarios y Funcionarias en la Dirección de Inteligencia y Estrategias Preventivas de la Policía de Carabobo.

Objetivos	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas
Diagnosticar los indicadores de desempeño presentes en la evaluación de los funcionarios y funcionarias en la Dirección de Inteligencia y Estrategias Preventivas de la policía de Carabobo.	Indicadores del desempeño presentes en la Evaluación	Amorós (2002), lo considera como: un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro	Indicadores de evaluación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desempeño</li> <li>2. Comunicación</li> <li>3. Ambiente de Trabajo</li> <li>4. Adiestramiento</li> <li>5. Promociones</li> <li>6. Incentivos</li> <li>7. Relaciones humanas</li> <li>8. Perfeccionamiento</li> <li>9. Informaciones</li> <li>10. Estimación</li> <li>11. Productividad</li> <li>12. Oportunidad</li> </ol>	<p>Personal que labora en la Dirección de Inteligencia y Estrategias Preventivas de la Poicial de Carabobo</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### Resultados

El presente capítulo muestra los resultados de los hallazgos encontrados en el instrumento de recolección de datos, por lo que se utilizó un cuestionario de preguntas con respuestas cerradas dicotómica, conformado por treinta y tres (33) ítems, donde se describe las deducciones de la investigación y su debida interpretación lo cual permitió el determinar la incidencia de la evaluación del desempeño en el rendimiento laboral de los funcionarios y funcionarias en la Dirección de Inteligencia y Estrategias Preventivas de la policía de Carabobo.

Para tal fin fue tomada como muestra cuarenta (40) funcionarios y funcionarias que laboran en la Dirección de Inteligencia y Estrategias Preventivas, lo cual fue objeto a estudio, quienes fueron seleccionados de manera intencional. Al respecto, Balestrini M. (2006) expresa que:

El propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporciones respuestas a las interrogantes de investigación. El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación. (p. 169).

En este sentido, se utilizaron tablas de frecuencia y gráficos de barras, donde se especificaron las respuestas a cada una de las preguntas formuladas, además los resultados obtenidos se agruparon según los objetivos perseguidos por la

investigación y en función de las variables con el propósito de obtener una información confiable, tal como se indica a continuación:

El objetivo N° 1: Diagnosticar los indicadores de desempeño presentes en la evaluación de los funcionarios y funcionarias en la Dirección de Inteligencia y Estrategias Preventivas de la policía de Carabobo, N° 2: Describir los factores para la evaluación del desempeño de los funcionarios y funcionarias en la Dirección de Inteligencia y Estrategias Preventivas de la policía de Carabobo, El objetivo N° 3: Establecer los beneficios de la evaluación del desempeño para mejorar el rendimiento de la labor de los funcionarios y funcionarias; a continuación los resultados obtenidos a fin de darle respuesta al mismo:

**Dimensión: Indicadores del desempeño presentes en la Evaluación**

INDICADORES: Desempeño, comunicación, ambiente de trabajo, adiestramiento, promociones, incentivos, relaciones humanas, perfeccionamiento, informaciones, estimación, productividad, oportunidad:

1. ¿Considera usted que evaluar el desempeño, permite detectar errores en el diseño del puesto de trabajo?

**Cuadro N° 1** Desempeño

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
1	35	5	40	87,5 %	12,5 %	100%

Fuente: Hernández J (2015)

### **GRAFICO N°1 Desempeño**

Fuente: Hernández J (2015).

#### **Análisis:**

En cuanto a los resultados de la Dimensión Indicadores del desempeño presentes en la Evaluación, en el ítem N° 1, como se observa en el gráfico N° 1, un ochenta y siete coma cinco por ciento de los encuestados respondieron afirmativamente que al evaluar el desempeño, permite detectar errores en el diseño del puesto de trabajo, mientras que el doce coma cinco por ciento respondió que no. En relación al tema Stoner James A.F., Freeman R. Edward y Gilbert Daniel R (1996), Las expectativas de la gente acerca de qué tan difícil será el desempeño exitoso afectarán sus decisiones en relación al desempeño. Ante la posibilidad de escoger, el individuo tiende a elegir el nivel de desempeño que parece tener mejor oportunidad de lograr un resultado que le permita valorarse frente a sí mismo y a los demás.

2. ¿Cree usted que existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo?

#### **Cuadro N° 2 Comunicación**

ITEMS N°	Frecuencia absoluta	Total porcentual
----------	---------------------	------------------

	SI			NO			TOTAL		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
2	15	25	40	37,5	62,5	100%			

Fuente: Hernández J (2015).

### **GRAFICO N° 2 Comunicación**

Fuente: Hernández J (2015).

#### **Análisis:**

En relación al ítem N° 2, como se observa en el gráfico N°2, sesenta y dos coma cinco por ciento de los funcionarios y funcionarias encuestados respondió que no existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo mientras el treinta y siete coma cinco por ciento respondió que sí. Para Wellington (2005), la Comunicación comienza durante la fase de inducción, al formar la actitud de trabajo en un empleado, cuando a él o a ella se les introduce por primera vez a la misión, la cultura, las estrategias, los procesos, los productos, la gente y el sistema de apoyo de equipo de su compañía” (p. 96).

3. ¿considera usted que las condiciones de trabajo y de ambiente laboral son las más actas para la realización de sus tareas y desempeño?

### **Cuadro N° 3 Ambiente de Trabajo**

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
3	17	23	40	42,5	57,5	100%

Fuente: Hernández J (2015).

### **GRAFICO N° 3 Ambiente de Trabajo**

Fuente: Hernández J (2015).

#### **Análisis:**

Por otro lado en el ítem N° 3, como se observa en el gráfico N°3, cincuenta y siete coma cinco de los encuestados consideraron que las condiciones de trabajo y de ambiente laboral no son las más actas para la realización de sus tareas y desempeño. Mientras que el cuarenta y dos coma cinco por ciento indica que sí. El ambiente de trabajo se caracteriza por la interacción entre los siguientes elementos según La Dou, Joseph (1999:30), el trabajador con los atributos de estatura, anchuras, fuerza, rangos de movimiento, intelecto, educación, expectativas y otras características físicas y mentales con el puesto de trabajo que corresponde a las herramientas, mobiliario, paneles de indicadores y controles y otros objetos de trabajo y el ambiente de trabajo que comprendería factores como la temperatura, la iluminación, el ruido, las vibraciones y otras cualidades atmosféricas.

4. ¿Cree usted que dentro de la institución policial, se recibe adiestramiento del personal de acuerdo a sus funciones?

### **Cuadro N° 4 Adiestramiento**

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
4	34	6	40	85	15	100%

Fuente: Hernández J (2015).

#### **GRAFICO N° 4 Adiestramiento**

Fuente: Hernández J (2015).

#### **Análisis:**

En el ítem N° 4, los funcionarios y funcionarias policiales encuestado indicó en base a un ochenta y cinco por ciento que dentro de la institución policial, si se recibe adiestramiento del personal de acuerdo a sus funciones. Mientras que el quince por ciento indica que no. Según Stoner James A.F., Freeman R. Edward y Gilbert Daniel R (1996), las mejores organizaciones reconocen que tanto ellos como sus empleados salen ganando cuando éstos últimos tienen oportunidades de aprender. La organización adquiere trabajadores mejores capacitados, de talentos variados y flexibles en sus asignaciones; ellos adquieren destrezas nuevas. El adiestramiento ha demostrado ser un ingrediente vital del éxito de grandes corporaciones en los últimos años.

