



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE
RECURSOS HUMANOS
CAMPUS BÁRBULA



ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS EN EL CENTRO DE
COORDINACIÓN POLICIAL VALENCIA – CENTRO DE LA
POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO

Autor: Fernández Milagros
C.I: V- 15.513.615

Bárbula, Octubre 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE
RECURSOS HUMANOS
CAMPUS BÁRBULA



ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS EN EL CENTRO DE
COORDINACIÓN POLICIAL VALENCIA – CENTRO DE LA
POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO

Autor(a): Fernández Milagros
Tutor(a): Mercedes Berenice Blanco

Bárbula, Octubre 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE
RECURSOS HUMANOS
CAMPUS BÁRBULA



ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS EN EL CENTRO DE
COORDINACIÓN POLICIAL VALENCIA – CENTRO DE LA
POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO

Trabajo de Grado Presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo para Optar al Título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos - Campus Bárbula

Autor(a): Fernández Milagros

Tutor(a): Mercedes Berenice Blanco

Bárbula, Octubre 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE
RECURSOS HUMANOS
CAMPUS BÁRBULA



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 Mercedes Berenice Blanco, titular de la Cédula de Identidad N° 4.368.061, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado de la Especialización en Gerencia de Recursos Humanos, titulado: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS EN EL CENTRO DE COORDINACIÓN POLICIAL VALENCIA – CENTRO DE LA POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO**, presentado por la ciudadana, Fernández Milagros, titular de la cedula de identidad C.I: V- 15.513.615, 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:



Universidad de Carabobo
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Dirección de Postgrado
 Sección de Grado



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:

"ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS EN EL CENTRO DE COORDINACIÓN POLICIAL VALENCIA CENTRO DE LA POLICIA DEL ESTADO CARABOBO"

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

FERNANDEZ M., MILAGROS N.

C.I.: 15.513.615

Realizado bajo la tutoría de el (la) Prof. MERCEDES BERENICE BLANCO cédula de identidad N°. 4.368.061

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

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

Prof. ERNESTO LOPEZ
 C.I: 5220617
 Fecha: 30/10/2014

Prof. NUVIA PERNIA (Páte.)
 C.I: 12772565
 Fecha:



Prof. JOSE LUIS SEQUERA
 C.I: V-1261023
 Fecha: 29/10/2014



Universidad de Carabobo.
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Dirección de Estudios de Postgrado.
 Especialización en Gerencia de Recursos Humanos



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado Titulado:

Estudios Cuantitativos para la evaluación de Desempeño Laboral de los funcionarios en el Centro de Coordinación Policial Valencia - Centro de la Policía del Estado Carabobo.

Presentado por el (la) ciudadano (a): Yilagoz Fernández
 Titular de la Cédula de identidad N° V. 15-513-615 Para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos, el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Aprobado

Nombre, Apellido	C.I.	Firma del Jurado
<u>NUVIA PERMIA HAGO</u>	<u>12772595</u>	<u>[Firma]</u>
<u>ERNESTO LÓPEZ</u>	<u>5720617</u>	<u>[Firma]</u>
<u>JOSE / SEQUERA</u>	<u>V-1261027</u>	<u>[Firma]</u>

Dedicatoria

A Dios Todo Poderoso, por ser mi guía, mi luz interna que me lleva por el camino indicado y que esta conmigo en todo momento.

A mis Padres por ser ejemplares por estar conmigo siempre y ser unos seres especiales.

A mis hijas y esposo que son mis ojos para continuar superándome...

Milagros.....

Agradecimiento

Quiero agradecer a todas las personas que me ayudaron a lograr esta meta:

A mi Madre por ser la mujer, madre, y amiga más espectacular del mundo, “Te Amo”.

A mis Hijas que son mi rayito de Luz y mi esposo que lo Amo.....

A mis Hermanos por brindarme su apoyo en todo momento.

A la Universidad de Carabobo, por ser mi casa de estudio y permitirme este logro, a todos los Profesores en general por haberme proporcionado todos los conocimientos posibles en mi desarrollo intelectual y profesional.

Milagros.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDO

	Pag.
Dedicatoria	vii
Agradecimiento	viii
Índice General	ix
Índice de Cuadros	xi
Índice de Gráficos	xii
Resumen	xiii
Introducción	xv
 CAPÍTULO I: El Problema.	
Planteamiento del Problema	18
Objetivos de la Investigación	23
Objetivo General	23
Objetivos específicos	23
Justificación de la Investigación	24
 CAPÍTULO II: Marco Teórico o Referencial.	
Antecedentes de la Investigación	26
Bases Teóricas	30
 CAPÍTULO III: Marco Metodológico.	
Nivel y Diseño de investigación	46
Población y Muestra	48
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	49
Validez	50

CAPÍTULO IV ANALISIS Y PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

Presentación y análisis de resultados	55
---------------------------------------------	----

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	70
Presentación y análisis de resultados	71

CAPÍTULO VI PROPUESTA

Desarrollo de la Propuesta	74
----------------------------------	----

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
---------------------------------------------	----

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
-----------------------------------------	----

Anexos	90
---------------------	----

ÍNDICE DE CUADROS

CUADROS	Pag.
1. Población.....	59
2. Operacionalización de las Variables	64
3.Resultado del Items 1	55
4. Resultado del Items 2.....	56
4. Resultado del Items 3.....	56
5. Resultado del Items 4.....	57
5. Resultado del Items 5.....	57
6. Resultado del Items 6.....	58
7. Resultado del Items 7.....	59
7. Resultado del Items 8.....	59
8. Resultado del Items 9.....	60
9. Resultado del Items 10.....	61
9. Resultado del Items 11.....	61
9. Resultado del Items 12.....	61
9. Resultado del Items 13.....	61
10. Resultado del Items 14.....	62
10. Resultado del Items 15.....	62
11. Resultado del Items 16.....	64
12. Resultado del Items 17.....	65
12. Resultado del Items 18.....	65
12. Resultado del Items 19.....	65
13. Resultado del Items 20.....	66
13. Resultado del Items 21.....	66
14. Resultado del Items 22.....	68
14. Resultado del Items 23.....	68
15. Resultado del Items 24.....	69
15. Resultado del Items 25.....	69
16. Resultado del Items 26.....	71
16. Resultado del Items 27.....	71
17. Resultado del Items 28.....	72
17. Resultado del Items 29.....	72
17. Resultado del Items 30.....	72

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO

	Pág.
1 Resultado del Items 1	55
2. Resultado del Items 2	56
2. Resultado del Items 3	56
3. Resultado del Items 4	57
3. Resultado del Items 5	57
4. Resultado del Items 6	58
5. Resultado del Items 7	59
5. Resultado del Items 8	59
6. Resultado del Items 9	60
7. Resultado del Items 10	61
7. Resultado del Items 11	61
7. Resultado del Items 12	61
7. Resultado del Items 13	61
8. Resultado del Items 14	62
8. Resultado del Items 15	62
9. Resultado del Items 16	64
10. Resultado del Items 17	65
10. Resultado del Items 18	65
10. Resultado del Items 19	65
11. Resultado del Items 20	66
11. Resultado del Items 21	66
12. Resultado del Items 22	68
12. Resultado del Items 23	68
13. Resultado del Items 24	69
13. Resultado del Items 25	69
14. Resultado del Items 26	71
14. Resultado del Items 27	71
15. Resultado del Items 28	72
15. Resultado del Items 29	72
15. Resultado del Items 30	72



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE
RECURSOS HUMANOS
CAMPUS BÁRBULA



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS EN EL CENTRO DE
COORDINACIÓN POLICIAL VALENCIA – CENTRO DE LA
POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO**

Autor(a): Fernández Milagros

Tutor(a): Mercedes Berenice Blanco

Fecha: Octubre 2014

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito diseñar una propuesta de estrategias gerenciales para la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios en el Centro de Coordinación Policial Valencia – Centro de la Policía del Estado Carabobo, donde las jefaturas no contemplan como práctica de gestión, promover la comunicación, ofrecer orientación para mejorar el rendimiento, el desarrollo y promoción de los funcionarios a través de acciones correctivas identificadas de manera oportuna y que están en las reglas mínimas de estandarización para los cuerpos policiales. La investigación se realizara bajo la modalidad de investigación de campo con apoyo documental, no experimental. Estuvo también enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible La población estuvo conformada por cientodieciséis (116) funcionarios pertenecientes al Centro de Coordinación, Policial Valencia – Centro de la Policía del Estado Carabobo, el tipo de muestreo será intencional u opinatico de treinta y seis (36) de los funcionarios. En las técnicas de recolección de datos se utilizara la encuesta con su instrumento; el cuestionario y la validez del instrumento a través de juicio de expertos. Concluyendo que es necesario diseñar una propuesta de estrategias gerenciales para la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios en el Centro de Coordinación Policial Valencia – Centro de la Policía del Estado Carabobo

Descriptor: Estrategias, Evaluación del Desempeño Laboral, Desempeño Laboral,.



**UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF ECONOMIC AND SOCIAL
FOCUS ON MANAGEMENT
HUMAN RESOURCES
CAMPUS BÁRBULA**



**MANAGEMENT STRATEGIES FOR JOB PERFORMANCE EVALUATION
OF STAFF IN POLICE COORDINATION CENTER VALENCIA - CENTRE
POLICE Carabobo**

**Author (s): Milagros Fernández
Tutor (s): Mercedes Berenice Blanco
Date: October 2014**

ABSTRACT

The purpose of this research was to design a proposed management strategies for evaluating the job performance of staff in the Police Coordination Center Valencia - Center Police Carabobo state, where the headquarters do not consider as a management practice, promote communication , providing guidance to improve performance, development and promotion of officials through corrective actions identified in a timely manner and are in the minimum rules of standardization to the police. The research will take place in the form of field research with documentary support, not experimental. It was also framed in the form of feasible project The population consisted of ciento dieciséis (116) members from the Coordination Centre, Police Valencia - Center Police Carabobo state, the type of sampling is intentional or opinion of thirty-six (36) officials. In the techniques of survey data collection instrument was used with her; the questionnaire and the validity of the instrument through expert judgment. Concluding that it is necessary to design a proposed management strategies for evaluating the job performance of staff in the Police Coordination Center Valencia - Center Carabobo State Police

Descriptors: Strategies, Evaluation of Job Performance, Job Performance,.

INTRODUCCIÓN

Las herramientas de apreciación del desempeño son necesarias para cumplir con las finalidades relacionadas con el cometido de la competencia ejercida. Toda institución pública o privada debe contar con estrategias de gerencias y métodos de evaluación, por ello es necesario que éste sea lo más adaptado posible a la naturaleza de la labor que desempeña el mismo. De este modo, obtener un mayor nivel de eficiencia en su rendimiento. Las estrategias gerenciales y los métodos de evaluación del desempeño son considerados como una reflexión, que permite orientar los objetivos propuestos, en relación al perfil porejemplo del funcionario Policial requerido por la institución; por lo cual las actividades deben ser de carácter consecutivo y sistemático.

En otro orden de ideas, según Galvez (2000), toda organización posee su propia y exclusiva personalidad o clima que la diferencia de otras (p.145). Algunos autores sostienen que la gerencia debe prestar mucha atención a este aspecto, toda la influencia del clima sobre las necesidades psicológicas y sociales de los miembros de cualquier institución y la calidad de los logros aspirados. Por lo tanto, en este estudio se abordará la relación existente entre la dirección o gerencia y el desempeño laboral de los funcionarios en el Centro de Coordinación Policial Valencia – Centro de la Policía del Estado Carabobo, con el propósito de proponer estrategias gerenciales para la evaluación del mismo. Para ello se hizo, previamente, un recorrido histórico en búsqueda de precisar el significado de las variables y conducir la operacionalización de las mismas. Esta se justifica debido que al evaluar el desempeño laboral, se obtendría información sobre las debilidades y fortalezas, trayendo como beneficios un buen rendimiento para dicha casa de estudio.

La distribución temática de este estudio es la siguiente: Dentro de esta perspectiva, el mismo se desarrollará en seis capítulos, de los cuales se hará a continuación una breve descripción de los aspectos más relevantes en cada uno de ellos. Capítulo I: El problema, en primer orden se expresan aspectos generales que tienen relación la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios en el Centro de Coordinación Policial Valencia – Centro de la Policía del Estado Carabobo, seguidamente se mencionan particularidades relacionadas con el estudio en cuestión y por otro lado se caracterizan los hechos que evidencian las particularidades de éste en las diferentes instituciones Policiales.

A su vez, la idea principal de este estudio se presenta de manera concreta y guardando estrecha relación con el título del trabajo. Igualmente, se plantea el objetivo general y los objetivos específicos; así mismo, se indican la justificación, describiendo las razones del estudio y se destacan los alcances, impacto SocioPolicial, originalidad, factibilidad e importancia. Capítulo II: Marco Teórico, se inicia con revisión bibliográfica destacando los aspectos que se relacionan directamente con el objeto en estudio, seguidamente se presentan el fundamento.

De esta manera, también se presentó un conjunto de teorías que dan soporte científico destinado a la determinación del clima organizacional entre estos Lafourcade, Picón. Posteriormente, se construyó el marco conceptual con la finalidad de facilitar una mejor comprensión de conceptos utilizados en la redacción de este estudio. Capítulo III: Metodología, señala y describe el diseño del estudio con miras a cumplir las expectativas que giran en torno al problema que presenta el Centro de Coordinación Policial Valencia – Centro de la Policía del Estado Carabobo. En tal sentido, el autor señala que el estudio es un proyecto factible. De esta forma conducir la operacionalización de las variables y analizar los resultados de datos que se

obtendrán a través de las técnicas a aplicar. Cumpliendo así con los objetivos específicos en cada una de las etapas que se desarrollaran.

Capítulo IV: Análisis de los resultados, contempla los resultados obtenidos en aplicación del cuestionario después de su tabulación y graficación, para así lograr alcanzar los objetivos trazados. El Capítulo V, Conclusiones y Recomendaciones y por ultimo el Capítulo VI: Se propuso un programa de estrategias gerenciales para la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios en el Centro de Coordinación Policial Valencia – Centro de la Policía del Estado Carabobo, teniendo como base el diagnóstico realizado en relación a la necesidad que de proponer dicho estrategias.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Un tema de interés principal en la conducción de las instituciones modernas públicas o privadas es el que corresponde a la gerencia estratégica, según Matsushita (2000:156), “la gerencia siempre debe desenvolverse con una política de dirección abierta, a la que describe como: confianza en los empleados, dialogo fácil dentro de la empresa, alta moral de los trabajadores y, sobre todo, solidaridad empresarial”. Así mismo, se indica que la gerencia pública es un cargo de conducción que ocupa el director o jefe de una institución u organismo, lo cual sus múltiples funciones representan a la comunidad, personal administrativo, obreros, entre otros, frente a terceros y coordinar los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Ahora bien, en el ámbito de la Administración Pública en las diferentes dependencias, se supone asumir el compromiso de mejoramiento continuo, cuyo objetivo primordial es el perfeccionar la calidad de los resultados del trabajo ejecutado. En este contexto las instituciones u organismos deberán desarrollar un marco de actuaciones que permitan optimizar su modelo de trabajo, desde ese punto de vista, la gerencia ha adquirido diversidad de connotaciones e interpretaciones donde se le asigna al gerente distintas capacidades y habilidades relacionadas con la direccionalidad eficiente y eficaz de los procesos administrativos en el uso pertinente de los recursos. Tal como lo indica FREEMAN, Edward (2002), que define gerenciamiento institucional de este modo: "Proceso de conducción de una institución por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a

planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia y eficiencia administrativa." (p.189).

Es importante destacar, que para dirigir las empresas e instituciones públicas o privadas es necesaria la evaluación; no es más que una fase indispensable y un aspecto básico en el proceso gerencial de las mismas. En otras palabras, como toda conducta humana demanda una valoración, de igual modo se hace necesario evaluar los logros en términos de los propósitos que se persiguen. Cabe señalar, que el desempeño constituye una acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta, de lo que se le ha designado como responsabilidad y que será medido en base a su ejecución. En consecuencia, se comprende que la evaluación del desempeño del individuo puede maximizar la motivación, las personas necesitan percibir la evaluación favorable del ejercicio y esfuerzo que realizan, como recompensa que valora el honor al mérito. En tal sentido, la gerencia debe prestar especial atención a promover el estímulo y la motivación personal de los empleados, igualmente, atender las necesidades emocionales y sociales de los miembros de la institución.

Dentro de este contexto, el proceso de evaluación del desempeño laboral constituye un objetivo vital para el logro de la excelencia, las instituciones públicas deben estar dedicadas al servicio y comprometidas con sus países, con el público y la consecución de sus metas, preparadas para crecer profesionalmente y dispuestas a fortalecerse en los servicios prestados, estos son criterios fundamentales para elevar los niveles de los organismos. En este sentido, la evaluación del desempeño y el recurso humano juega papel importante, pues permiten caracterizar su ejercicio y propicia su desarrollo, así como también constituye vía para su atención y estimulación, esto lleva a la necesidad de instrumentar procesos de valoración periódicos. Según Albert (2000) explica que:

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear, retener y evaluar al personal de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización (p.56)

Actualmente, la evaluación del desempeño laboral tiene dos corrientes: las primeras se apoyan en la evaluación formativa que como su nombre lo indica, se acentúa el desarrollo continuo del empleado o funcionario si se habla de un funcionario que se evalúa, con el propósito de suministrarle ayuda para el progreso profesional y facilitarle la optimización de sus fortalezas como la minimización de sus debilidades. La segunda corriente se fundamenta en la evaluación sumativa, la cual realizan las organizaciones para identificar a las personas mejor calificadas que deben ser retenidas y aquellas cuya labor de excelencia debe reconocerse mediante ascensos de rango. Muchos investigadores como: Kim (1985); Soto (1990) y Ashing (citado por Canelón, 2004) han abordado, directa e indirectamente, la relación existente entre las expectativas, desempeño y satisfacción laboral, manifiestan la importancia de la vinculación de ambos aspectos para el desarrollo institucional.

