



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

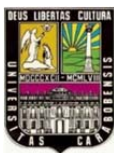


**ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PARA EL TRABAJO EN EQUIPO EN
LA ESTACIÓN POLICIAL INDEPENDENCIA, MUNICIPIO LIBERTADOR
DEL ESTADO CARABOBO.**

Línea de Investigación: El rol del gerente de recursos humanos en el nuevo milenio.

Autor: Wilfredy Escobar.
Tutora: Dra. Mercedes Blanco.

Valencia, Octubre 2014.



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



ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo de Grado, presentado por el ciudadano: Wilfredy Escobar, para optar al Grado de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos, cuyo título tentativo es: **ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PARA EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA ESTACIÓN POLICIAL INDEPENDENCIA, MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO CARABOBO**; y que acepto asesorar al estudiante, en calidad de Tutor, durante la etapa de desarrollo del respectivo Trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la Ciudad de Valencia, a los 29 días del mes de Octubre del año 2014.

Dra. Mercedes Blanco
C.I. N° V- 4.368.061



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



CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor del Trabajo Especial de Grado, presentado por el ciudadano: Wilfredy Escobar, para optar al Grado de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos, cuyo título tentativo es: **ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PARA EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA ESTACIÓN POLICIAL INDEPENDENCIA, MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO CARABOBO**. Considero 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 la Ciudad de Valencia, a los 29 días del mes de Octubre del año 2014.

Dra. Mercedes Blanco
C.I. N° V- 4.368.061



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



VEREDICTO DEL JURADO

Nosotros miembros del Jurado para la evaluación del Trabajo Especial de Grado titulado: **ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PARA EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA ESTACIÓN POLICIAL INDEPENDENCIA, MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO CARABOBO**, presentado por el ciudadano: Wilfredy Escobar, para optar al Grado de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos, estimamos que el mencionado proyecto reúne los requisitos para ser considerado como:

Aprobado: _____ **puntos.**

Nombres y Apellidos	C.I.	Firma

Valencia, Octubre 2014.

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, por estar siempre conmigo, al iluminarme y guiarme en el camino a seguir, le doy gracias cada día por permitirme culminar satisfactoriamente esta nueva etapa de mi vida.

A mis Padres por su gran apoyo incondicional e infinita confianza.

A mi Esposa e Hijos, quienes son la razón de mi superación, por su amor y cariño quienes me dan la fortaleza para seguir adelante.

El Autor.

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios nuestro Señor, a la Virgen Santísima que nos dio vida y salud para realizar toda esta especialidad.

A mis Padres, por sembrar en mí este espíritu luchador, por siempre dar el mejor ejemplo para seguir adelante, a ustedes gracias por hacerme quien soy.

A mi Esposa, Hijos y Hermanos, por su apoyo incondicional.

A la Universidad de Carabobo, por ser el lugar donde se reunieron un conjunto de profesionales que brindaron su conocimiento para mi mejoramiento académico y profesional.

A la Dra. Magda Cejas, tutor de contenido, por su ética, su enseñanza, su apoyo en todo momento y por su asesoramiento constante durante el desarrollo de este trabajo de Grado.

Al cuerpo de Policía del estado Carabobo, en especial a la Estación Policial Independencia.

El Autor.



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



ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PARA EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA ESTACIÓN POLICIAL INDEPENDENCIA, MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO CARABOBO.

Autor: Wilfredy Escobar.

Tutora: Dra. Mercedes Blanco.

Valencia, Octubre 2014

RESUMEN

El propósito de la presente investigación fue diseñar estrategias de desarrollo para el trabajo en equipo en la Estación Policial Independencia, municipio Libertador del estado Carabobo. En esta organización, los funcionarios que allí laboran realiza una serie de actividades, lo cual exige de gran compromiso de sus miembros para alcanzar las metas. El establecer equipos sinérgicos y concatenados, es perentorio para conformar y estructurar sus funciones, y así puedan participar en los diferentes procesos en los cuales ameritan intervenir. Este trabajo, responde a la denominación de proyecto factible, con un diseño no experimental y un nivel descriptivo. Cabe destacar, que se trabajó con una muestra censal conformada por 32 sujetos, a los cuales se le aplicó un cuestionario con preguntas de base cerrada, con alternativas de respuesta en opción múltiple, con estimación en escala de Litwin y Stringer de cuatro puntos o categorías. Los resultados arrojaron que en esta organización policial no prevalece su Talento Humano, es decir, no existe la cultura de trabajar en equipo. Por esta razón, el investigador planteó un taller de liderazgo participativo a fin de que se establezca una óptima eficacia en la calidad de servicios que proporcionen a los usuarios y mejorar el clima organizacional, logrando metas y objetivos propuestos para conquistar el éxito.