5. ¿Considera usted que la Institución policial ha promovido el establecimiento de programas constantes de motivación?

**Cuadro N° 5 Promociones**

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
5	18	22	40	45	55	100%

Fuente: Hernández J (2015).

**GRAFICO N° 5 Promociones**

Fuente: Hernández J (2015).

**Análisis:**

Con relación al ítem N° 5, recibe la Institución policial ha promovido el establecimiento de programas constantes de motivación, respondieron negativamente un cincuenta y cinco por ciento, mientras que un cuarenta y cinco por ciento alegaron que sí. Los autores Stoner James A.F., Freeman R. Edward y Gilbert Daniel R (1996), establecen que a cada equipo de trabajo y/o individuo, se le debe dar la oportunidad de expresar sus conocimientos y de asumir responsabilidades que influyan en la toma de decisiones dentro de las organizaciones a través de las promociones.

6. ¿considera usted que la institución policial promueve algún sistema de incentivos por la labor que desempeña el personal?

**Cuadro N°6**Incentivos

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
6	12	28	40	30%	70%	100%

Fuente: Hernández J (2015).

**GRAFICO N° 6** Incentivos

Fuente: Hernández J (2015).

**Análisis:**

En el ítem N° 6, la institución policial promueve algún sistema de incentivos por la labor que desempeña el personal, un setenta por ciento de los consultados han considerado que no, pero treinta por ciento indicó que sí. Como lo establece López, F. Casique, A. y Ferrer, J. (2007), corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

7. ¿Cree usted que los funcionarios y funcionarias mantienen excelentes relaciones interpersonales en su dependencia de trabajo?

**Cuadro N° 7** Relaciones humanas

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
7	16	24	40	40%	60%	100%

Fuente: Hernández J (2015).

**GRAFICO N° 7** Relaciones humanas

Fuente: Hernández J (2015).

**Análisis:**

Mientras que en el ítem N° 7, los funcionarios y funcionarias mantienen excelentes relaciones interpersonales en su dependencia de trabajo, el sesenta por ciento de los encuestados respondió que no, mientras que el cuarenta por ciento indico que sí. Según López, F. Casique, A. y Ferrer, J. (2007), es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

8. ¿Cree usted que los funcionarios y funcionarias demuestra permanentemente un alto interés y entusiasmo por perfeccionar nuevas habilidades y se siente motivado?

**Cuadro N° 8** Perfeccionamiento

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
8	30	10	40	75%	25%	100%

Fuente: Hernández J (2015).

#### **GRAFICO N°Perfeccionamiento**

Fuente: Hernández J (2015).

#### **Análisis:**

En el ítem N° 8, que los funcionarios y funcionarias demuestra permanentemente un alto interés y entusiasmo por perfeccionar nuevas habilidades y se siente motivado, con un setenta y cinco por ciento de los consultados han respondido que sí, pero un veinte y cinco por ciento indico que no. Según López, F. Casique, A. y Ferrer, J. (2007), es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la

medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha; es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

9. ¿Considera usted que la Institución policial tiene la información que necesita para medir si su personal es el más idóneo y además si está identificado, motivado y relacionado con su desempeño laboral?

**Cuadro N° 9** Informaciones

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
9	13	27	40	32,5 %	67,5 %	100%

Fuente: Hernández J (2015).

**GRAFICO N° 9** Informaciones

Fuente: Hernández J (2015).

**Análisis:**

En respuesta al ítem N° 9, la Institución policial tiene la información que necesita para medir si su personal es el más idóneo y además si está identificado, motivado y relacionado con su desempeño laboral, sesenta y siete coma cinco por

ciento de los encuestados respondió que no, mientras que el treinta y dos coma cinco por ciento indicó que sí. Para López, F. Casique, A. y Ferrer, J. (2007), es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento

10. ¿Considera usted que la institución promueve algún tipo de estimación por el tiempo que el personal posee para desempeñar su labor cada día mejor?

**Cuadro N° 10** Estimación

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
9	10	30	40	25%	75%	100%

Fuente: Hernández J (2015).

**GRAFICO N°10** Estimación

Fuente: Hernández J (2015).

**Análisis:**

Respecto al ítem N° 10, el personal indicó en base a un setenta cinco por ciento, que la institución no promueve algún tipo de estimación por el tiempo que el personal posee para desempeñar su labor cada día mejor y un veinte cinco por ciento respondió

que sí. López, F. Casique, A. y Ferrer, J. (2007), es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización

11. ¿Cree usted que el personal demuestra interés por su desarrollo para mejorar la productividad de la institución policial?

**Cuadro N° 11**Productividad

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
11	22	18	40	55%	45%	100%

Fuente: Hernández J (2015).

**GRAFICO N°11** Productividad

Fuente: Hernández J (2015).

**Análisis:**

En el ítem N° 11, el personal demuestra interés por su desarrollo para mejorar la productividad de la institución policial, el cincuenta y cinco por ciento de los funcionarios y funcionarias respondió que sí, por lo tanto el cuarenta y cinco por ciento manifestó que no. Según el tema López, F. Casique, A. y Ferrer, J. (2007), un sistema de colaboración que involucra todos los miembros de la organización incluyendo la alta gerencia, allí se busca establecer objetivos motivando a las personas para alcanzarlos en conjunto esto mejora la productividad de la empresa.

12. ¿Considera usted que Institución ofrece oportunidades de superación a los funcionarios y funcionarias, para instruirlos en relación a su desempeño laboral?

**Cuadro N° 12 Oportunidad**

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
12	18	22	40	45%	55%	100%

Fuente: Hernández J (2015).

**GRAFICO N° 12 Oportunidad**

Fuente: Hernández J (2015).

**Análisis:**

En el ítem N° 12, la Institución ofrece oportunidades de superación a los funcionarios y funcionarias, para instruirlos en relación a su desempeño laboral, un cincuenta y cinco por ciento de los encuestados respondió que no y un cuarenta y

cinco por ciento indico que sí. Para poder comprender el comportamiento humano es necesario entender el proceso de la motivación. Chiavenato (2005) afirma que este proceso está dirigido a las metas o a las necesidades que se dan con las oportunidades de superación que ofrezca la empresa a sus empleados.

### **Dimensión: Factores para la Evaluación del Desempeño**

Ítems Asistencia, puntualidad, cooperación, iniciativa, motivación, trato a compañeros, responsabilidad, cantidad de trabajo, tiempo empleado, uso de materiales y equipos:

13. ¿Considera usted que la asistencia a las actividades dentro de la institución es parte del buen desempeño?

**Cuadro N° 13 Asistencia**

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
13	25	15	40	62,5 %	37,5 %	100%

Fuente: Hernández J (2015).

**GRAFICO N° 13 Asistencia**

Fuente: Hernández J (2015).

