



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE  
RECURSOS HUMANOS



**LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y SU INCIDENCIA EN EL  
DESEMPEÑO IDONEO DE LOS FUNCIONARIOS y FUNCIONARIAS  
ADSCRITOS AL CUERPO DE POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO**

**Autor: Lcdo. José A. Jiménez M.**

**C.I.V-7.053.355**

**Bárbula, Octubre de 2014**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE  
RECURSOS HUMANOS



**LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y SU INCIDENCIA EN EL  
DESEMPEÑO IDONEO DE LOS FUNCIONARIOS y FUNCIONARIAS  
ADSCRITOS AL CUERPO DE POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO**

Proyecto de Grado presentado ante la Comisión de la Especialización de  
Gerencia de Recursos Humanos

**Autor: Lcdo. José A. Jiménez M.**

**C.I.V-7.053.355**

Línea de Investigación: Recursos Humanos y Globalización

**Bárbula, Octubre de 2014**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE  
RECURSOS HUMANOS



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y SU INCIDENCIA EN EL  
DESEMPEÑO IDONEO DE LOS FUNCIONARIOS Y FUNCIONARIAS  
ADSCRITOS AL CUERPO DE POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO**

Tutor: Magda Cejas

Asesor Metodológico: Magda Cejas

Aceptado por la Tutor de la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Área de Estudios de Postgrado  
Especialización en Gerencia de Recursos  
Por Magda Cejas  
C.I.V-5.876.102

**Bárbula, Octubre de 2014**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE  
RECURSOS HUMANOS



### **AVAL DEL TUTOR**

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Dra. Cejas Martínez, Magda F., titular de la Cédula de Identidad N° 5.876.102, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado de la Especialización en Gerencia de Recursos Humanos, titulado: **“LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO IDONEO DE LOS FUNCIONARIOS Y FUNCIONARIAS ADSCRITOS AL CUERPO DE POLICIA DEL ESTADO CARABOBO”**, presentado por el ciudadano José Alejandro Jiménez Miranda, titular de la Cédula de Identidad N° 7.053.355, para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

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

---

Firma:

C.I.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE  
RECURSOS HUMANOS



VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: "LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO IDONEO DE LOS FUNCIONARIOS Y FUNCIONARIAS ADSCRITOS AL CUERPO DE POLICIA DEL ESTADO CARABOBO", presentado por el ciudadano José Alejandro Jiménez Miranda, titular de la Cédula de Identidad N° 7.053.355, y elaborado bajo la dirección del Tutor Dra. Cejas Martínez Magda F., titular de la cédula de identidad N° 5.876.102, para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos.

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

APROBADO / 29-10-14

Firma	Apellidos	Nombres	C.I.
	<u>Fonseca</u>	<u>Naras Ana</u>	<u>4195222</u>
<u>Cueto Dg</u>	<u>Diez</u>	<u>Elieth</u>	<u>14063978</u>
<u>Mary Cejas</u>	<u>Cejas</u>	<u>Mary</u>	<u>14977614</u>

Bárbula, Octubre de 2014

## **DEDICATORIA**

### **A mi esposa Yrma,**

A mi amada esposa que ha sido el impulso durante toda mi carrera tanto en pregrado como ahora en postgrado y el pilar principal para la culminación de la misma, que con su apoyo constante y amor incondicional ha sido amiga y compañera inseparable, fuente de sabiduría, calma y consejo en todo momento.

### **A mi hijo Alejandro,**

A mi hijo para quien ningún sacrificio es suficiente, que con su motivación e impulso ha engrandecido mi vida y hace que mis esfuerzos no sean en vano.

### **A mi madre,**

Que con su amor y enseñanza ha sembrado las virtudes que se necesitan para vivir con anhelo y felicidad.

### **A mis profesores,**

Magda Cejas, Ana Perlasca, Nilda Chirinos, Wilfredo Lanza, Benito Hamidiam, José Lozada, quienes se encargaron de darme el conocimiento, la inspiración, el deseo de continuar creciendo como profesional y como persona

## **AGRADECIMIENTOS**

**A DIOS**, por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida.

**A LA UNIVERSIDAD DE CARARBOBO**, por ser el lugar donde se reunieron un conjunto de profesionales que brindaron su conocimiento para mi mejoramiento académico y profesional.

**A LA DRA. MAGDA CEJAS**, tutor Metodológico y de Contenido, por su ética, por su enseñanza, su apoyo en todo momento y su asesoramiento constante durante el desarrollo de este trabajo de Grado.

**A LA LCDA. FATIMA FIGUEREDO**, quien con su apoyo y asesoría, constante durante el desarrollo de este trabajo de Grado.

**AL CUERPO DE POLICIA DEL ESTADO CARABOBO**, por brindar el apoyo para realizar este trabajo de grado, en especial a los funcionarios y funcionarias adscritos al Centro de Coordinación Policial Valencia Centro.

## INDICE DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>CAPITULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	9
Objetivos de la Investigación.....	18
Objetivo General.....	18
Objetivos Específicos.....	19
Justificación de la Investigación.....	19
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL</b>	
Antecedentes .....	22
Bases Teóricas.....	27
<b>CAPITULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Diseño de la Investigación.....	50
Nivel de la Investigación.....	51
Población y Muestra.....	52
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	53
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	
<b>CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
Conclusiones.....	70
Recomendaciones.....	73
<b>Referencias.....</b>	<b>75</b>
Anexos .....	79

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
1 Posee usted las habilidades necesarias para ejercer funciones en la Brigada Motorizada de la Policía de Carabobo	59
2 Se esmera por desarrollar esas habilidades durante el ejercicio de sus funciones	60
3 Considera usted que los funcionarios de la Brigada Motorizada poseen conocimientos suficientes para la labor que desempeñan	61
4 La institución los adiestra para que ustedes puedan incrementar sus conocimientos en el área policial	61
5 Es necesario poseer destrezas específicas para cumplir sus funciones en la Brigada Motorizada	62
6 Ha adquirido nuevas destrezas en el ejercicio de sus funciones	62
7 Se siente plenamente capacitado para su trabajo	63
8 Le reconocen su capacidad profesional durante el ejercicio de sus funciones	63
9 Se muestra proactivo en su trabajo	64
10 Muestra disposición hacia su trabajo	65
11 Demuestra sus cualidades de líder durante el desempeño de sus tareas	65
12 Las cualidades que posee son congruentes con la labor que realiza	66
13 Cuando realizan la evaluación de desempeño considera que esta es confiable	67
14 La evaluación de desempeño es realizada de una manera rápida y expedita.	67
15 El proceso de evaluación de desempeño puede considerarse transparente	68
16 El proceso de evaluación de desempeño puede considerarse objetivo	69
17 Con qué frecuencia le evalúan su desempeño laboral	69



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE  
RECURSOS HUMANOS



## LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO IDONEO DE LOS FUNCIONARIOS y FUNCIONARIAS ADSCRITOS AL CUERPO DE POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO

**Autor: José Jiménez**

### RESUMEN

La forma de gestionar las personas en las organizaciones, la situación laboral, las relaciones con los empleados y las exigencias del entorno han variado en los últimos años. La aceleración de los cambios y la falta de respuesta de muchas organizaciones para adaptarse a estas transformaciones han dado lugar a que cada vez más se reclamen nuevas herramientas de gestión de recursos humanos. De allí que partiendo de su innegable importancia, la investigación tiene como objetivo Analizar los procesos de evaluación y de indicadores de competencia que garantice el desempeño idóneo de los funcionarios y funcionarias adscritos al Cuerpo de Policía del Estado Carabobo. Metodológicamente asume una investigación de campo a nivel descriptivo. Como población se asumió los funcionarios policiales que laboran en la Brigada Motorizada en el Centro de Coordinación Policial (CCP) Valencia Centro, que cuenta con treinta y cuatro (34) funcionarios y comprenden las Estaciones Policiales San Blas, Candelaria, Catedral, Parroquia Socorro y el mismo CCP Valencia Centro, Estado Carabobo. La muestra fue censal y se le aplicó un cuestionario tipo escala lickert contentivo de diecisiete preguntas cerradas, con varias alternativas de respuestas cuya confiabilidad calculada a través del Alfa de Cronbach fue de 0.83, pudiendo concluir que los funcionarios se sienten capacitados para cumplir sus funciones, pero muestran desconfianza hacia la manera como son evaluadas sus competencias, lo que trae insatisfacción laboral y pudiera afectar su desempeño.

**Palabras clave:** Evaluación- Competencias- Desempeño- Funcionarios



UNIVERSITY OF CARABOBO  
FACULTY OF ECONOMIC AND SOCIAL SCIENCES  
GRADUATE STUDIES  
SPECIALIZATION IN MANAGEMENT OF  
HUMAN RESOURCES



**ASSESSMENT OF SKILLS AND ITS IMPACT ON IDEAL  
PERFORMANCE OF OFFICERS AND OFFICIALS ATTACHED TO THE  
BODY OF POLICE CARABOBO**

**Author: José Jiménez**

**SUMMARY**

How to manage people in organizations, employment status, relations with employees and environmental demands have changed in recent years. Acceleration of change and the lack of response from many organizations to adapt to these changes have resulted in increasingly new tools for managing human resources are claimed. Hence the basis of its undeniable importance, the research aims to analyze the process of evaluation and indicators of competencies to ensure the suitable performance of officers belonging to the body of the Carabobo State Police Officers. Methodologically assumes a field investigation at the descriptive level. As population police officers who work in the Motorized Brigade Police Coordination Center (CPC) Center Valencia, with thirty-four (34) members comprising the Police Station and San Blas, Candelaria, Cathedral, Parish Relief and assumed the same CCP Center Valencia, Carabobo State. The simple census and a type scale questionnaire lickert, seventeen closed questions with multiple response options was applied whose reliability calculated with Cronbach Alpha was 0.83, conclude that officials may feel empowered to perform their duties but show distrust how their skills are evaluated, which brings job dissatisfaction and could affect their performance.

**Key words:** Assessment- Competence- Performance- Officials.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las organizaciones han sufrido profundos cambios de diversas índoles (económico, social, tecnológico, político); situación que ha generado un enfrentamiento constante con retos: estructura, objetivos, alianzas estratégicas, entre otros. Estos desafíos han influido seriamente en la administración de las empresas, por ser éstos, sistemas abiertos, vulnerables al entorno en el que operan; obligando así, a que cada uno de los componentes de la estructura moldee su accionar diario, para ajustarse óptimamente a los cambios y hacer frente a los nuevos entornos organizacionales.

Asimismo, las organizaciones se esfuerzan para lograr altos niveles de productividad y rentabilidad, para lo cual, es necesario hacer énfasis en evaluar el desempeño de su personal y las competencias que poseen. Actualmente, existe gran variedad de técnicas y herramientas estratégicas, que permiten a las empresas lograr el éxito deseado. Sin embargo, existen factores externos e internos que interfieren en el rendimiento organizacional. Los factores externos están conformados por las oportunidades y las amenazas presentes en el entorno; mientras que los internos, están conformados por las fortalezas y debilidades de la empresa. En este sentido, las organizaciones diseñan e implementan estrategias de evaluación por competencias con la finalidad de disminuir los factores negativos, convirtiéndolos en puntos positivos que contribuyan a la consecución de los objetivos y metas planteadas.

Partiendo de esta realidad, la investigación tiene como objetivo Analizar los procesos de evaluación y de indicadores de competencia que garantice el

desempeño idóneo de los funcionarios y funcionarias adscritos al Cuerpo de Policía del Estado Carabobo. Metodológicamente asume una investigación de campo a nivel descriptivo.

En lo que respecta a su estructura, esta investigación contiene Cinco capítulos: El Capítulo I corresponde al Problema de Investigación, los objetivos de la investigación y la justificación.

El Marco Teórico Referencial en el capítulo II, desarrolla los antecedentes de la investigación, en él se obtuvo información referencial de distintos autores que dan su aporte contrabajos relacionados con el tema, así como también se presentan las bases teóricas las cual sirvieron de sustento para realizar esta investigación. Adicionalmente, se presenta la definición de términos básicos y operacionalización de variables.

El desarrollo del Marco Metodológico en el Capítulo III, en el cual se describe el Diseño de la investigación, tipo de investigación, nivel de investigación, definición de la población y muestra, el instrumento que se utilizará para recolectar los datos y su validez. Así como las técnicas de datos.

Adicionalmente, se presenta en el Capítulo IV el análisis e interpretación de resultados, con sus respectivos cuadros y gráficos porcentuales

Finalmente, el Capítulo V con las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada, finalmente las referencias bibliográficas y anexos.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

A mediados del siglo XX, los administradores se ocuparon exclusivamente de la eficiencia de la máquina como medio para aumentar la productividad de la empresa. De acuerdo con Bohórquez, J. (2008):

La propia teoría clásica de la administración llegó a pretender agotar la capacidad óptima de la máquina, situando a la par el trabajo del hombre y calculando con bastante precisión el tiempo necesario de fuerza motriz, el rendimiento potencial, el ritmo de operación, las necesidades de lubricación, el consumo de energía, la ayuda para mantenimiento y el tipo de ambiente necesario para su funcionamiento (p.4).