Por esto, los autores antes citados, explica que para obtener una gestión eficaz en general, se requiere: a) fuerte liderazgo instruccional-gerencial; b) clima organizacional adecuado ; c) planificación sistemática del trabajo; d) control y supervisión constante; e) estructura organizativa; f) identificación de la mayoría de los actores; y g) utilización de las evaluaciones para los cambios organizativos y operativos. En el caso de Venezuela, en la gestión pública; ejemplo: en los organismos del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores y Justicia según Bustamante (2000), señala que en algunos entes públicos, se presentan debilidades en los aspectos antes mencionados denotándose: liderazgo rígido, control centralizado en la cúspide de la organización, desconocimiento de los miembros con

el ente público, inconformidad en la condición económica o remuneración, deficiencia en la infraestructura o características de la planta física, mínima participación en la toma de decisiones de los miembros del organismo, poca práctica del proceso de supervisión, control y evaluación de la actuación de los funcionarios, limitación en la interacción y relaciones personales funcionarios-funcionarios, funcionarios-directivos, resistencia al cambio y a las innovaciones ; entre otras problemáticas que afectan el desempeño laboral.

Dentro de este marco de ideas, el desempeño laboral en la Policía del Estado Carabobo, Centro de Coordinación Valencia - Centro, no escapa a las diversas situaciones de deficiencia en la gestión administrativa pública, incertidumbre y desánimo de los funcionarios que se presentan en los departamentos; por consiguiente, en la misma se vienen generando escenarios que, de alguna manera, produce malestar a nivel de sus integrantes y de la comunidad en general entre estos: reducción de su planta física y conflictos dentro de los departamentos.

En la Policía del estado Carabobo, Centro de Coordinación Policial Valencia - Centro, se observa que algunos funcionarios no logran los efectos esperados e incumplen con los fines que se les asignan siendo cambiado de rol constantemente, afectando los resultados, siendo incoherentes a los fines, valores y normas que atribuyen las leyes y la sociedad. El problema radica en la falta de motivación del personal por parte de los Jefes, lo que crea desánimo en la realización de sus actividades laborales afectando el servicio prestado por dichos funcionarios ya que los jefes, supervisores de la Coordinación y las Estaciones Policiales, expresan conducta hostil y muy poca comprensiva en los momentos de apremio y vicisitudes que se le puedan presentar al subalterno, no tomando en cuenta sus problemas personales, entre los cuales pueden destacar enfermedades entre otras; ya que a pesar de presentar su justificativo médico, los mismos son sancionados sin el derecho a la defensa, originando así malestar en el personal en general.

Es significativo enfatizar, que de acuerdo a los datos obtenidos, relacionado con el último período (2013) afirma que los asensos y homologaciones no han traído efectos positivos, por cuanto no cubren la expectativas esperada por funcionarios, quienes manifiestan inconformidad por la falta de liderazgo del personal de jefatura, trayendo como consecuencia que las relaciones interpersonales se tornen agresivas y se limite el trabajo en equipo, tan indispensable para fomentar un buen clima organizacional. En otro orden de ideas, se observa que en las estaciones policiales de esta Coordinación no se alinean los objetivos organizacionales con la contribución de los funcionarios a través de estilos de dirección y liderazgo participativos. De allí, que el rol del jefe no ha presentado cambios importantes, en la medida en que a él le corresponde acompañar y guiar a sus empleados (funcionarios), no se promueve su potencial, no se ayuda a aprender, no se motivan sus deseos de crecimiento.

Por ello, no se identifican las oportunidades de desarrollo de carrera, es importante destacar que en la Policía del Estado Carabobo, Centro de Coordinación Valencia - Centro, las jefaturas no contemplan como práctica de gestión, promover la comunicación, ofrecer orientación para mejorar el rendimiento, el desarrollo y promoción de los funcionarios a través de acciones correctivas identificadas de manera oportuna y que están en las reglas mínimas de estandarización para los cuerpos policiales. Donde los esquemas mencionados exigen trabajar para crear cultura de la autorresponsabilidad y retroalimentación en doble vía la cual no existe; implican falta de estimulación a los funcionarios, de allí que no se hagan responsables de su propio desarrollo y desempeño no generando en ellos compromiso real con el trabajo, que esté directamente relacionado con su proyecto de vida y expectativas personales y/o profesionales. En relación a lo antes señalado, surge la necesidad de crear programa de estrategia gerencial para el mejoramiento del desempeño laboral de los funcionarios en el Centro de Coordinación, Policial Valencia – Centro de la Policía del Estado Carabobo. Para abordar esta problemática como estudio de una realidad se plantean las siguientes interrogantes:

¿Qué aporte traerá al desempeño laboral en el Centro de Coordinación, Policial Valencia – Centro de la Policía del Estado Carabobo, proponer una evaluación del mismo?

¿Cómo es el desempeño laboral en el Centro de Coordinación, Policial Valencia – Centro de la Policía del Estado Carabobo?

¿Cuáles son los elementos que conforman la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios en el Centro de Coordinación, Policial Valencia – Centro de la Policía del Estado Carabobo...?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Proponer estrategias gerenciales para la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios en el Centro de Coordinación, Policial Valencia – Centro de la Policía del Estado Carabobo.

Objetivos Específicos:

Diagnosticar el desempeño laboral de los funcionarios en el Centro de Coordinación Policial Valencia – Centro de la Policía del Estado Carabobo.

Describir los elementos de la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios en el Centro de Coordinación, Policial Valencia – Centro de la Policía del Estado Carabobo...

Diseñar estrategias gerenciales para la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios en el Centro de Coordinación, Policial Valencia – Centro de la Policía del Estado Carabobo.

Justificación e Importancia del Estudio

La evaluación del desempeño en el trabajo de los funcionarios es un proceso del área de recursos humanos formativo y sumario a la vez, de construcción de conocimientos a partir de los desempeños laborales reales, con el objetivo de provocar cambios en ellos, desde la consideración axiológica de lo deseable, lo valioso y el deber ser del funcionario en la Policía del Estado Carabobo, Centro de Coordinación Valencia - Centro. Para muchos, el funcionario es un empleado Policial; para otros, la mayor parte de los funcionarios son esencialmente servidores públicos, otros lo consideran simplemente un policía comunitario. También puede considerársele como un profesional de la seguridad ciudadana.

Aunque establecer la distinción pueda parecer una trivialidad, optar por una u otra manera de concebir al funcionario puede tener importantes alcances al proponer un sistema de evaluación de su desempeño. Desde esta perspectiva se justifica en los siguientes planos: Pedagógicos: Muchas investigaciones que se analizan en el contexto de este trabajo, definen la importancia de las estrategias gerenciales para el mejoramiento del desempeño laboral de los funcionarios.

En plano Institucional, es el de mejorar la calidad del desempeño de los funcionarios en la Coordinación, Policial Valencia – Centro de la Policía del Estado Carabobo, en todos los niveles, en función de un mejoramiento de la función policial ofrecida en dicho cuerpo investigativo. En el plano social: favorecer la formación integral de los funcionarios, en la medida que se cuente con profesionales que están alertas respecto a su rol, tarea y funciones y saben cómo ejecutarlas y mejorarlas. Su

atención se centrará con más precisión en las tareas y requerimientos de la seguridad ciudadana, como también en sus necesidades de desarrollo personal.

En el plano político: pueden generarse alternativas que coadyuvan al mejoramiento continuo de la función y gestión pública en cualquier nivel y modalidad del sistema, ejemplo Judicial, buscando las causas y efectos en los desempeños de los funcionarios. El que existan condiciones básicas de trabajo profesional que permitan ejercer y desarrollar los estándares de desempeño de Estado que dicho sistema de evaluación impulsará.

En el plano académico, se justifica por cuanto servirá como referente para proseguir estudios que aborden la temática respecto al desempeño laboral y al mismo tiempo el estudio permitirá conformar como producto sustentos investigativos sobre las estrategias gerenciales de evaluación del desempeño en la Universidad de Carabobo (U.C).

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

El contenido de este capítulo permitirá, a través de una exhaustiva revisión de la bibliografía, crear un basamento adecuado para la sustentación de las teorías que afirman el estudio del desempeño Policial. Según Morles, (1994:13) define que: “la función del marco teórico es precisar y organizar las ideas y conceptos contenidos en la sección introductoria, de manera que los mismos puedan ser manejados y convertidos en acciones concretas.”.

Antecedentes de la Investigación

En los trabajos especiales de grado es necesario hacer una revisión de los trabajos afines a esta investigación a objeto de tomarlos como referencia y orientar adecuadamente el presente estudio. A continuación se hace referencia a algunos antecedentes que tienen relación con esta investigación, por encontrarse vinculados en algún aspecto con la problemática planteada. Ramírez J. (2010) en su trabajo especial de grado, para optar al título de especialista en recursos humanos titulado: “Evaluación del desempeño Laboral y su Impacto en el Mejoramiento de la Calidad del Servicio Policial ” (Universidad de la República del Perú), la cual enmarco los aspectos: teóricos, sociales y globalizantes que involucran hoy el concepto de evaluar, en puntos tan vitales como es calidad y eficiencia, y que traen consigo lograr comprender la operacionalidad que posee esta variable, para luego ahondar en el actual diseño que en nuestro país se lleva a cabo.

El funcionario debe atender a tal diversidad de factores, que se hace imposible e improcedente aplicar métodos y teorías preestablecidas en sus tareas gerenciales. Las debe conocer y dominar para tener referentes en su accionar, pero el

funcionario no debe comportarse como un autómatas, llevando a la práctica recomendaciones realizadas detrás de un escritorio; él está en un servicio social e interactúa con seres humanos, cada uno con su personalidad. Si realmente se abocan a la tarea de ser sencillos, es probable que unos minutos de reflexión bastasen para hacer comprender que cosas tan disímiles en su formulación, como el constructivismo representan instancias normales de las gerencias, válidas incluso en la simultaneidad, no excluyentes entre sí ni exclusivas de ninguna etapa del desarrollo madurativo. Verían, tal vez, que las teorías que asocian el aprender con la motivación interna, no pueden aspirar a una eficiencia del cien por ciento, y que por ende, necesitan complementarse con metodologías donde la falta de interés del sujeto y su entorno no sean tan determinantes en los resultados. Esta exposición, confirma que la evaluación del desempeño se debe complementar con una acción conjunta entre todos los entes involucrados en el proceso y centrarla en los siguientes cuatro dominios, que han sido identificados preliminarmente como claves en el trabajo del funcionario entre estos:

- La preparación para el ejercicio de las competencias, supone un trato adecuado con los compañeros, las personas.

- La creación de un ambiente propicio para el Trabajo, apunta a la capacidad del funcionario para establecer un clima positivo, de respeto, de normas y empatía dentro del área de trabajo.

- Establecer metas y procedimientos claros para los funcionarios de saber motivar, de evaluar adecuadamente y de aprovechar el tiempo de manera efectiva, con actividades relevantes y significativas para los educandos.

Por último, el profesionalismo, alude a un conjunto de criterios, que complementan la actividad desarrollada en sus competencias policiales. La primera acción en este sentido, dice relación con la evaluación en que se alcanzaron las metas

y la autoevaluación que el funcionario realiza de su eficacia en el logro de esos resultados.

En ellos se debe concentrar la labor, de tal forma de generar sistemas que permitan el logro de las metas propuestas, desarrollándolos en cada establecimiento, aplicados a su propia realidad, en concomitancia y en alianza con la comunidad. De allí, que es menester, hacer mención a los resultados que los funcionarios han alcanzado a la fecha, en contraste con los objetivos iniciales de la misma, dando una breve visión sobre los alcances que se desprenden de éstos.

Gallardo (2009), en su estudio para optar al título de Magister en Gerencia Policial expuso lo referente al “Desempeño Gerencial del funcionario en los Roles de Administrador y Planificador en la Policía Metropolitana (IUPM)”. Partió de la descripción del perfil gerencial del funcionario para luego determinar el desempeño eficaz de los roles del administrador y planificador con la finalidad de mejorar la calidad del servicio policial. Condición que permite al funcionario (Jefe) detectar, orientar y motivar en la superación de aquellas fallas que pudieran afectar el proceso, y también de la necesidad de que él se comporte como un gerente con vocación de servicio y se plantee la misión que debe cumplir. Todos estos trabajos de investigación, importante de por sí, convergen en el mismo punto: La acción gerencial del funcionario Jefe de Comisaría y la necesidad de la formación de un Jefe Policial que asuma cabalmente los roles gerenciales, para de este modo contribuir a la búsqueda de la calidad personal, profesional y por ende del servicio policial. De modo, que este auge gerencial está marcando pautas en las instituciones policiales, puesto que, el papel de la gerencia es incursionar en el desarrollo social. Ahora bien, hay que seguir promoviendo estudios en donde todos los integrantes de esta sociedad laboral sean participe, dentro del proceso policial, con la finalidad de lograr la calidad del mismo, sin olvidar que el funcionario como gerente es el factor clave para este fin.

Así mismo, Pérez (2009), en su trabajo especial de grado para optar al título de Especialista en Gerencia Policial titulado: "Influencia de la Acción Gerencial del Director en la Participación Policial", analizó los Estilos de Liderazgo del Director y su influencia en la participación de los Policías" (IUPOLC). El estudio se realizó en el Distrito N° 2 del Estado Aragua, de la cual se extrajo una muestra que constituyó el 25 % de los Policías que conformaron la población en estudio. Los resultados obtenidos permitieron confirmar que: el estilo democrático de liderazgo permite un alto porcentaje en el índice de participación de los Policías tanto en la planeación como en la ejecución de las diferentes actividades de la organización. El trabajo de investigación de este autor se relaciona con esta investigación, ya que a través del mismo se determinó que existe una relación entre el estilo de liderazgo del Director y la participación del Policial. Lo cual habla de estrategias gerenciales y la mejora del desempeño Policial. A pesar de todo lo acotado, muchos directores, supervisores y administradores educativos, defienden el estilo autocrático de liderazgo en la administración educativa.

Aguilar M. (2008) en su trabajo Especial Grado titulado: "Evaluación de la calidad acción gerencial de los Directores, el cual, fue dirigido a los mismos de la Alcaldía de Sandiego, Estado Carabobo (U.C). El autor tomo como sujeto de estudio diez (10) directores y veinte (20) empleados. La misma fue de naturaleza de Campo, Descriptiva y Evaluativo, con una metodología cualitativa etnográfica. Se emplearon como técnica de recolección de datos: la observación participante, la observación no participante y la entrevista y como instrumentos: el diario, el cuaderno de notas y el cuestionario. El desarrollo del estudio se realizó en tres etapa: primero, se indagó todos los aportes concerniente a los expertos de uso, segundo se ejecutó el trabajo de campo para obtener los testimonios de los expertos de usuarios y finalmente el autor llevo a cabo la triangulación muy necesaria para comparar la realidad operativa de la gestión del director en su micro escenario y el deber ser de la misma.

La autora concluyó que la gerencia presenta limitaciones: en la formulación de una visión y misión institucional para presentar poco líderes de trabajo; en el flujo comunicacional es muy deficiente sobre todos en la forma de abordar los procesos gerenciales, en la toma de decisiones, en la participación y en la falta de políticas para el desarrollo del personal.

Bases Teóricas

Estos representan el fundamento del trabajo de investigación, donde se detallan los elementos de la teoría que son utilizados directamente en el desarrollo de la investigación, Según Arias (2006:24): los define como: “Un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”. A continuación se desglosan las teorías:

Planificación Estratégica

Tomando como referencia los tipos de planificación antes nombrados, el tópico del estudio en cuestión se fundamentará en los postulados de la planificación estratégica, ya que la misma es más que un simple proceso de previsión, pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante períodos específicos, con la idea de alcanzar la situación futura planeada. Por tanto, se deben desarrollar dentro del contexto de esa situación y deben ser realistas, objetivos y alcanzables. Las metas y los objetivos desarrollados en el proceso de planeación estratégica deben suministrar a la organización sus prioridades y un conjunto de parámetros para casi todas las decisiones administrativas cotidianas.

Asimismo, la planificación estratégica y la administración estratégica, en un proceso reiterativo proporcionarán el marco teórico para la capacitación de las

Asociaciones privadas, públicas, civiles o estatales. En tal sentido, Ogliastri (2008) dice que el problema que quiere resolverse con la planeación estratégica es organizar un desarrollo institucional coherente, que permita coordinar acciones de diferentes subunidades mediante criterios que resuelvan conflictos de interés y que ilumine con suficiente claridad a todos los testamentos de la institución sobre los objetivos que se persiguen y los métodos escogidos para llegar a ellos. Según Chica y Prieto (1999), expresan las siguientes definiciones de Planeación en el Proceso Administrativo:

- Proceso por el cual un administrador mira el futuro y descubre cursos alternos de acción.
- Es decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién deberá llevarlo a cabo.
- Es la escogencia entre planes alternativos de acción a fin de asegurar el logro de las metas corporativas. (p. 69).

Siendo este tema importante dentro del presente trabajo de investigación por cuanto en la Administración Pública en las diferentes dependencias, se supone asumir el compromiso de mejoramiento continuo, cuyo objetivo primordial es el perfeccionar la calidad de los resultados del trabajo ejecutado. Y este se mejor con la puesta en marcha de planes t propuestas que deben ser planteados como por ejemplo las estrategias gerenciales para la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios en el Centro de Coordinación, Policial Valencia – Centro de la Policía del Estado Carabobo..

Características de la Planificación Estratégica

- Es la primera función o actividad que desarrolla el administrador, gerente o propietario del pequeño negocio.
- Se plantea buscando eficiencia en el logro de los objetivos del negocio.
- Todo funcionario encargado de tareas administrativas es directamente responsable por el ejercicio de la planeación.

- No es sinónimo de evitar riesgos. El riesgo siempre está presente en las decisiones administrativas porque éstas están relacionadas con el futuro sobre el cual nadie posee control absoluto. La planeación pretende concientizar al individuo de la clase de riesgo que está dispuesto a correr. En otros términos, planear es decidir aquel nivel de riesgo con el cual se puede o pretende comprometer la empresa.
- Las herramientas administrativas, la Planeación busca optimizar el empleo de los recursos organizacionales.
- La Planeación se concreta en planes. Un plan es un derrotero o guía para la acción futura.
- Planear no es predecir. El proceso de la Planeación se fundamenta en predicciones respecto al futuro pero su significado no es similar. Por ejemplo, una empresa decide planear la apertura de una nueva planta en cuanto vaticina una excelente situación económica. Obsérvese como la predicción da vía libre al proceso de la Planeación, siendo en consecuencia, conceptos complementarios pero diferentes.