**Análisis:**

En cuanto a los resultados de la Factores culturales, en el ítem N° 13, la asistencia a las actividades dentro de la institución es parte del buen desempeño, un sesenta y dos coma cinco por ciento de los encuestados respondió que sí, mientras que el treinta y siete coma cinco por ciento indico que no. Para López, F. Casique, A. y Ferrer, J. (2007), esta estrategia permite que los trabajadores expongan como van a realizar sus trabajos y bajo la dirección de las empresas, adquieren facultades para tomar responsabilidades de asistencia mayores que contribuyen a su propio desarrollo, esto aumenta el compromiso de los miembros de la organización para alcanzar los objetivos propuestos.

14. ¿Cree usted que dentro de la institución policial se cumple puntualmente con los objetivos propuestos relacionados a la evaluación del perfil policial?

**Cuadro N° 14 Puntualidad**

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
14	16	24	40	40%	60%	100%

Fuente: Hernández J (2015).

### GRAFICO N°14 Puntualidad

Fuente: Hernández J (2015).

#### Análisis:

En el ítem N° 14, dentro de la institución policial se cumple puntualmente con los objetivos propuestos relacionados a la evaluación del perfil policial, un sesenta por ciento de los encuestados respondió que no, mientras que el cuarenta por ciento indico que sí. Según Mondy, W. y Noe, R. (1997), implica ser puntual a la hora de cumplir con los objetivos de la empresa y se debe tomar en cuenta las diferencias individuales al fijar las metas, determinar su especificidad y dificultad.

15. ¿Considera usted que la institución policial promueve la cooperación en el lugar de trabajo?

#### Cuadro N° 15 Cooperación

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
15	27	13	40	67,5 %	33,5 %	100%

Fuente: Hernández J (2015).

### GRAFICO N°15 Cooperación

Fuente: Hernández J (2015).

#### Análisis:

Con relación al ítem N° 15, la institución policial promueve la cooperación en el lugar de trabajo, un setenta y siete coma cinco por ciento del personal encuestado contestó que sí, mientras que el treinta y dos coma cinco por ciento respondió que no. Según Mondy, W. y Noe, R. (1997), Los trabajadores emplean métodos de cooperación para modificar el horario de trabajo, incluyendo puestos de trabajos compartidos que permite a dos personas compartir un mismo tiempo de trabajo laboral, trabajos con programas de tiempo flexible donde las personas elijan su horario laboral y también el Trabajo a distancia o remoto donde la clave es la tecnología y los medios interactivos que esta ofrece.

16. ¿Cree usted que el buen desempeño laboral depende de una adecuada iniciativa profesional?

**Cuadro N° 16** Iniciativa

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
16	35	5	40	87,5	12,5	100%

				%	%	
--	--	--	--	---	---	--

Fuente: Hernández J (2015).

### GRAFICO N°16 Iniciativa

Fuente: Hernández J (2015).

#### Análisis:

A su vez en el ítem N° 16, el buen desempeño laboral depende de una adecuada iniciativa profesional, un ochenta y siete coma cinco por ciento de los encuestados respondió que sí, por lo que el doce coma cinco por ciento respondió que no. Según McClelland, el comprender las características y necesidades comunes del personal dentro de un área de trabajo, es el secreto del éxito en el desempeño gerencial. Las diferencias individuales señalan que las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de los años.

17. ¿Cree usted que es fundamental que todo trabajador sea motivado para que fomenten la formación profesional?

#### Cuadro N° 17 Motivación

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
17	37	3	40	92,5 %	7,5 %	100%

Fuente: Hernández J (2015).

### GRAFICO N°17 Motivación

Fuente: Hernández J (2015).

#### Análisis:

El ítem N° 17, es fundamental que todo trabajador sea motivado para que fomenten la formación profesional, como se observa en el gráfico N°, un noventa y dos coma cinco por ciento de los encuestados respondió que sí, mientras que el siete coma cinco por ciento indico que no. Para McClelland una elevada motivación es necesaria para tener ejecutantes excepcionales, para el ejercicio de la gerencia se necesita motivación para el poder, pues el papel del gerente no es el de ejecutar directamente las tareas, sino dirigir a otros para que las realicen y alcancen determinados objetivos.

18. ¿Considera usted que dentro de la institución policial existe un buen trato hacia los compañeros de trabajo?

**Cuadro N° 18** Trato a compañeros

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
18	23	17	40	57,5 %	42,5 %	100%

Fuente: Hernández J (2015).

### **GRAFICO N°18** Trato a compañeros

Fuente: Hernández J (2015).

#### **Análisis:**

En el ítem N° 18, dentro de la institución policial existe un buen trato hacia los compañeros de trabajo, un cincuenta y siete coma cinco por ciento de los encuestados respondió que sí, mientras que el cuarenta y dos coma cinco por ciento indico que no. Para McClelland, dependiendo del trato entre los compañeros de trabajo que se tenga en la empresa esto influirá en la satisfacción laboral aquellos que tiene una conducta flexible ejercen una influencia positiva en los trabajadores

19. ¿Considera usted que las organizaciones exitosas necesitan funcionarios y funcionarias que sean responsables al cumplir con sus deberes habituales?

### **Cuadro N° 19**Responsabilidad

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
19	38	2	40	95%	5%	100%

Fuente: Hernández J (2015).

### **GRAFICO N°19** Responsabilidad

Fuente: Hernández J (2015).

#### **Análisis:**

Por lo que en el ítem N° 19, las organizaciones exitosas necesitan funcionarios y funcionarias que sean responsables al cumplir con sus deberes habituales, un noventa por ciento del personal contestó que sí, mientras que el cinco por ciento respondió que no. En relación al tema, García M. (2001), cuanto más compatible sea el trabajador con la tarea asignada mayor será su sensación de logro y aumentará su satisfacción.

20. ¿Cree usted que la cantidad de trabajo que ejecutas diariamente está acorde con tu perfil profesional?

**Cuadro N° 20** Cantidad de trabajo

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
20	35	5	40	87,5 %	12,5 %	100%

Fuente: Hernández J (2015).

**GRAFICO N°20** Cantidad de trabajo

Fuente: Hernández J (2015).

**Análisis:**

En el Ítem N° 20, la cantidad de trabajo que ejecutas diariamente está acorde con tu perfil profesional, un ochenta y siete coma cinco por ciento de los encuestados respondió que sí, mientras que el doce coma cinco por ciento contestó que no. Según García M. (2001:3), se debe tratar de ser equitativos de acuerdo a la cantidad de trabajo de los empleados y su compensación monetaria ya que por lo general se

producen comparaciones internas y externas en este tema que propician un descontento

21. ¿Te sientes satisfecho con el tiempo que empleas para realizar tus labores diarias en la institución policial?

**Cuadro N° 21** Tiempo empleado

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
21	16	24	40	40%	60%	100%

Fuente: Hernández J (2015).

**GRAFICO N°21** Tiempo empleado

Fuente: Hernández J (2015).

**Análisis:**

De igual forma en el ítem N° 21, Te sientes satisfecho con el tiempo que empleas para realizar tus labores diarias en la institución policial, con un sesenta por ciento de los encuestados respondió que no, cuando el cuarenta por ciento contestó que sí. Según Santos, J. (1994), como: “el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja con un tiempo estipulado, empleado para alinear las metas de la organización”, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones.