El énfasis aplicado a los equipos y el consiguiente enfoque mecanicista de la administración no resolvieron el problema del aumento de la eficiencia de la administración. El hombre, considerado apenas como un operador, era visto como un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable, luego que mostrara su motivación exclusiva por intereses salariales y económicos. Dentro de este contexto, el valor de la empresa se medía en términos de maquinaria y dinero en efectivo, así como en la aparición el hombre como ser productivo; posteriormente se ve como ésta se orienta hacia la búsqueda de pruebas que midan su fortaleza física así como sus conocimientos y habilidades. Es así como poco a poco el hombre extendió la evaluación a las diversas áreas dentro de las cuales se desenvolvía, dando gran importancia a la evaluación de su trabajo.

La regla principal para el logro del éxito en la compleja economía mundial es la competitividad, considerando que es un factor determinante para elevar la calidad de vida en el marco de la comunicación, razón por la cual las organizaciones de una forma u otra intentan maximizar sus niveles de rendimiento.

En tal sentido, pensar en los recursos humanos implica manejar en la actividad gerencial aspectos psicológicos inherentes al ser humano, la interacción que se deriva del ambiente cotidiano laboral y de los sentimientos que entran en juego en el encuentro entre un grupo determinado de personas, como es el caso particular del trabajo, donde esas emociones pueden determinar la diferencia entre una actividad y falta de productividad. De esta forma es importante descartar que el comportamiento individual sea el tema de suma importancia en la motivación. Tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes. En este orden de ideas, la motivación del personal viene a ser el eje fundamental y la punta de lanza en la constitución de una gerencia proactiva que tienda a considerar dentro de su quehacer profesional la evaluación de desempeño.

Es importante acotar, que en sus inicios, la evaluación de las competencias era una evaluación no sistemática, no formal, no objetiva y cuyo término básico era la cantidad de trabajo, más que calidad y capacidad para realizarlo. Antes de la Revolución Industrial, el supervisor podía observar al aprendiz de modo directo y así tener idea de cómo realizaba su trabajo. Sin embargo, a partir de esta revolución aparecen y proliferan las grandes fábricas, y el número de trabajadores fue multiplicándose de manera vertiginosa. En este período se puede hablar de evaluación más organizada, pero aún dentro de los límites de lo sistemático y no formal.

En lo que respecta a la evaluación, Chiavenato, I. (2002) expresa que “la acción de evaluar al ser humano tiene sus orígenes desde que se comenzó a emplear al hombre para desempeñar un cargo determinado”. (p.134). De tal modo que el sistema consistía en auto clasificaciones hechas por los miembros de la organización, informes de cada supervisor acerca de las actividades de sus subordinados e informes acerca de su propio desempeño o del sus compañeros, a las cuales un supervisor quizás no tuviera acceso por un medio diferente.

Cabe destacar, que actualmente, las organizaciones frente a sus avances y expansión cuentan con un gran número de empleados sobre los que se necesita conocer el desarrollo del trabajo. En consecuencia se han visto en la necesidad de establecer sistemas formales de evaluación de desempeño, diseñados para estandarizar y facilitar la evaluación de los empleados. Todo ello ha sido posible gracias al diseño de sistemas de evaluación que tiendan hacia el logro de la sistematización y objetivación. Estos sistemas de evaluación de desempeño han pasado a ser parte integral de los sistemas de administración de personal en las organizaciones.

Dentro de este orden de ideas, es a partir de la humanización de la teoría de la Administración y con el surgimiento de la Escuela de Relaciones Humanas, que ocurre una reversión del enfoque, y la preocupación principal de los administradores pasó a ser el hombre. Lo cual ocasionó la aparición de técnicas administrativas capaces de crear condiciones para un efectivo mejoramiento del desempeño humano dentro de la organización a través de la evaluación, como el proceso por el cual se valora el rendimiento laboral de un empleado, a su vez brindando retroalimentación al mismo sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización.

Es necesario acotar que en las organizaciones corresponde al Departamento de Recursos Humanos, desarrollar el proceso de evaluación de competencias para los demás departamentos, utilizando diferentes herramientas y técnicas, dependiendo del nivel jerárquico del colaborador, pues los superiores jerárquicos están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización. En este orden de ideas, la mayoría de las organizaciones grandes han creado un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados. Al respecto, la evaluación es concebida como un importante instrumento para mejorar y optimizar la gestión administrativa de toda la organización.

Cabe destacar, que existen diversas formas de evaluación, entre las que destacan la evaluación por competencias y la evaluación de desempeño; ésta última concebida como un proceso que posibilita la operación sistemática, periódica y objetiva del rendimiento de un individuo en un trabajo determinado, consistiendo en la comparación entre el desempeño del empleado y el requerido o planeado por el cargo.

Dentro de estas perspectivas, la evaluación de las competencias es entendida como un importante instrumento para mejorar y optimizar la gestión administrativa de la organización, permitiendo mantener los niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa, estableciendo estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado negativo y aprovechando los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa. Cabe resaltar lo expresado por Arias y Heredia (2006) cuando señalan:

La evaluación de las competencias, además de servir de control las medidas o criterios de ejecución van a utilizarse para conceder ascensos, premios, incentivos, entre otros, así como para diagnosticar necesidades de capacitación y desarrollo; en otras palabras, para detectar a los mejores elementos y recompensarlos, por una parte, y, por la otra, para conocer las posibles áreas de oportunidad para caminar hacia el mejoramiento continuo. (p.635)

En tal sentido, para cumplir con la evaluación de desempeño, las organizaciones crean normas, procedimientos que deben ser cumplidos por el supervisor o jefe inmediato a fin de realizar una evaluación objetiva y congruente relacionada con las actividades asignadas al personal que allí labora. Adicionalmente, el supervisor está en el deber de registrar la información precisa y detallada de los aspectos cualitativos del desempeño laboral para así reflejar de manera fiel el rango de actuación derivado del puntaje obtenido o escala cuantitativa.

De este modo el gerente o jefe inmediato cumple un rol de gran significación dentro de las organizaciones, pues a ellos compete realizar las evaluaciones, razón por la cual deben estar familiarizados con las técnicas de evaluación a utilizar y evaluar de manera justa y objetiva. No obstante, existen dependencias de la administración pública que no cuentan con supervisores idóneos para realizar una acertada y objetiva evaluación de desempeño del personal, ni instrumentos de evaluación acordes con la realidad organizacional, esto puede obedecer a diversos factores entre los que se encuentran asignación de supervisores sin previa capacitación, perfil no ajustado a las competencias que debe poseer el supervisor y desconocimiento o poco dominio del supervisor con respecto a los formularios a utilizar durante el proceso de evaluación de desempeño del

personal, así como los factores a evaluar (comunicación, habilidades, calidad de trabajo, ética, entre otros) y las especificaciones precisas que se ajusten a cada uno de los cargos, pues cada uno de ellos desempeña funciones diferentes, aspecto que debe ser considerado por los evaluadores. Ello trae como consecuencia evaluaciones erróneas, no ajustadas a la realidad e imprecisas, ocasionando a su vez una inadecuada evaluación por parte de los encargados de realizarlas e insatisfacción del personal al no ser evaluado de manera objetiva ni tomar en cuenta las competencias de cada uno de los empleados.

Al respecto, bien pudiera decirse que cuando un empleado no está satisfecho con la evaluación que se le ha realizado, puede desmotivarse y generar que no se identifique con su trabajo ni con la organización. Además, esta evaluación deja a un lado los aspectos relacionados con las competencias que debe poseer un funcionario público en el ejercicio de sus funciones. De allí surge la necesidad de utilizar un instrumento de evaluación de desempeño adecuado, para conocer y medir la potencialidad, llevarla a aplicar totalmente la misma con la finalidad de ser eficiente y productivo, e impulsar sus energías de acción, determinando así el ambiente más adecuado para su funcionamiento y preocupándose no sólo por el comportamiento individual del hombre dentro de la empresa si no principalmente, por el propio comportamiento organizacional.

A esto se suma que se pudiera estar utilizando un instrumento de evaluación que deja a un lado especificaciones importantes realizadas por determinados cargos, lo cual al momento de evaluar a los empleados se convierte en una debilidad ya que se omite información con respecto a las actividades inherentes y por ende no se realiza una evaluación justa, confiable y objetiva del empleado, pues el jefe se ve en la necesidad de

improvisar parte resultados para salir del paso, sin un criterio claro ya que no está en capacidad de hacerlo. Al respecto, Rinsky, T. (2006) señala:

Los empleados que tienen la obligación de evaluar a otros, a menudo lo hacen con toda rapidez, sin tomar el tiempo para establecer la calificación adecuada. Se toma como una obligación administrativa más y se trata de salir del paso lo más rápidamente posible. Con esta actitud no sólo se destruye todo el proceso de evaluación sino que se pueden crear problemas adicionales. Cuando se trata de salir rápidamente del paso se evalúa al personal en la parte alta de la escala, bajo la premisa de que cuando hay que enfrentarse con el empleado evaluado es más fácil hacerlo presentándole altas calificaciones (p.58).

Es necesario resaltar que esta situación trae como consecuencias que cuando el supervisor realiza la tabulación del formulario a través de la sumatoria de las respuestas, para totalizarla y así obtener una puntuación; esta puntuación cuantitativa, traducida en un perfil de desempeño, ubica al evaluado en un rango de actuación determinado no acorde. De lo cual pudiera traducirse que al no existir una acertada evaluación, implicaría debilidades en el cumplimiento de las funciones, ya que existen empleados cuyo rango de actuación es deficiente o están por debajo de lo esperado, necesitándose en estos casos una evaluación objetiva y el respectivo seguimiento, para así tomar los correctivos que se consideren necesarios con el fin de incrementar su rendimiento.

Adicionalmente, cuando el supervisor le corresponde evaluar actividades específicas para cada cargo, queda a su discrecionalidad y subjetividad el puntaje a colocar o el factor que considere se ajusta más a lo que quiere, perdiéndose objetividad y confiabilidad de los resultados. En este sentido, Alles, M. (2007) acota:

Para el éxito de un programa de evaluación de desempeño, se deben reunir tres elementos claves con el propósito de crear confianza y credibilidad, tales como una buena herramienta apropiada al negocio o al tamaño de la empresa, un buen instructivo que explique claramente cómo se realiza la evaluación, qué se evalúa y cómo y la capacitación y entrenamiento de los supervisores. (p.55)

Por otra parte, al pautar la entrevista individual con los funcionarios e informarles el resultado final de la evaluación, estos últimos muestran inconformidad e insatisfacción ante dichos resultados, negándose en muchos casos a no firmar dicha evaluación, ya que a pesar que en la práctica muestran un rango de actuación excepcional o bueno, el puntaje indica rangos de actuación regulares o deficientes. Afectando de esta manera, una acertada medición del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral, obstaculizando incorporar el tratamiento de los recursos humanos como parte básica de la organización y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.

Cabe destacar, que en Venezuela existen leyes que regulan la evaluación de desempeño. Es así como la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional (Gaceta Oficial N° 5.880 Extraordinario del 9 de abril de 2008) en su Artículo 60 habla de la Calificación de Servicio y señala que los fundamentos para asignación de cargos, transferencias y otras situaciones administrativas de las funcionarias y funcionarios serán el resultado de un proceso de evaluación y calificación de servicio, considerando las condiciones éticas, profesionales, técnicas, físicas y psicológicas.

No obstante, en la Policía del Estado Carabobo, pues se realizan evaluaciones a los funcionarios y funcionarias pertenecientes a ese cuerpo policial, pero el instrumento actual de evaluación no posee los suficientes indicadores que permitan medir o evaluar claramente las competencias de los mismos, sólo un 30% del contenido evalúa las competencias y el 70% restante el desempeño policial y los méritos, lo cual estaría obviando la debida evaluación en las funciones realizadas por los servidores y servidoras públicos, dirigidos a la búsqueda del bien común, de una gerencia eficiente y de calidad, con basamentos enmarcados en valores y conformado por un talento humano idóneo y eficiente.

Desde esta óptica, la evaluación por competencias se convertiría en una herramienta fundamental para ubicar a la persona adecuada en el puesto adecuado, por lo tanto, es de vital importancia disponer de información sólida sobre las personas que integran la organización para actuar de manera totalmente eficaz, tomando en cuenta los perfiles de cargos para poder así promocionar y transferir al personal calificado para otros puestos de trabajo dentro de la organización y a su vez motivar al personal al perfeccionamiento profesional. En este orden de ideas, Muñoz (2008) define las competencias como “los conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y en general atributos personales que se relacionan de forma causal, más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones y responsabilidades” (p.57)

En este sentido, las habilidades, cualidades, conocimiento y actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior en cualquier puesto de trabajo, que pueda ser medida y controlada y que de esta forma diferencian a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor

de su trabajo. En función de esta realidad surgen las interrogantes de investigación:

¿Cuáles son los indicadores de competencia que identifica a los funcionarios y funcionarias adscritos al Cuerpo de Policía del Estado Carabobo?

¿Cuáles son los procesos de evaluación de desempeño laboral de la Administración Pública contemplados para funcionarios y funcionarias adscritos al Cuerpo de Policía del Estado Carabobo?

¿Cuáles son los indicadores claves que resultan de la aplicabilidad de los instrumentos de evaluación de desempeño laboral en garantía de la optimización del proceso?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar los procesos de evaluación de desempeño laboral y de indicadores de competencia que garanticen el desempeño idóneo de los funcionarios y funcionarias adscritos al Cuerpo de Policía del Estado Carabobo.

## **Objetivos Específicos**

Describir los indicadores de competencia que identifica a los funcionarios y funcionarias adscritos al Cuerpo de Policía del Estado Carabobo.