Liderazgo

El liderazgo se define como “el arte de gestionar voluntades”. El liderazgo es un arte porque para ser un líder se necesita tener un espíritu provocativo; se necesita una capacidad innovadora que dé ese toque “mágico” que destierra el conformismo y la pasividad; hay que ver más allá o antes que los demás o de forma distinta. En definitiva el líder debe poseer esa “fuerza misteriosa para percibir la realidad de forma desacostumbrada” (Mateo y Valdano) citado por Molinar y Velásquez (2007). Una definición de liderazgo es: “... una relación de influencia entre líderes y seguidores, quienes intentan realizar cambios reales que reflejen sus mutuos propósitos”. (p.11).

El liderazgo es diferente de la gestión. No es algo místico ni misterioso. No tiene nada que ver con tener “carisma”, tampoco es necesariamente mejor que la gestión, ni sirve para sustituirle. El liderazgo y la gestión pudieran ser dos sistemas de acción distintos y complementarios, pero los dos son necesarios para tener éxito en un entorno cada vez más complejo y cambiante. Un liderazgo fuerte con una dirección débil no es mejor, y en ocasiones puede llegar a ser peor, que lo contrario. El verdadero reto consiste en combinar un liderazgo fuerte con una gestión fuerte, y en conseguir que ambos se equilibren entre sí. Las organizaciones que aprenden valoran a los buenos gestores y a los líderes, y se esfuerzan por conseguir que se integren en los equipos, el ideal sería formar líderes-gestores.

La gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad, en tanto aporta un toque de orden y coherencia en dimensiones esenciales a través de la planificación, fijando objetivos o metas para el futuro y los respectivos mecanismos de control y evaluación. A diferencia, el liderazgo se centra en poner en práctica cambios constructivos, lo que empieza por fijar una orientación, elaborando una visión del futuro junto con las estrategias que permitan introducir los cambios necesarios para alcanzar esa visión.

Fijar la orientación (visión) nunca es lo mismo que planificar, ni siquiera a largo plazo, aunque es frecuente que se confundan las dos cosas. Planificar es un proceso de gestión de naturaleza deductiva, que en su enfoque tradicional, generalmente se diseña para obtener unos resultados ordenados, no un cambio. Los líderes reúnen una amplia gama de datos, y buscan pautas, relaciones y vínculos que ayuden a explicar las cosas. En este sentido, la visión en el ámbito del liderazgo no da lugar a planes; crea visiones y estrategias que describen a la organización o la cultura organizacional en términos de lo que debería ser a largo plazo y articula una forma factible de conseguir ese objetivo.

Por otro lado, no hace falta que las visiones o las estrategias sean innovaciones brillantes, de hecho, algunas de las mejores no lo son. Las visiones eficaces suelen tener características casi comunes, incluso que se traten de ideas trilladas, a pesar de que su articulación concreta o la ordenación de las ideas pueda ser diferente. El liderazgo consiste en la coordinación de personas, lo que significa comunicar la nueva orientación a las personas que puedan formar coaliciones, comprendan la visión y se comprometan a alcanzarla. Para ello, hace falta motivación e inspiración, lograr que las personas se muevan, avancen hacia la dirección adecuada, a pesar de los grandes obstáculos que dificulten el cambio, apelando a las necesidades, emociones y valores humanos básicos, que tantas veces se desaprovechan, relacionándose este punto con la aplicación de estrategias gerenciales para la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios en el Centro de Coordinación, Policial Valencia – Centro de la Policía del Estado Carabobo e incentivar ciertos factores involucrados en el desempeño como el liderazgo, la motivación entre otros.

El Liderazgo y sus Atributos

En las distintas aproximaciones teóricas al fenómeno del liderazgo, tradicionalmente los autores proyectan una mirada al tema desde diferentes ángulos, tratando a su paso de incorporar algún elemento nuevo. En toda esta trayectoria también puede apreciarse que para referirse “a que es lo que define a un líder como tal, así como que es lo que requiere desarrollarse en ellos”, algunos de estos autores le llaman características del líder”, otros la llaman “rasgos”, varios lo definen como un conjunto de atributos, y para otros son hábitos o habilidades.

En la literatura se encuentra que muchos autores enuncian con variados términos los “atributos” que debe tener y desarrollar un líder para desempeñarse

como tal, y que aparecen asociadas al éxito en este desempeño. Por ejemplo, Blanchard (2001) afirma que: “El líder afronta el constante reto de desarrollar un conjunto de habilidades y talentos o dones, necesarios para conducir los procesos de cambio e influir en la dirección y magnitud del mismo” (p.78). Debido a esto, sostiene que, antes de poder ejercer efectivamente su liderazgo sobre otros, es necesario que el líder aprenda a liderarse a sí mismo y desarrolle una serie de habilidades que le permitan dirigir y evaluar el avance de ese desarrollo.

Partiendo de esas ideas, el autor señala algunos talentos y habilidades que en su opinión deben desarrollar los líderes en los diferentes ámbitos de sus vidas:

1. Talentos y Habilidades Personales: incluye auto-confianza, auto-crítica, objetividad y firmeza.
2. Talentos y Habilidades de Relación: incluye comunicación, serenidad y transparencia, percepción y sensibilidad, empatía, Coordinación y negociación.
3. Talentos y Habilidades de Dirección de Equipos: incluye la definición clara de la misión y los valores, la definición de los objetivos y logros, el manejo de juntas, la presencia directiva y las acciones institucionales.
4. La habilidad o talento de comunicación y convencimiento.

Teoría de la Gerencia.

Según Sisk y Sverdlik (1999) expresan que: “el término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas” (p. 45). Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo. De allí que, planteado por los autores en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerente dentro de las instituciones escolares tiene que desenvolverse en varias disciplinas o habilidades como administrador, mediador,

líder, supervisor, delegado, entre otros. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

Seguidamente, Crosby (2002), conceptualiza la gerencia como "el arte de hacer que las cosas ocurran" (p. 23). Por su parte Krygier (2004), la define como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización. En la actualidad, existe consenso, entre muchos autores, al señalar que el término gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos.

De acuerdo con este exponente, se puede distinguir tres aspectos claves al definir la gerencia como proceso: en primer lugar, la coordinación de recursos humanos y materiales disponible para la organización; segundo la ejecución de funciones gerenciales o también llamadas administrativas como medio de lograr la coordinación y, tercero, establecer el propósito del proceso gerencial; es decir el objetivo a donde se quiere llegar o que es lo que se desea lograr, conocer también lo que es verdaderamente importante, saber por qué y cuándo es necesaria la gerencia, qué hace y cómo lo hace.

Tomando en consideración, Chiavenato (2001), plantea que la gerencia es "responsable del éxito o fracaso de una empresa, es indispensable para dirigir los asuntos de la misma" (p. 89). Siempre que exista un grupo de individuos que persigan un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos para lograr el mismo con efectividad. De igual modo, el autor explica que los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderazgo para la acción del grupo. Si se estudia la

gerencia como una disciplina académica, es necesario considerarla como un proceso el cual puede ser descrito y analizado en términos de varias funciones fundamentales.

Por otro lado Chiavenato (2001), plantea algunas habilidades y funciones que todo gerente debe tener y demostrar a la hora de dirigir una organización, para que estas puedan ser tomadas como modelo por todos sus subordinados y al mismo tiempo servirá de base o soporte para su labor(p. 90). Las mismas se describen a continuación cada una por separado. Teniendo estas relación con la aplicación de estrategias gerenciales para la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios en el Centro de Coordinación, Policial Valencia – Centro de la Policía del Estado Carabobo.

Habilidades de un Gerente

1. La habilidad técnica: implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de técnicas y herramientas. Puede ser obtenida mediante educación formal o a través de la experiencia personal o de otros.
2. La habilidad humana: es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.
3. La habilidad conceptual: consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.

Funciones del Gerente

1. Ser proactivo, es decir, armonizar en todas las decisiones y todos los actos los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo.
2. Ejecutar seis tareas básicas: fijar objetivos; derivar metas en cada área de objetivos; organizar tareas, actividades y personas; motivar y comunicar, controlar y evaluar; y, desarrollar a la gente y a sí mismo.

Así mismo, para Falcón (2003), menciona algunas funciones del gerente tales como:

1. Planear: mediante el equipo gerencial y de directores, la organización fija las metas y estrategias para la consecución de objetivos. Planear significa especificar esas metas y establecer el camino estratégico para lograr su realización.
2. Organizar: dado que la gerencia significa la administración de los recursos escasos, los gerentes deben poder organizar la distribución de los mismos. Por tal motivo, los recursos con que cuenta la organización deben ser orientados a la consecución y realización de la visión y meta concretas de las empresas.
3. Liderar: el gerente moderno requiere tener la capacidad de liderar a sus subalternos. En las organizaciones actuales es menester que la gerencia logre estimular mediante su liderazgo al resto de los componentes de la organización. Un líder es capaz de lograr en su gente la mayor cantidad de provecho, gracias a la entrega e inspiración que por medio del liderazgo se genera.
4. Controlar: Aun con los planes mejor elaborados, con las funciones mejor distribuidas y con los líderes de altísima calidad, no existe garantía de éxito organizacional sin proceso de control y evaluación de los resultados obtenidos.

Gracias a la función de control, la gerencia podrá tener el tiempo suficiente para reaccionar ante determinada circunstancia no prevista o simplemente desfavorable. Gracias al control podremos reorientar las estrategias, agregar o

disminuir recursos, o simplemente desechar antiguas fórmulas para el establecimiento de nuevas ideas. (p.25).

Es por ello, que el director como gerente tiene que coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de alcanzar los objetivos establecidos. Para el presente estudio es necesario indagar a cerca de todas sus funciones y atribuciones gerenciales para lograr impulsarlas a través del manejo de las emociones y obtener un buen desempeño organizacional.

Desempeño de Laboral

Afirma Picon (1990), que el desempeño laboral puede definirse como el conjunto de habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la eficiencia de su productividad en un determinado nivel, modalidad o áreas del conocimiento. La evaluación del desempeño laboral busca conocer el estándar de desempeño del trabajador de acuerdo a ciertos parámetros que se establecen para tal fin, como una forma de medida del desempeño que tiene el recurso humano, en las diferentes actividades tareas que realiza sin embargo existen factores internos y externos que inciden en este desempeño que tenga dentro de la institución.

Sobre este tema se ha revisado que diferentes autores han conceptualizado el desempeño laboral como el efecto neto del esfuerzo de una persona que se ve modificado por sus habilidades, rasgos y por la forma en que percibe su papel, entendiéndose que el esfuerzo es sinónimo de gasto de energía, sea física o mental, o de ambas , que es gastada cuando las personas realizan su trabajo, pudiéndose concluir que el rendimiento profesional de las personas varía según sus esfuerzos, habilidades, rasgos y direccionalidad en que este se realice.

Es conveniente que se entienda que el desempeño laboral tiene diferentes factores incidentes en el mismo, como pueden ser factores motivacionales o la existencia de fuerzas ambientales que puedan estar incidiendo en su desempeño. Cuando son ambientales, muchas veces pueden ser consideradas como pretextos para excusar la baja producción del trabajador, otras como malas condiciones de trabajo, equipos defectuosos, falta de cooperación, supervisión defectuosa, e información insuficiente obstaculiza el verdadero rendimiento del trabajador.

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Una definición interesante sobre el desempeño laboral, es la expuesta por Stoner (1994), quien afirma que “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad” (p.510). Con respecto a esta definición se plantea que el desempeño laboral, se refiere a la puesta en práctica de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con el propósito de alcanzar las metas propuestas.

Chiavenato (2006), 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 este orden de ideas, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá cambiar inicialmente lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción.

Robbins (2004), plantea: “La importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño” (p.564). Además de mencionar, que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurren con las metas fáciles. En relación a las definiciones presentadas anteriormente, se puede evidenciar el factor común, que es logro de metas organizacionales, siendo de suma relevancia para ello la capacidad presente en las enfermeras de atención directa, de dicha organización, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

El desempeño laboral depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo. Davis y Newtrons (2000), conceptualizan las siguientes capacidades; adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño. Al respecto Chiavenato (2006), 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.

Evaluación del Desempeño

Muchos son los autores que plantean su concepción acerca de lo que significa la Evaluación del Desempeño. A continuación analizamos varios conceptos: Según Byars & Rue (2000), “La Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora” (p. 78). Es un

sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Harper & Lynch (2005), plantean que es “una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización” (p. 354). Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales”. El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales. De allí, que se puede decir que la medición de desempeño, en términos generales, es un esfuerzo sistemático aplicado a una organización para evaluar su gestión orientada al cumplimiento de su misión, a partir de la optimización de sus procesos.

Harper & Lynch (2005), “Es el instrumento que permite someter los elementos y las asignaciones presupuestarias de las categorías programáticas, a un proceso integral de medición, monitoreo y evaluación” (p. 356).

Brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento. Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran: Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa, Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo". Según Harper & Lynch (2005), “La Evaluación del Desempeño resulta útil para: Validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación)” (p. 356).

Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa; Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral; Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente; Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

Teoría de las Relaciones Humanas

La Teoría de las Relaciones Humanas o escuela humanista de la administración, viene a cubrir la necesidad de corregir la tendencia a la deshumanización del trabajador y a demostrar lo inadecuado de los principios de la teoría clásica. Al respecto, Chiavenato, (1999), identifica entre los científicos sociales de esta teoría humanística a Elton Mayo como el fundador y como colaboradores, entre otros, a John Dewey por su filosofía pragmática; y Kart Lewin por su aporte Psicológico, los cuales fueron esenciales para llevar a cabo el experimento de Hawthore.

El experimento de Hawthore de la conducta humana, permitió trazar los principios básicos de la teoría humanística, de cuyas conclusiones se pueden mencionar:

1. El nivel de producción depende de la integración social. Se comprobó que cuanto más integrado está el grupo de trabajo, su nivel de competencia y eficiencia será mayor para producir
2. El comportamiento social de los trabajadores, se haya influenciado por códigos de conducta grupal. Cada grupo social desarrolla creencias y expectativas con relación a la administración.

3. La recompensa y sanciones sociales. A los individuos los motiva el reconocimiento y aprobación social, aunque esas recompensas sociales y morales sean simbólicas.

4. En las organizaciones, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social en busca de comprensión, aceptación y participación a fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones más inmediatas. Esa interacción humana permite al administrador obtener mejores resultados y facilita desarrollar un ambiente donde cada persona es estimulada a expresarse libre y sanamente.

Por consiguiente, un nuevo lenguaje se desarrolla en la teoría de la relaciones humanas se plantea que los grupos pueden manejarse mediante un adecuado estilo de supervisión y liderazgo, también centran su atención en las oportunidades para escuchar y aprender de las reuniones en grupo. Mediante la comunicación se propicia información que promueve la confianza, la cooperación de las personas para que puedan desempeñar sus tareas.

Este enfoque humanista de la supervisión, se complementa con la filosofía de calidad total propuesta por Demming, E (1989), ya que su aplicación en la evolución y cambios del entorno educativo mediante sus catorce principios pueden ejercer su influencia en las instituciones educativas para mejorar la calidad educativa.

Teoría de las Necesidades de Maslow

Son múltiples los estudios que se han llevado a cabo sobre el trabajo de las personas y las razones del mismo, surgiendo varias teorías sobre el comportamiento de la persona y los aspectos que motivan a realizar una acción. Entre estas teorías cabe mencionar la teoría de la motivación de Maslow, citado por Ivancevich (2004), conocida como la jerarquía de las necesidades; la cual se basa en dos supuestos fundamentales: en primer lugar, las diferentes necesidades que experimentan las

personas se muestran activas en momentos distintos y son sólo las necesidades insatisfechas las que influyen en sus conductas.

En segundo lugar, las necesidades se clasifican siguiendo un cierto orden de importancia denominado jerarquía. Según la referencia anterior, Maslow identifica cinco (5) categorías de necesidades:

1. Necesidades fisiológicas, como la alimentación, el aire y el agua.
2. Necesidades de seguridad, como la ausencia de temores o de daños.
3. Necesidades sociales, como la amistad, el compañerismo y el trabajo en equipo.
4. Necesidades de autoestima: es decir, la aceptación de sí mismo como portador de valores.
5. Necesidades de autorrealización: la satisfacción del crecimiento potencial y personal.

Por consiguiente, se puede inferir que esta teoría está estrechamente relacionada con el nivel de aspiración de la persona y específicamente en el campo educativo podría contribuir a que los Policías se desempeñen con eficiencia en su profesión. La motivación depende que las personas tengan objetivos claros, desarrollen la automotivación, y que los jefes retribuyan sus esfuerzos con recompensas justas y oportunas, que los gerentes faciliten o creen los medios y condiciones favorables para que pueda desarrollarse favorablemente la motivación y no la dificulten, para que se pueda lograr el cumplimiento de objetivos personales y empresariales.

Teoría de Herzberg

Otra teoría motivacional importante para este estudio es la “Dual” de Herzberg, citado por Chiavenato (2004); la cual se sustenta en la filosofía de que el estudio de la

motivación debe tomar en cuenta el ambiente externo y el trabajo en sí, donde la motivación personal es necesaria para trabajar en forma cooperativa, voluntaria y productiva. Para Herzberg, existieron factores higiénicos y factores motivacionales en la satisfacción de los empleados, los primeros se refieren al ambiente y mantenimiento de las condiciones que rodean al trabajador, condiciones físicas, beneficios sociales, relaciones interpersonales, status y seguridad; mientras que los factores motivacionales (trabajo retador, reconocimiento de logro y desarrollo) están referidos al contenido del trabajo y son los que producen desde la no satisfacción en el cargo hasta la satisfacción del mismo; ya que para el autor, el ambiente de trabajo no puede aumentar la satisfacción personal.