22. ¿cree usted que se usan los materiales y equipos adecuados para tu protección personal?

**Cuadro N° 22** Uso de materiales y equipos

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
22	22	18	40	55%	45%	100%

Fuente: Hernández J (2015).

**GRAFICO N° 22** Uso de materiales y equipos

Fuente: Hernández J (2015).

**Análisis:**

Seguidamente en el ítem N° 22, se usan los materiales y equipos adecuados para tu protección personal, un cincuenta y cinco por ciento de los encuestados respondió que sí, por lo que el cuarenta y cinco por ciento respondió que no. Según la opinión de Santos, J. (1994), si bien, diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado que en las compañías en las que se implementan materiales y equipos para ser utilizados para mejorar la productividad dentro de las administración del desempeño.

**DIMENSIÓN: Beneficios de la evaluación del desempeño**

Ítems Comportamiento, Desempeño, Fortalezas, Debilidades, Evaluar, Planificación, Organización, Identificar a los individuos, Seleccionar, Programas, Normas y procedimientos:

23. ¿Considera usted que el comportamiento discrecional de los funcionarios y funcionarias promueve el funcionamiento eficaz de la organización policial?

**Cuadro N° 23**Comportamiento

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
23	34	6	40	85%	15%	100%

Fuente: Hernández J (2015).

### **GRAFICO N°23 Comportamiento**

Fuente: Hernández J (2015).

#### **Análisis:**

En el ítem N° 23, el comportamiento discrecional de los funcionarios y funcionarias promueve el funcionamiento eficaz de la organización policial, un ochenta y cinco por ciento de los trabajadores encuestados contestaron que sí, mientras que el quince por ciento respondió que no. Según la literatura consultada en Chiavenato I. (2000:104), “Los principales objetivos de la evaluación del desempeño no pueden restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado”; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

24. ¿Cree usted que el buen desempeño laboral depende de una adecuada orientación profesional?

**Cuadro N° 24** Desempeño

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
24	38	2	40	95%	5%	100%

Fuente: Hernández J (2015).

**GRAFICO N°24** Desempeño

Fuente: Hernández J (2015).

**Análisis:**

En el ítem N° 24, el buen desempeño laboral depende de una adecuada orientación profesional, un noventa y cinco por ciento de los empleados encuestados contestaron que sí, mientras que el cinco por ciento respondió que no. Según Werther W. Jr., Herth Davis (2000: 231), “La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna”, los mismos autores confirman que: “si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse”.

25. ¿Cree usted que la institución policial promueve las fortalezas necesarias para el desarrollo de aprendizajes y la capacitación en el lugar de trabajo?

**Cuadro N° 25** fortalezas

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
25	21	19	40	52,5 %	47,5 %	100%

Fuente: Hernández J (2015).

**GRAFICO N°25** Fortalezas

Fuente: Hernández J (2015).

**Análisis:**

Seguidamente en el ítem N° 25, la institución policial promueve las fortalezas necesarias para el desarrollo de aprendizajes y la capacitación en el lugar de trabajo, un cincuenta y dos coma cinco por ciento de los trabajadores encuestados contestaron que sí, mientras que el cuarenta y siete coma cinco por ciento respondió que no. Así mismo, Amorós E (2002), Los sentimientos de los individuos que componen la organización también tienen un efecto definido en la forma como se llevan a cabo las decisiones de la administración. Los patrones de comportamiento observables en la organización son índices de la relativa salud o enfermedad de la misma. Todos esos

factores interactuantes pueden observarse y analizarse a fin de determinar la eficacia de la organización total para alcanzar sus objetivos.

26. ¿Considera usted que dentro de la institución policial existen debilidades en cuanto a la evaluación del desempeño?

**Cuadro N° 26 Debilidades**

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
26	10	30	40	25%	75%	100%

Fuente: Hernández J (2015).

**GRAFICO N°26 Debilidades**

Fuente: Hernández J (2015).

**Análisis:**

En el ítem N° 26, dentro de la institución policial existen debilidades en cuanto a la evaluación del desempeño, un setenta y cinco por ciento de los encuestados

contestaron que no, mientras que el veinte y cinco por ciento respondió que sí. Según Amorós E (2002), La evaluación del desempeño laboral proporciona ciertos beneficios tanto para el trabajador, por el director y la compañía. Beneficios para el trabajador, conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios. Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades

27. ¿Considera que la evaluación del desempeño es un elemento motivacional necesario para el buen desempeño laboral?

**Cuadro N° 27** Evaluar

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
27	37	3	40	92,5 %	7,5 %	100%

Fuente: Hernández J (2015).

**GRAFICO N°27** Evaluar

Fuente: Hernández J (2015).

**Análisis:**

En el ítem N° 27, la evaluación del desempeño es un elemento motivacional necesario para el buen desempeño laboral, con un noventa y dos coma cinco por ciento de los encuestados respondió que sí, mientras que el siete coma cinco por ciento indico que no. Según Amorós E (2002), La satisfacción laboral está relacionada con la evaluación, este incluye aquellos elementos que existen en el ambiente de trabajo y en base a lo cual se debe considerar se evaluada al igual que el perfil profesional. Tener claro los objetivos de la empresa, Toma de decisiones, Coordinación de actividades y Remuneraciones

28. ¿Cree usted factible que al aplicar planes de evaluación de las competencias, se logra un desempeño efectivo en sus puestos de trabajo?

**Cuadro N° 28 Planificaciones**

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
28	39	1	40	97,5 %	2,5 %	100%

Fuente: Hernández J (2015).

**GRAFICO N°28 Planificación**

Fuente: Hernández J (2015).

**Análisis:**

El ítem N° 28, el aplicar planes de evaluación de las competencias, se logra un desempeño efectivo en sus puestos de trabajo, noventa y siete coma cinco por ciento

de los encuestados contesto que sí y un dos coma cinco por ciento respondió que no. Como lo establece Chiavenato (1993:580), refiere que: “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad”

29. ¿considera usted que la institución mantiene una buena organización en relación a la formación para sus trabajadores?

**Cuadro N° 29 Organización**

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
29	18	22	40	45%	55%	100%

Fuente: Hernández J (2015).

**GRAFICO N°29 Organización**

Fuente: Hernández J (2015).

**Análisis:**

En el ítem N° 29, la institución mantiene una buena organización en relación a la formación para sus trabajadores, el cincuenta y cinco por ciento de los encuestados respondió que no y el cuarenta y cinco por ciento contesto que sí. Según Amorós E (2002), La Calidad de Vida en el Trabajo representa el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella, en el

trabajo la calidad de vida va determinarse por la satisfacción que el empleado siente con relación a las circunstancias que rodean sus actividades laborales.

30. ¿Considera usted que es importante identificar a cada individuo a la hora de ser seleccionados según su perfil profesional?

**Cuadro N° 30 Identificar**

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
30	39	1	40	97,5 %	2,5 %	100%

Fuente: Hernández J (2015).

**GRAFICO N°30 Identificar**

Fuente: Hernández J (2015).