Estudiar los procesos de evaluación de desempeño laboral de la Administración Pública contemplados para funcionarios y funcionarias adscritos al Cuerpo de Policía del Estado Carabobo.

Analizar los indicadores claves que resultan de la aplicabilidad de los instrumentos de evaluación de desempeño laboral en garantía de la optimización del proceso.

## **Justificación de la Investigación**

Es evidente que en estos tiempos donde la modernización invade cada día el campo de trabajo en todas sus fases, cuando los hombres deben prepararse para enfrentar sabiamente y con éxito el reto que nos adelanta el futuro, es cuando más se requiere tener recursos humanos preparados y motivados de manera de garantizar la competitividad de las organizaciones. Uno de los aspectos de mayor importancia para su óptimo proceso gerencial es una adecuada evaluación de la actuación laboral de los empleados.

La evaluación por competencias es un instrumento de gran ayuda en la política administrativa de los organismos pues permite la creación de nuevas pautas a seguir, buscando siempre resultados óptimos en la eficiencia y productividad del organismo, cuyo objetivo macro debe conjugar con los

objetivos funcionales de su dependencias y los objetivos individuales del personal.

De allí que al Analizar los procesos de evaluación e indicadores de competencia que mejoren el desempeño laboral de los funcionarios y funcionarias adscritos al Cuerpo de Policía del Estado Carabobo, se pretende hacer recomendaciones que permitan actualizar este instrumento en función de los cambios que rigen la administración pública, a su vez impulsar valores personales o profesionales como garantía de los principios, derechos, así como deberes constitucionales. Adicionalmente, se resalta su aporte práctico por cuanto se van a beneficiar los funcionarios policiales quienes contarán con una evaluación integral acerca de sus competencias y la institución al tener claro conocimiento acerca de las potencialidades que posee su personal.

Las competencias son observables en la realidad del trabajo, ellas se ponen en práctica de manera integrada, las aptitudes, rasgos de personalidad, así como conocimientos que el ser humano debe poseer, pero este a su vez tiene necesidades y metas, tales como: poder, logro, reconocimiento, competencia, afiliación, entre otras, que pueden ser conocidas o desconocidas pero que busca satisfacerlas al máximo durante el desempeño de sus funciones en el puesto de trabajo, por esta razón se evidencia la unión que existe entre las características individuales o las cualidades requeridas para llevar a cabo las funciones que le competen.

Adicionalmente, se puede considerar que a medida que estén claramente definidas las competencias de una persona con respecto a un cargo específico, es posible desarrollar el potencial, a fin de proporcionarle las herramientas necesarias a través de programas de capacitación acorde

con las necesidades reales del personal y de la empresa, anteriormente, para muchas de las empresas la capacitación era vista como una pérdida de tiempo, un lujo o un gasto y no como una inversión, una necesidad o una herramienta de ventaja competitiva que puede utilizarse para mejorar el rendimiento de las mismas e incrementar las habilidades del personal.

Adicionalmente, permitirá académicamente poner en práctica los conocimientos técnicos que respondan a la gerencia pública de situaciones que se presenten en la praxis profesional, favoreciendo de igual manera al área de Postgrado de la Universidad de Carabobo quien va a contar dentro de sus fuentes de investigación de un trabajo que aporte conocimientos en el marco de la praxis gerencial. Finalmente, la investigación se inserta en las líneas de investigación de la Especialización en Gerencia de Recursos Humanos en cuanto a aplicar métodos y técnicas para la optimización del Recurso Humano, diseñar ambiente organizacionales consustanciados con el desarrollo pleno de las potencialidades del Recurso Humano en una Organización y aportar soluciones a problemas planteados para el mejoramiento continuo de las organizaciones.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### Antecedentes de la Investigación

Marín, J. (2012) realizó un Trabajo de Maestría en Gerencia de la Educación de la Universidad de Carabobo titulado “**Manual de evaluación basado en competencias al personal pasante, en el área administrativa de Policlínica Los Guayos C.A**” El presente trabajo consistió en un estudio de tipo descriptivo con un diseño apoyado en una investigación de campo, en tal sentido, la presente investigación se plantea como objetivo general: Proponer un manual de evaluación basado en competencias al personal pasante, en el área administrativa de Policlínica Los Guayos C.A Este manual presenta al estudiante una orientación de lo que necesita saber para llevar a cabo su pasantía, debido a que le permite conocer todo lo referente al proceso que deberán cumplir, para hacer más productivo el alcance del éxito en la misma.

En este trabajo de investigación se presenta y definen las fases metodológicas que facilitan desarrollar los objetivos planteados en el mismo. El Trabajo de Investigación se enmarca dentro del paradigma cuantitativo a través de un Proyecto Factible con diseño de campo, ya que permite cuantificar los resultados a través de cálculos estadísticos, basados en la objetividad, Con respecto a la población la misma estuvo conformada por dos (2) docentes, dos (2) pasantes, diez empleados del Departamento de Recursos Humanos de la Policlínica los Guayos de la cual se asumió la totalidad para la muestra que fue intencional y estratificada.

Como técnicas se aplicó la encuesta y la entrevista, como instrumentos el cuestionario y el formato de entrevistas, los cuales fueron sometidos a la validez de expertos. La confiabilidad se obtuvo por medio de coeficiente Alfa de Cronbach arrojando como resultado un coeficiente de 0.61. Como conclusión se obtuvo que no existe actualmente un formato o instructivo para evaluar las competencias del pasante, razón por la cual se justifica la propuesta. El aporte de este antecedente es que resalta la importancia de considerar las competencias durante el desempeño de las actividades y la manera como estas pueden ser evaluadas para conocer el perfil del empleado y sus fortalezas o debilidades.

Al respecto, Contreras, M. (2010). Presentó una investigación titulada **Plan de Gestión y Desarrollo de Competencias Técnicas. Caso: Industria Metalgráfica, S. A.** Escuela de Ingeniería Industrial UC, Venezuela. Esta investigación se centró en el diseño de un plan de gestión como propuesta para la formación y desarrollo de competencias técnicas en Industria Metalgráfica, S.A., mediante la aplicación de la Metodología ORDIC. Metodológicamente se basó en un Proyecto Factible con diseño de campo. Como población y Muestra se tomó a quince (15) empleados del Departamento de Producción de la empresa, de los cuales a través de la aplicación de entrevistas se obtuvo como resultado la brecha existente entre el desempeño actual y el esperado, pudiendo identificar las necesidades de adiestramiento a ser cubiertas.

Se levantaron las competencias técnicas, luego se evaluaron y certificaron las competencias a los diferentes trabajadores, midiendo las brechas existentes, con la finalidad de detectar necesidades de entrenamiento y así elaborar un plan adecuado a las necesidades reales del individuo, y detectar potencialidades de trabajadores con alto desempeño. A

través de este estudio se llegó a la conclusión que existen muchas debilidades en cuanto al nivel de competencias de los empleados, requiriéndose la implementación de estrategias dirigidas a solventarlas. El aporte radica en que el modelo de competencia ORDIC es una técnica que permiten fortalecer aquellas competencias claves para alcanzar un excelente desempeño, el cual permite tomarla como un patrón de comparación para realizar la investigación dirigida a diseñar mejoras al instrumento de evaluación a través de la inclusión de indicadores de competencia para el desempeño de los funcionarios adscritos al Cuerpo de Policía del Estado Carabobo.

Adicionalmente, López, R. (2010). Realizó un estudio titulado **Propuesta de un plan para diseñar un sistema de evaluación al desempeño para el personal académico de la Universidad de Carabobo. Escuela de Ingeniería Industrial UC, Venezuela.** El objetivo de esta investigación es dar las pautas y guías de acción sobre cómo puede diseñarse un sistema de evaluación al desempeño del personal docente de la Universidad de Carabobo a través de la metodología 360 grados. Metodológicamente se trató de un Proyecto Factible con diseño de campo y a un nivel descriptivo.

Como población y muestra se asumió veinte (20) docentes de la Escuela de Ingeniería Industrial. En esta investigación se evaluó al docente en función a la actualización e investigación, a la docencia administrativa, a la docencia efectiva y a la docencia evaluativa, todo esto por medio de cuatro fases, correspondiente a los (4) cuadrantes en sentido antihorario siendo el primero cuadrante la auto-evaluación, luego la evaluación de los colegas, la tercera fase es la evaluación del supervisor o Jefe de Cátedra y por último la reevaluación realizada por el estudiante cumpliendo así los 360 grados.

Obteniéndose como resultados debilidades en cuanto al sistema de evaluación empleado, lo cual llevó a concluir que en la medida que se realice una evaluación oportuna y objetiva, en esa misma medida se obtendrá mayor rendimiento del personal.

El aporte de esta investigación es que se define las competencias necesarias que puede poseer un empleado, en este caso aplicable a un funcionario policial para su evaluación al desempeño, el cual permite preseleccionar algunas competencias que servirán de punto de partida para determinar las competencias en base a las funciones que debe cumplir en el ejercicio de sus funciones.

También, Figueroa, M. (2009). **Diseño de perfiles por competencia para los cargos directivos del Instituto Universitario de Tecnología Venezuela I.U.T.V.**, Venezuela. Esta investigación tuvo como propósito diseñar una propuesta que solucione problemas en el área de las competencias profesionales, definiendo las funciones, tareas y competencias de los cargos directivos del IUTV. Metodológicamente se trató de un proyecto factible con diseño de campo. Como población y muestra se seleccionaron a seis (6) directivos del Instituto antes mencionado. Obteniéndose como resultado la carencia de perfiles de competencias que permitan una evaluación objetiva del desempeño del personal directivo.

Como conclusión se resalta la importancia del modelo de gestión por competencia Erickson desarrollado por Reus, el cual agrupa las competencias en: los negocios, técnicas/ profesionales, humanas y finalmente, las capacidades individuales el cual puede aplicarse en el ámbito organizacional y/o individual, sirviendo como trampolín para establecer los planes de desarrollo de las personas y de las organizaciones. De allí la

importancia de este trabajo, el cual ayudó al diseño de perfiles de competencias lo cual va a permitir seleccionar el modelo de gestión por competencia a utilizarse en el instrumento de evaluación a través de la inclusión de indicadores de competencia para el desempeño de los funcionarios adscritos al Cuerpo de Policía del Estado Carabobo.

Dentro de estas perspectivas, Salama, M. (2009) **Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento. Caso: Esc. de Ing. Industrial de la Universidad de Carabobo.** Escuela de Ingeniería Industrial UC, Venezuela. Metodológicamente se trató de un Proyecto Factible con diseño de campo y a un nivel descriptivo. Como población y muestra se seleccionó treinta docentes y cincuenta estudiantes de la Escuela de Ingeniería Industrial. Como resultado se obtuvo la definición del área clave de la escuela, permitiendo determinar los componentes que forman parte del capital intelectual de la escuela, de manera de poder definir las variables que debían ser medidas por el modelo. Como conclusión se resalta la innegable importancia del modelo de gestión del conocimiento que consiste en una serie de herramientas que permiten realizar una gestión del conocimiento tácito y uno explícito.

Tales herramientas fueron diseñadas considerando indicadores definidos por las autoras del modelo, de acuerdo a la determinación previa de los componentes del capital intelectual de la escuela. La información debía ser proporcionada, por los profesores de la escuela y por los alumnos cursantes de los cuatros últimos semestre. Su contribución a esta investigación es que su contenido va a permitir la utilización de los aspectos del capital intelectual e herramientas del modelo de gestión del conocimiento lo cual facilitará obtener información para mejorar el instrumento de evaluación a través de la inclusión de indicadores de competencia para el

desempeño de los funcionarios adscritos al Cuerpo de Policía del Estado Carabobo.

## **Bases Teóricas**

En función de la temática planteada se considera relevante citar la teoría de las necesidades humanas de Maslow, A. (1980), quien señala que las personas no solo tratan de subsistir, sino que buscan con sus actividades consolidar la confianza en sí mismo y la autoestima, apoyados en sus capacidades, en el respeto, y en el deseo de ser valiosos e importantes, tal afirmación es corroborada por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003), cuando plantea:

El trabajo es una de las características que distinguen al hombre del resto de las criaturas, cuya actividad, relacionada con el mantenimiento de la vida no puede llamarse trabajo; solamente el hombre es capaz de trabajar, solamente él puede llevarlo a cabo. De este modo, el trabajo lleva en sí un signo particular del hombre y la humanidad, el signo de la persona activa en medio de una comunidad de personas, este signo determina su característica interior y constituye en cierto sentido su misma naturaleza. (p.25)

## **Competencia**

La categoría de competencia fue acuñada o establecida inicialmente por la psicología y utilizada posteriormente por la Administración de Recursos Humanos, hasta llegar a lo que hoy día conocemos por Gestión de Competencia. Para el creador de esta metodología de gestión, MacClelland, D. (1965), los tesis académicos de aptitud tradicional y los tesis de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales no

predicen el rendimiento en pruebas e el éxito en la vida y a menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos. Esto condujo al autor a buscar otras variables, a las que llamó “Competencias”.

Se puede contar con tantas definiciones de competencias como expertos en la materia, sin embargo se han seleccionado algunas definiciones intentando construir una gama lo más completa posible. Al respecto, Boyatzis, T. (1999) señala que “las competencias laborales no son más que características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo” (p.8).

Por su parte, Spencer y Spencer, J. (1997) considera que es “una característica subyacente de un individuo, que esta causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio” (p.45). Definición de Competencias Laborales de la OIT-CINTERFOR. Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrativa.