En consecuencia, quien dirige los recursos humanos en la organización educativa, debe ser un elemento que posibilite el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, la realización, crecimiento y avance en la búsqueda de la calidad. En tal sentido, si todos los Policías incluyendo el personal directivo se sienten motivados, el trabajo será el mayor estímulo; ya que, la satisfacción que ellos experimentan no se debe a la naturaleza misma del trabajo, identificada esta con sus intereses y aptitudes. Teniendo este punto una relación clara con la aplicación de estrategias gerenciales para la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios en el Centro de Coordinación, Policial Valencia – Centro de la Policía del Estado Carabobo.

Bases Legales

El marco legal de la presente investigación está basado en la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

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

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

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

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

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

1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.
2. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos. Sólo es posible la transacción y convencimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley.
3. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad.
4. Toda medida o acto del patrono contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno.
5. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición.
6. Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar su desarrollo integral. El Estado los o las protegerá contra cualquier explotación económica y social.

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

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012),

Artículo 1°. Esta Ley, tiene por objeto proteger al trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores y de las trabajadoras, creadores de la riqueza socialmente producida y sujetos protagónicos de los procesos de educación y trabajo para alcanzar los fines del Estado democrático y social de derecho y de justicia, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el pensamiento del padre de la patria Simón Bolívar.

Regula las situaciones y relaciones jurídicas derivadas del proceso de producción de bienes y servicios, protegiendo el interés supremo del trabajo como proceso liberador, indispensable para materializar los derechos de la persona humana, de las familias y del conjunto de la sociedad, mediante la justa distribución de la riqueza, para la satisfacción de las necesidades materiales, intelectuales y espirituales del pueblo. El trabajo es un hecho social y goza de protección como proceso fundamental para alcanzar los fines del Estado, la satisfacción de las necesidades materiales morales e intelectuales del pueblo y la justa distribución de la riqueza.

Ley del Estatuto de la Función Policial, Gaceta Oficial N° 5.940 Extraordinario del 7 de diciembre 2009, en su artículo 32

Artículo 32. El desempeño de los funcionarios y funcionarias policiales se evaluará de manera individual y en equipos de trabajo, a través de un sistema fundamentado en criterios de eficacia y eficiencia. La Oficina de Control de Actuación Policial implementará, como parte del protocolo de supervisión continua e intervención temprana, y de conformidad con los indicadores que establezcan los reglamentos y resoluciones de esta Ley, un sistema que permita registrar el seguimiento de las actividades de los funcionarios y funcionarias policiales y los informes de supervisión correspondiente, a fin de incorporarlo en el historial personal y un sistema de puntaje que permita calibrar los logros y avances de cada funcionario o funcionaria policial en su carrera de una forma objetiva, imparcial e integral.

Esta tiene por objeto regir las relaciones de empleo público entre los funcionarios y funcionarias policiales y los cuerpos de policía de la Administración Pública Nacional, estatal y municipal. Así Mismo, Regular el sistema equilibrado de supervisión interna y ex tema del desempeño policial, contemplado en los artículos 77 al 81 de la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana, conforme a los principios de la intervención oportuna; el fomento de buenas prácticas policiales; la corrección temprana de las desviaciones y la responsabilidad administrativa individual; señalando el marco de tipificación de las infracciones, así como los procedimientos para identificarlas, detectarlas y controlarlas con eficacia, asegurando así el cumplimiento de la Constitución de la República y la ley, el respeto de los derechos humanos, la dignificación y profesionalización de los funcionarios y funcionarias policiales y la corresponsabilidad de la comunidad en la gestión de la seguridad ciudadana.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Arias, F. (2006:45), define que esta etapa de la investigación como” “la exposición de la metodología utilizada para la realización de la misma, los lineamientos y las características que posee”. Se encuentra compuesta del tipo de investigación, es decir, si es de campo, documental, experimental o proyecto factible. Como también de la población y la muestra a utilizar, las técnicas de recolección de los datos y la técnica de análisis de los mismos. Tomando en consideración cada uno de los instrumentos que esta utiliza; enfocando la definición y explicación de cada uno de los procedimientos técnicos.

Nivel de Investigación

El presente estudio se desarrolló bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en los tipos de investigación de campo, documental y estudio de caso. Al respecto la Universidad Experimental Libertador (1998) manifiesta que:

El proyecto factible consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer necesidades de una institución o grupo social. La propuesta debe tener apoyo, bien sea en una investigación de tipo documental y debe referirse a la formulación de políticas, programas, métodos y procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p.7)

Esto debido a que se fundamentará en el planteamiento de una estrategia y descripción de las características principales de la problemática que actualmente se viene presentando en el Centro de Coordinación Policial Valencia Centro para su mejoramiento profesional. El presente trabajo de investigación de acuerdo a su propósito es de tipo aplicada, debido a que su objetivo principal proponer estrategias

gerenciales para la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios, con el fin de lograr la efectividad del servicio. Según el nivel de conocimiento a obtener es descriptiva. Según Arias F (2006), la investigación descriptiva:

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

Este estudio está enmarcado dentro de este marco descriptivo; ya que busca relacionar la información referente a la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios en el Centro de Coordinación, Policial Valencia – Centro de la Policía del Estado Carabobo.

Tipo de la Investigación

En cuanto al tipo de investigación, este no es más que la clasificación que asume la investigación de acuerdo al proceso que seguirá el investigador, para llevar a cabo la misma. En atención al tipo de investigación se clasifica de campo de igual manera, Sabino (2000), explica que el diseño de campo: “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 (p.89). De esta manera, el autor antes citado, agrega que en los tipos de investigación de campo también se emplean datos secundarios, sobre todo los provenientes de fuentes bibliográficas, a partir de los cuales se elabora el marco teórico. No obstante, son los datos primarios obtenidos a través del diseño de campo, los esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado. En el mismo orden de ideas, será sustentada de modo documental, Tamayo y Tamayo (2004), explica que:

La investigación documental es la que se realiza, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie, como la investigación bibliográfica, la cual se basa la consulta de libros, artículos o ensayos de revistas, periódicos y documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, entre otros (p.65).

Esta investigación se basara en la revisión bibliográfica del tema para describir los elementos que conforman proponer estrategias gerenciales para la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios en el Centro de Coordinación, Policial Valencia – Centro de la Policía del Estado Carabobo y la indagación, recopilación, organización, valoración crítica e información bibliográfica referente al tema, lo cual permitirá un punto de vista del problema en estudio.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es la estructura a seguir, ejerciendo el control de la misma a fin de encontrar resultados confiables y su relación con las interrogantes surgidas de los supuestos del problema. Tamayo y Tamayo (2001), afirma que “El diseño de una investigación constituye la mejor estrategia a seguir por el investigador para la adecuada solución del problema planteado.” (p.70).

En el caso particular la presente investigación tiene un diseño no experimental, por cuanto se realiza sin manipular las variables que se dieron en la realidad sin la intervención de la autora, ya que el fenómeno de del desempeño laboral de los funcionarios en el Centro de Coordinación, Policial Valencia – Centro de la Policía del Estado Carabobo, se observan tal como se dan en su contexto natural. Tamayo y Tamayo (2004), publica: “La investigación no experimental es aquella en donde el investigador se limita a observar los acontecimientos sin intervenir en los mismos” (p.49).

Población y Muestra

Según Ramírez (2006), dice que una vez definido el problema a investigar, formulados los objetivos y delimitadas las variables se hace necesario determinar los elementos o individuos con quienes se va a llevar a cabo el estudio o investigación. Esta consideración conduce a delimitar el ámbito de la investigación definiendo una población y seleccionando la muestra.

Tamayo y Tamayo (2006), afirma que: “la población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p. 114). La población del estudio estará referida a ciento dieciséis (116) funcionarios pertenecientes al Centro de Coordinación, Policial Valencia – Centro de la Policía del Estado Carabobo.

Por otro lado la muestra, según, Arias (2006). "Se define como una parte de la población, un subconjunto de un conjunto de elementos obtenido con el fin de investigar las propiedades de la población, donde procede la muestra", (p.14). La muestra en estudio, será de tipo no probabilístico de manera intencional, siendo importante señalar que se tomara en cuenta los funcionarios de la Estación Policial Candelaria. La muestra de tipo no probabilístico de manera intencional es definida por, el autor antes citado como: “La selección de los elementos con base en criterios o juicios del investigador” (p. 53). Por consiguiente, para efectos de este estudio la muestra será de (36) funcionarios.

Técnicas o Instrumentos de Recolección de Datos

Según Arias (2006), “Se entiende por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. (p. 67). Con base en, lo que antes expuesto, en el presente estudio, se emplea la encuesta escrita como técnica de recolección de datos, el autor antes citado afirma: “La encuesta es el medio

constituido por una serie de preguntas que sobre un determinado aspecto se formulan a las personas que se consideran relacionadas con el mismos”. (p. 75).

Ahora bien como instrumento de recolección de datos, se manejara un formato de cuestionario, el mismo constara de veinte (20) ítems, que se presentan en forma de preguntas cerradas, y se orientan de manera esencial a alcanzar los fines propuestos al interrogar a la muestra que se selecciona en la investigación. Asimismo, el autor precitado expresa, “El cuestionario de preguntas cerradas es aquel donde se establecen previamente las opciones de respuesta que puede elegir el encuestado. Estas se clasifican en dicotómicas: cuando se ofrecen sólo dos (02) opciones de respuesta; y de selección simple, cuando se ofrecen varias opciones, pero se escoge sólo una opción” (p. 77).

Validez del Instrumento

Según el Manual UPEL (2006), establece que: “La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir. Para determinar esta característica pueden tenerse en cuenta diferentes tipos de evidencias relacionadas con el contenido, entre otras el investigador debe seleccionar el tipo de validación que más le convenga, previa documentación en las fuentes metodológicas.” (p.28). El instrumento de recolección debe contener una validez que según Hernández, S y Otros (2002), define como “El grado en la calificación o resultado del instrumento debe realmente reflejar lo que está midiendo” (p.51).

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

Confiabilidad

Según Palella, S., y Martins, F. (2003), establecen que: La confiabilidad es definida como la ausencia de un error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida, es decir, es el grado en que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales. Además la precisión de una medida es lo que asegura su rentabilidad (si se repite siempre da el mismo resultado). (p.150).

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

$$K_{R_{20}} = \left[\frac{K}{K-1} \right] * \left[1 - \frac{\sum P * Q}{V_t} \right]$$

Cuadro N° 01. Población Escala de Índice de confiabilidad

Escala	Índice
0.81 a 1.00	Muy alto
0.61 a 0.80	Alto
0.41 a 0.60	Moderado
0.21 a 0.40	Bajo
0.1 a 0.2	Muy Bajo

Fuente: Fernández (2014)

Cuadro N° 2 OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE

Objetivo General: Proponer estrategias gerenciales para la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios en el Centro de Coordinación, Policial Valencia – Centro de la Policía del Estado Carabobo.					
Objetivos Específicos	Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicador	Ítems
Diagnosticar el desempeño laboral de los funcionarios en el Centro de Coordinación Policial Valencia – Centro de la Policía del Estado Carabobo.	Desempeño laboral	El conjunto de habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la eficiencia de su productividad en un determinado nivel, modalidad o áreas del conocimiento...	Administrativa	Planificación, Organización Dirección Control Supervisión	1, 2,3 ,4,5,6, ,7,8
Describir los elementos de la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios en el Centro de Coordinación, Policial Valencia – Centro de la Policía del Estado Carabobo...	Elementos de la evaluación del desempeño laboral	En el proceso de evaluación del desempeño los elementos son la continuidad permanente, atendiendo estrechamente la labor de los funcionarios para brindar asistencia y correcciones en los momentos necesarios, pues esto les permitirá conocer los resultados y méritos obtenidos al realizar sus actividades, logrando que se sientan motivados a cumplir sus funciones con efectividad.	Gerencia, Dirección , Jefatura	Liderazgo Evaluación Promover Integral Toma de Decisiones Trabajo en Equipo	9,10,11,12,13, 14,15,16,17,1 8,19,20
Diseñar estrategias gerenciales para la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios en el Centro de Coordinación, Policial Valencia – Centro de la Policía del Estado Carabobo.	Estrategias Gerenciales	Estrategias gerenciales Son programas de gerencia que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para comunicar eficientemente la información con modelos de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada	Gerencia Programas	Comunicación Interrelación Actualización Motivación	21,22,23,24,2 5,26,27,28,29, 30

Fuente: Fernández (2014)

CAPITULO IV

Presentación y Análisis de los Resultados

Cuadro No. 3, Resultado Del Cuestionario Aplicado A Los funcionarios

N°	ITEMS Usted como funcionario considera que el personal directivo (Jefes):	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	¿Cumple con las funciones de planificación?	5	50	04	40	01	10
2	¿Delega actividades al personal tomando en cuenta sus potencialidades?	02	20	6	60	02	20
3	¿Organiza talleres de actualización permanente al personal Policial?	03	30	05	50	02	20
4	¿Dirige al grupo de trabajo para que sea más proactivo?	04	40	05	50	01	10
5	¿Conduce a los funcionarios al cumplimiento de las planificaciones institucionales?	04	40	05	50	01	10
6	¿Se observa efectividad en las funciones de control?	04	40	05	50	01	10
7	¿Supervisa el trato asertivo de los coordinadores hacia los funcionarios?	03	30	05	50	02	20
8	¿Supervisa el uso de recursos instruccionales acorde con los objetivos planteados?	04	40	05	50	01	10
9	¿Emplea el liderazgo democrático dentro de la institución?	04	20	15	75	01	05
10	¿Establece parámetros para evaluar el desempeño?	07	35	10	50	03	15
11	¿Reconoce la efectividad de la labor de los funcionarios?	06	30	11	55	03	15
12	¿Cumple con la funciones de evaluación?	07	35	11	55	02	10
13	¿Considera necesario proponer un Programa de Estrategias Gerenciales?	20	100	00	00	00	00
14	¿Sugiere alternativas para ejercer su labor científica?	04	20	14	70	02	10
15	¿Promueve la calidad en la investigación?	05	25	08	40	07	35
16	¿Emplea estrategias para integrar los talentos del personal Policial?	08	40	10	50	02	10
17	¿Es proactivo en las tomas de decisiones?	05	25	13	65	02	10

18	¿Organiza consenso entre el personal para establecer correctivos institucionales?	03	15	13	65	04	20
19	¿Propicia el intercambio de idea en la organización para la toma de decisión?	06	30	08	40	06	30
20	¿Promueve la integración de los funcionarios al trabajo en equipo?	06	30	09	45	05	25
21	¿Promueve la comunicación amistosa como medio para lograr un equipo de trabajo armónico?	05	25	08	40	07	35
22	¿Se comunica de manea asertiva con los instructores?	05	25	13	65	02	10
23	¿El Personal se siente cómodo al dialogar con su Jefe de Estación Policial?	05	25	10	50	05	25
24	¿Incentiva la interrelación entre los funcionarios?	04	20	14	70	02	10
25	¿Se interrelaciona de manera efectiva con los policías de la institución?	03	15	08	40	09	45
26	¿Involucra al personal en la realización de cursos de actualización policial?	03	15	07	35	10	50
27	¿Promueve el uso de instrumentos científicos actualizados?	07	35	12	60	01	05
28	¿Impulsa a los funcionarios al cumplimiento de sus funciones?	03	15	15	75	02	10
29	¿Brinda orientaciones a los funcionarios para motivarlos a realizar sus actividades?	05	25	13	65	02	10
30	¿Se le permite al personal el éxito de su gestión?	04	20	14	70	02	10

Fuente: Cuestionario aplicada a los funcionarios en el Centro de Coordinación, Policial Valencia – Centro de la Policía del Estado Carabobo (2014).

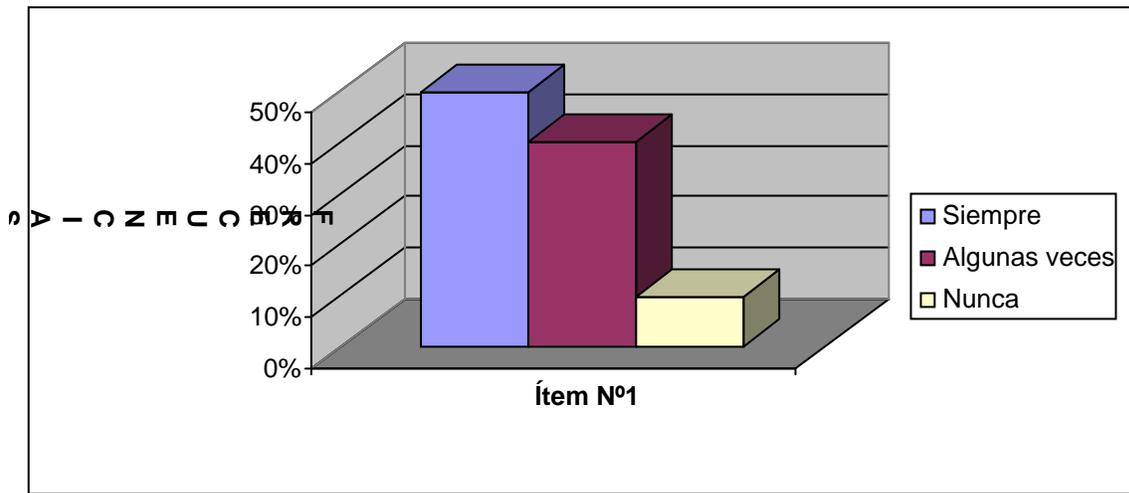
Después del resultado obtenido del diagnóstico de la necesidad de un programa de estrategias gerenciales para la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios en el Centro de Coordinación, Policial Valencia – Centro de la Policía del Estado Carabobo, mediante los sujetos seleccionados se puedo determinar lo siguiente:

1.- Planificación

CUADRO N° 3 Resultado del Ítem N° 1

GRÁFICO N° 3 Resultado del Ítem N° 1

Ítem	Alternativas	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
1.- ¿Cumple con las funciones de planificación?		05	50%	04	40%	01	10%	10	100%



Autor: Fernández (2014)

Según el Ítems N° 1 el 50% de los encuestados dice que siempre se cumple la función de planificación, permitiendo de este modo cumplir con las metas que fija la organización. A tal fin Falcón (2003), expresa que la planificación es el camino estratégico para lograr la realización de los objetivos establecidos, evitando improvisaciones y uniendo esfuerzos para alcanzar lo deseado.