Descriptor: Grupo, equipo, cultura de trabajo en equipo, estrategias.



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



DEVELOPMENT STRATEGIES FOR TEAMWORK POLICE STATION IN INDEPENDENCE TOWNSHIP OF LIBERATOR CARABOBO.

Author: Wilfredy Escobar.

Tutora: Dra. Mercedes Blanco.
Valencia, October 2014.

ABSTRACT

The purpose of this research was to design development strategies for teamwork in Independence Police Station, Libertador municipality of Carabobo state. In this organization, Staff Members work there makes a series of activities, which requires large commitment of its members to achieve the goals. The synergistic and concatenated set equipment, it is imperative to shape and structure their roles, and they can participate in the various processes in which warrant intervention. This work responds to the name of feasible project, with a non-experimental design and a descriptive level. Remarkably, worked with a census show comprised of 32 subjects, to which was applied a questionnaire closed base, with response alternatives in multiple choice, with estimated scale Litwin and Stringer four points or categories. The results showed that this organization does not police its Talent prevails, ie, there is no culture of teamwork. For this reason, the researcher proposed a participative leadership workshop so that optimum efficiency in the quality of services they provide to users and improve the organizational climate, achieving goals and objectives to conquer success is established.

Keywords: Group, team culture, teamwork, strategies.

ÍNDICE GENERAL

	Pp.
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Resumen.....	viii
Índice de Tablas y Cuadros.....	xii
Índice de Gráficos.....	xiii
Introducción.....	14
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	16
Objetivos de la Investigación.....	19
Justificación de la Investigación.....	19
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes.....	20
Bases Teóricas.....	25
Bases Legales.....	35
Definición de Términos Básicos.....	38
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Diseño y Tipo de la Investigación.....	40
Nivel de la Investigación.....	41
Población y Muestra.....	41
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	42
Validación del Instrumento.....	43
Confiability de la Información.....	43

Técnicas para el Análisis de Datos.....	45
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	46
CAPÍTULO V	
PROPUESTA	61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	67
REFERENCIAS.....	71
ANEXOS.....	74

ÍNDICE DE TABLAS Y CUADROS

	Pp.
Tabla N°	
1. Colaboración entre Equipos de Trabajo.....	46
2. Participación Activa con las Responsabilidades.....	47
3. Respeto Mutuo.....	48
4. Interacción para el Logro de los Objetivos.....	49
5. Nivel de Satisfacción en los Equipos de Trabajo.....	50
6. Escucha a sus Compañeros.....	51
7. Empatía en sus Funciones.....	52
8. Espíritu de Compañerismo.....	53
9. Aislamiento Frente a los Desacuerdos.....	54
10. Incentivación de la Normas de Cortesía.....	55
11. Estrategias de Comunicación Asertiva.....	56
12. Participación en Talleres sobre Asertividad Comunicacional.....	57
13. Aceptación de Errores.....	58
14. Afrontar Consecuencias.....	59
15. Posibilidad de Progreso en la Organización.....	60
 Cuadro N°	
1. Plan de Acción.....	64

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pp.
Gráfico N°	
1. Colaboración entre Equipos de Trabajo.....	46
2. Participación Activa con las Responsabilidades.....	47
3. Respeto Mutuo.....	48
4. Interacción para el Logro de los Objetivos.....	49
5. Nivel de Satisfacción en los Equipos de Trabajo.....	50
6. Escucha a sus Compañeros.....	51
7. Empatía en sus Funciones.....	52
8. Espíritu de Compañerismo.....	53
9. Aislamiento Frente a los Desacuerdos.....	54
10. Incentivación de la Normas de Cortesía.....	55
11. Estrategias de Comunicación Asertiva.....	56
12. Participación en Talleres sobre Asertividad Comunicacional.....	57
13. Aceptación de Errores.....	58
14. Afrontar Consecuencias.....	59
15. Posibilidad de Progreso en la Organización.....	60