**Análisis:**

En el ítem N° 30, es importante identificar a cada individuo a la hora de ser seleccionados según su perfil profesional, noventa y siete coma cinco por ciento de los encuestados respondió que sí y el dos coma cinco por ciento contesto que no. Para Amorós E (2002), En general el ser humano busca constantes mejoras en su vida, con el fin de sentirse pleno y seguro y esto se extiende al campo laboral que es la base de realización del individuo

31. ¿Cree usted que se selecciona el personal a la hora de ingresar a la institución policial?

**Cuadro N° 31 Seleccionar**

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
31	40	0	40	100 %	0%	100%

Fuente: Hernández J (2015).

### **GRAFICO N°31** Seleccionar

Fuente: Hernández J (2015).

#### **Análisis:**

En el ítem N° 31, la totalidad de los funcionarios y funcionarias policiales, es decir el ciento por ciento respondió que si se selecciona el personal a la hora de ingresar a la institución policial. Como lo establece Amorós E (2002), “Los principales objetivos de la evaluación del desempeño no pueden restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado”; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado a través de una adecuada selección del personal.

32. ¿Cree usted que la institución policial promueve programas de capacitación dentro de la institución para los funcionarios y funcionarias?

#### **Cuadro N° 32** Programas

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
32	22	18	40	55%	45%	100%

Fuente: Hernández J (2015).

**GRAFICO N°32** Programas

Fuente: Hernández J (2015).

**Análisis:**

El ítem N° 32, la institución policial promueve programas de capacitación dentro de la institución para los funcionarios y funcionarias, cincuenta y cinco por ciento de los encuestados contestó que si mientras que el cuarenta y cinco por ciento respondió que no. Según Amorós E (2002), El trabajador se debe sentir considerado, para esto estas oportunidades deben ser lo más justas y equitativas posibles, ya que esto aumenta la productividad.

33. ¿Considera usted que los funcionarios y funcionarias cumplen con las normas y procedimientos de evaluación de las competencias laborales?

**Cuadro N° 33** Normas y procedimientos

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
33	17	23	40	42,5 %	57,5 %	100%

Fuente: Hernández J (2015).

**GRAFICO N°33** Normas y procedimientos

Fuente: Hernández J (2015).

**Análisis:**

En el ítem N° 33, los funcionarios y funcionarias cumplen con las normas y procedimientos de evaluación de las competencias laborales, el cincuenta y siete coma cinco por ciento de los encuestados respondió que no y el cuarenta y dos coma cinco por ciento contestó que sí. Según Amorós E (2002), un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

### **Conclusiones:**

Una vez analizada la incidencia de la evaluación del desempeño en el rendimiento laboral de los funcionarios y funcionarias en la Dirección de Inteligencia y Estrategias Preventivas de la policía de Carabobo teniendo como fundamento los objetivos planteados, se concluye que:

A través del diagnóstico del primer objetivo, Diagnosticar los indicadores del desempeño presentes en la evaluación de los funcionarios y funcionarias en la Dirección de Inteligencia y Estrategias Preventivas de la policía de Carabobo, los indicadores de desempeño presentes en la evaluación de los funcionarios y funcionarias en la Dirección de Inteligencia y Estrategias Preventivas de la policía de Carabobo, se considera que evaluar el desempeño, permite detectar errores en el diseño del puesto de trabajo, aunque no existe una buena comunicación entre los compañeros de trabajo, además de que las condiciones de trabajo y de ambiente laboral no son las más aptas para la realización de sus tareas y desempeño. Si se recibe adiestramiento del personal de acuerdo a sus funciones, la institución policial no promueve algún sistema de incentivos por la labor que desempeña el personal, los funcionarios y funcionarias consideran no mantener excelentes relaciones interpersonales en su dependencia de trabajo.

En relación al objetivo Describir los factores para la evaluación del desempeño de los funcionarios y funcionarias en la Dirección de Inteligencia y Estrategias Preventivas de la policía de Carabobo, que describe los factores para la evaluación del desempeño, se plantea la importancia de la asistencia a las actividades dentro de la institución como parte del buen desempeño, pero, no se cumple puntualmente con los objetivos propuestos relacionados a la evaluación del perfil policial.

Es importante destacar que, la institución policial promueve la cooperación en el lugar de trabajo, así mismo, el buen desempeño laboral depende de una adecuada

iniciativa profesional, por lo que es fundamental que todo trabajador sea motivado para que fomenten la formación profesional, que exista un buen trato hacia los compañeros de trabajo. Las organizaciones exitosas necesitan funcionarios y funcionarias que sean responsables al cumplir con sus deberes habituales, además de sentirse protegidos en sus labores usando los materiales y equipos adecuados para tu protección personal.

Mientras que el tercer objetivo, Establecer los beneficios de la evaluación del desempeño para mejorar el rendimiento de la labor de los funcionarios y funcionarias de Inteligencia y Estrategias Preventivas de la policía de Carabobo, al establecer los beneficios de la evaluación del desempeño para mejorar el rendimiento de la labor de los funcionarios y funcionarias, se concluye que, entre los beneficios de la evaluación del desempeño para mejorar el rendimiento de la labor de los funcionarios y funcionarias; se encuentra el comportamiento discrecional de los funcionarios y funcionarias para promueve el funcionamiento eficaz de la organización policial, así como el buen desempeño laboral depende de una adecuada orientación profesional, para que la institución policial promueva las fortalezas necesarias para el desarrollo de aprendizajes y la capacitación en el lugar de trabajo. Dentro de la institución policial existen debilidades en cuanto a la evaluación del desempeño, por lo que es importante la evaluación del desempeño como elemento motivacional necesario para el buen desempeño laboral.

El aplicar planes de evaluación de las competencias, se logra un desempeño efectivo en sus puestos de trabajo, dentro de la institución, se debe mantener una buena organización en relación a la formación para sus trabajadores, e identificar a cada individuo a la hora de ser seleccionados según su perfil profesional, y los funcionarios y funcionarias están en la obligación de cumplir con las normas y procedimientos de evaluación de las competencias laborales.

Evidentemente, una persona que ha obtenido conocimientos a lo largo de la vida a través de un aprendizaje permanente cuenta con la seguridad suficiente para realizar sus actividades de manera apropiada y, por consiguiente, posee las herramientas necesarias para establecer relaciones productivas con los miembros de la institución.

## **Recomendaciones**

Para poder obtener un máximo rendimiento del modelo propuesto de evaluación de desempeño de los funcionarios y funcionarias en la Dirección de Inteligencia y Estrategias Preventivas de la policía de Carabobo, es necesario tomar en consideración una serie de recomendaciones entre las cuales se puede señalar:

Se sugiere implantar a la mayor brevedad un método de evaluación basado en desempeños futuros, el cual según lo propuesto por los autores Wether W. y Keith, D (2000), es el que más se adapta a la institución policial.

Los encargados de implantar el método deben ser personas preparadas y profesionales del área de Recursos Humanos. Llevar un seguimiento y control estricto de las políticas, normas y procedimientos de la Dirección de Inteligencia y Estrategias Preventivas de la policía de Carabobo.