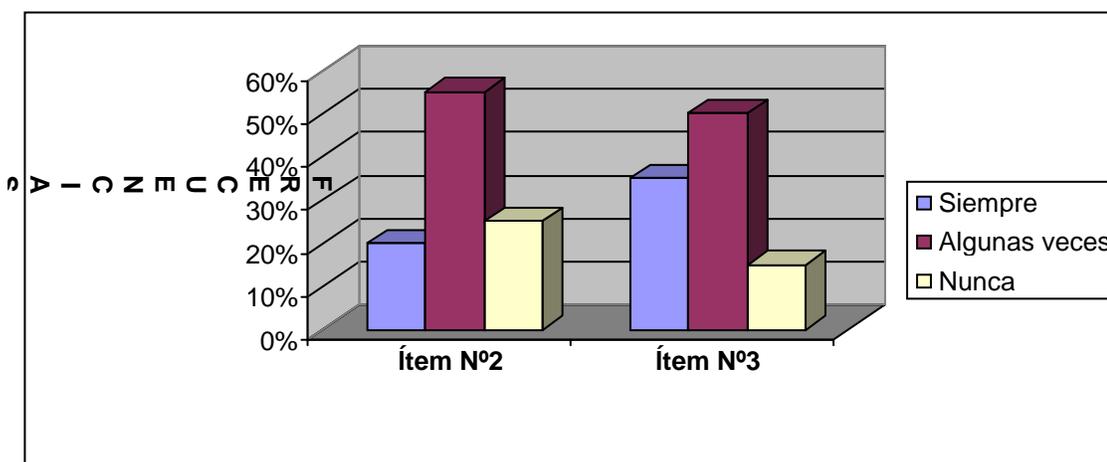
2.- Organización

CUADRO N° 4 Resultado del Ítem N° 2 y 3

Ítem	Alternativas	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		02	20%	5	50%	03	30%	10	100%
2.- ¿Delega actividades al personal tomando en cuenta sus potencialidades?		02	20%	5	50%	03	30%	10	100%
3.- ¿Organiza talleres de actualización permanente al personal?		04	40%	5	50%	01	10%	10	100%

Autor: Fernández (2014)

GRÁFICO N° 4 Resultado del Ítem N° 2 y 3



Autor: Fernández (2014)

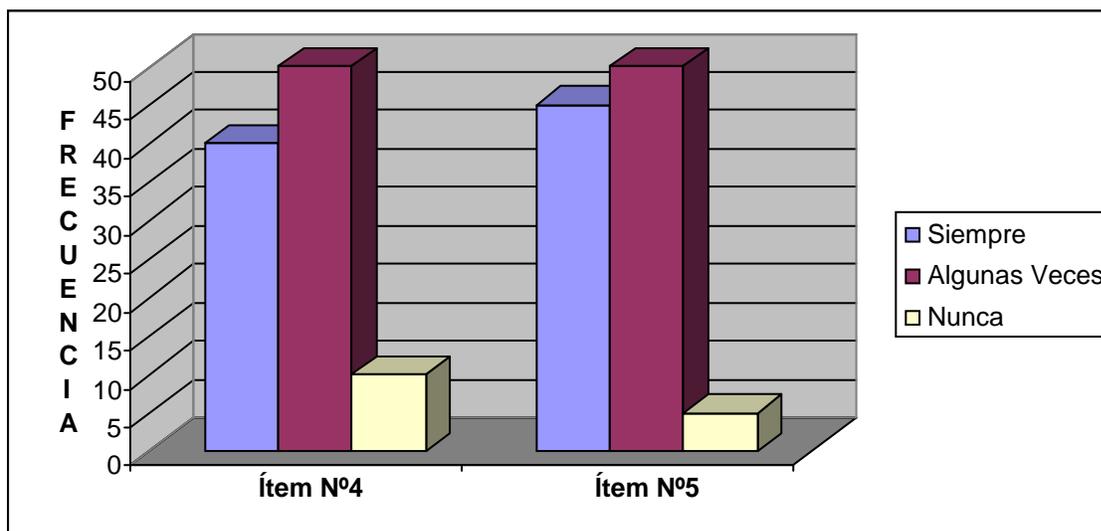
Ahora bien, los Ítems N° 2 arrojó un 50% y el ítems N° 3 un 50%, teniendo así que los encuestados opinan que algunas veces los directivos del instituto delegan actividades al personal, al mismo tiempo que organizan actividades y talleres de actualización permanentes, lo que indica que medianamente no existen planes de mejoramiento para la formación de los mismos y limita la práctica del trabajo administrativo para los funcionarios que aspiran ascender. En virtud de lo antes expuesto Falcón (2003), establece que los gerentes deben organizar la distribución de las actividades y recursos para ser orientados a la consecución y realización de la visión y metas concretas de la empresa. Es decir, se deben esforzar en mejorar y actualizar al personal Policial, puesto que el desarrollo de toda organización va a depender del recurso humano, por ello mientras más preparación académica tenga mejor funcionará la organización.

3.- Dirección CUADRO N° 5 Resultado del Ítem N° 4 y 5

Ítem	Alternativas	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
4.- ¿Dirige al grupo de trabajo para que sea más proactivo?		04	40%	05	50%	01	10%	10	100%
5.- ¿Conduce a los Funcionarios al cumplimiento de las planificaciones institucionales?		04	40%	05	50%	01	10%	10	100%

Autor: Fernández (2014)

GRÁFICO N° 5 Resultado del Ítem N° 4 y 5



Autor: Fernández (2014)

En el Ítems N° 4 y 5, se evidencia que existe en la alternativa algunas veces el 50% demostrando que hay una paridad en las opiniones, lo cual indica que moderadamente se conduce a los Funcionarios al cumplimiento de la planificación institucional, sin embargo, existe un grupo a quien la gerencia no establece mecanismos para dirigir sus funciones. Obviando lo que establecen Sisk y Sverdlik (1999), quienes afirman que los gerentes son los responsables de motivar a los subordinados, de dirigir las actividades de las demás personas, establecer los canales de comunicación propicios e impulsar el liderazgo.

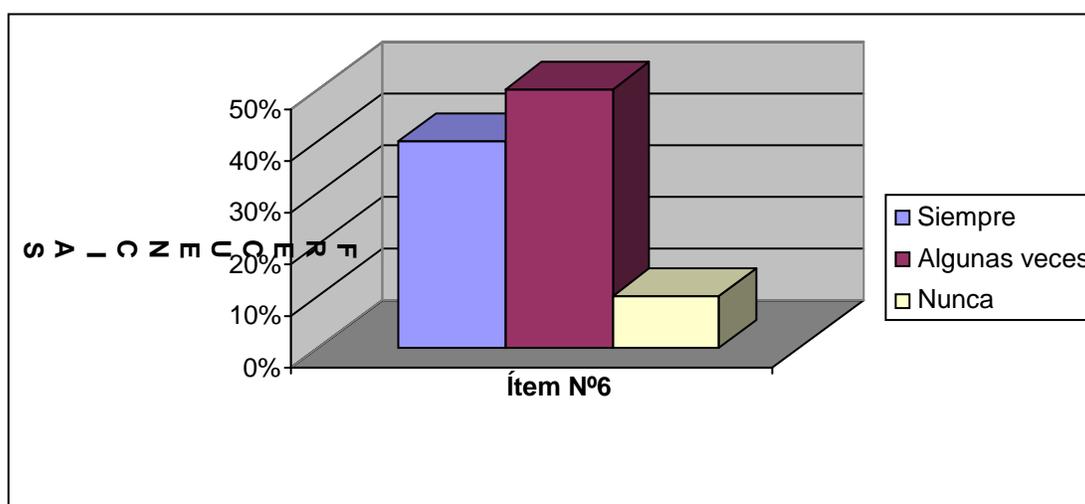
4.- Control

CUADRO N° 6 Resultado del Ítem N° 6

Ítem	Alternativas		Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
6.- ¿Se observa efectividad en las funciones de control?	04	40%	05	50%	01	10%	10	100%		

Autor: Fernández (2014)

GRÁFICO N° 6 Resultado del Ítem N° 6



Autor: Fernández (2014)

Seguidamente en el Ítem N° 6 un 50% de los Funcionarios indica que algunas veces se tiene la certeza que si existe control en las funciones de revisión, no obstante se debe incrementar la práctica para asegurar que todas las acciones se desenvuelvan como corresponden. Esto también lo afirma Falcón (2003), quien expone que todo gerente debe monitorear el rendimiento de la organización, Aun cuando se tenga los planes mejor elaborados, con las funciones mejor distribuidas y con los líderes de altísima calidad, no existe garantía de éxito organizacional sin proceso de control de los resultados obtenidos.

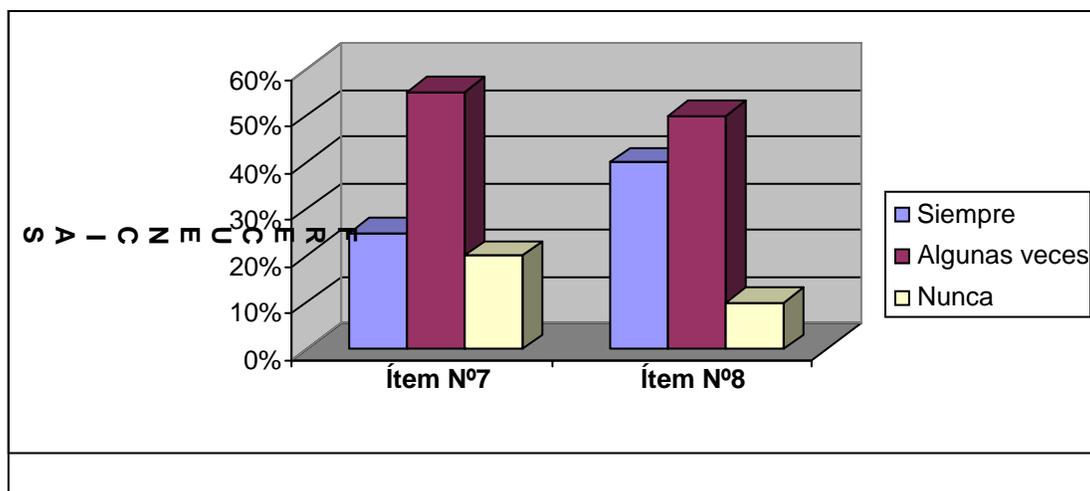
5.- Supervisión

CUADRO N° 7 Resultado del Ítem N° 7 y 8

Ítem	Alternativas	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
7.- ¿Supervisa el trato asertivo de los coordinadores hacia los funcionarios?		03	30%	05	50%	02	20%	10	100%
8.- ¿Supervisa el uso de recursos instruccionales acorde con los objetivos planteados?		04	40%	05	50%	01	10%	10	100%

Autor: Fernández (2014)

GRÁFICO N° 7 Resultado del Ítem N° 7 y 8



Autor: Fernández (2014)

Así mismo, según el Ítems N° 7 arrojó como resultado un 55%, mientras que en el ítems N° 8 un 50% en la alternativa algunas veces donde se evidencia que en la Policía del Estado Carabobo, Coordinación Valencia - Sur, en la Jefatura medianamente se supervisa el trato asertivo y el uso de los recursos institucionales, pero es de hacerse notar que toda organización requiere de un profundo proceso supervisor tal como lo plantea Falcón (2003), quien señala que los trabajadores tienen la necesidad, en una u otra forma, de recibir ayuda técnica, oportuna y científicamente proporcionada, de manera permanentes para brindar orientación y es estimular el progreso profesional de los individuos.

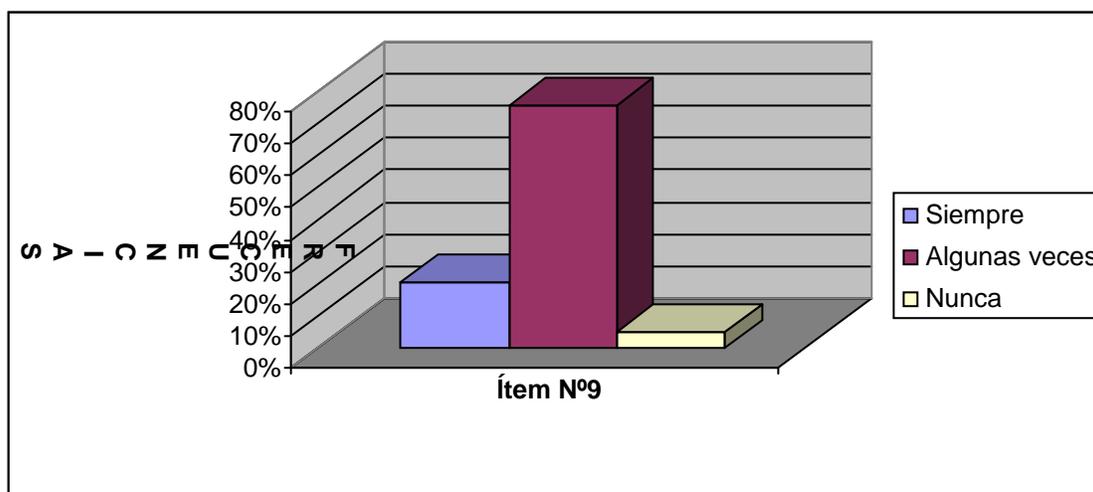
5.- Liderazgo

CUADRO N°8 Resultado del Ítem 9

Ítem	Alternativas		Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
	Alternativas	Siempre	Algunas Veces	Nunca	Total	Alternativas	Siempre	Algunas Veces	Nunca	Total
9.- ¿Emplea el liderazgo democrático dentro de la institución?	02	20%	7	70%	01	10%	10	100%		

Autor: Fernández (2014)

GRÁFICO N° 8 Resultado del Ítem N° 9



Autor: Fernández (2014)

Continuando, el Ítem N° 9 se obtuvo que algunas veces la Jefatura de la Coordinación emplea el liderazgo democrático, según el 70% de las opiniones de los encuestados, aunque el Jefe siempre debe tener la capacidad para guiar y dirigir de manera que tenga la disposición de ofrecer alternativas apropiadas en pro de los objetivos institucionales. Así mismo lo afirma, Molinar y Velásquez (2007), quienes dicen que es un proceso en el que un individuo ejerce influencia sobre las personas e inspira, motiva y dirige sus actividades para que alcancen las metas.

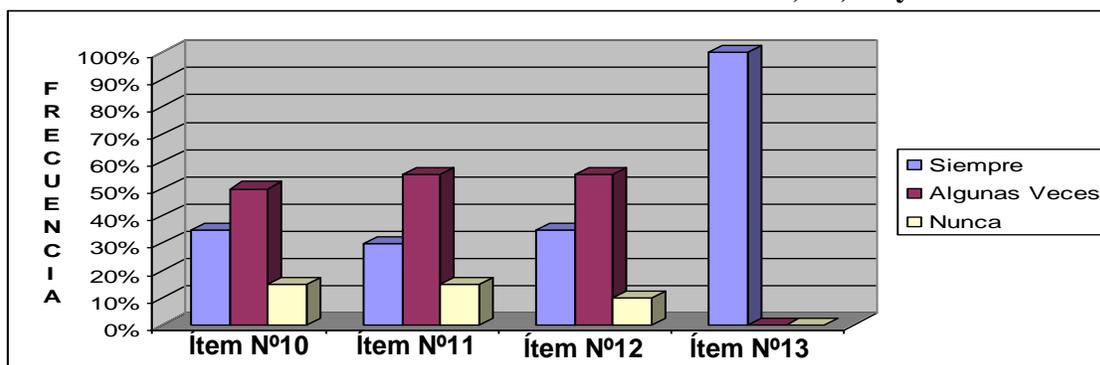
7.- Evaluación

CUADRO N° 9 Resultado del Ítem N° 10, 11,12 y 13

Ítem	Alternativas	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
10.- ¿Establece parámetros para evaluar el desempeño?	04	40%	5	50%	01	10%	10	100%	
11.- ¿Reconoce la efectividad de la labor de los Funcionarios?	03	30%	5	50%	02	20%	10	100%	
12.- ¿Cumple con la funciones de evaluación?	03	30%	5	50%	02	20%	10	100%	
13.- ¿Considera necesario proponer un Programa de Estrategias Gerenciales?	10	100%	00	00%	00	00%	10	100%	

Autor: Fernández (2014)

GRÁFICO N° 9 Resultado del Ítem N° 10, 11, 12 y 13



Autor: Fernández (2014)

Por su parte, el Ítems 10, se tiene que un 50% opina que algunas veces se establece parámetros para evaluar el desempeño mientras que en los ítems N° 11,12 manifiestan en un 50% que algunas veces cumplen las funciones de evaluación y reconocen la efectividad de la labor de los funcionarios. Es importante destacar que el proceso de evaluación debe ser continuo y permanente, atendiendo estrechamente la labor de los funcionarios para brindar asistencia y correcciones en los momentos necesarios, pues esto les permitirá conocer los resultados y méritos obtenidos al realizar sus actividades, logrando que se sientan motivados a cumplir sus funciones con efectividad.