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las empresas se desempeñan en un ambiente de negocios altamente competitivo, marcado por una compleja realidad institucional, la aparición de nuevos competidores, el crecimiento y madurez de los competidores actuales, la exigencia cada vez más dura por parte de los clientes y consumidores, y también, la escasez de capital humano calificado, lo que hace necesaria la existencia de empresarios y directivos creativos para realizar una gestión empresarial que les permita superar los desafíos de una manera más óptima y efectiva.

Por ello, el recurso humano es el encargado de realizar una serie de acciones a través de la ejecución de sus puestos de trabajo, con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa. Las personas son gestionadas en equipos de trabajo de manera que al desempeñar el rol que a cada integrante le es asignado, de una forma coordinada se hace posible el logro de los objetivos que, de forma individual no se podrían lograr, o se lograrían en un mayor tiempo. Toda empresa establece sus objetivos y pretende alcanzarlos, pero siempre enfrenta situaciones que dificultan su logro.

Cabe destacar, que las variables que están relacionadas con el cumplimiento de objetivos organizacionales son varias y muy diversas, lo que hace necesario realizar un acotamiento sobre dichas variables, enfocando la presente investigación únicamente hacia tres de ellas: motivación, liderazgo y gestión de los equipos de trabajo. En base a estos planteamientos, el estudio se estructura de la siguiente manera: **Capítulo I:** Se evidencia el planteamiento y contextualización del problema en estudio, además de sus objetivos (general y específicos) y justificación. **Capítulo II:** Se señalan los antecedentes de la investigación, referentes teóricos, bases legales y definición de términos básicos. **Capítulo III:** En él se conjugan el tipo y

diseño de la investigación, población y muestra. Instrumentos de recolección de datos (descripción de los mismos y determinación de confiabilidad y validez). Descripción de los procedimientos para la ejecución de la investigación y técnicas de análisis de datos. **Capítulo IV:** Se puntualiza el análisis e interpretación de los resultados. Asimismo, el **Capítulo V:** Formulación de la propuesta, objetivos propios del proyecto. Diagnóstico, fundamentación, objetivos, justificación y las actividades a realizar.

Finalmente, se elaboran las conclusiones y recomendaciones producto de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En el mundo actual, las instituciones nacen con una perspectiva principal, el de lograr cumplir las metas propuestas mediante estrategias gerenciales que permitan alcanzar en el transcurso del tiempo el éxito empresarial, hecho que ha generado que cada día sean más innovadoras y competitivas, donde para alcanzar las metas es imprescindible poseer como elemento fundamental, el desarrollo y construcción de un favorable clima organizacional en cada una de ellas.

Cabe destacar, que el principal recurso activo de toda institución, es el capital humano quienes la integran, las personas son las que definen las planificaciones, en todos sus campos, las que establecen, cumplen con cada uno de los procesos y procedimientos que permiten alcanzar los objetivos planteados por ellas mismas. Son también las que, en definitiva, se relacionan con todo el entorno, según Bris, J. (2000:45), “el clima o ambiente laboral constituye en las organizaciones uno de los factores determinantes para los procesos organizativos y de gestión, además de innovación y cambio”.

De acuerdo con lo antes señalado, el trabajo en equipo adquiere dimensión de gran relevancia por su repercusión inmediata, tanto en cada uno de los procesos como en los resultados, influyendo directamente en la dinámica del tejido social. En esta misma línea de objetividad, se fundamenta éste funge en las organizaciones como elemento facilitador y del resultado de numerosas interacciones, planteamientos organizativos, entre los que destaca especialmente la planificación con todos sus elementos,

instrumentos y vertientes, destacando el de primera instancia y como el más importante el factor humano y, por consiguiente sus dimensiones; la comunicación, participación, la cohesión, el liderazgo, confianza y respeto.