Por su parte, la Norma Internacional ISO 9000 en “Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario” resume “Competencia-Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes”. Existe un innumerable catálogo de competencias clasificada según sus autores por diferentes criterios. Por otro lado, bajo nombre distintos pueden reconocerse idénticas competencias y bajo términos afines distinguirse las mismas. Por ello, no basta su estudio meramente nominal para su comprensión; es

necesario un ulterior análisis más detallado para entender bien de que se habla.

Levy Leboyer, G. (1996) Plantea que las competencias están compuestas por cinco elementos: (1) Saber: Trata de los conocimientos relacionados con los comportamientos esenciales de la competencia; (2) Saber hacer: Se refieren a las habilidades del profesorado que le permite poner en práctica los conocimientos que posee; (3) Saber estar: Engloba las actitudes hacia las características y demandas del puesto docente; (4) Querer hacer: Se entiende los aspectos motivacionales, tanto intrínsecos como extrínsecos, relacionados con el rendimiento en las tareas contenidas en las competencias y (5) Poder hacer: Incluye factores personales - aptitudes y rasgos personales - factores organizacionales. Ser competente consiste en simultanear éstas cinco características en la ejecución de las tareas. No se trata, por ejemplo, de saber mucho y no querer hacer nada.

McBer, (citado por Spencer y Spencer, J. 1997) incluye veinte Competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas Competencias Únicas. Pensamiento Conceptual es la habilidad para identificar en las situaciones pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual. Esta persona:

1. Utiliza reglas básicas. Utiliza criterios básicos, el sentido común y las experiencias vividas para identificar problemas. Reconoce cuando una situación presente es igual a una situación pasada.

2. Reconoce modelos o pautas. Identifica pautas, tendencias o lagunas en la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.

3. Utiliza conceptos complejos. Analiza las situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos, por ejemplo, el control de procesos estadísticos, los análisis demográficos, TQM, los estilos de dirección, el clima organizativo, etc. Esto evidencia un patrón de reconocimiento más sofisticado.

4. Clarifica datos o situaciones complejas. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos de forma clara y útil. Redefine en una forma más sencilla los conocimientos o los datos existentes. (El codificador deberá buscar evidencia de la habilidad de ver una pauta sencilla dentro de una información muy compleja).

5. Crea nuevos conceptos. Para explicar situaciones o resolver problemas, desarrolla conceptos nuevos (no aprendidos en la formación o experiencia previa) y que no resultan obvios para los demás. (Para codificar con el nivel 5, se deberá estar convencido de que el concepto es nuevo y tener evidencia de ello.)

Barnhart, L. (1996) incluye 37 competencias básicas en siete categorías. Una Competencia es lo que hace que la persona sea, valga la redundancia, "competente" para realizar un trabajo o una actividad y exitoso en la misma, lo que puede significar la conjunción de conocimientos,

habilidades, disposiciones y conductas específicas. Si falla alguno de esos aspectos, y el mismo se requiere para lograr algo, ya no se es "competente".

Alles, M. (2000), presenta la definición de 160 competencias cardinales y específicas. La gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, y facilitar al mismo tiempo el desarrollo profesional de las personas. Esta autora introdujo esta disciplina en la Argentina, presenta ahora una herramienta práctica fundamental para su implementación: El diccionario, obra que concentra una completísima colección de "competencias", elemento que constituye el núcleo aplicativo del modelo, fruto de la experiencia de la autora y de un paciente relevamiento de diferentes fuentes, la obra proporciona a los especialistas en Recursos Humanos, empresarios y estudiantes, una guía integral para la elaboración de diccionarios de competencias para todo tipo de organizaciones. Así, presenta la definición de 160 competencias, cardinales y específicas, con la descripción de sus conductas para cuatro rangos de cumplimiento.

En todas esas listas hay competencias que tienen el mismo nombre para el mismo concepto, pero también hay algunas que, siendo similares, reciben nombre diferentes, mientras podemos encontrar competencias que son únicas y específicas y que identifican la labor de una organización en particular; la concepción de competencias, con su carácter multidimensional, hace que estas sean complejas, por lo que se requiere analizar cómo están conformadas. Al respecto, Boyatzis (ob.cit) plantea que una competencia puede ser "una motivación, un rasgo, una destreza, la auto imagen, la percepción de su rol social, e un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo" (p.56). Por su parte, León, L. (2003) expresa lo siguiente:

Las competencias combinan en sí, algo que los constructores psicológicos tienen que separar (a sabiendas de la artificialidad de la separación): lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades) lo afectivo (motivación, actitudes, rasgos de personalidad), conductual (hábitos, destrezas) y lo Psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo, visión estroboscopia o de colores). Aparte de esto, los constructores psicológicos asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, que existe fuera del contexto en que se pone de manifiesto, mientras que las competencias están claramente contextualizadas, es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico (p.45).

Lo expresado por el autor, permite decir que las competencias son las capacidades para combinar, utilizar conocimientos y destrezas para manejar situaciones de la vida cotidiana, sean estas de orden personal o profesional, con el fin de obtener los resultados esperados en un contexto determinado.

### **Contenido implicados en una competencia:**

Según Blanco, A. (2007) Son los contenidos necesarios para el desarrollo de la competencia:

- 1.-SABER SER: Normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener unas convicciones y asumir unas responsabilidades.
- 2.-SABER: Datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.
- 3.-SABER HACER: Habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación.
- 4.-SABER ESTAR: Predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento colaborador.

## **Elementos o características que componen una competencia.**

Según Blanco, A. (ob.cit) los elementos que componen una competencia son:

1. **Motivos:** Son las cosas que una persona piensa o quiere de forma consistente que causen acción. Los motivos, “dirigen” acciones o metas que marcan el comportamiento de una persona en la organización, no solo para el mismo, sino también para sus relaciones con los demás. Por ejemplo, una persona orientada al éxito establece de forma consistente metas retadoras, se responsabiliza para conseguirla y usa el feedback para hacerlo mejor.
2. **Rasgos:** Son características permanentes (típicas) de las personas. Por ejemplo, el autocontrol emocional (algunas personas no “se salen de sus casillas “y actúan adecuadamente para resolver problemas bajo estrés), ser un buen escucha, ser una persona fiable, ser una persona adaptable.
3. **Auto concepto (imagen de sí mismo):** Es el concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, actitudes, personalidad y valores. Un ejemplo sería la auto confianza (la creencia de una persona de que puede desempeñarse bien en casi cualquier situación de trabajo) o verse a sí mismo como una persona que desarrolla a otros.
4. **Conocimientos:** Es la información que una persona posee sobre áreas de contenidos específicos. Por ejemplo programación objetivo (técnica de investigación de operaciones). Ahora bien, los conocimientos presiden lo que alguien puede hacer, pero no lo que hará en el contexto específico del puesto.

5. Habilidades; Es la capacidad para desempeñar una tarea física o mental; es la capacidad de una persona para hacer algo bien. Por ejemplo dirigir una reunión.

## **Modelo de Competencias**

Mundialmente se han hecho numerosas propuestas para garantizar la implementación de las competencias laborales. Mertens, L. (2005) establece “el Modelo Funcional orientado principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociado, en el caso de una empresa a un cargo o labor” (p.6). Este modelo proviene del ámbito anglosajón, muy extendido en el Reino Unido, con experiencias notables en los sistemas de competencias de Australia y Nueva Zelanda. En el mismo las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran. Este enfoque permite a las empresas medir el nivel de competencias técnicas de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas; asimismo, es el referente para emprender procesos de certificación de competencias.

## **Competencia Conductual**

Es aquello que las personas de alto desempeño están dispuestas a hacer en forma continua y que les permite producir resultados de negocios superiores; se desprenden de la estrategia y competentes de la organización además se expresan en descriptores conductuales que las hacen observables y medibles. Modelo Constructivista o Integrativo, de Fernández, P. (2009) donde las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Reconoce lo que la persona trae desde su

formación temprana. Este modelo de origen Francés, da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia. Las competencias se definen por lo que alguien debe ser capaz de hacer para lograr un resultado, cumpliendo criterios de calidad y satisfacción como modelo recoge aspectos funcionales, pero con énfasis en los conductual. Es el más difícil y complejo de implementar.

### **Gestión por competencias**

Para definir un modelo de gestión por competencias se parte, en todos los casos de la información estratégica de la organización y todo el material disponible en relación a la estrategia. Según Alles, M. (2000) Las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización de clasifican en: Competencias Cardinales: Aquellas que deberían poseer todos los integrantes de la organización y Competencias Específicas: Para ciertos colectivos de personas. Además existen pasos necesarios para implantar un sistema de gestión por competencias:

Definición (ó revisión) de la misión y visión de la organización.

- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinales como específicas.
- Confección de los documentos necesarios: diccionario de competencias.
- Asignación de competencias y grados de los diferentes puestos de la organización.
- Determinación de las brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.

- Diseño de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias: Selección, Desempeño y desarrollo son los tres pilares importantes de la metodología.

Mediante el sistema de competencias se consiguen una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hacen que las personas se comprometan más con la organización, reduciendo así la resistencia al cambio y se logre más fácilmente la aceptación de nuevas medidas.

### **Objetivos de un sistema de competencias**

El objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva. Lira, L. (2007) expresa que por medio a la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- 1 – La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- 2 – La generación de un proceso de mejora continúa en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- 3 – La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- 4 – La vinculación del directivo en la gestión de su recurso humano.
- 5 – La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.

6 – La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

Desde la perspectiva de un sistema de competencias, se reconoce las cualidades de las personas para desempeñarse productivamente en una situación de trabajo, lo que implica una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Este ha sido considerado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo.

### **Desempeño**

En la actualidad, según lo expresa Mora, C. (2007):

Toda gerencia está comprometida en garantizar el rendimiento, el buen desempeño del recurso humano de la empresa, cuáles son los sistemas de control que garantizan el rendimiento, cómo se han establecido los índices de productividad, las funciones a desempeñar. (p.2).

Es por ello que si bien es cierto, una organización es un grupo de personas con responsabilidades específicas, que actúan en conjunto para lograr alcanzar un propósito determinado que va de la mano con la alta gerencia. Toda empresa tiene un objetivo o una meta trazada una estructura y una población de personas que se involucran en los procesos.

Por otra parte, la administración y el adecuado manejo de los recursos van a determinar en gran parte, la dinámica de crecimiento, desarrollo y

consolidación de toda empresa. Si bien es cierto, toda organización, cualquiera sea su razón social, el factor humano es el recurso indispensable y fundamental, para su funcionamiento. Por lo que es imprescindible que el mismo, posea la capacitación necesaria para el ejercicio de su cargo, de esta forma, el personal pasa a ocupar un lugar privilegiado en la organización, convirtiéndose en un elemento estratégico clave del éxito, siendo esto la fuente de toda ventaja competitiva.

Ahora bien, el hombre para lograr los objetivos y las metas que se propone alcanzar no actúa aisladamente, por cuanto debe relacionarse con el resto de los individuos que integran su entorno organizacional, de tal manera de lograr su adaptación al medio en el que se desenvuelven. En este orden de ideas, las empresas pueden influir en la vida diaria del personal para su desempeño, así como la calidad y sistema de vida de un individuo, en sus valores y costumbres que le permiten satisfacer sus necesidades sociales, psicológicas, laborales y económicas.

Según Chiavenato, I. (2007) define el desempeño: “cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización” (p.45). En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan es función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización.

Por su parte, Bittel, D. (2007), plantea que: “el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía” (p.23). Por tanto, el

desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

Al respecto, Ghiselli, J. (2008), señala: “cómo el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse” (p.4).

En consecuencia, un manejo inadecuado de algunos de los procesos que se lleven a cabo dentro de las funciones que desempeñen cada uno de los funcionarios, podría afectar la buena prestación del servicio en la organización, y esto tendría un impacto en la calidad del servicio que se ofrece, afectando la productividad de la institución y por ende, no llegar a cubrir las necesidades de formación académica que exige la sociedad.

Debe considerarse que la competencia laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados. (D'Vicente, citado por Bohórquez, J., 2008): “define el Desempeño Laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado” (p.18).

En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir. Otra definición interesante acerca del Desempeño Laboral es la expuesta por (Stoner, citado por Davenport, T., 2006), quien afirma: “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente,

para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad” (p.510).

Sobre la base de esta definición se plantea que la competencia laboral está referida a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas. Chiavenato, I. (2007), expone que el desempeño es: “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”(p.236).

En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad.

En el área organizacional se ha estudiado lo relacionado al Desempeño Laboral, infiriéndose que el mismo depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo. Romero, Y. (2009) explica:

La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan es función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización” (p.5).

Al respecto, Chiavenato, I. (2007), expone que:

El desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo (p.367).

Ello significa, que si bien es cierto, una organización es un grupo de personas con responsabilidades específicas, que actúan en conjunto para lograr alcanzar un propósito determinado que va de la mano con la alta gerencia. Toda empresa tiene un objetivo o una meta trazada una estructura y una población de personas que se involucran en los procesos.

Son varios los autores que definen el término de competencias, uno de ellos es Tobón, S. (2006) quien las define como: “procesos complejos de desempeño con idoneidad en un determinado contexto, con responsabilidad”. En relación a los términos que utiliza para tal definición, el autor clarifica cada uno de ellos, para la mejor comprensión del significado de competencias, de la siguiente manera:

1. Procesos: como acciones que se llevan a cabo con un determinado fin, teniendo un inicio y un final identificable. Implican la articulación de diferentes elementos y recursos para poder alcanzar el fin propuesto. Con respecto a las competencias, esto significa que estas no son estáticas, sino dinámicas, y tienen unos determinados fines, aquellos que busque la persona en concordancia con las demandas o requerimientos del contexto.