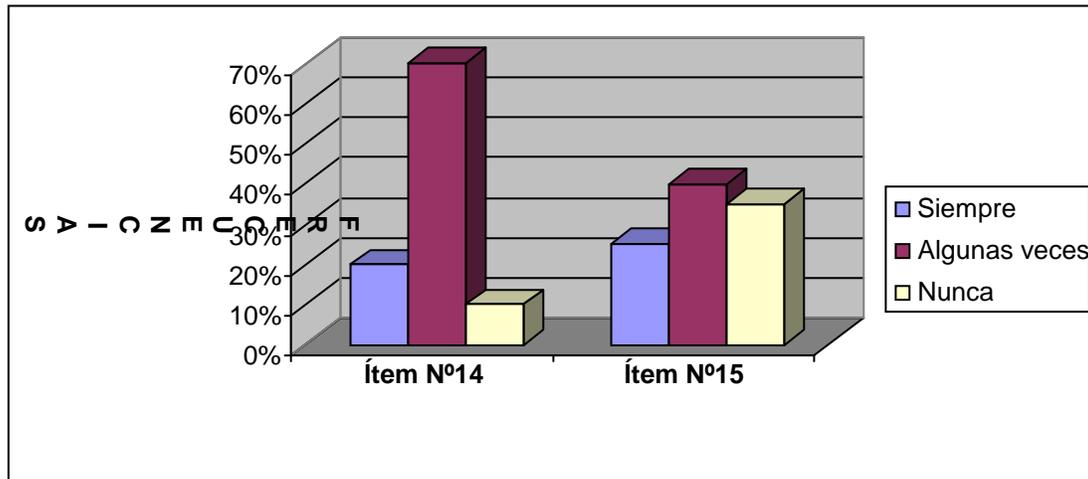
8.- Promover

CUADRO N° 10 Resultado del Ítem N° 14 y 15

Ítem	Alternativas	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
14.- ¿Sugiere alternativas para ejercer su labor Policial?	02	20%	06	60%	02	20%	10	100%	
15.- ¿Promueve la cálida de Servicio?	03	30%	04	40%	03	30%	10	100%	

Autor: Fernández (2014)

GRÁFICO N° 10 Resultado del Ítem N° 14 y 15



Autor: Fernández (2014)

Cabe destacar, que el Ítems 14 arrojó un 70% y Ítems 15 un 40 % respectivamente expone que la mayoría de los encuestados (Funcionarios) expresan que la Jefatura en la Policía del Estado Carabobo, Coordinación Valencia - Sur Estado Carabobo, algunas veces sugieren alternativas para ejercer su labor, donde se evidencia que medianamente estudian las actitudes del funcionario desde una perspectiva científica. Sin embargo, se requiere mayor énfasis en esta tarea, ya que la información suministrada arroja debilidades en este aspecto. Por su parte, Crosby (1997) asegura que los Funcionarios pueden mejorar su desempeño laboral a través de lo que sugiere la Gestión de Calidad Total: mediante el compromiso que se asuma con la institución, realizando un trabajo en equipo sin dejar de satisfacer sus necesidades personales, mejorando continuamente el trabajo que realiza y formando una nueva cultura organizacional donde se estimulen los valores colectivos. De aquí el papel tan importante que debe cumplir el gerente influyendo y asistiendo la acción del funcionario, para impulsar el desarrollo de la organización.

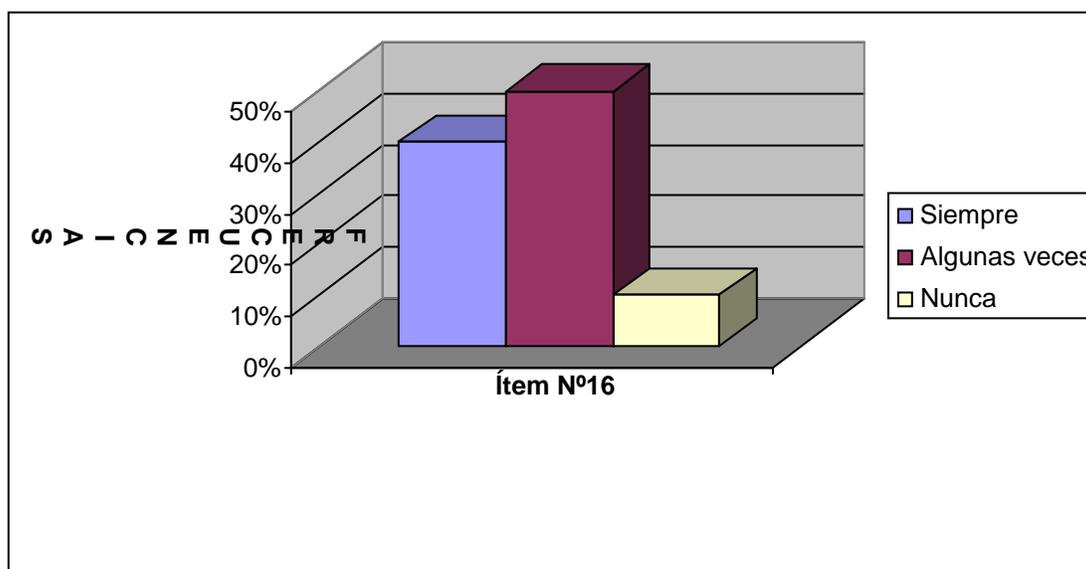
9.- Integral

CUADRO N°11 Resultado del Ítem 16

Ítem	Alternativas	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		08	40%	10	50%	02	10%	20	100%
16.- ¿Emplea estrategias para integrar los talentos del personal?		08	40%	10	50%	02	10%	20	100%

Autor: Fernández (2014)

GRÁFICO N° 11 Resultado del Ítem N° 16



Autor: Fernández (2014)

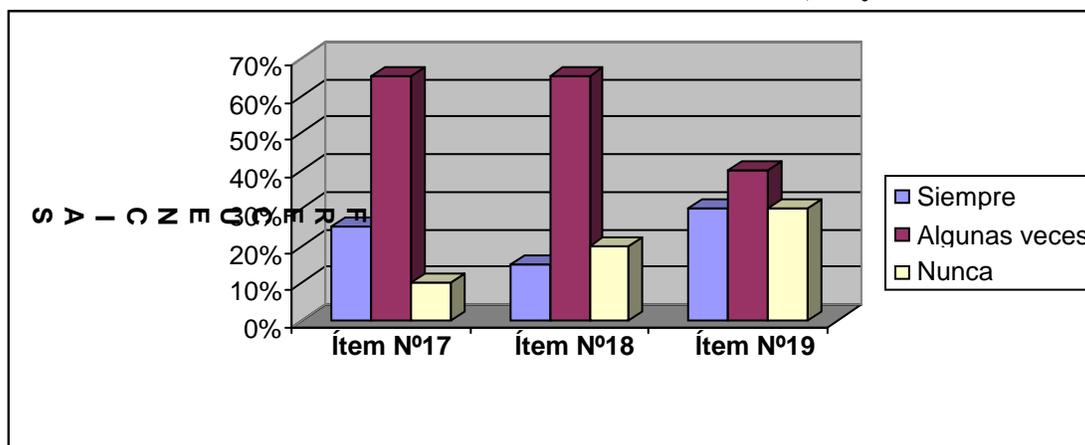
Por otra parte, en Ítem 16 se obtuvo que el 50% de los encuestados, dicen que algunas veces el director emplea estrategias para integral los talentos del personal Policial, es importante destacar que en toda institución se hace necesario emplear planes de trabajo donde se combinen y unifiquen todas las cualidades y competencias que poseen cada uno de los individuos para brindar aportes significativos y mejores resultados. En virtud de esto, afirma Ortiz (2004) que la aplicación de una buena estrategia permite impulsar la organización hacia el futuro deseado, convirtiéndose en un proyecto dinámico, flexible donde se integran todas acciones y bondades de las personas.

10.- Toma de Decisiones

CUADRO N° 12 Resultado del Ítem N° 17, 18 y 19

Ítem	Alternativas	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		05	25%	13	65%	02	10%	20	100%
17.- ¿Es proactivo en las tomas de decisiones?		05	25%	13	65%	02	10%	20	100%
18.- ¿Organiza consenso entre el personal (Funcionarios) para establecer correctivos institucionales?		03	15%	13	65%	04	20%	20	100%
19.- ¿Propicia el intercambio de idea en la organización para la toma de decisión?		06	30%	08	40%	06	30%	20	100%

GRÁFICO N° 12 Resultado del Ítem N° 17, 18 y 19



Autor: Fernández (2014)

En el mismo orden de ideas, en el Ítems 17 y 18 se obtuvo que el 65% de los encuestados, expresen que algunas veces la jefatura es proactiva en la tomas de decisiones y organiza consenso entre los funcionarios para establecer correctivos institucionales. De igual forma, en los ítems N° 19 se tiene que el 40% opina que algunas veces propicia el intercambio de ideas para la toma de decisiones. No obstante, en el proceso para la toma de decisiones se deben considerar las ideas y los puntos de vista de cada uno de los integrantes de la organización, para garantizar un buen consenso y que además se sientan partícipes y comprometidos con las medidas que se tomen. Plantea Falcón (2003), que para tomar una decisión siempre involucra la escogencia de la mejor opción de unas series de alternativas vinculadas con el tiempo, cantidad, calidad de información, entre otras. Es por ello que el gerente muchas veces se ve forzado a maximizar las decisiones o simplemente buscar algunas que satisfagan u optimice el resultado esperado.

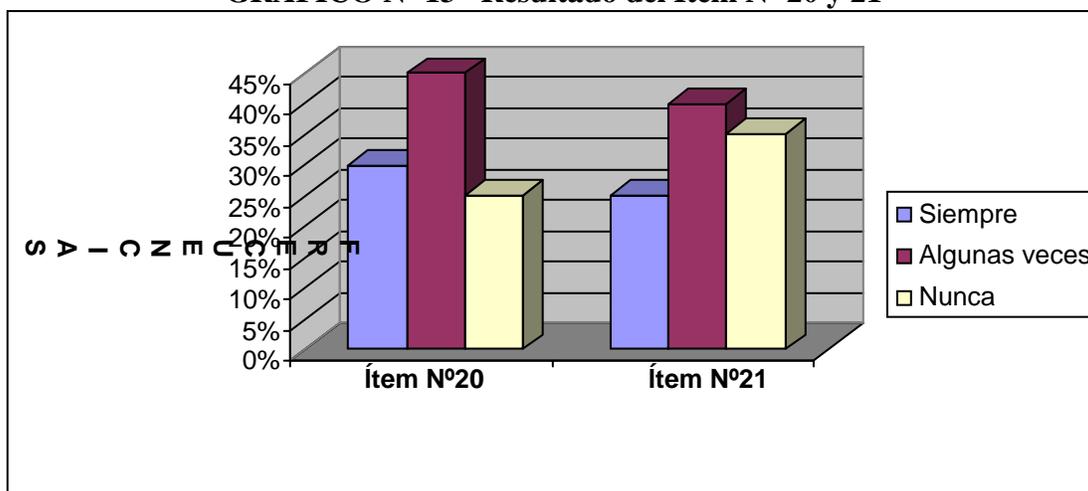
11.- Trabajo en Equipo

CUADRO N° 13 Resultado del Ítem N° 20 y 21

Ítem	Alternativas	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		06	30%	09	45%	05	25%	20	100%
20.- ¿Promueve la integración de los Funcionarios al trabajo en equipo?		06	30%	09	45%	05	25%	20	100%
21.- ¿Promueve la comunicación amistosa como medio para lograr un equipo de trabajo armónico?		05	25%	08	40%	07	35%	20	100%

Autor: Fernández (2014)

GRÁFICO N° 13 Resultado del Ítem N° 20 y 21



Autor: Fernández (2014)

En este mismo orden, el ítems N° 20 se evidenció un 45% y en el N° 21 un 40% de las opiniones donde se dice que algunas veces la gerencia promueve la integración y comunicación amistosa de los Funcionarios al trabajo en equipo tan vital para el desarrollo de toda organización Esta teoría fundamenta este estudio, ya que es necesario conocer todos los elementos que intervienen en un ambiente laboral donde se desenvuelven los funcionarios. Conocer las creencias internas que operan dentro de las organizaciones y las vinculaciones que tienen con la calidad de las relaciones, constituyendo un ingrediente esencial en el desarrollo de estrategias organizacional planificada. Logrando así el conocimiento de las creencias de la institución para optimizar las metas propuestas.

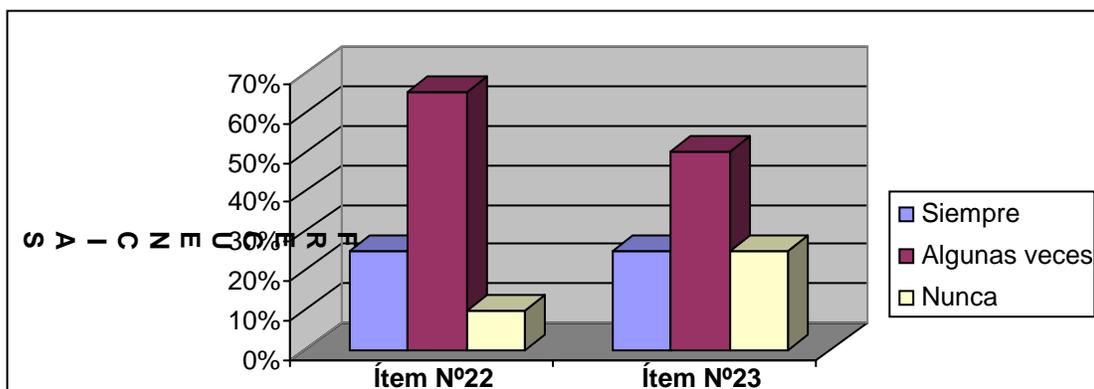
12.- Comunicación

CUADRO N° 14 Resultado del Ítem N° 22 y 23

Ítem	Alternativas	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		Count	Percentage	Count	Percentage	Count	Percentage	Count	Percentage
22.- ¿Se comunica de mane a asertiva con los instructores?		05	25%	13	65%	02	10%	20	100%
23.- ¿El Personal Policial se siente cómodo al dialogar con su jefe?		05	25%	10	50%	05	25%	20	100%

Autor: Fernández (2014)

GRÁFICO N° 14 Resultado del Ítem N° 22 Y 23



Autor: Fernández (2014)

En el mismo orden de ideas, se tiene que el Ítems N° 22 un 65% opina que el director se comunica de mane a asertiva con los instructores, al igual en el N° 23 un 50% afirman que algunas veces el personal Policial se siente cómodo al dialogar con el jefe, esto permite ver que existen algunas barreras en el proceso de la comunicación y que pueden interferir en el buen desempeño de los funcionarios , por cuanto el manejo de información se limita o los canales que se emplean no alcanzar la verdadera eficiencia para contribuir a la labor Policial. Al respecto Chiavenato (2001), enfatiza que: La comunicación es una actividad administrativa que cumple dos propósitos esenciales: a) proporcionar la información y las explicaciones necesarias para que las personas puedan desempeñar sus tareas, y b) proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos. En conjunto estos dos propósitos sirven para promover un ambiente o clima que conduce a crear sentido de equipo, esto a su vez ayuda a fomentar las interrelaciones entre los compañeros de labor y lograr mejor resultados en las tareas.

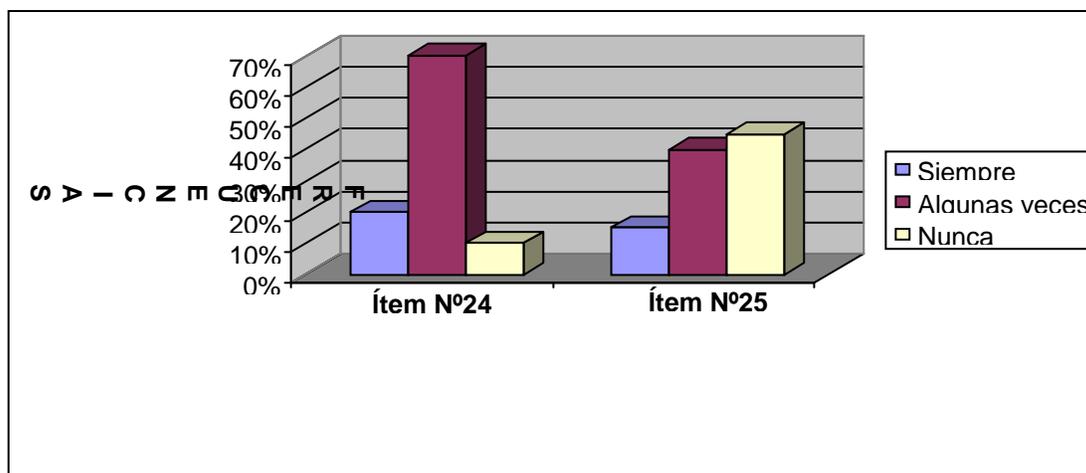
13.- Interrelación

CUADRO N° 15 Resultado del Ítem N° 24 y 25

Ítem	Alternativas	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
24.- ¿Incentiva la interrelación entre los Funcionarios?		04	20%	14	70%	02	10%	20	100%
25.- ¿Se interrelaciona de manera efectiva con los Funcionarios de la institución?		03	15%	08	40%	09	45%	20	100%

Autor: Fernández (2014)

GRÁFICO N° 15 Resultado del Ítem N° 24 y 25



Autor: Fernández (2014)

De igual manera en el Ítem N° 24 se obtuvo un 70% y en el N° 25 un 40% respectivamente, los encuestados expresan que algunas veces el director se involucra e incentiva la interrelación entre los Funcionarios de manera efectiva. Sin embargo se destaca que todo jefe debe mantenerse contacto con el personal que tiene a su cargo, de allí dependerá la calidad de la labor que desempeñan, pues esto permitirá difundir lineamientos y proporcionar sugerencias a tiempos para realizar correctivos. Al mismo tiempo Chiavenato (2001), manifiesta que la comunicación es la esencia o ingrediente principal para establecer relaciones interpersonales dentro de una organización, a través de ella el director hace llegar las actividades, propuestas, planificaciones, orientaciones y demás informaciones a los Funcionarios, de allí su importancia para la organización.