En el caso de las organizaciones policiales, éstas no han sido ajenas a adecuarse a la nueva realidad social, el fenómeno de la globalización; lo cual ha hecho que estas mismas se desarrollen en ambiente cambiante e innovador, donde su principal factor de fortalecimiento ha sido el capital humano quien con su esfuerzo de trabajo y capacidad intelectual ha cubierto notablemente las necesidades existentes. Maldonado, L. (2006) y Pérez, H. (2000), plantean la necesidad de las prácticas laborales deben estar dirigidas a crear clima o atmósfera efectiva, bajo el trabajo colectivo de sus miembros, que facilite los procesos de desarrollo del personal de las organizaciones pues cualquier proyecto que desestime la influencia del área efectiva del individuo en su actividad diaria, minimiza la competitividad y productividad que la organización pudiera obtener, como consecuencia del mismo.

Dentro del contexto nacional, algunos estudios señalan que en diversos cuerpos de seguridad venezolanos, se han llevado a cabo diferentes estrategias para el mejoramiento del trabajo en equipo, tal es el caso de Yepes, S. (2010), asegura:

Hemos declarado que queremos una institución más humana, donde la confianza sea el motor de las relaciones personales, buscando la eficiencia y la sostenibilidad, pero siempre basados en las personas. (p. 19).

Con base a lo anterior, para que una institución sea competitiva, ha de ser eficiente en todas las áreas funcionales, para ello es primordial contar con personas activas, competentes y sobre todo motivados. Una organización con un ambiente de trabajo agradable ya no es un lujo, es una regla de juego.

Sin embargo, el personal de la Estación Policial Independencia, municipio Libertador del estado Carabobo, parece estar muy lejos de esta norma; ya que en este recurso humano dentro de sus praxis laboral y con base a la observación realizada por el investigador, se puede decir que dentro de esta población no hay contraste de ideas y se perpetúan los estereotipos, se reducen las perspectivas que enriquecen el análisis de situaciones y problemas, existe dificultad para la coordinación del grupo, cuyos miembros no asumen corresponsabilidad, ausencia de formas de pensar, puntos de vista, capacidades. Adicionalmente, se propician respuestas sesgadas y poco contrastadas, se evidencia propagación de mensajes diferentes entre los funcionarios por la falta de acuerdos conjuntos, se refuerzan los hábitos individualistas, se propician procesos de rutinización de las tareas; aumentando las posibilidades de incrementar la incertidumbre ante las decisiones.

En fin, tal situación conlleva al trabajo individual, donde prevalecen tareas aisladas, la atomización en el conocimiento, las interacciones fragmentadas, esporádicas y superficiales, aparece acompañada por escasas posibilidades de compartir recursos e ideas, discusiones constructivas, observación mutua e intercambio de experiencias sobre la práctica policial.

Tomando en consideración la problemática existente, el éxito de la calidad en las organizaciones se enfoca desde la perspectiva del trabajo colaborativo; lo cual conduce a plantear las siguientes interrogantes: ¿Cómo describir las formas de trabajo en el personal dentro de la institución?, ¿Cómo determinar la factibilidad al aplicar estrategias de desarrollo para el trabajo en equipo?, ¿De qué manera se puede diseñar estrategias de desarrollo para el trabajo en equipo en la Estación Policial Independencia, municipio Libertador del estado Carabobo?

Objetivos de la Investigación

General

Diseñar estrategias de desarrollo para el trabajo en equipo en la Estación Policial Independencia, municipio Libertador del estado Carabobo.

Específicos

1. Describir las formas de trabajo del personal jerárquico dentro de la institución.
2. Determinar la factibilidad al aplicar estrategias de desarrollo para el trabajo en equipo.
3. Diseñar estrategias de desarrollo para el trabajo en equipo en la Estación Policial Independencia, municipio Libertador del estado Carabobo.

Justificación de la Investigación

Frente al individualismo y a la situación compleja que se describió en el planteamiento anterior, surge la necesidad de un tipo de ejercicio profesional más cohesionado; para lo cual se propone como alternativa, que puede implicar cierto grado de superación, el ejercicio de la práctica policial como profesionalismo colectivo. En consecuencia, para generar ambiente laboral idóneo es necesario llevar a cabo una tarea conjunta, donde prime auténtico trabajo de equipo a través de culturas de colaboración en las instituciones y de acuerdo con Hargreaves, H. (2001), el cual expone:

En un mundo en el que los problemas son imprevisibles, las soluciones poco claras y se intensifican las demandas y expectativas, la decisión y la solución de problemas en un plano cooperativo se considera, en general, como la piedra de toque de las organizaciones posmodernas. (58).