El nuevo método de evaluación enmarcaría una cantidad de ítems adicionales que no han sido tomados en cuenta por la institución policial, y forman parte fundamental para el buen desempeño laboral, lo que afecta directamente la motivación organizacional. Entre los ítems seleccionados se recomienda:

- ❖ Resolución de conflictos
- ❖ Apoyo prestado a otros grupo y e instituciones
- ❖ Entrega de citaciones
- ❖ Traslado de privados de libertad
- ❖ Requisas en los calabozos
- ❖ Servicios sin brevedad
- ❖ Otros procedimientos

Se recomienda evaluar con una ponderación de acuerdo al nivel de riesgo:

- ❖ Procedimientos de alto riesgo
- ❖ Persecución en vehículos o a pie
- ❖ Funcionario encubierto
- ❖ Enfrentamientos

A través de la incorporación de estos ítems, se desea mejorar el modelo de evaluación del desempeño que existe actualmente en la institución policial, según el crecimiento y expansión de la misma, destacándose a futuro un programa de evaluación de competencia diseñado bajo el perfil ocupacional de los cargos descritos en la estructura organizacional de la institución policial.

Optimizar las capacidades, actitudes y destrezas de los funcionarios y funcionarias, determinar el rendimiento con que cada funcionario y funcionaria realiza su trabajo. Tomar acciones y decisiones en cuanto a: Planificación, reclutamiento y selección, administración de sueldos y salarios, adiestramiento y desarrollo de personal.

Proporcionar a la sección de personal una herramienta que permita medir el nivel de eficiencia en la realización de las labores. Estimular a los funcionarios y funcionarias a superar sus insuficiencias, a través de un conocimiento objetivo de sus cualidades y de sus puntos débiles.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amorós, Eduardo (2001). Comportamiento organizacional. Segunda edición. p. 171
- Áreas G Fideas (2006) El proyecto de investigación introducción a la metodología (5° ed.) Caracas Episme.
- Arias Galicia, F. (2001). Administración de recursos humanos para el alto Desempeño. Sexta Edición. México, D.F: Editorial Trillas, S.A.
- Balestrini M (2002). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. Caracas Consultores y asociados BL, servicio editorial sexta edición febrero 2002.
- Bayley D. (2004). "Policía, Sociedad y los Nuevos Problemas de Relación". Ed. Stenning. Canadá.
- Castillo S (2012), "la Gestión de los Recursos Humanos y su rol protagónico en el Desempeño y Responsabilidad Social de la Empresa CVA Azúcar, S. A". Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo
- Chiavenato, I. (1994) Administración de recursos humanos, 3 ed. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2001) Administración de Recursos Humanos: Educación Superior y Sociedad Editorial McGraw Hill, Interamericana, Quinta Edición. Santa Fé, Bogotá, Colombia.
- Cano. M (1997). "La policía y su evaluación. Propuestas para la construcción de indicadores de evaluación en el trabajo policial". Artículo sobre [policía ysociedad.org](http://ysociedad.org).
- Catary. S (2012), Programa Motivacional para Optimizar el Desempeño del Personal Administrativo de las Contralorías Municipales del estado Aragua. De la universidad de Carabobo
- García, María. (2001) "La importancia de la evaluación del desempeño". Revista proyecciones. Año 2 Número 9 Febrero-Marzo 2001. p. 3
- Besseyre des Horts, Charles-Henri. (1990): Gestión Estratégica de los Recursos Humanos, Ed. Deusto, Madrid, p. 222

- Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana. (2005). Título III de la Organización, Formación y Profesionalización del Servicio de Policía.
- Ley del Estatuto de la Función Policial Gaceta oficial. (5940e) (2009). De las condiciones para el desempeño de la Función Policial.
- Montejo R (2010), Propuesta de un Sistema para la Evaluación del Desempeño Laboral en una empresa manufacturera” para obtener el Grado Académico de Magister en Ciencias en Administración en la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias sociales y Administrativas
- Ramírez, T (2001), Como Hacer un Proyecto de Investigación. (2da edición). Caracas: Editorial Carhel. C.A.
- Rondón P (2012) “la Formación y la Ciudadanía Binomio clave para el Desempeño Laboral en los Profesionales de la Zona Educativa del Estado Aragua. Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al título de Magister en Administración del Trabajo.
- Serguei A. (2007) “Diagnóstico del Subsistema de Evaluación del Desempeño” Ediciones Pirámides. S.A. Madrid. España
- Stoner James A.F., Freeman R. Edward y Gilbert Daniel R., Administración, 6ª edición, Editorial. Prentice Hall, México, 1996, Pág. 6.
- Sabino Carlos (2003) el Proceso de Investigación. Ed. Panapo, Caracas, 216 págs. Publicado también por Ed. Panamericana, Bogotá, y Ed. Lumen, Buenos Aires.
- Ezequiel, D. (2010) de la Universidad Autónoma de México en su trabajo de grado titulado “Las actitudes y la conducta humana” Trabajo realizado para optar al título de Magíster en Gerencia Mención Administración.
- Quintana A (2011), “Sistema de Evaluación del Desempeño para Determinar la Calidad del Trabajo Docente caso: Fundación Educativa. “Para optar al grado de Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL 2006). Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales. Caracas FEDUPEL.
- Werther W. Jr., Herth Davis (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos Arizona State University. Ed. Ing. Agustín Contin. España. 1982.

- Lucas, A. (1981). Elaboración de un índice de satisfacción en la empresa. Boletín Sociología de la Empresa.
- López, F. Casique, A. y Ferrer, J. (2007) La Satisfacción en el Trabajo, un Análisis basado en las Teorías de la Expectativa y la Equidad. Interdisciplinar. N° 3. pp. 51-52.
- Ortiz, P y Cruz, L (2008) Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. México: Psicol. Am. Lat. N° 13.
- Lévy-Leboyer, C. (2003): La motivación de la empresa: modelos y estrategias. Madrid, Gestión 2000.
- McClelland, D.C. (1961): The Achieving Society, Nueva York: Van Nostrand Reinhold.
- Mondy, W. y Noe, R. (1997), Administración de Recursos Humanos. México Editorial Prentice. Hall Hispanoamericana, S.A.
- Rodríguez, N. (1999). Organización, Administración y Gestión. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Maslow, A.H. (1943): "A theory of human motivation". Psychological Review, Vol. 50, pp. 370-396.
- Santos, J. (1994) Estudio de Sociología Laboral Y administración de Recurso Humano. Primera Edición. Edit. Interoceánicas S.A. Buenos Aires.
- Robbins, S.P. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall México. Stoner James. "Administración". Segunda parte. Quinta edición MES.
- Chiavenato, I. (2000): Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw-Hill.
- Arias, Fernando, Heredia Víctor (1999), Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño" Editorial TRILLAS, Distrito Federal, México.
- Gibson, L. (2001) Las Organizaciones. Comportamiento, estructura y proceso. 10 ed. Mc Graw – Hill Interamericana Editores. México
- Sánchez, H., García, M. y Pelegrín, J. (2004). **Tecnología y Competitividad de la Industria Manufacturera**. Caracas: Ediciones IESA.

Dessler, G. (1999). *Administración de Personal*. México. Editorial. Prentice Hall.

Ahmad, N., Hubickey, V. & McNamara, F. (2011). La confianza en la Policía Nacional. En: *Perspectivas desde el Barómetro de las Américas: 2011* (Nº 59). Recuperado el 20 de septiembre de 2011 de: <http://www.vanderbilt.edu/lapop/insights/I0859es.pdf>.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, S. A.