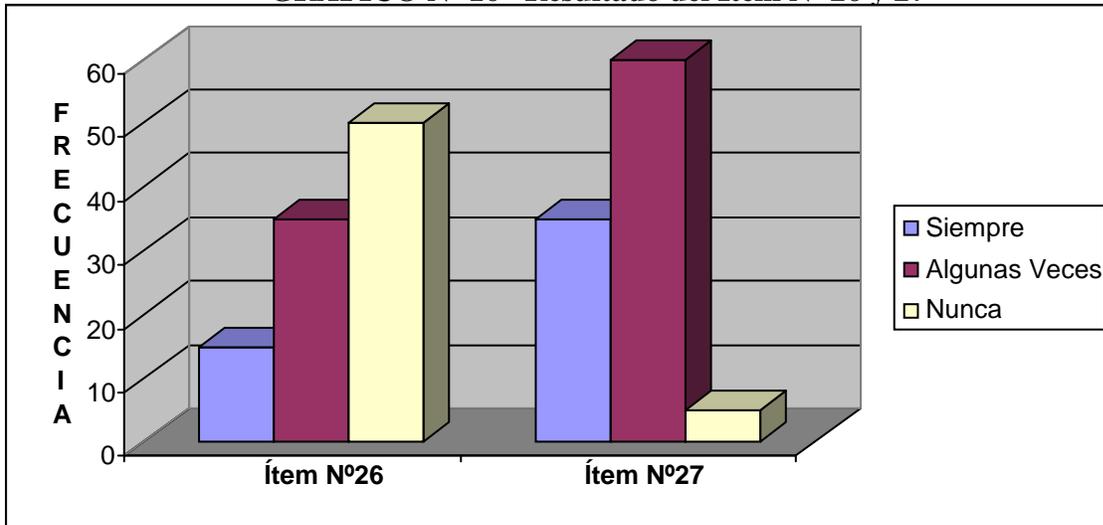
14.- Actualización

CUADRO N° 16 Resultado del Ítem N° 26 y 27

Ítem	Alternativas	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
26.- ¿Involucra al personal (Funcionarios) en la realización de cursos de actualización?		03	15%	07	35%	10	50%	20	100%
27.- ¿Promueve el uso de instrumentos científicos actualizados?		07	35%	01	05%	12	60%	20	100%

Autor: Fernández (2014)

GRÁFICO N° 16 Resultado del Ítem N° 26 y 27



Autor: Fernández (2014)

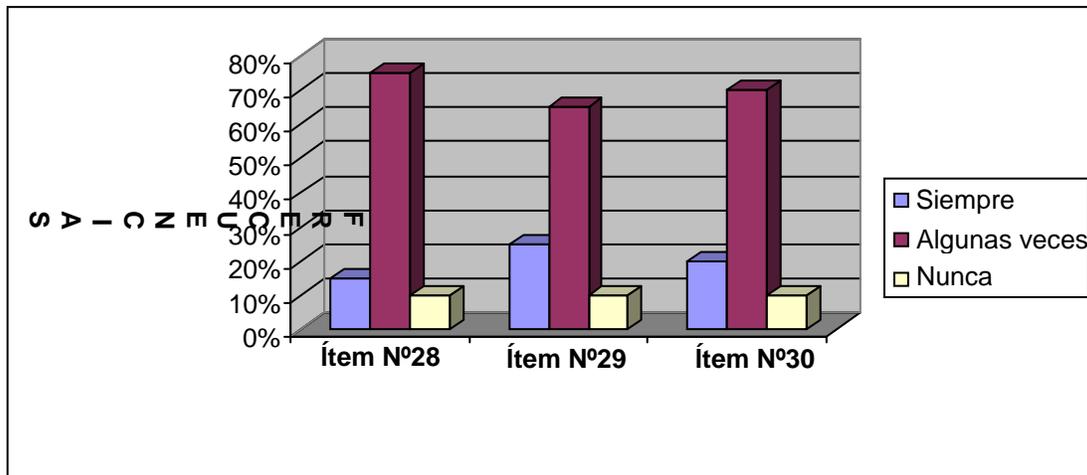
Así mismo, en el Ítem 26 un 50% afirma que el director nunca involucra al personal Policial en la realización de cursos de actualización científica policial y en el N° 27 se tiene que 60% expresa de la misma manera que promueve el uso de instrumentos científicos policiales actualizados. No obstante todo gerente debe procurar mantener su personal actualizado, e incluso buscar alternativas actualizadas que contribuyan a mejorar el desempeño de los Funcionarios haciendo su labor más efectiva. Por ello Gento (2006), dice que la innovación es una clase especial de cambio, es la que estimula las oportunidades y el crecimiento en las organizaciones, es una nueva idea aplicada a iniciar o mejorar un producto, proceso o servicio.

15.- Motivación

CUADRO N° 17 Resultado del Ítem N° 28, 29 y 30

Ítem	Alternativas	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
28.- ¿Impulsa a los Funcionarios al cumplimiento de sus funciones?		03	15%	15	75%	02	10%	20	100%
29.- ¿Brinda orientaciones a los Funcionarios para motivarlos a realizar sus actividades Policiales?		05	25%	13	65%	02	10%	20	100%
30.- ¿Se le permite al personal Policial el éxito de su gestión?		04	20%	14	70%	02	10%	20	100%

GRÁFICO N° 17 Resultado del Ítem N° 28, 29 y 30



Autor: Fernández (2014)

Finalmente, el ítems N° 28 arroja un 75%, el N° 29 un 65% y el N° 30 un 70% donde se opina que algunas veces el gerente impulsa y brinda orientaciones a los Funcionarios para motivarlos al cumplimiento de sus actividades académicas y por consiguiente permitirle el éxito de su gestión. Es de interés en la acción de todo gerente mantener motivado al personal para lograr que se incline en la realización de sus tareas de forma productiva. Es por esto que Ramírez, C (2000), señala que la motivación es de importancia para cualquier área, si se aplica en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes, si eso no es posible, al menos lo intentará. Así mismo, es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a ellos y a la organización.

CAPITULO V

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez analizado los resultados diagnosticar el desempeño laboral de los funcionarios en el Centro de Coordinación Policial Valencia – Centro de la Policía del Estado Carabobo, obtenidos de la aplicación del instrumento, se concluye que: según los encuestados dice que siempre se cumple la función de planificación, permitiendo de este modo cumplir con las metas que fija la organización. Siendo importante por cuanto sería factible aplicar estrategias para mejorar el desempeño policial. Igualmente, algunas veces los directivos del instituto delegan actividades al personal, al mismo tiempo que organizan actividades y talleres de actualización permanentes, lo que indica que medianamente no existen planes de mejoramiento para la formación de los mismos y limita la práctica del trabajo administrativo para los funcionarios que aspiran ascender.

En otro orden de ideas, se concluye que, moderadamente se conduce a los Funcionarios al cumplimiento de la planificación institucional, lo cual evidencia que los directores no son los responsables de motivar a los subordinados, de dirigir las actividades de las demás personas, establecer los canales de comunicación propicios e impulsar el liderazgo. Así mismo, algunas veces se tiene la certeza que si existe control en las funciones de revisión, no obstante se debe incrementar la práctica para asegurar que todas las acciones se desenvuelvan como corresponden. Esto también lo afirma. Se evidencia también que en la Policía del Estado Carabobo, Coordinación Valencia – Centro, en la Jefatura medianamente se supervisa el trato asertivo y el uso de los recursos institucionales, pero es de hacerse notar que toda organización requiere de un profundo proceso supervisor aunque el Jefe siempre debe tener la capacidad para guiar y dirigir de

manera que tenga la disposición de ofrecer alternativas apropiadas en pro de los objetivos institucionales.

Se concluye que en la en la Policía del Estado Carabobo, Coordinación Valencia – Centro algunas veces cumplen las funciones de evaluación y reconocen la efectividad de la labor de los funcionarios. Es importante destacar que el proceso de evaluación debe ser continuo y permanente, atendiendo estrechamente la labor de los funcionarios para brindar asistencia y correcciones en los momentos necesarios, pues esto les permitirá conocer los resultados y méritos obtenidos al realizar sus actividades, logrando que se sientan motivados a cumplir sus funciones con efectividad.

En la Jefatura en la Policía del Estado Carabobo, Coordinación Valencia – Centro Estado Carabobo, algunas veces sugieren alternativas para ejercer su labor, donde se evidencia que medianamente estudian las actitudes del funcionario desde una perspectiva científica. Sin embargo, se requiere mayor énfasis en esta tarea, ya que la información suministrada arroja debilidades en este aspecto, así como en el liderazgo, la motivación, la dirección entre otras. De allí, que existe la necesidad de seguir un programa de estrategias gerenciales para la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios en el Centro de Coordinación, Policial Valencia – Centro de la Policía del Estado Carabobo, el cual cree las condiciones y el ambiente necesario para el desarrollo armónico de las relaciones interpersonales, y por ende realizar un trabajo guiado a través de lineamientos generales, con el uso de estrategias adecuadas para que se lleven a la institución a obtener la excelencia en la actividad desempeñada.

Recomendaciones

Con base en las conclusiones antes planteadas se recomienda: establecer que los jefes de estaciones de la Centro de Coordinación, Policial Valencia – Centro de la Policía del Estado Carabobo deben organizar la distribución de las actividades y recursos para ser orientados a la consecución y realización de la visión y metas concretas de la empresa. Es decir, se deben esforzar en mejorar y actualizar al personal Policial, puesto que el desarrollo de toda organización va a depender del recurso humano, por ello mientras más preparación académica tenga mejor funcionará la organización.

Así mismo, todo Director o jefe debe monitorear el rendimiento de la Centro de Coordinación o Estación Policial. Aun cuando se tenga los planes mejor elaborados, con las funciones mejor distribuidas y con los líderes de altísima calidad, no existe garantía de éxito organizacional sin proceso de control de los resultados obtenidos. Los funcionarios tienen la necesidad, en una u otra forma, de recibir ayuda técnica, oportuna y científicamente proporcionada, de manera permanente para brindar orientación y estimular el progreso profesional de los individuos. Siendo la supervisión un proceso en el que un individuo ejerce influencia sobre las personas e inspira, motiva y dirige sus actividades para que alcancen las metas.

Es importante destacar que el proceso de evaluación del desempeño policial debe ser continuo y permanente, atendiendo estrechamente la labor de los funcionarios para brindar asistencia y correcciones en los momentos necesarios, pues esto les permitirá conocer los resultados y méritos obtenidos al realizar sus actividades, logrando que se sientan motivados a cumplir sus funciones con efectividad. Por su parte, los Funcionarios pueden mejorar su desempeño laboral a través de lo que sugiere la Gestión de Calidad Total: mediante el compromiso que se asuma con la institución, realizando un trabajo en equipo sin dejar de satisfacer sus necesidades personales, mejorando continuamente el trabajo que realiza y formando una nueva cultura organizacional donde se estimulen los

valores colectivos. De aquí el papel tan importante que debe cumplir el gerente influyendo y asistiendo la acción del funcionario, para impulsar el desarrollo de la organización.

De allí, que existe la necesidad de seguir un programa de estrategias gerenciales para la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios en el Centro de Coordinación, Policial Valencia – Centro de la Policía del Estado Carabobo, el cual cree las condiciones y el ambiente necesario para el desarrollo armónico de las relaciones interpersonales, y por ende realizar un trabajo guiado a través de lineamientos generales, con el uso de estrategias adecuadas para que se lleven a la institución a obtener la excelencia en la actividad desempeñada.

CAPÍTULO VI

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS EN EL CENTRO DE COORDINACIÓN POLICIAL VALENCIA- CENTRO DE LA POLÍCIA DEL ESTADO CARABOBO.

LA PROPUESTA

Una vez realizado el diagnóstico de las situación, quedó evidenciado que en la actualidad la Coordinación, Policial Valencia – Centro de la Policía del Estado Carabobo, dista mucho de ser efectiva, hecho que se demostró en la tendencia que tuvieron las respuestas dadas por los encuestados, en donde se pudo constatar que la supervisión (Dirección) no pone en práctica las competencias básicas que debe tener un líder efectivo, y que prefieren mantenerse apegados a los esquemas antiguos de Comandancia, lo que implica un desconocimiento de la estandarización de las funciones policiales del nuevo modelo policial Venezolano.

Cabe destacar, que las estrategias se crean y se definen como un conjunto de juicios, conocimientos y destrezas obligatorios para ayudar a la dirección un organismo buscar el liderazgo que le permitan la optimización de su función gerencial. Dentro de este contexto, se ratifica la jerarquía de la propuesta que se presenta, la cual sujeta mecanismos que acceden que orientación/ planea con la estrategias que se de emplear en la organización para fomentar el éxito y proactividad.

Ahora bien, proponer estrategias gerenciales para la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios en el Centro de Coordinación, Policial Valencia – Centro de la Policía del Estado Carabobo, tiene su base en el diagnóstico realizado en relación a la necesidad que de plantear el mismo. Demostrado en la encuesta la alta tendencia de los encuestados a desconocer y por lo tanto no manejar estrategias lo que denota que

continúan apegados a paradigmas policiales antiguos en contraposición al nuevo modelo policial cónsono con los cambios de la sociedad actuales, enrumados hacia la seguridad social, donde el capital humano aceptado, estimado y valorado como funcionario ocupa el primer lugar. Por lo tanto, el diagnóstico se convierte en el punto de referencia para el diseño de las estrategias. Por otra parte, se encuentra sustentado por bases legales, filosóficas y psicológicas que destacan la necesidad de proponer estrategias gerenciales para la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios en el Centro de Coordinación, Policial Valencia – Centro de la Policía del Estado Carabobo.

Por ello es fundamental que el Director Policial de hoy deba buscar estrategias. Muchas investigaciones que se analizan en el contexto de este trabajo, definen la importancia de las tácticas en instituciones policiales a sabiendas de la incidencia que este aspecto puede generar en el desempeño y productividad de sus funcionarios. De allí, que enfocadas a través de funcionario-equipo transmitan confianza y Coordinación a aquellos que han decidido formar parte de un proyecto, involucrando su vida y sus ilusiones personales.

Es por esto, que se justifica la presentación de un conjunto de estrategias gerenciales para la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios en el Centro de Coordinación, Policial Valencia – Centro de la Policía del Estado Carabobo, como herramienta para mejorar dicho ejercicio en la Estaciones Policiales y actualizarse en su función, así estar a la par con la estandarización de las funciones policiales y atrayente en todos los escenarios en los que les corresponda desempeñarse.

Es de hacer notar, que las estrategias gerenciales presentadas se encuentran estructuradas en un objetivo general, la misión y visión, cinco (05) módulos contentivos de las diferentes competencias personales y policiales que debe reunir el funcionario efectivo (autoestima y comunicación efectiva, sentido de pertenencia, liderazgo, empowerment, toma de decisiones y motivación al logro), cada uno de los cuales contiene objetivo general,

objetivos específicos, contenido y estrategias a desarrollar. Por último cada módulo tendrá un lapso de duración de (8) horas para un total de (40), distribuidas en cinco (05) sábados.

Etapas de la Propuesta

La propuesta se estructuró de la siguiente forma: Fase de Sensibilización: La finalidad es informar y evaluar a los funcionarios en el Centro de Coordinación, Policial Valencia – Centro de la Policía del Estado Carabobo, acerca de la propuesta a implementarse.

Fase de Capacitación: La finalidad es lograr que e los funcionarios en el Centro de Coordinación, Policial Valencia – Centro de la Policía del Estado Carabobo se interrelacione, a través de conocimientos, investigaciones, debates, debilidades, percepciones y fortalezas en los talleres y actividades que se ofrecen en la propuesta que involucre a la comunidad.

Fase de Implementación: Permitirá sensibilizar, actualizar y aportar a los directivos conocimientos y herramientas en el desarrollo de los talleres y actividades con una visión de calidad total y valores compartidos. La propuesta se desarrollará en jornadas de trabajo continuas que consta de cinco (05) talleres, con una duración de ocho (8) horas diarias por cada sesión cumpliéndose un total de cuarenta (40) horas. En el transcurso de cada jornada se desarrollarán los objetivos específicos a través de las estrategias metodológicas propuestas.

Las jornadas se organizarán semanalmente de la siguiente manera:

1.- En un horario comprendido de 08:00 a 04:00, los días sábados, con un receso de 30 minutos por cada sesión para el refrigerio.

2.- Las actividades programadas se coordinarán tomando en cuenta la disponibilidad y necesidades de los directivos y de la institución de forma organizada.

3.- La asistencia, la puntualidad y participación en la realización de los talleres serán requisitos indispensables para la acreditación de certificados otorgados por la institución.

4.- Los facilitadores de la propuesta pueden ser profesionales, incluyendo a directivos de la misma institución con dominio en los temas y actividades propuestas.

Viabilidad

Se define como el potencial de realización práctica y efectiva de una propuesta.

La viabilidad de la misma, se fundamenta en los siguientes aspectos:

1. Diagnóstico de Necesidades: La propuesta es viable, porque está trazada atendiendo a los resultados arrojados en el diagnóstico realizado , en relación a las debilidades encontradas en el ejercicio de estrategias gerenciales para la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios en el Centro de Coordinación, Policial Valencia – Centro de la Policía del Estado Carabobo.

Con la elaboración estrategias gerenciales para la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios en el Centro de Coordinación, Policial Valencia – Centro de la Policía del Estado Carabobo, no sólo beneficiarán a los Jefes de la institución para la cual fue diseñado, sino también se espera que pueda ser implementado en todas aquellas Estaciones Policiales o no que deseen optimizar su función Policial.

Objetivos Específicos

1. Analizar experiencias en los participantes que les permitan fortalecerse para alcanzar el éxito a través de la Efectividad Particular.

2. Facilitar al participante de un conjunto de herramientas que le permitan valorarse como persona y valorar su entorno.
3. Desarrollar experiencias de autorreconocimiento que permitan el desarrollo y conservación grupal.
4. Mejorar en los participantes las habilidades para la Toma de Iniciativas.
5. Desarrollar experiencia Comunicacionales en los participantes que les permitan interactuar en forma Asertiva.
6. Propiciar en los participantes actitudes que conlleven a fomentar los Valores compartidos como herramientas de orientación y compromiso profesional.
7. Describir la visión de la Calidad Total como valor genuino de la cultura de las organizaciones.
8. Identificar las diferentes clases de Empowerment y su relación con la Gerencia.
9. Identificar los modelos y procesos para la Toma de Decisiones.

Taller N° 1. La Autoestima y la Comunicación Efectiva.