2. Complejos: lo complejo se refiere a lo multidimensional y a la evolución (orden- desorden- reorganización). Las competencias son procesos complejos porque implican la articulación en tejido de diversas dimensiones humanas y porque su puesta en acción implica muchas veces el afrontamiento de la incertidumbre.

3. Desempeño: se refiere a la actuación en la realidad, que se observa en la realización de actividades o en el análisis y resolución de problemas, implicando la articulación de la dimensión cognoscitiva, con la dimensión actitudinal y la dimensión del hacer.

4. Idoneidad: se refiere a realizar las actividades o resolver los problemas cumpliendo con indicadores o criterios de eficacia, eficiencia, efectividad, pertinencia y apropiación establecidos para el efecto. Esta es una característica esencial en las competencias, y marca de forma muy importante sus diferencias con otros conceptos tales como capacidad (en su estructura no está presente la idoneidad).

5. Contextos: constituyen todo el campo disciplinar, social y cultural, como también ambiental, que rodean, significan e influyen una determinada situación. Las competencias se ponen en acción en un determinado contexto, y este puede ser educativo, social, laboral o científico, entre otros.

6. Responsabilidad: se refiere a analizar antes de actuar las consecuencias de los propios actos, respondiendo por las consecuencias de ellos una vez se ha actuado, buscando corregir lo más pronto posible los errores. En las competencias, toda actuación es un ejercicio ético, en tanto siempre es necesario prever las consecuencias del desempeño, revisar cómo se ha

actuado y corregir los errores de las actuaciones, lo cual incluye reparar posibles perjuicios a otras personas o a sí mismo.

## **Teorías Representativas**

### **Teoría de las expectativas en el desempeño laboral**

La teoría de las expectativas de (Vroom, citado por Amoros, E., 2007), consiste en que:

El esfuerzo para obtener un alto desempeño en el mundo laboral está directamente relacionado con la posibilidad de conseguirlo y de que, una vez alcanzado, el individuo sea recompensado de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena. La motivación según Vroom es producto de tres factores: Valencia: el nivel de deseo que una persona tiene para alcanzar una meta. Es única para cada empleado, está condicionada por la experiencia y puede variar con el tiempo. Expectativa: el grado de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea. Medios: Es la estimación que posee una persona sobre la obtención de una recompensa (p.1).

Esta teoría se ajusta al propósito de la investigación porque toca aspectos fundamentales acerca de la motivación del ser humano dentro de las organizaciones donde se desempeña, es decir el funcionario policial en este caso, tiene expectativas donde el esfuerzo por lo que hace puede producirle satisfacción, razón por la cual se encontrará motivado para esforzarse cuando considere que logrará buenos resultados en cuanto a su desempeño, consiguiendo recompensas por parte de la organización, de esta forma satisfará sus propias metas individuales.

De allí que pueda decirse que los funcionarios policiales en la medida que se sientan motivados y sepan que las expectativas que tienen acerca de las funciones que realizan les va a generar beneficios, en esa misma medida pudieran sentirse más comprometidos hacia la organización, en cumplimiento efectivo de sus funciones, lo cual los va a hacer sentir satisfechos consigo mismo y va a beneficiar a la organización.

A esto se suma que ese compromiso hacia la organización es lo que va a fortalecer, entre otras cosas el sentido de pertenencia hacia la misma, favoreciendo ese sentido de arraigo, de auténtico compromiso y participación en todas las actividades, lo cual propicia la verdadera identidad e integración y es la fórmula ideal para alcanzar efectividad y prosperidad en cualquier gestión conjunta.

De igual forma, el funcionario tiene expectativas en cuanto a que el esfuerzo por lo que hace puede producirle satisfacción y son realmente esas expectativas y la voluntad para alcanzarlas, lo que favorecería una disminución del ausentismo laboral de los mismos, toda vez que serían consecuentes por alcanzar lo que desean, por tanto tendrían que asistir a cumplir con sus funciones. Las tres variables principales en esta teoría son:

La opción, que designa la libertad del individuo para elegir entre varias opciones.

La expectativa, que es la creencia de que una conducta en particular tendrá éxito o no.

Las preferencias, que son los valores que una persona atribuye a diferentes resultados.

Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Por lo que para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y cómo creen poder obtenerlo

### **Teoría de la Evaluación de Desempeño por Competencia**

Para Alles, M. (2000) “La evaluación de desempeño por competencia se basa en la observación de conductas, comportamiento, si una persona posee cierta característica de personalidad” (p.23). Pero, como por una razón u otra, esta no se ve reflejada en su comportamiento, estas particularidades, no son tenidas en cuenta, se valora, se mide, se tienen en cuenta cómo se comporta en realidad.

Al respecto, al abordar el concepto de competencias aparece como una tarea verdaderamente compleja de centralización significando o por lo menos identifica los términos que sean aceptados por la mayoría de los profesionales dedicados a este campo, y parece ser, de acuerdo a cada contexto existen significados diferentes, se le llama de manera distinta a un mismo concepto o se denomina de una misma forma o diferentes nociones. Se pretende proporcionar una base razonable de ideas, de elementos teóricos, en torno a los cuales desarrollan conceptos, y por lo tanto, obtienen un juicio suficiente para pretender su importancia, significado, y sobre todo, que implicaciones tiene esta función que se lleva a cabo en recursos humanos.

## **Teoría de la competencia laboral Levy Leboyer (1997)**

Según Levy Leboyer (1997) señala seis grandes identificaciones que sustentan la ambigüedad del término:

La idea de “competencia como autoridad”: surge cuando se decide qué asunto queda bajo la competencia directa de un profesional concreto o una figura profesional. La idea de “competencia como capacitación”: la utilizan como por ejemplo los responsables de recursos humanos para destacar el grado de comparación, saber hacer, conocimientos y pericia de una persona como consecuencia del aprendizaje; aquellos que lo hacen aptos para desempeñarse en una tarea o función.

La idea de “competencia como competición”: Suele destacarla los directivos del departamento de comercialización a la hora de fijar determinadas estrategias de explotación y venta de los productos y servicios generados para utilizar. La idea de “competencia como cualificación”: Suele aparecer en área de los recursos humanos de la mano del psicólogo, del trabajo, aquilatar si un candidato muestra las cualidades que atribuye como pertinentes para el puesto.

La idea de “competencia como incumbencia”: Suele a utilizarlo como a menudo, los agentes sociales a la hora de acotar las tareas en funciones de las cuales son responsables unos empleados en dominio profesional dado. La idea de “competencia como suficiencia”: En la ejecución en una profesión o categoría ocupacional dada, la utiliza los agentes sociales por ejemplo, al fijar las especificaciones consideradas mínimas o clave para el buen hacer competente y competitivo, más aún cuando se trata de funcionarios policiales.

## **Contexto Organizacional de la Policía del Estado Carabobo**

La Policía del Estado Carabobo también conocida como Policarabobo es el cuerpo de Policía regional autónomo del estado venezolano de Carabobo, está adscrita a la secretaría de seguridad ciudadana del gobierno del Estado Carabobo, posee alrededor de 4.400 funcionarios. La sede de su comandancia general está en la ciudad de Valencia. Según el artículo 164 de la Constitución de Venezuela de 1999 establece que los estados federales de Venezuela deben organizar sus propios cuerpos de policía autónomos y con jurisdicción regional, en base a lo que establezca la ley marco nacional y las leyes específicas que dicten el Consejo legislativo del estado Carabobo, posee su propia escuela de policías para el entrenamiento de su personal.

Su funcionamiento y organización está regulado por la Ley de Policía Nacional. Es así como el 12 de julio de 1967, cuando nace como Policía Estatal, mediante decreto número 48 publicado en Gaceta Oficial del Estado Carabobo. Actualmente está dividida de acuerdo a la densidad poblacional en 13 coordinaciones, 38 estaciones y unidades especiales y diferentes Servicios. Su misión es servir protegiendo la vida humana, al igual que la propiedad pública y privada, a través de la planificación, ejecución y evaluación de estrategias policiales con respeto al marco Jurídico que la Ley establece, brindando Seguridad Integral a todos los habitantes del estado Carabobo, sin discriminación alguna, convirtiéndonos así en instrumentos de paz social, armonía y sana convivencia, que son factores indispensables para el desarrollo económico, social e integral de toda sociedad humana.

Su visión es ser una Institución Policial de Avanzada con estructura Organizacional y excelente capacidad de respuesta a todas las situaciones

de Seguridad requeridas por el Colectivo Carabobeño, usando para ello Funcionarios de alto perfil y valores, tecnología y equipos de última generación, capacitación permanente y dignificación estimulante de la función Policial, integrándonos con la comunidad a la cual nos debemos para consolidar un binomio dinámico que coadyuve al cumplimiento de nuestros objetivos Institucionales Superiores.

### **Bases Legales**

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) señala en su Artículo 89. El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Tal como puede observarse este artículo guarda relación con la investigación por cuanto se le debe garantizar al trabajador un proceso de evaluación ajustado a su capacitación y rendimiento laboral de manera tal que este se sienta satisfecho con la forma como es evaluado y que esto a su vez sirva para lograr mejoras salariales ajustadas a su nivel de competencias.

Adicionalmente, la Ley del Estatuto de la Función Policial G. O. (5940E) 07/12/2009 en su Artículo 6 dice que 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, características que son importantes para el sentido de pertenencia de los funcionarios al momento de desempeñar sus funciones. Lo cual se relaciona con el hecho de contar con

una evaluación por competencias donde se evalúen todos los aspectos que deben considerarse en el perfil del funcionario policial.

Asimismo, la Ley Orgánica de la Administración Pública, decreto 6.207 del 15 de julio del 2008 en su Artículo 18 señala que el funcionamiento de los órganos y entes de la Administración Pública se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos y compromisos de gestión. Igualmente, comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados. Correspondiéndose este artículo al Principio de Eficacia en el Cumplimiento de los Objetivos y Metas Fijados, lo cual puede ser posible en la medida que los funcionarios policiales se encuentren comprometidos, identificados y con sentido de pertenencia hacia lo que realizan.

Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional (Gaceta Oficial N° 5.880 Extraordinario del 9 de abril de 2008) en su Artículo 60 habla de la Calificación de Servicio y señala que los fundamentos para asignación de cargos, transferencias y otras situaciones administrativas de las funcionarias y funcionarios serán el resultado de un proceso de evaluación y calificación de servicio, considerando las condiciones éticas, profesionales, técnicas, físicas y psicológicas.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

El marco metodológico según Hernández, R. Fernández, C., y Baptista, P. (2011) “está referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos” (p.67), ello con el propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados.

En función de lo expresado por los autores, a continuación se presenta el tipo de investigación, nivel, diseño, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de información, así como las técnicas y análisis de información correspondiente, que se tomaron en consideración para el desarrollo del estudio dirigido a Analizar los procesos de evaluación y de indicadores de competencia que garantice el desempeño de los funcionarios y funcionarias adscritos al Cuerpo de Policía del Estado Carabobo.

#### **Diseño de Investigación**

En lo concerniente al diseño de la investigación, considerando la perspectiva presentada en los capítulos antes reseñados, el actual estudio se ubicó en la investigación de campo. Por lo tanto, de acuerdo al enfoque del autor Arias, F. (2009) detalla la investigación de campo como:

Aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental (p.31).

En tal sentido, la investigación fue de campo debido a que el investigador tuvo que acudir al Cuerpo de Policía del Estado Carabobo a recolectar los datos directamente de la realidad abordada.

Según lo descrito, la actual investigación tuvo también un apoyo documental, con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados inicialmente, se hizo necesaria la consulta de material bibliográfico, que permitieron aclarar las ideas e inquietudes existentes, los mismos representan un apoyo importante para que se puedan establecer los criterios en base a los resultados obtenidos.

Por su parte Bernal, C. (2010) menciona respecto a la investigación documental que esta “consiste en un análisis de la investigación escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio” (p.23).

### **Nivel de Investigación**

Con respecto al nivel, fue descriptivo. En lo referente al nivel de investigación descriptiva el autor Namakforoosh, M. (2006), la puntualiza como:

La investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y el por qué del sujeto de estudio. En otras palabras la información obtenida en un estudio descriptivo explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, concepto y cuentas (p.91).

Debido a lo expuesto anteriormente, la investigación desarrollada fue de carácter descriptivo, ya que el investigador debió describir la situación problema que actualmente se estaba presentando con la evaluación de desempeño en el Cuerpo de Policía del Estado Carabobo.

## **Población y Muestra**

### ***Población***

Toda investigación se encuentra basada en el estudio de un grupo en específico de elementos a los cuales se les desea medir ciertos factores. Extendiendo lo anterior, para los autores Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2009) la concretan como “un conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.178). En este caso, dado el tipo de investigación la población estuvo conformada por los funcionarios policiales que laboran en la Brigada Motorizada en el Centro de Coordinación Policial (CCP) Valencia Centro, que cuenta con treinta y cuatro (34) funcionarios y comprenden las Estaciones Policiales San Blas, Candelaria, Catedral, Parroquia Socorro y el mismo CCP Valencia Centro, Estado Carabobo.