## **ANEXOS**

# **ANEXO A**

## **INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE LOS DATOS**



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



**CUESTIONARIO ESTRUCTURADO**  
**Mayo 2015**

A usted, de la manera más atenta, unos minutos de su tiempo para responder el cuestionario que a continuación se presenta. El objetivo central de este trabajo es: determinar la incidencia de la evaluación del desempeño en el rendimiento laboral de los funcionarios y funcionarias en la Dirección de Inteligencia y Estrategias Preventivas de la policía de Carabobo. Tenga usted por seguro el tratamiento anónimo de respuestas y se le agradece de antemano su colaboración. Marque con una X la respuesta que considere su agrado.

Gracias por su valiosa colaboración...

Preguntas	1	2
1. ¿Considera usted que evaluar el desempeño, permite detectar errores en el diseño del puesto de trabajo?	SI	NO
2. ¿Cree usted que existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo?		
3. ¿considera usted que las condiciones de trabajo y de ambiente laboral son las más aptas para la realización de sus tareas y desempeño?		
4. ¿Cree usted que dentro de la institución policial, se recibe adiestramiento del personal de acuerdo a sus funciones?		

<p>5. ¿Considera usted que la Institución policial ha promovido el establecimiento de programas constantes de motivación?</p>		
<p>6. ¿considera usted que la institución policial promueve algún sistema de incentivos por la labor que desempeña el personal?</p>		
<p>7. ¿Cree usted que los funcionarios y funcionarias mantienen excelentes relaciones interpersonales en su dependencia de trabajo?</p>	SI	NO
<p>8. ¿Cree usted que los funcionarios y funcionarias demuestra permanentemente un alto interés y</p>		

entusiasmo por perfeccionar nuevas habilidades y se siente motivado?		
9. ¿Considera usted que la Institución policial tiene la información que necesita para medir si su personal es el más idóneo y además si está identificado, motivado y relacionado con su desempeño laboral?		
10. ¿Considera usted que la institución promueve algún tipo de estimación por el tiempo que el personal posee para desempeñar su labor cada día mejor?		
11. ¿Cree usted que el personal demuestra interés por su desarrollo para mejorar la productividad de la institución policial?		
12. ¿Considera usted que la Institución ofrece oportunidades de superación a los funcionarios y funcionarias, para instruirlos en relación a su desempeño laboral?		
13. ¿Considera usted que la asistencia a las actividades dentro de la institución es parte del buen desempeño?		
14. ¿Cree usted que dentro de la institución policial se cumple puntualmente con los objetivos propuestos relacionados a la evaluación del perfil policial?		

15. ¿Considera usted que la institución policial promueve la cooperación en el lugar de trabajo?		
16. ¿Cree usted que el buen desempeño laboral depende de una adecuada iniciativa profesional?		
17. ¿Cree usted que es fundamental que todo trabajador sea motivado para que fomenten la formación profesional?		
18. ¿Considera usted que dentro de la institución policial existe un buen trato hacia los compañeros de trabajo?	SI	NO
19. ¿Considera usted que las organizaciones exitosas necesitan funcionarios y funcionarias que sean responsables al cumplir con sus deberes habituales?		
20. ¿Cree usted que la cantidad de trabajo que ejecutas diariamente está acorde con tu perfil profesional?		
21. ¿Te sientes satisfecho con el tiempo que empleas para realizar tus labores diarias en la institución policial?		
22. ¿cree usted que se usan los materiales y equipos adecuados para tu protección personal?		
23. ¿Considera usted que el comportamiento discrecional de los funcionarios y funcionarias promueve el funcionamiento eficaz de la organización policial?		
24. ¿Cree usted que el buen desempeño laboral depende de una adecuada orientación profesional?		
25. ¿Cree usted que la institución policial promueve las fortalezas necesarias para el desarrollo de aprendizajes y la capacitación en el lugar de trabajo?		
26. ¿Considera usted que dentro de la institución policial existen debilidades en cuanto a la evaluación del desempeño?		
27. ¿Considera que la evaluación del desempeño es un elemento motivacional necesario para el buen desempeño laboral?		

28. ¿Cree usted factible que al aplicar planes de evaluación de las competencias, se logra un desempeño efectivo en sus puestos de trabajo?		
29. ¿considera usted que la institución mantiene una buena organización en relación a la formación para sus trabajadores?		
30. ¿Considera usted que es importante identificar a cada individuo a la hora de ser seleccionados según su perfil profesional?	SI	NO
31. ¿Cree usted que se selecciona el personal a la hora de ingresar a la institución policial?		
32. ¿Cree usted que la institución policial promueve programas de capacitación dentro de la institución para los funcionarios y funcionarias?		
33. ¿Considera usted que los funcionarios y funcionarias cumplen con las normas y procedimientos de evaluación de las competencias laborales?		

**ANEXO B**  
**INSTRUMENTO DE VALIDEZ**



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



**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO DE  
RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EL TRABAJO DE GRADO TITULADO:  
INCIDENCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL  
RENDIMIENTO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS Y FUNCIONARIAS  
EN LA DIRECCIÓN DE INTELIGENCIA Y ESTRATEGIAS PREVENTIVAS  
DE LA POLICÍA DE CARABOBO.**

**Presentación**

Información General

Apellidos y Nombres: SALAZAR ALEJANDRO, C.I. N° V-16.425.722

Profesión / ocupación: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y  
RELACIONES LABORALES / FUNCIONARIO POLICIAL / PROFESOR EN EL  
ÁREA DE POSTGRADO-FACES / (DOCTORANDO EN CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES).

Empresa donde labora: POLICIAL DEL ESTADO CARABOBO.

Instrucciones:

- Identifique con precisión en el mapa operativo e instrumento anexo, las variables con sus respectivos indicadores.
- Lea determinadamente cada uno de los ítems relacionados con los indicadores correspondientes a las variables.
- Utilice el formulario para identificar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada ítem presentado en función de los siguientes criterios:
  - Claridad en la redacción de cada ítem.
  - Pertinencia de los ítems con los objetivos planteados.
  - Precisión en la formulación de cada ítem.
  - Coherencia de cada ítem.

- Marque con una equis (X) la respuesta que considere adecuada en la escala que se presenta a continuación

- (4) Excelente
- (3) Bueno
- (2) Regular
- (1) Deficiente.