Tomando este señalamiento como punto de partida, la presente investigación es relevante desde el plano socio-afectivo; ya que el trabajo en equipo existente en una organización evita con razonable grado de acierto, las causas de insatisfacciones, las angustias, las frustraciones, las tensiones y las ansiedades que brotan en el ambiente interno, así como su grado de intensidad y de frecuencia. Por ello, se pretende identificar las áreas que presentan conflictos, las cuales necesitan de intervención para la toma de acciones correctivas, que todo el personal involucrado tome conciencia de sus actuaciones; trabajando con estrategia y gestión en pro del desarrollo institucional, lo que le permitirá generar un ambiente laboral favorable: trabajo en equipo – ambiente agradable.

Asimismo, desde el plano gerencial la investigación permite que el estudio dirigido al trabajo colectivo, brinda comprender los comportamientos y actitudes de las personas que forman parte de la organización, además, contribuye a la implementación de una herramienta clave para la toma de decisiones en el personal policial, logrando así, el mejoramiento de la calidad de vida en su lugar de trabajo con miras hacia la competitividad laboral. Conflictos y discrepancias, se superan siempre y cuando existan actitudes dispuestas a la comunicación, al diálogo reflexivo y al contraste constructivo, justamente porque se parte de una comprensión común de la educación y de la comunicación humana como un proceso abierto a la diversidad y a la creación, un compromiso ético con la pluralidad de formas de entendimiento de la realidad individual y social, cuando se comparte una estructura democrática y solidaria.

Desde el plano metodológico, los resultados obtenidos en este estudio podrán ser de gran utilidad para investigaciones similares; sirviendo como antecedente dentro del marco teórico, con la impronta marcada hacia el compromiso con el cambio y la mejora de las prácticas policiales.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Loreto, O. (2011) en su trabajo de investigación para optar al grado de Especialista en Recursos Humanos titulado: *“Identificación de la cultura de trabajo en equipo en el Departamento de Recursos Humanos del Hospital Santa Fe, Colombia para definir estrategias de cambio”*, realizado en la Universidad de Bogotá. De acuerdo con la autora, para que el centro de salud brinde un servicio de calidad, todo el personal que allí labora debe tener presente el compromiso de sus funciones para alcanzar las metas asistenciales, a expensas del sacrificio de otras metas (docentes, académicas, científicas, organizacionales, gremiales y sociales). El establecer equipos sinérgicos y concatenados, es perentorio para conformar y estructurar sus actividades asistenciales, y así puedan participar en los diferentes procesos en los cuales ameritan intervenir. Este trabajo, responde a la denominación de proyecto factible, sustentado en un diseño mixto, es decir, de campo y bibliográfico.

Apoyado en una prueba psicométrica, entrevista y observación directa. La prueba psicométrica, se aplicó con la finalidad de medir el constructo de la variable cultura de trabajo en equipo, a través de sus siete (7) dimensiones, el cual resultó de la adaptación que hiciera la autora, del ideado por Blake, Mouton y Allen, para diagnosticar y evaluar cultura de trabajo en equipo en diferentes organizaciones. De los datos obtenidos se obtuvo el diagnóstico, basándose en los supuestos teóricos de Blake y cols. Se definieron estrategias de cambio que permitirán alcanzar una adecuada cultura de trabajo en equipo en el Departamento de Recursos Humanos. Dichas estrategias, se enmarcaron en una propuesta que le permitirá a este sector

de Salud, hacer su propio análisis, y evaluación para emprender una cultura de trabajo en equipo acorde a las exigencias del siglo XXI.

El antecedente anteriormente citado, deja como aporte a la presente investigación que el manejo del talento humano requiere de un cuidado y atención especial, es por ello que en toda organización debe tener acercamiento hacia todo el personal, ya que éstos son los que la hacen más exitosa; para conseguirlo se necesita estar en constante comunicación con ellos, saber lo que desean, conocer sus metas y que ellos conozcan los principales objetivos de la institución, de esta manera el funcionario podrá ser más productivo, obtendrá una mayor confianza y verá que es un beneficio en común.