### ***Muestra***

En lo respectivo a la definición de muestra, los autores Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (ob. cit.) puntualizan a la muestra como “Un

subgrupo de la población. Se dice que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se llama población”. No obstante, en este caso específico por tratarse de una población con un número reducido de personas, se asumió la totalidad de la misma. Es decir la muestra quedó conformada por treinta y cuatro (34) funcionarios y comprenden las Estaciones Policiales San Blas, Candelaria, Catedral, Parroquia Socorro y el mismo CCP Valencia Centro, Estado Carabobo. Siendo en este caso una muestra censal donde Bernal, C. (2010) señala que “la muestra censal es aquella porción que representa toda la población, por lo tanto no amerita de criterios muestrales o fórmulas para su cálculo”.

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

### ***Técnicas de Recolección de Datos***

En virtud del presente estudio se considera que las técnicas de recolección de datos que fueron las más adecuadas al diseño de la investigación fue la encuesta y la observación documental. La técnica de la encuesta es definida por Silva, J. (2006:56), como “una técnica de recolección de datos, en investigaciones de campo, que consiste en obtener información de una muestra representativa de una población”. De esta manera se recolectó información encuestando a los funcionarios policiales mediante el desarrollo de un cuestionario para complementar la recaudación de datos.

En lo referente a la observación documental para Balestrini, M. (2010) esta “se inicia con la búsqueda y observación de los hechos presentes en los materiales escritos consultados que son de interés para esta investigación”

(p.79). En tal sentido, fue necesario recopilar antecedentes y bases teóricas que se usarán como punto de partida para llevar a cabo la investigación.

### ***Instrumentos de Recolección de Datos***

Después de haber indicado el diseño de investigación que se realizó en base al problema expuesto, fue importante seleccionar los instrumentos de utilidad para la recolección de la información en el contexto abordado, donde se considerará como instrumento el cuestionario. Para los autores Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (ob.cit), “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p.180). El contenido estará conformado por diecisiete (17) preguntas cerradas, con opciones de respuesta (siempre- casi siempre- algunas veces- pocas veces y nunca) donde los encuestados respondieron de acuerdo al criterio que manejen en cuanto a los indicadores de competencia que identifica a los funcionarios y funcionarias adscritos al Cuerpo de Policía del Estado Carabobo. Así como los procesos de evaluación de la Administración Pública contemplados para funcionarios y funcionarias adscritos al Cuerpo de Policía del Estado Carabobo.

Adicionalmente, para la técnica de la observación, se utilizó el análisis de contenido, de acuerdo con Heinemann, K. (2012):

El análisis de contenido es una técnica utilizada para la captación sistemática e interpretación del contenido de textos, fotos, películas, etc. El objeto del análisis de contenido es la valoración de los textos, etc. Que se han producido bien en el marco y con el objetivo del correspondiente proyecto de investigación (Pág. 147).

Un punto importante en la elaboración de la investigación fue buscar información inherente al tema con la finalidad de recolectar mayor información con respecto al objeto de estudio.

## **Validación y Confiabilidad de los Instrumentos**

### ***Validez***

Posterior a la elaboración del cuestionario se procedió a la validez de expertos quienes revisaron y evaluaron el contenido del mismo. En tal sentido, realizarán las correcciones que consideren pertinentes. Hurtado, I. y Toro, J. (2009) indican que “la validez de contenido, se refiere a que los instrumentos de medición estén contruidos de tal modo que realmente midan los aspectos que se quieren medir” (p.275).

### ***Confiabilidad***

Seguidamente, se procedió a la aplicación de una prueba piloto a una muestra con características similares a la de la investigación, a partir de los resultados obtenidos se calculará su confiabilidad. Toda vez que esta se refiere al nivel de exactitud y consistencia de los resultados obtenidos al aplicar el instrumento por segunda vez en condiciones tan parecidas como sea posible. Hurtado, I. y Toro, J. (ob.cit) al nivel de exactitud y consistencia de los resultados obtenidos al aplicar el instrumento por segunda vez en condiciones tan parecidas como sea posible” (p.45).

Es necesario acotar, que la confiabilidad y validez son cualidades esenciales que deben estar presentes en todos los instrumentos de carácter científico para la recogida de datos. Esto quiere decir, que si el instrumento

reúne estos requisitos habrá cierta garantía de los resultados obtenidos en un determinado estudio y, por tanto, las conclusiones pueden ser creíbles y merecedoras de una mayor confianza. Es importante resaltar que por tratarse de un cuestionario con preguntas cerradas policotómicas o con varias opciones de respuestas, se utilizó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, según el siguiente procedimiento:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum S^2}{St^2} \right]$$

Donde:

$\alpha$  = Coeficiente de confiabilidad

K = número de Ítems

$\sum Si^2$  = Sumatoria de la varianza por ítems

$St^2$  = varianza total del instrumento.

Sujeto	Ítems																	Suma		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17			
1	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	2	3	35		
2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	28		
3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	2	3	35		
4	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	28		
5	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	45		
6	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	33		
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51		
8	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	1	39		
9	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	1	39		
10	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	3	1	34		
VAR	0,678	0,767	0,767	0,678	0,767	0,767	0,678	0,767	0,767	0,678	0,767	0,767	0,678	0,767	0,767	0,767	0,767	51,344	####	Sumator
	Alpha = N / N-1 * 1 -(Sum Var de cada ítem / Var del total)																			
Alpha	0,839																			

Los resultados de la fórmula arrojaron un índice de confiabilidad de 0.83, el cual se interpretó de acuerdo con el siguiente cuadro de relación.

ESCALA	CATEGORÍA
0 – 0,20	Muy baja
0,21 – 0,40	Baja
0,41 – 0,60	Moderada
0,61 – 0,80	Alta
0,81 – 1	Muy alta

### **Técnica de Análisis de Datos**

La presentación y análisis de resultados se efectuó mediante la aplicación de estadística descriptiva en primer lugar, a través de la construcción de tablas de frecuencia y porcentajes, así como gráficos circulares donde se reflejaron los resultados obtenidos a través del cuestionario.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Este capítulo se presenta posterior a la aplicación del instrumento y finalizada la recolección de los datos, donde se procedió a aplicar el análisis de los datos para dar respuesta a las interrogantes de la investigación. Después de haber obtenido los datos producto de la aplicación del instrumento de investigación, se procedió a codificarlos, tabularlos, y utilizar la informática a los efectos de su interpretación que permite la elaboración y presentación de tablas estadísticas que reflejan los resultados.

De acuerdo con Hurtado y Toro (2009) El propósito del análisis es aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permiten al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos.”

Es por ello que a continuación se presentan los resultados de la aplicación del cuestionario a treinta y cuatro (34) funcionarios del patrullaje motorizado con la finalidad de Describir los indicadores de competencia que identifica a los funcionarios y funcionarias adscritos al Cuerpo de Policía del Estado Carabobo. Así como Estudiar los procesos de evaluación de la Administración Pública contemplados para funcionarios y funcionarias adscritos al Cuerpo de Policía del Estado Carabobo.

A tal efecto se presenta diecisiete (17) preguntas con sus cuadros de frecuencia y porcentaje y su respectivo análisis e interpretación de resultados.

## 1 Posee usted las habilidades necesarias para ejercer funciones en la Brigada Motorizada de la Policía de Carabobo

Cuadro N° 1

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	27	79%
Casi siempre	5	15%
Algunas veces	0	0%
Pocas veces	2	6%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2014)

### Análisis e Interpretación de Resultados

De acuerdo con los funcionarios encuestados, el porcentaje mayoritario con una tendencia favorable del 94% siempre dice que posee las habilidades necesarias para ejercer funciones en la Brigada Motorizada de la Policía de Carabobo. Evidenciándose según las opiniones dadas por los funcionarios que estas habilidades están presentes en el ejercicio de sus funciones, permitiéndoles cumplir con las actividades inherentes al cargo policial que ocupan.

## 2 Se esmera por desarrollar esas habilidades durante el ejercicio de sus funciones

Cuadro N° 2

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	23	67%
Casi siempre	9	27%
Algunas veces	1	3%
Pocas veces	1	3%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2014)

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

Adicionalmente, el ítems 2 muestra una tendencia positiva del 94% de los funcionarios que señalan que se esmera por desarrollar esas habilidades durante el ejercicio de sus funciones lo cual pone de manifiesto que existe un interés permanente por parte del personal en seguir mejorando y que además están al tanto del potencial que posee cada uno de ellos al momento de realizar su labor en el patrullaje motorizado.

### **3 Considera usted que los funcionarios de la Brigada Motorizada poseen conocimientos suficientes para la labor que desempeñan**

Cuadro N° 3

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	15	44%
Casi siempre	12	26%
Algunas veces	3	9%
Pocas veces	7	21%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Jiménez (2014)

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

En el cuadro N° 3 una tendencia mayoritaria del 70% indica que los funcionarios de la Brigada Motorizada poseen conocimientos suficientes para la labor que desempeñan, pero el porcentaje restante requiere de esta condición, ya que según sus opiniones existe personal recién ingresado que todavía necesita adquirir habilidades y conocimientos para su buen desempeño.

#### **4 La institución los adiestra para que ustedes puedan incrementar sus conocimientos en el área policial**

Cuadro N° 4

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	7	21%
Casi siempre	7	21%
Algunas veces	7	21%
Pocas veces	10	29%
Nunca	3	8%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Jiménez (2014)

#### **Análisis e Interpretación de Resultados**

Tal como puede observarse el cuadro N° 4 muestra una tendencia negativa del 58% de los encuestados quienes manifestaron que la institución no los adiestra para que puedan incrementar sus conocimientos en el área policial, lo que pone en evidencia la falta de capacitación continua que deben recibir estos funcionarios para el ejercicio de sus funciones ya que los procesos de capacitación siempre debe estar presente en cualquier organización, más aún si es policial por la responsabilidad que esto implica.

#### **5.- Es necesario poseer destrezas específicas para cumplir sus funciones en la Brigada Motorizada**

Cuadro N° 5

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	23	68%
Casi siempre	8	23%
Algunas veces	1	3%
Pocas veces	2	6%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Jiménez (2014)

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

A criterio de un estimado del 91% de los funcionarios encuestados siempre es necesario poseer destrezas específicas para cumplir sus funciones en la Brigada Motorizada, siendo un hecho cierto la necesidad de contar con este tipo de destrezas para el desempeño de las labores policiales.

### **6 Ha adquirido nuevas destrezas en el ejercicio de sus funciones**

Cuadro N° 6

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	18	53%
Casi siempre	11	32%
Algunas veces	0	0%
Pocas veces	4	12%
Nunca	1	3%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Jiménez (2014)

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

Adicionalmente, el cuadro N° 6 muestra a un 85% de los funcionarios encuestados expresa que siempre ha adquirido nuevas destrezas en el ejercicio de sus funciones. Un pequeño porcentaje dijo que pocas veces, estas respuestas ponen de manifiesto la importancia de adquirir estas destrezas para el ejercicio de las funciones policiales y el resguardo de la ciudadanía.

## 7 Se siente plenamente capacitado para su trabajo

Cuadro N° 7

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	29	85%
Casi siempre	2	6%
Algunas veces	0	0%
Pocas veces	3	9%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2014)

### Análisis e Interpretación de Resultados

El cuadro N° 7 muestra que un estimado del 91% de los casos, el personal se siente plenamente capacitado para su trabajo. Indicando con ello que el personal de patrullaje motorizado dice poseer los conocimientos y la debida capacitación para el desempeño de sus funciones.

## 8 Le reconocen su capacidad profesional durante el ejercicio de sus funciones

Cuadro N° 8

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	24%
Casi siempre	4	12%
Algunas veces	4	12%
Pocas veces	10	28%
Nunca	8	24%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2014)

### Análisis e Interpretación de Resultados

Por su parte, el cuadro N° 8 destaca una tendencia favorable del 36% donde los funcionarios expresan que en la institución policial le reconocen su

capacidad profesional durante el ejercicio de sus funciones. Caso contrario, una tendencia del 64% indica que no existe tal reconocimiento a pesar de la labor que realizan.

## 9 Se muestra proactivo en su trabajo

Cuadro N° 9

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	25	73%
Casi siempre	3	9%
Algunas veces	2	6%
Pocas veces	0	0%
Nunca	4	12%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2014)

### Análisis e Interpretación de Resultados

Tal como puede observarse una tendencia del 88% de los encuestados siempre dice que son proactivos en su trabajo, sólo un pequeño porcentaje del 12% no muestra esta condición. Sin embargo, es mayoritario el número de encuestados que dice que muestra esta proactividad durante el desempeño de sus funciones.

## 10 Muestra disposición hacia su trabajo

Cuadro N° 10

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	23	67%
Casi siempre	7	21%
Algunas veces	2	6%
Pocas veces	2	6%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2014)

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

Cabe destacar que en el cuadro N° 10 se evidencia una tendencia del 88% quienes dicen que ellos muestran disposición hacia el trabajo, observándose con este resultados que si existe esta disposición del funcionario hacia las labores que realiza lo cual es necesario debido a la responsabilidad que su función implica en el resguardo de la seguridad ciudadana.

### **11 Demuestra sus cualidades de líder durante el desempeño de sus tareas**

Cuadro N° 11

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	21	61%
Casi siempre	4	12%
Algunas veces	4	12%
Pocas veces	4	12%
Nunca	1	3%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Jiménez (2014)

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

Tal como se refleja en el cuadro N° 11 en un 85% de los casos los funcionarios expresan que demuestran sus cualidades de líder durante el desempeño de sus tareas. Sólo un 12% dice que algunas veces y pocas veces las demuestra. Cabe destacar, que sus cualidades de líder se ponen de manifiesto cuando se les asignan para dirigir grupos de trabajo en operativos o son jefes de algún cuadrante.