Objetivo General: Sensibilizar al personal directivo y Funcionarios hacia el fortalecimiento de la autoestima y la comunicación como herramienta para mejorar el desempeño Policial y personal. Duración: 8 horas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES	EVALUACIÓN
<p>Facilitar a los participantes as herramientas necesarias que le permitan fortalecer autoestima y la comunicación.</p>	<p>Definición:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilización de los participantes. • Autoestima. • Niveles. • Variedades. • Autoestima Alta y Baja. • Indicadores. • Influencia de la Autoestima en la acción gerencial. • Autoestima del Policial. • Reprogramaciones para el cambio. • Principios básicos de una organización La comunicación. • Importancia de la comunicación. • Proceso. • Tipos. • Barreras. • Comunicación eficaz. • 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del facilitador y participantes. • Bienvenida. • Dinámicas de apertura y de caldeamiento para crear un ambiente de confianza y concentración. • Dar instrucciones (presentación del programa). • Lecturas material bibliográfico sobre el tema. • Presentación de conceptos básicos a través de la explicación del facilitador. • Ejercicios vivenciales "Influencia de los Policías". • Interacción participante facilitador • Canalización de expectativas acerca del taller. • Lluvias de ideas en cuanto a la importancia de la autoestima y la comunicación efectiva. • Conclusiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participantes/Facilitador • Materiales: • Tiza. • Borrador. • Pizarra. • Lápices. • Marcadores. • Material Bibliográfico. • Equipo de sonido. • Temas musicales. • Aula de clases. • Rotafolio. • hojas de rotafolio. • Ambientación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intervenciones individuales. • Intervenciones grupales. • Puntualidad. • Disposición. • Autoevaluación • Coevaluación. • Autorrealización. • Heteroevaluación.

Taller N° 2. Sentido de pertenencia y liderazgo.

Objetivo General: Sensibilizar a los participantes acerca de la importancia del sentido de pertenencia y liderazgo.

Duración: 8 horas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS HUMANO Y MATERIALES	EVALUACIÓN
<p>Propiciar en las participantes actitudes que conlleven a fomentar el sentido de pertenencia y liderazgo como valor compartidos orientado al compromiso profesional.</p>	<p>Definición:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Características • Visión del Liderazgo de Calidad. • Trabajo Compartido • Desarrollo de la Cultura Colaborativa. • Compromiso. • Desarrollo de los valores compartidos. <p>Estandarización de las funciones Policiales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del facilitador y participantes. • Bienvenida. • Dinámicas de apertura y de caldeamiento para crear un ambiente de confianza y concentración. • Dar instrucciones (presentación del programa). • Lecturas y entrega del material bibliográfico sobre el tema. • Lectura Reflexiva acerca de la temática. • Presentación de conceptos básicos a través de la explicación del facilitador. • Trabajo Grupal. • Retroalimentación • Canalización de expectativas acerca del taller. • Lluvias de ideas en cuanto a la importancia del Sentido de pertenencia y liderazgo. • Conclusiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participantes/Facilitador • Materiales: • Tiza. • Borrador. • Pizarra. • Lápices. • Marcadores. • Material Bibliográfico. • Equipo de sonido. • Temas musicales. • Aula de clases • Rotafolio. • hojas de rotafolio. • Ambientación. • Equipo de sonido. • CD'S. • Material fotocopiado. • Video. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intervenciones individuales • Intervenciones grupales. • Puntualidad • Disposición • Autoevaluación • Coevaluación • Autorrealización • Heteroevaluación • Conclusiones • Puntualidad

Taller N° 3. Toma de decisión y motivación al logro.

Objetivo General: Facilitar al Policía las estrategias gerenciales como herramienta que le permitan desarrollar un equipo de alto nivel de desempeño laboral Duración: 8 horas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSO HUMANO Y MATERIALES	EVALUACIÓN
<p>Considerar la importancia de las estrategias gerenciales como herramienta que le permitan desarrollar un equipo de alto nivel de desempeño Policial.</p>	<p>Definición:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipos de Motivación • Importancia del gerente en la Motivación. • Motivación por autorrealización. • Motivación por afiliación. • Motivación por competencias. • Toma de Decisión. • Tipos de decisiones • Ventajas. • Calidad Total. • Características. • Visión del Liderazgo de Calidad. • Trabajo Compartido. • Desarrollo de la Cultura: Colaborativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del facilitador y participantes. • Bienvenida. • Dinámicas de apertura y de caldeamiento para crear un ambiente de confianza y concentración • Dar instrucciones (presentación del programa). • Lecturas y entrega del material bibliográfico sobre el tema. • Motivación sobre la utilidad de la Calidad Total como herramienta de aprendizaje. • Lectura Reflexiva acerca de la temática. • Presentación de conceptos básicos a través de la explicación del facilitador. • Trabajo Grupal. • Elaboración de mapas mentales y conceptuales. • Ejercicios Vivenciales: "El Caracol" "Toma de Conciencia". • Realimentación. • Canalización de expectativas acerca del taller. • Lluvias de ideas en cuanto a 	<ul style="list-style-type: none"> • Participantes/Facilitador • Materiales: • Tiza. • Borrador. • Pizarra. • Lápices. • Marcadores. • Material Bibliográfico. • Equipo de sonido. • Temas musicales. • Aula de clases. • Rotafolio. • Hojas de rotafolio. • Ambientación. • Equipo de sonido. • CD'S. • Colores. • Reglas. • Bolígrafos. • Pega. • Cartulinas. • Material fotocopiado. • Video. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intervenciones individuales. • Intervenciones grupales. • Puntualidad. • Disposición. • Autoevaluación. • Coevaluación. • Autorrealización. • Heteroevaluación. • Conclusiones. • Puntualidad. • Discusiones. • Presentación de esquemas.

Taller N° 4. Empowerment.

Objetivo General: Dirigir la organización hacia la consecución de resultados de excelencia y calidad.

Duración: 8 horas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS HUMANO Y MATERIALES	EVALUACIÓN
Identificar las diferentes clases de Empowerment y su relación con las estrategias Gerenciales.	<p>Definición:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empowerment. • Clases de empowerment. • Requisitos para trabajar bajo empowerment. • Estilo Gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del facilitador y participantes. • Dinámica de apertura "Yo soy un Líder". • Elaboración de un diagnóstico sobre una situación planteada. • Mesas de trabajo con la presencia de expertos en el tema. • Presentación de conclusiones de las mesas de trabajo. • Elaboración de planes grupales de implementación de liderazgo y empowerment. <ul style="list-style-type: none"> • Lluvias de ideas en cuanto a Empowerment. • Meditación. • Conclusiones. • Despedida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participantes/Facilitador • Materiales: • Salón. • Espacio físico. • Rotafolio. • Hojas para rotafolio. • Colores. • Marcadores. • Equipo de sonido. • Hojas blancas. • Bolígrafos. • Lápices. • Carteleras. • CD'S. • Cojines. • Cartulinas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intervenciones grupales. • Intervenciones Individuales. • Mesas de trabajo • Presentación , de Conclusiones. • Elaboración de planes. • Conclusiones. • Puntualidad. • Disposición. • Autoevaluación. • Coevaluación. • Autorreflexión. • Heteroevaluación.

Taller N° 5. Evaluación del Desempeño Policial

Objetivo General: Estimular el buen desempeño del Policial para alcanzar reconocimiento y valoración sobre su que hacer profesional.

Duración: 8 horas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS HUMANO Y MATERIALES	EVALUACIÓN
<p>Dar a conocer la importancia de la evaluación del desempeño Policial para impulsar el compromiso del educador con su desarrollo profesional y su rendimiento laboral.</p>	<p>Definición:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Características. • Tipos. • Estrategias. • Beneficios. • Principios de la Evaluación de desempeño • Fundamentación legal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del facilitador y participantes. • Dinámica de inicio."Buscador de tesoros". • Entrega de material bibliográfico a los participantes. • Ponencia de los expertos. • Análisis y discusión del tema. • Conformación de mesas de trabajo. • Elaboración y presentación de las conclusiones y aportes de los grupos. • Resolución de problemáticas específicas, inquietudes y sugerencias. • Realimentación. • Despedida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participantes/Facilitador • Materiales: • Video beam. • Computador. • Pizarra. • Marcadores. • Borrador. • Lápices. • Material Bibliográfico. • Aula de clases. • Rotafolio. • hojas de rotafolio. • Ambientación. • Equipo de sonido. • CD'S. • Colores. • Reglas. • Bolígrafos. • Pega. • Hojas blancas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intervenciones individuales • Intervenciones grupales. • Puntualidad • Disposición • Autoevaluación • Coevaluación • Autorrealización • Heteroevaluación • Practics formatives • Puntualidad • Discusiones • Presentación de conclusiones y aportes. • Entusiasmo para desarrollar las actividades.

Referencias Bibliográficas

- Albert J (2005) La capacitación, o desarrollo de personal, teoría y práctica. 5ª Edición. México Prentice Hall Hispanoamericano.
- Arias, F (2006). Metodología de la Investigación. Caracas-Venezuela. Editorial Epistema.
- Bringas, J (1995). Tratado de los Propios. Barcelona España. Editorial CEE. Código de Ética Profesional del Colegio de Profesores de Venezuela (1988). Caracas Venezuela.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Ediciones Cabo.
- Chiavenato (2006), Introducción a la Teoría General de la Administración, 6ma Edición (McGraw-Hill) México.
- Chica y Prieto (1999) Introducción a la Teoría General de la Administración, 6ma Edición (McGraw-Hill) México.
- Crosby (1997). Gestión Calidad y competitividad. McGraw Hill Madrid.
- Ducker, Peter (1999). El Ejecutivo Eficaz. Editorial Sudamericana. Buenos Aires – Argentina.
- Freman (1996). Comportamiento organizacional, teoría y práctica. 7ª Edición. México Prentice Hall Hispanoamericano.

Gallardo G. (2009) “Desempeño Gerencial del funcionario en los Roles de Administrador y Planificador en la Policía Metropolitana (IUPM)”. Maestría en Gerencia Policial Instituto Universitario de la Policía Metropolitana, Caracas Venezuela

Galvez (2000). Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997.

Harper & Lynch (2005:354)

Hernández, S y Otros (2002). Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill (2, ed.), Mexico.

Kast (2000). Teoría de la organización. Enfoque Estratégico. Prentice Hall. Madrid.

Lafourcade (1974). Teoría de la Organización. México Ediciones Mc Graw Hill.

Manes (2002). Marketing para Instituciones Educativas, Ediciones Granica, S.A. España.

Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y de Tesis Doctoral (2004).

Matsushita, Konosuke. (2000). Claves de un Buen Gerente. Lima, edic. Kyodai Trading Corporation S. A.

Molinar, M y Velásquez, L (2007). *Liderazgo en la Labor Policial*. 2ª edición. Editorial Trillas, México.

- Morles, (1994:13) Metodología de la Investigación. Caracas-Venezuela. Editorial Epistema.
- Muñoz, C. (2000). Como elaborar y asesorar una investigación de Tesis. México: Printice – Hall Hispanoamericana, S.A.
- Oleastro (2008). Teoría de la Organización. México Ediciones Mc Graw Hill.
- Pegan, B (1998). Desarrollo de la Cultura de su Empresa. México. Panorama. Editorial S.A.
- Philip Crosby (1997). Gestión Calidad y Competitividad. McGraw Hill Madrid.
- Picón (1990) La gestión administrativa en las instituciones McGraw Hill Madrid.
- Ramírez, C (2000). La gestión administrativa en las instituciones México.
- Robbins (2000). Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. México.
- Ruiz, L (1990). Comunicación Clima Gerencial. Editorial Boscan Barquisimeto Venezuela.
- Sabino (2000), El Proceso de Investigación, Editorial Panapo, Caracas - Venezuela
- Smith (1995), Relaciones Humanas. University Park, Pennsylvania: The Pennsylvania State University Press, 1995.
- Sternberg y Williams (2004). [Resumen en Línea], Disponible: www.Inteligencia-emocional.org/articulos/elorigendelainteligencia.htm-[Consulta 2007].

Stoner (1994) Relaciones Humanas. University Park, Pennsylvania: The Pennsylvania State University Press, 1995.

Tamayo y Tamayo (2006), Como elaborar y asesorar una investigación de Tesis. México: Printice – Hall Hispanoamericana, S.A.

Ulrico, D (2000). Liderazgo basado en Resultados- Colombia Editorial Norma.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, (2004). Manual de Trabajos de Grado de Maestrías y Tesis Doctorales, Caracas - Venezuela.

Valdez, M (1999). La Gerencia Efectiva. Editorial Planeta Venezolana S.A Caracas.

Villegas (1998). Desarrollo Gerencial. Ediciones Vega 2da Edición.

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN DE GERENCIA EN
RECURSOS HUMANOS
CAMPUS BARBULA



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por medio de la presente, doy constancia que el instrumento de recolección de datos (Cuestionario), elaborado para desarrollar una investigación titulada, **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS EN EL CENTRO DE COORDINACIÓN POLICIAL VALENCIA-CENTRO DE LA POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO**, cuyo objetivo es: Proponer estrategias gerenciales para la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios en el Centro de Coordinación Policial Valencia-Centro de la Policía del Estado Carabobo, a fin de destacar su relevancia en el logro de los objetivos organizacionales, presentada por **MILAGROS NAZARET FERNÁNDEZ**, cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

Aprobado por el Especialista: Juan Carraqueo c.i. 7.123.742

Fecha de Validación: 15-10-14

f - f f.

Formato de Validación

Instrumento: Cuestionario dirigido al Personal del Centro de Coordinación Policial Valencia-Centro de la Policía del Estado Carabobo.

Ítem Aspectos relacionados con los Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	✓					
2	✓					
3	✓					
4	✓					
5	✓					
6	✓					
7	✓					
8	✓					
9	✓					
10	✓					
11	✓					
12	✓					
13	✓					
14	✓					
15	✓					
16	✓					
17	✓					
18	✓					
19	✓					
20	✓					
21	✓					
22	✓					
23	✓					
24	✓					
25	✓					
26	✓					
27	✓					
28	✓					
29	✓					
30	✓					

Aspectos generales	Si	No	Observaciones
1. El instrumento contiene instrucciones para su solución.	✓		
2. los ítems permiten el logro del objetivo relacionado con el diagnóstico.	✓		
3. Los ítems están presentados en forma lógica – secuencial	✓		
4. El número de ítems es suficiente para recoger la información.	✓		

Validado por: Juan Casarque Fecha: 15-10-14 Firma: J - P P



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN DE GERENCIA EN
RECURSOS HUMANOS
CAMPUS BARBULA



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por medio de la presente, doy constancia que el instrumento de recolección de datos (Cuestionario), elaborado para desarrollar una investigación titulada, **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS EN EL CENTRO DE COORDINACIÓN POLICIAL VALENCIA-CENTRO DE LA POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO**, cuyo objetivo es: Proponer estrategias gerenciales para la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios en el Centro de Coordinación Policial Valencia-Centro de la Policía del Estado Carabobo, a fin de destacar su relevancia en el logro de los objetivos organizacionales, presentada por **MILAGROS NAZARET FERNÁNDEZ**, cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

Aprobado por el Especialista: Alexander Martínez C.I. 7.114.217

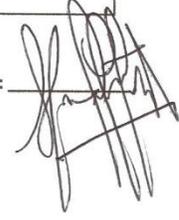
Fecha de Validación: 15-10-14

Formato de Validación

Instrumento: Cuestionario dirigido al Personal del Centro de Coordinación Policial Valencia-Centro de la Policía del Estado Carabobo.

Ítem Aspectos relacionados con los Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	X					
2	X					
3	X					
4	X					
5	X					
6	X					
7	X					
8	X					
9	X					
10	X					
11	X					
12	X					
13	X					
14	X					
15	X					
16	X					
17	X					
18	X					
19	X					
20	X					
21	X					
22	X					
23	X					
24	X					
25	X					
26	X					
27	X					
28	X					
29	X					
30	X					

Aspectos generales	Si	No	Observaciones
1. El instrumento contiene instrucciones para su solución.	✓		
2. los ítems permiten el logro del objetivo relacionado con el diagnóstico.	✓		
3. Los ítems están presentados en forma lógica - secuencial	✓		
4. El número de ítems es suficiente para recoger la información.	✓		

Validado por: Alexander Martínez Fecha: 15-10-14 Firma: 



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN DE GERENCIA EN
RECURSOS HUMANOS
CAMPUS BARBULA**



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por medio de la presente, doy constancia que el instrumento de recolección de datos (Cuestionario), elaborado para desarrollar una investigación titulada, **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS EN EL CENTRO DE COORDINACIÓN POLICIAL VALENCIA-CENTRO DE LA POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO**, cuyo objetivo es: Proponer estrategias gerenciales para la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios en el Centro de Coordinación Policial Valencia-Centro de la Policía del Estado Carabobo, a fin de destacar su relevancia en el logro de los objetivos organizacionales, presentada por **MILAGROS NAZARET FERNÁNDEZ**, cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

Aprobado por el Especialista: Carolina Gada M. C.I. 13236390

Fecha de Validación: 16-10-14

Formato de Validación

Instrumento: Cuestionario dirigido al Personal del Centro de Coordinación Policial Valencia-Centro de la Policía del Estado Carabobo.

Ítem Aspectos relacionados con los ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	<input checked="" type="radio"/>					
2	<input checked="" type="radio"/>					
3	<input checked="" type="radio"/>					
4	<input checked="" type="radio"/>					
5	<input checked="" type="radio"/>					
6	<input checked="" type="radio"/>					
7	<input checked="" type="radio"/>					
8	<input checked="" type="radio"/>					
9	<input checked="" type="radio"/>					
10	<input checked="" type="radio"/>					
11	<input checked="" type="radio"/>					
12	<input checked="" type="radio"/>					
13	<input checked="" type="radio"/>					
14	<input checked="" type="radio"/>					
15	<input checked="" type="radio"/>					
16	<input checked="" type="radio"/>					
17	<input checked="" type="radio"/>					
18	<input checked="" type="radio"/>					
19	<input checked="" type="radio"/>					
20	<input checked="" type="radio"/>					
21	<input checked="" type="radio"/>					
22	<input checked="" type="radio"/>					
23	<input checked="" type="radio"/>					
24	<input checked="" type="radio"/>					
25	<input checked="" type="radio"/>					
26	<input checked="" type="radio"/>					
27	<input checked="" type="radio"/>					
28	<input checked="" type="radio"/>					
29	<input checked="" type="radio"/>					
30	<input checked="" type="radio"/>					

Aspectos generales	Si	No	Observaciones
1. El instrumento contiene instrucciones para su solución.			
2. los ítems permiten el logro del objetivo relacionado con el diagnóstico.			
3. Los ítems están presentados en forma lógica – secuencial			
4. El número de ítems es suficiente para recoger la información.			

Validado por:  Fecha: 16-10-14 Firma: _____
 Carolina Ojeda M.