De igual manera, Russo, M. (2013) en su trabajo de Maestría en Tecnología Educativa por la Universidad Central de Venezuela, titulado: *“Estrategias para el aprendizaje en equipo y desarrollo de una visión compartida en el marco de un nuevo diseño estructural de Diademas Unidas, C.A. Distrito Capital - Venezuela”*. El propósito del estudio fue el diseño de una nueva estructura y su implementación, mediante un plan de adiestramiento, bajo las premisas de aprendizaje en equipo, designado a una empresa de tipo familiar, con cadenas de tiendas (Diademas Unidas, C.A).

El estudio está enmarcado como proyecto factible, con diseño de campo. Para cumplir con el objetivo, en una primera fase se realizó el diagnóstico, con la aplicación de instrumentos como la encuesta, la entrevista personal y la observación directa. En la segunda fase el diseño de la propuesta y con ella un esquema a corto, mediano y largo plazo para su implementación. Del diagnóstico se desprende que los empleados perciben que existe escasa oportunidad de participación y necesidad de cambio. Luego de la implementación de la propuesta el 83% de los empleados

calificaron como eficaz el aprendizaje. Concluyendo que la construcción de una visión compartida a través del trabajo en equipo, favorecen el aprendizaje en el seno de un colectivo de personas. La adopción de una perspectiva sistémica es la base para compartir el aprendizaje individual y grupal en el aprendizaje de la organización.

Este estudio se vincula con la presente investigación, ya que mediante el trabajo en equipo, se puede demostrar que el grupo con mayor nivel de desarrollo (conciencia de los objetivos comunes, fluidez en las relaciones interpersonales, importancia del valor social de su actividad, organización, liderazgo, reparto equilibrado de actividades, identificación con el equipo, etc.) logra una mejora en la adquisición de aprendizajes. Por tanto, el funcionario policial debe tener en cuenta, no sólo cómo incorporar metodologías que tengan en cuenta el fenómeno grupal como motor del aprendizaje, sino también cómo trabajar en el desarrollo de los equipos de trabajo para mejorar en él la competencia y para potenciar su liderazgo frente a los demás miembros de la organización.

Asimismo, Parra, J. (2012) en su estudio: *“Comunicación Interna en el Mejoramiento de las Relaciones Interpersonales para el Trabajo en equipo del Personal Docente de los Institutos Universitarios de Tecnología de Maracaibo, Venezuela”*; para optar al título de Magíster en Gerencia de Recursos Humanos por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, estado Aragua. La investigación tuvo como objetivo general analizar la comunicación interna en el mejoramiento de las relaciones interpersonales para el trabajo en equipo del personal docente de los Institutos Universitarios de Tecnología de Maracaibo. La metodología fue descriptiva, de campo, no experimental y transaccional. La población estuvo conformada en 71 sujetos del personal docente. La recolección de datos se llevó a cabo a través de un cuestionario autoadministrado, compuesto por 93 ítems, distribuido para la

variable comunicación interna (30) ítems, la variable relaciones interpersonales (34) y la variable trabajo en equipo (29) en escala tipo Lickert, con cinco alternativas de respuesta, las cuales fueron validadas por cinco (5) expertos. La confiabilidad, por el coeficiente de Alfa Cronbach fue de 0,90. Los resultados obtenidos en esta investigación determinan una comunicación interna por parte del personal docente nivel medio, puesto que prevalece la comunicación informal, se forman las cadenas de rumores, por lo cual las relaciones interpersonales en cuanto a trabajo en equipo son deficientes.

En tal sentido, el estudio se relaciona a la presente investigación; ya que la comunicación es un proceso que mejora las relaciones gerenciales, pues no se puede imaginar una institución de seguridad y resguardo ciudadano sin comunicación. A través de la misma se logra que distintos departamentos de una organización trabajen en equipo, donde obtengan mayores resultados en una comunicación efectiva y eficaz.