## 12 Las cualidades que posee son congruentes con la labor que realiza

Cuadro N° 12

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	18	53%
Casi siempre	11	32%
Algunas veces	0	0%
Pocas veces	4	12%
Nunca	1	3%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2014)

### Análisis e Interpretación de Resultados

A esto se suma según lo observado en el cuadro N° 12 el mismo porcentaje, es decir 85% de los funcionarios manifiesta que estas cualidades son congruentes con la labor que realiza y pequeño porcentaje señala que pocas veces, lo cual es indicativo que las cualidades como líder se evidencian cuando tienen a cargo o bajo su responsabilidad a algún grupo de trabajo, al cual se le asigna determinada labor u operativos y donde hay que demostrar el liderazgo existente.

## 13 Cuando realizan la evaluación de desempeño considera que esta es confiable

Cuadro N° 13

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	38%
Casi siempre	10	29%
Algunas veces	1	3%
Pocas veces	7	21%
Nunca	3	9%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2014)

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

Según el cuadro N° 13 un estimado favorable del 70% de los funcionarios encuestados expresa que cuando realizan la evaluación de desempeño considera que esta es confiable, pero llama la atención la tendencia desfavorable del 30% quienes no consideran confiable este proceso.

### **14 La evaluación de desempeño es realizada de una manera rápida y expedita.**

Cuadro N° 14

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	9	27%
Casi siempre	10	29%
Algunas veces	0	0%
Pocas veces	10	29%
Nunca	5	15%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Jiménez (2014)

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

Asimismo, el cuadro N° 14 muestra un estimado favorable del 56% de los funcionarios quienes señalan que la evaluación de desempeño es realizada de una manera rápida y expedita. Caso contrario un 44% expresa una tendencia negativa al considerar que a este proceso de evaluación todavía le hace falta rapidez ya que según su opinión es un proceso lento, pues los resultados no son conocidos de manera inmediata por los funcionarios evaluados.

## 15 El proceso de evaluación de desempeño puede considerarse transparente

Cuadro N° 15

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	24%
Casi siempre	9	26%
Algunas veces	0	0%
Pocas veces	9	26%
Nunca	8	24%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2014)

## Análisis e Interpretación de Resultados

Según el cuadro N° 15 se puede evidenciar posiciones encontradas debido a que un estimado del 50% muestra según sus opiniones una tendencia favorable en cuanto a que el proceso de evaluación de desempeño puede considerarse transparente, pero igual porcentaje muestra una tendencia negativa, lo cual arroja un estimado del 50% quienes dudan de la credibilidad del proceso.

## 16 El proceso de evaluación de desempeño puede considerarse objetivo

Cuadro N° 16

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	29%
Casi siempre	10	29%
Algunas veces	0	0%
Pocas veces	12	35%
Nunca	2	7%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2014)

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

Seguidamente el cuadro N° 16 refleja a un 58% de los funcionarios quienes expresan que el proceso de evaluación de desempeño puede considerarse objetivo. Caso contrario una tendencia negativa del 42% dudan de esa objetividad según las respuestas dadas, reflejando con ello que la mayoría tiene plena confianza en este proceso de evaluación de desempeño y lo considera objetivo

### **17 Con qué frecuencia le evalúan su desempeño laboral**

Cuadro N° 17

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	8	24%
Casi siempre	6	17%
Algunas veces	3	9
Pocas veces	10	29%
Nunca	7	21%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Jiménez (2014)

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

Tal como puede observarse en una tendencia del 41% de los casos encuestados siempre le evalúan su desempeño laboral. Sin embargo llama la atención que el 9% diga que algunas veces y un significativo porcentaje del 50% señalan que pocas veces y nunca, dejando ver que la tendencia mayoritaria es negativa al considerar que no se evalúa al personal con la frecuencia que se debería, es decir cada seis meses, sino más bien no se cumple con ninguna programación.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Las conclusiones se derivan del desarrollo de los objetivos específicos, por ello el objetivo dirigido a Describir los indicadores de competencia que identifica a los funcionarios y funcionarias adscritos al Cuerpo de Policía del Estado Carabobo, se cumplió a través de los ítems del 1 al 12 del cual se puede concluir que los funcionarios encuestados siempre posee las habilidades necesarias para ejercer funciones en la Brigada Motorizada de la Policía de Carabobo, además se esmeran por desarrollar esas habilidades durante el ejercicio de sus funciones.

Adicionalmente, la mayoría de los funcionarios de la Brigada Motorizada, según de sus percepciones, poseen conocimientos suficientes para la labor que desempeñan, sin embargo la institución no los adiestra para que puedan incrementar sus conocimientos en el área policial. Realidad que pone en evidencia la falta de capacitación continua que deben recibir estos funcionarios para el ejercicio de sus funciones.

A criterio del 68% de los encuestados siempre es necesario poseer destrezas específicas para cumplir sus funciones en la Brigada Motorizada, un 53% de los encuestados expresa que siempre ha adquirido nuevas destrezas en el ejercicio de sus funciones y un 85% de los casos, el personal se siente plenamente capacitado para su trabajo aunque no siempre le reconocen su capacidad profesional durante el ejercicio de sus funciones e igual porcentaje manifiesta que casi siempre.

Tal como puede observarse un 73% de los encuestados siempre se muestra proactivo en su trabajo, un 61% de los casos el personal demuestra sus cualidades de líder durante el desempeño de sus tareas y un 55% de los casos las cualidades que posee son congruentes con la labor que realiza. Esto coincide con los planteamientos de Chiavenato, I. (2007) quien define el desempeño: “cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización” (p.45). En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan es función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización.

El objetivo dirigido a Estudiar los procesos de evaluación de la Administración Pública contemplados para funcionarios y funcionarias adscritos al Cuerpo de Policía del Estado Carabobo, se cumplió a través de los ítems 13 al 17 y se puede concluir que cuando realizan la evaluación de desempeño no consideran que esta sea del todo confiable ni sea realizada de una manera rápida y expedita. Realidad que pone de manifiesto que todavía hace falta rapidez en este proceso.

Según el 24% de los encuestados siempre el proceso de evaluación de desempeño puede considerarse transparente y un 26% dice que casi siempre es así. Caso contrario un 26% dice que pocas veces y un 24% que nunca, lo cual arroja un estimado del 50% quienes dudan de la credibilidad del proceso. Según el 29% de los casos siempre el proceso de evaluación de desempeño puede considerarse objetivo e igual porcentaje dice que casi

siempre. Caso contrario un 35% señala que pocas veces y un 7% que nunca, reflejando con ello que no existe plena confianza en este proceso de evaluación de desempeño. Finalmente, llama la atención el significativo porcentaje del 29% que dice que pocas veces y un 21% quienes señalan que nunca, dejando ver que no se evalúa al personal con la frecuencia que se debería, es decir cada seis meses. Al respecto, Ghiselli, J. (2008), señala: “cómo el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse” (p.4).

En consecuencia, un manejo inadecuado de algunos de los procesos que se lleven a cabo dentro de las funciones que desempeñen cada uno de los pasantes, podría afectar la buena prestación del servicio en la organización, y esto tendría un impacto en la calidad del servicio que se ofrece, afectando la productividad de la institución y por ende, no llegar a cubrir las necesidades de formación académica que exige la sociedad.

Al Analizar los indicadores claves que resultan de la aplicabilidad de los instrumentos de evaluación de desempeño en garantía de la optimización del proceso, se puede decir que un estimado favorable del 70% de los funcionarios encuestados expresa que cuando realizan la evaluación de desempeño considera que esta es confiable, pero llama la atención la tendencia desfavorable del 30% quienes no consideran confiable este proceso, este último porcentaje pudiera indicar que estos no se sientan evaluados adecuada ni objetivamente con respecto a su desempeño laboral, opinando que no puede considerarse un proceso confiable y transparente, lo cual pudiera afectar el desempeño laboral de los mismos ya que no sienten que sus competencias sean evaluadas ni reconocidas.

Levy Leboyer, G. (1996) Plantea que las competencias están compuestas por cinco elementos: (1) Saber: Trata de los conocimientos relacionados con los comportamientos esenciales de la competencia; (2) Saber hacer: Se refieren a las habilidades del profesorado que le permite poner en práctica los conocimientos que posee; (3) Saber estar: Engloba las actitudes hacia las características y demandas del puesto docente; (4) Querer hacer: Se entiende los aspectos motivacionales, tanto intrínsecos como extrínsecos, relacionados con el rendimiento en las tareas contenidas en las competencias y (5) Poder hacer: Incluye factores personales - aptitudes y rasgos personales - factores organizacionales. Ser competente consiste en simultanear éstas cinco características en la ejecución de las tareas.

### **Recomendaciones**

Una vez realizadas las conclusiones del presente estudio, se hace necesario establecer patrones e instrumentos de evaluación de las competencias al personal que labora en el Cuerpo de Policía del Estado Carabobo, que establezcan criterios válidos para emitir opiniones ajustadas a normas bien definidas y confiables para evaluar y orientar al personal, y verificar su aplicación, para luego hacer de su conocimiento a los funcionarios los resultados de su evaluación y conocer sus fortalezas y sus debilidades, realizando las mejoras o eliminando las mismas.

1. Se recomienda motivar e incentivar al personal con mecanismos de reconocimiento de forma periódica para lograr que se sienta seguro e importante dentro de la institución.

2. Se recomienda que luego de realizada la evaluación del proceso de gestión del desempeño el personal debe rotarse, para que se capacite en tareas diferentes y en caso de que falte alguno de los empleados, exista otro que pueda desarrollar esa función, aquí sería conveniente considerar la rotación de cargos.

3. Adicionalmente, el personal directivo debe propiciar un ambiente armónico, abierto, que facilite un mejor funcionamiento dentro de la institución; lo que contribuye a la productividad, motivación, logro de metas, y la optimización de visión, misión de los entes que componen la institución.

4. A su vez incentivar al personal en el cumplimiento de sus funciones, cooperando en el logro de las metas de la institución, las cuales pueden ser alcanzadas a través de un adecuado ejercicio del liderazgo y toma de decisiones por parte de los funcionarios y directivos.

5. También, se recomienda que se fortalezca el liderazgo participativo no delegando su derecho a tomar decisiones finales, sino señalando directrices específicas a sus subalternos y consultando sus ideas y opiniones sobre las decisiones que les incumben.

6. Se debe escuchar y analizar seriamente las ideas de sus subalternos y aceptar sus contribuciones siempre que sea posible y práctico, cultivando la toma de decisiones participativas para que sus ideas sean cada vez más útiles.

7. Finalmente, impulsar también a sus funcionarios policiales a incrementar su capacidad de auto control e instarlos a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos.

## REFERENCIAS

- Acevedo (2008) Eficiencia vs. Eficacia. Un cambio de paradigma  
[www.pac.com.ve/index.php?option=com...65...](http://www.pac.com.ve/index.php?option=com...65...)
- Alles, M. (2000) **Desempeño por competencias**. Ediciones Granica S.A., México.
- Amoros, Eduardo. (2007) **Comportamiento organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas**. Documento en línea. Universidad Católica de Mogueve. Escuela de Economía. Disponible en [www.slideshare.net/.../comportamiento-organizacional-en-busca-del-desarrollo-de-ventajas-competitivas](http://www.slideshare.net/.../comportamiento-organizacional-en-busca-del-desarrollo-de-ventajas-competitivas).
- Arias, F. (2009) El Proyecto de Investigación. Editorial Episteme. Caracas.
- Artidiello, Y. (2007) **Competencia profesional un nuevo reto**.  
[www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/compeun3.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/compeun3.htm)
- Balestrini, M. (2010) **Como se elabora el proyecto de investigación**. Editorial BL. Caracas.
- Barnhart, L. (1996) **Competencias del personal**. Ediciones Granica S.A México.
- Bernal, J. (2010) **Metodología**. Editorial Lumen. Argentina.
- Bittel (2007) **Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas**. Bogotá: Editorial McGraw – Hill.
- Bohórquez, J. (2008) Recursos humanos en las organizaciones. España: ediciones deusto.
- Boyatzis, (1999) **Competencias laborales**.  
[www.buenastareas.com/temas/boyatzis/420](http://www.buenastareas.com/temas/boyatzis/420)
- Blanco P. Antonio (2007) **Trabajadores competentes introducción y reflexiones** sobre gestión de recursos humanos por competencias  
HR Techdogyevaluation.com/es.
- Contreras, M (2009). **Plan de Gestión y Desarrollo de Competencias Técnicas. Caso: Industria Metalgráfica**, S. A. Escuela de Ingeniería Industrial UC, Venezuela.

Chávez S. Guillermo García Yolanda (2003) **Caracas: Manual para el diseño de sistema de calidad basado en competencia laboral** editorial Panaroma.

Continolo, L. (2007) **Manuales administrativos.**  
[www.buenastareas.com/temas/continolo-g/0](http://www.buenastareas.com/temas/continolo-g/0).

Chiavenato, Idalberto (2002), **Administración en los Nuevos Tiempos.** Editorial McGraw Hill. Bogotá Colombia.

Chiavenato, I. (2007) **Administración de recursos humanos: El capital humano de la organizaciones**, 2da.. Ed. McGraw. Hill, Colombia.