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

**Instrucciones:** Marque con una (X) el renglón que usted considere reúne este instrumento, para cada uno de los aspectos señalados:

ÍTEMS	CLARIDAD				PERTINENCIA				PRECISIÓN				COHERENCIA			
	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																
13																
14																
15																
16																
17																
18																
19																
20																
21																
22																
23																
24																
25																
26																
27																
28																
29																
30																



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



**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO DE  
RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EL TRABAJO DE GRADO TITULADO:  
INCIDENCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL  
RENDIMIENTO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS Y FUNCIONARIAS  
EN LA DIRECCIÓN DE INTELIGENCIA Y ESTRATEGIAS PREVENTIVAS  
DE LA POLICÍA DE CARABOBO**

**Presentación**

Información General

Apellidos y Nombres: **JESÚS MORALES, C.I. N° V-10.738.139**

Profesión / ocupación: **MAGISTER EN EDUCACIÓN DE MATEMATICA /  
PROFESOR DE INFORMÁTICA EN LA FACULTAD DE EDUCACIÓN Y  
DOCTORANDO EN EDUCACIÓN.**

Empresa donde labora: **FACULTAD DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE  
CARABOBO.**

Instrucciones:

- Identifique con precisión en el mapa operativo e instrumento anexo, las variables con sus respectivos indicadores.
- Lea determinadamente cada uno de los ítems relacionados con los indicadores correspondientes a las variables.
- Utilice el formulario para identificar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada ítem presentado en función de los siguientes criterios:
  - Claridad en la redacción de cada ítem.
  - Pertinencia de los ítems con los objetivos planteados.
  - Precisión en la formulación de cada ítem.
  - Coherencia de cada ítem.
- Marque con una equis (X) la respuesta que considere adecuada en la escala que se presenta a continuación
  - (4) Excelente
  - (3) Bueno
  - (2) Regular
  - (1) Deficiente.
- Indique cualquier sugerencia para mejorar el instrumento en el espacio de observaciones

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

**Instrucciones:** Marque con una (X) el renglón que usted considere reúne este instrumento, para cada uno de los aspectos señalados:

ÍTEMS	CLARIDAD				PERTINENCIA				PRECISIÓN				COHERENCIA			
	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																
13																
14																
15																
16																
17																
18																
19																
20																
21																
22																
23																
24																
25																
26																
27																
28																
29																
30																



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



**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO DE  
RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EL TRABAJO DE GRADO  
TITULADO: INCIDENCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL  
RENDIMIENTO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS Y FUNCIONARIAS  
EN LA DIRECCIÓN DE INTELIGENCIA Y ESTRATEGIAS PREVENTIVAS  
DE LA POLICÍA DE CARABOBO**

**Presentación**

Información General

Apellidos y Nombres: \_\_\_\_\_

Profesión / ocupación: \_\_\_\_\_

Empresa donde labora: \_\_\_\_\_

Instrucciones:

- Identifique con precisión en el mapa operativo e instrumento anexo, las variables con sus respectivos indicadores.
- Lea determinadamente cada uno de los ítems relacionados con los indicadores correspondientes a las variables.
- Utilice el formulario para identificar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada ítem presentado en función de los siguientes criterios:
  - Claridad en la redacción de cada ítem.
  - Pertinencia de los ítems con los objetivos planteados.
  - Precisión en la formulación de cada ítem.
  - Coherencia de cada ítem.
- Marque con una equis (X) la respuesta que considere adecuada en la escala que se presenta a continuación
  - (4) Excelente
  - (3) Bueno
  - (2) Regular
  - (1) Deficiente.
- Indique cualquier sugerencia para mejorar el instrumento en el espacio de observaciones



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

**Instrucciones:** Marque con una (X) el renglón que usted considere reúne este instrumento, para cada uno de los aspectos señalados:

ÍTEMS	CLARIDAD				PERTINENCIA				PRECISIÓN				COHERENCIA			
	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																
13																
14																
15																
16																
17																
18																
19																
20																
21																
22																
23																
24																
25																
26																
27																
28																
29																
30																

**ANEXO C**  
**JUICIO DE EXPERTOS**



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



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **MSc. ALEJANDRO SALAZAR**, titular de la Cédula de Identidad **V-16.425.722**, profesor contratado de postgrado-FACES y Doctorando en Ciencias Administrativas y Gerenciales hago constar por medio de la presente que revise y evalué de manera exhaustiva el instrumento de recolección de información del trabajo de grado de: **Hernández José**, Cedula de Identidad N° V-**14.572.102**, el cual lleva el título: “**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EL TRABAJO DE GRADO TITULADO: INCIDENCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS Y FUNCIONARIAS EN LA DIRECCIÓN DE INTELIGENCIA Y ESTRATEGIAS PREVENTIVAS DE LA POLICÍA DE CARABOBO**” Dicho instrumento es considerado VALIDO, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado.

En Valencia, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año dos mil quince.

Aprobado por:

\_\_\_\_\_  
MSc. ALEJANDRO SALAZAR,  
Titular de la Cédula de Identidad V- 16.425.722



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



**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, **MSc. JESÚS MORALES**, titular de la Cédula de Identidad **V-10.738.139**, profesor(a) activo(a) de informática en la Facultad de Educación y Doctorando en Educación hago constar por medio de la presente que revise y evalué de manera exhaustiva el instrumento de recolección de información del trabajo de grado **Hernández José**, Cedula de Identidad N° V-**14.572.102**, el cual lleva el título: **“CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EL TRABAJO DE GRADO TITULADO: INCIDENCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS Y FUNCIONARIAS EN LA DIRECCIÓN DE INTELIGENCIA Y ESTRATEGIAS PREVENTIVAS DE LA POLICÍA DE CARABOBO”**Dicho instrumento es considerado VALIDO, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado.

En Valencia, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año dos mil quince.

Aprobado por:

\_\_\_\_\_  
MSc. JESÚS MORALES,  
Titular de la Cédula de Identidad V-10.738.139



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



**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, \_\_\_\_\_ titular de la Cédula de Identidad V-\_\_\_\_\_, profesor(a) activo(a) de postgrado hago constar por medio de la presente que revise y evalué de manera exhaustiva el instrumento de recolección de información del trabajo de grado de: **Hernández José**, Cedula de Identidad N° V-**14.572.102**, el cual lleva el título: **“CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EL TRABAJO DE GRADO TITULADO: INCIDENCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS Y FUNCIONARIAS EN LA DIRECCIÓN DE INTELIGENCIA Y ESTRATEGIAS PREVENTIVAS DE LA POLICÍA DE CARABOBO”**Dicho instrumento es considerado VALIDO, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado.

En Valencia, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año dos mil quince.

Aprobado por:

---

**ANEXO D**  
**ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
 DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
 SECCIÓN DE GRADO

POST GRADO **FACES**

ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS  
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
 Universidad de Carabobo

**ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO**

En atención a lo dispuesto en los Artículos 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

**"INCIDENCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS Y FUNCIONARIAS EN LA DIRECCIÓN DE INTELIGENCIA Y ESTRATEGIAS PREVENTIVAS DE LA POLICÍA DE CARABOBO"**

Presentado para optar al grado de MAGISTER EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO Y RELACIONES LABORALES por el(la) aspirante:

**HERNANDEZ S., JOSE A.**  
 C.I.: 14.572.102

Realizado bajo la tutoría de el(la) Prof. CEJAS R., MAIRY D., titular de la cédula de identidad N°. 14.977.614

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

En Bárbula, a los 14 días del mes de OCTUBRE de 2015

Prof. Gasparini C., Víctor G.  
 C.I.: 14.615.000  
 Fecha: 14/10/2015

Prof. Sandoval U., Themis E. (PRESIDENTE)  
 C.I.: 9672556  
 Fecha: 14-10-15



Prof. Marrero S., Anais C.  
 C.I.: 7.131.766  
 Fecha: 14-10-15