Davenport, t. (2006). **Capital humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas.** España: ediciones deusto.

Decreto Presidencial Nro. 1.982, el 28 de Diciembre 1976 y publicado en Gaceta Oficial Nro. 31.141, el 29 de Diciembre de 1976. Caracas.

Delgado, Colombo y Orfila (2002) **Conduciendo la investigación.** Editorial Comala.com. Caracas.

Fernández, P. (2009) **Competencia conductual.** Gerencia de empresas.  
[www.masoportunidades.com.ar/.../5018280-la-gerencia-de-..](http://www.masoportunidades.com.ar/.../5018280-la-gerencia-de-..)

Figueroa, M. (2007). **Diseño de perfiles por competencia para los cargos directivos del Instituto Universitario de Tecnología Venezuela I.U.T.V.,** Venezuela.

Flames, A. (2003) **Investigación cuantitativa.** Editorial Litopolor. Caracas.

Heinemann, K. (2012), **Introducción a la metodología,** Barcelona, Editorial Paidotribo.

Heinemann, K. (2012) **Introducción a la metodología de la investigación empírica en las ciencias del deporte.** Barcelona-España: Paidotribo.

Hernández, R, Fernández C, Batista P. (2011) **Metodología de la Investigación.** Editorial MCGraw. Hill. México.

- Hurtado, I. y Toro, J. (2009) **Paradigmas de investigación**. Editorial México.
- Ghiselli, J. (2008) Competencias laborales. **España: Editorial McGraw – Hill**.
- Isel Valle León.(2003) **MSC en Psicología laboral** y de la organizaciones sobre competencias laborales.
- Kellog, G. (2007) **Manuales administrativos**.  
[html.rincondelvago.com/manuales-administrativos\\_adminis...](http://html.rincondelvago.com/manuales-administrativos_adminis...)
- Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional (Gaceta Oficial Nº 5.880 Extraordinario del 9 de abril de 2008)
- Levy Leboyer (1996) Las competencias una visión teórica- metodológica.  
Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2010a/pmza.htm>
- Levy Leboyer (1997) **Desarrollo y Gestión por competencias**. Disponible en: [www.rieoei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf](http://www.rieoei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf)
- León, L. (2003) **Competencias**. Revista de Educación, Nº 12 México.
- Lira, L. (2007) **Gestión por competencias**. Argentina: Editorial Lumen.
- López, Ramón (2009). **Propuesta de un plan para diseñar un sistema de evaluación al desempeño para el personal académico de la Universidad de Carabobo**. Escuela de Ingeniería Industrial UC, Venezuela.
- Mc Bear, L. (1993) **Criterios de evaluación**. Madrid. España.
- Mac Clelland, D. (1965) **Teoría de las necesidades**. [www.eumed.net](http://www.eumed.net)  
› Libros
- Marín (2012) “**Manual de evaluación basado en competencias al personal pasante, en el área administrativa de Policlínica Los Guayos C.A**” realizó un Trabajo de Maestría en Gerencia de la Educación de la Universidad de Carabobo
- Maslow, A. (1980) **Necesidades humanas**. [www.psicologia-online.com](http://www.psicologia-online.com) › ...  
› Teorías de la Personalidad
- Mertens, L. (2005) **Modelo de competencia laboral**.  
[www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/.../index.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/.../index.htm)

Mora, C. (2007) Rendimiento, desempeño, alcance. Conceptos y Herramientas de Administración. Caracas, Venezuela.

Morles, L. (1997) Investigación social. Editorial Episteme. México.

Munch, L. (2007) **Fundamentos de la administración.**  
[ctrlcmascrtl.v.blogspot.com/.../fundamentos-de-administraci..](http://ctrlcmascrtl.v.blogspot.com/.../fundamentos-de-administraci..)

Namakforoosh, M. (2006), **Metodología de la Investigación.** México: Limusa.

Norma Internacional ISO 9000. Suiza.

Oria, J. (2008) **Políticas y prácticas de recursos humanos.** Argentina.

Preciado S. Alma C. (1982) **Universidad Panamericana Modelo de evaluación por competencia laborales** Publicaciones Cruz O. S.A.

Rimsky. T. (2006) Administración de la Remuneración Total. Editorial Sierra, M. (1995) McGraw Hill. México.

Romero, Y. (2009) Desempeño Laboral. **España: Editorial McGraw – Hill.**

Salama, M. (2009). **Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento. Caso: Esc. de Ing. Industrial de la Universidad de Carabobo.** Escuela de Ingeniería Industrial UC, Venezuela.

Spencer, J. y Spencer (1997). **Aplicación del modelo de competencias.**  
[www.monografias.com](http://www.monografias.com) › ... › Recursos Humanos

Tamayo y Tamayo, M. (2006) **Investigación científica.** Editorial McGraw. Hill. México.

Terry, G. (2006) **Manuales Administrativos.**  
[www.elprisma.com/apuntes/...de.../manualesadministrativos](http://www.elprisma.com/apuntes/...de.../manualesadministrativos).

Tobon, S. (2006) **Aspectos básicos de la formación basada en competencias.** Editorial Episteme. México.

# **ANEXOS**

## Cuadro de Operacionalización de Variables

**Objetivo General:** La evaluación de las competencias y su incidencia en el desempeño idóneo de los funcionarios y funcionarias adscritos al Cuerpo de Policía del Estado Carabobo.

Objetivos Específicos	Dimensiones	Definición conceptual	Indicadores	Ítems	Fuente
Describir los indicadores de competencia que identifica a los funcionarios y funcionarias adscritos al Cuerpo de Policía del Estado Carabobo.	Competencias	Se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Fernández, P. (2009)	Habilidades Conocimientos Destrezas Capacidad Actitud Cualidades	1-2 3-4 5-6 7-8 9-10 11-12	Funcionarios Cuerpo de Policía del Estado Carabobo.
Estudiar los procesos de evaluación de la Administración Pública contemplados para funcionarios y funcionarias adscritos al Cuerpo de Policía del Estado Carabobo.	Proceso de Evaluación de Desempeño	La evaluación de desempeño se basa en la observación de conductas, comportamiento, si una persona posee cierta característica de personalidad” Para Alles, M. (2000)	Confiabilidad Celeridad Transparencia Objetividad Frecuencia	13 14 15 16 17	Funcionarios Cuerpo de Policía del Estado Carabobo.
Analizar los indicadores claves que resultan de la aplicabilidad de los instrumentos de evaluación en garantía de la optimización del proceso.	Indicadores	Son puntos de referencia, que brindan información cualitativa o cuantitativa, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación., números, hechos. Figuroa (2007)			Este objetivo será desarrollado por el investigador

**Fuente:** Jiménez (2014)



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE  
RECURSOS HUMANOS



**LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y SU INCIDENCIA EN EL  
DESEMPEÑO IDONEO DE LOS FUNCIONARIOS Y FUNCIONARIAS  
ADSCRITOS AL CUERPO DE POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO**

**MODELO DE CUESTIONARIO**

**Estimado Funcionario:**

A continuación le presento un instrumento de recolección de datos cuyo propósito es Describir los indicadores de competencia que identifica a los funcionarios y funcionarias adscritos al Cuerpo de Policía del Estado Carabobo. Así como Estudiar los procesos de evaluación de la Administración Pública contemplados para funcionarios y funcionarias adscritos al Cuerpo de Policía del Estado Carabobo.

A tal efecto necesito de su colaboración para obtener su opinión personal acerca del tema, cuyas respuestas dadas por usted revisten carácter de confidencialidad. Para ello presento diecisiete (17) preguntas, marque una opción de respuestas por cada una de ellas y por su atención, muchas gracias.

	<b>PREGUNTA</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>
1	Posee usted las habilidades necesarias para ejercer funciones en la Brigada Motorizada de la Policía de Carabobo					
2	Se esmera por desarrollar esas habilidades durante el ejercicio de sus funciones					
3	Considera usted que los funcionarios de la Brigada Motorizada poseen conocimientos suficientes para la labor que desempeñan					
4	La institución los adiestra para que ustedes puedan incrementar sus conocimientos en el área policial					
5	Es necesario poseer destrezas específicas para cumplir sus funciones en la Brigada Motorizada					
6	Ha adquirido nuevas destrezas en el ejercicio de sus funciones					
7	Se siente plenamente capacitado para su trabajo					
8	Le reconocen su capacidad profesional durante el ejercicio de sus funciones					
9	Se muestra proactivo en su trabajo					
10	Muestra disposición hacia su trabajo					
11	Demuestra sus cualidades de líder durante el desempeño de sus tareas					
12	Las cualidades que posee son congruentes con la labor que realiza					
13	Cuando realizan la evaluación de desempeño considera que esta es confiable					
14	La evaluación de desempeño es realizada de una manera rápida y expedita.					
15	El proceso de evaluación de desempeño puede considerarse transparente					
16	El proceso de evaluación de desempeño puede considerarse					

	objetivo					
17	Con qué frecuencia le evalúan su desempeño laboral					



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE  
RECURSOS HUMANOS



**LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y SU INCIDENCIA EN EL  
DESEMPEÑO IDONEO DE LOS FUNCIONARIOS Y FUNCIONARIAS  
ADSCRITOS AL CUERPO DE POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO**

**JUICIO DE EXPERTOS PARA LA VALIDEZ DEL INSTRUMENTO**

A continuación le presento los instrumentos de recolección de datos a ser aplicados y así cumplir con los objetivos de la investigación, cabe destacar que se anexa cuadro de operacionalización de variables, por lo cual se agradece su colaboración para su revisión, corrección y posterior validez. Es importante decir, que la evaluación se fundamenta en los siguientes aspectos: pertinencia entre los ítems, variables e indicadores del estudio, precisión en la redacción de cada ítem y adecuación del instrumento a la muestra.

**MODELO DE CUESTIONARIO**

Ítem	Redacción			Pertinencia con variables e indicadores	
	Clara	Confusa	Inducida	Si	No
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					

13					
14					
15					
16					
17					

**En general, Usted considera que el instrumento posee la validez suficiente para ser aplicado a la muestra objeto de estudio:**

**Si ----- No -----**

**Nombre: ----- C.I.-----**

**Recomendaciones del experto:**

---

---

---

---

---

**Firma: \_\_\_\_\_**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE  
RECURSOS HUMANOS



JUICIO DE EXPERTO Nro 1

Yo, Geisela Gómez, C.I. 7093105

Especialista en Administr y Sup.; por medio de la presente hago constar que revise y evalué de manera exhaustiva el instrumento de recolección de información del trabajo de grado del Licenciado Jiménez Miranda, José Alejandro, cedula de identidad V- 7-053.355, el cual lleva por título: "La Evaluación de las Competencias y su Incidencia en el Desempeño Idóneo de los Funcionarios y Funcionarias adscritos al Cuerpo de Policía del Estado Carabobo". Dicho instrumento es considerado VALIDO, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado.

FIRMA



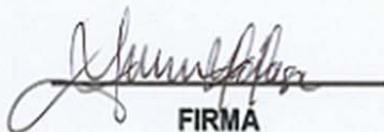
UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE  
RECURSOS HUMANOS



JUICIO DE EXPERTO Nro 2

Yo, IRMA MIALAGA, C.I: V- 4.101105

Especialista en Gerencia Educa., por medio de la presente hago constar que revise y evalué de manera exhaustiva el instrumento de recolección de información del trabajo de grado del Licenciado Jiménez Miranda, José Alejandro, cedula de identidad V- 7-053.355, el cual lleva por título: "La Evaluación de las Competencias y su Incidencia en el Desempeño Idóneo de los Funcionarios y Funcionarias adscritos al Cuerpo de Policía del Estado Carabobo". Dicho instrumento es considerado VALIDO, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado.

  
FIRMA



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE  
RECURSOS HUMANOS

POSTGRADO **FACES**

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

JUICIO DE EXPERTO Nro 3

Yo, Fátima Figueredo, C.I: 7093676,  
Especialista en Metodología Srv.; por medio de la presente hago  
constar que revise y evalué de manera exhaustiva el instrumento de  
recolección de información del trabajo de grado del Licenciado Jiménez  
Miranda, José Alejandro, cedula de identidad V- 7-053.355, el cual lleva por  
título: "La Evaluación de las Competencias y su Incidencia en el  
Desempeño Idóneo de los Funcionarios y Funcionarias adscritos al  
Cuerpo de Policía del Estado Carabobo". Dicho instrumento es  
considerado VALIDO, ya que reúne las condiciones necesarias para el  
cumplimiento del objetivo planteado.

FIRMA



### ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

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

**"LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO IDONEO DE LOS FUNCIONARIOS Y FUNCIONARIAS ADSCRITOS AL CUERPO DE POLICIA DEL ESTADO CARABOBO"**

*Presentado para optar al grado de ESPECIALISTA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS por el (la) aspirante:*

**JIMENEZ M., JOSE A.**

**C.I.: 7.053.355**

*Realizado bajo la tutoría de el (la) Prof. MAGDA CEJAS cédula de identidad N° 5.876.102*

*Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo esta aprobado.*

*En Bárbula a los veintinueve días del mes de octubre de 2014*

*Ana Perlasca*  
Prof. ANA PERLASCA (Páte.)  
C.I: 4.195.272  
Fecha: 29-10-14

*Elieth Diez*  
Prof. ELIETH DIEZ  
C.I: 17063978  
Fecha: 29/10/14.



*Mary Cejas*  
Prof. MARY CEJAS  
C.I: 14977614  
Fecha: 29/10/14