De la misma manera, el trabajo de grado para optar a la especialidad en el área de la psicología de la Facultad de Humanidades y Educación en la Universidad del Zulia; realizada por Chirinos, J. (2011): "*Programa para incrementar el trabajo en equipo mediante la comunicación asertiva en un ente público.*" El propósito del estudio fue el diseño de estrategias para dar a conocer a trabajadores de un ente público (Corporación de la Alcaldía de Maracaibo) los conceptos y principios básicos de la comunicación asertiva como dimensión esencial del trabajo en equipo para fortalecer el compromiso permanente y colectivo, que conlleven a los cambios necesarios para lograr la capacidad del trabajo en equipo. El estudio está enmarcado como investigación evaluativa ya que hubo una evaluación antes y después de la realización del taller.

Para cumplir con el objetivo, en una primera fase se realizó una intervención de tipo diagnóstica a través una hoja de evaluación, de entrevistas no estructuradas y de cuestionario. En la segunda fase se realizó un taller combinando la teoría con la parte vivencial en una dinámica de grupo y un cuestionario post-taller. De los resultados obtenidos antes del taller a través de la aplicación de los instrumentos, se evidenció en los trabajadores un déficit y necesidad importante en la comunicación. Después del taller se apreció mejoría en la comunicación en un 100% y el logro en los trabajadores de las habilidades para la comunicación asertiva. Concluyéndose que las estrategias aplicadas conllevaron a transacciones comunicativas permanentes, lográndose la comunicación asertiva, la cual es imprescindible para el trabajo en equipo.

El aporte del citado antecedente guarda relación con el presente estudio, debido a que en las últimas décadas los cambios relacionados con factores estratégicos, económicos, técnicos y sociales han modificado sensiblemente la orientación de los centros policiales, promoviendo en todos los ámbitos el diseño/rediseño de organizaciones estructuradas en torno a equipos interdependientes, cuyo funcionamiento se sustenta en la expectativa de que, los funcionarios laborando juntos son más efectivos en manejar y mejorar los procesos, situación contraria en los grupos policiales que laboran aislados; esto en razón a estar integrados por personas quienes comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias, alineadas a un propósito común.

Bases Teóricas

Generalidades del Trabajo en Equipo

Los miembros de las organizaciones deben darse cuenta que ellos son los responsables del producto o servicio que ofrecen, de su satisfacción, la

de sus compañeros y la de sus usuarios. El éxito o el fracaso de una organización dependerán de cómo ocurre el proceso de retroalimentación entre sus miembros y entre estos y la comunidad. En ese darse cuenta la responsabilidad individual del trabajador debe ser asumida como un segmento integrador de la responsabilidad colectiva, alineados en una sola dimensión, emergida del trabajo que se realiza en comunión, que no puede ser otro sino el del trabajo en equipo. Aros, C. (2006).

De tal manera como los individuos no trabajan en forma aislada, el trabajo en equipo debe ser concebido desde un enfoque sistémico, debe ser parte de la misión, debe ser la estrategia para lograr la visión, una manera de pensar, una filosofía de vida, cuya cualidad integradora, permite a las organizaciones darse cuenta de los cambios constantes que requiere y de las limitaciones presentes. Además, debe concebirse como la vida misma es: un continuo cambio. Aros, C. (2006) expone:

Las dificultades emergidas de la complejidad particular del ser humano, en conjunto con las diversas actividades del día a día, podrán superarse más fácilmente con el conocimiento actual sobre las capacidades del ser humano, entre ellas las habilidades del cerebro y el poder del pensamiento creativo. (p. 32).

Con base a la cita señalada, el trabajo en equipo, aporta la colaboración y sinergia para que el trabajo se haga de forma efectiva. De tal manera que las prácticas basadas en un equipo, cuando se implementan satisfactoriamente, elevan la productividad, se alcanza mayor satisfacción y mejor salud de los empleados y promueven los valores democráticos.

Sin embargo, existen barreras para poner en marcha equipos eficaces, y una de ellas es que la gente no ha sido educada correctamente para funcionar como miembros que aportan algo al equipo. La excelencia en el liderazgo, la innovación, la calidad, el servicio, la productividad y la

satisfacción humana en el siglo XXI, vendrán sobre todo de la gente que trabaja en equipos, donde puedan usar su potencial, conocimiento y motivación. Blanchard, K. (2006).

Tales señalamientos si se practicaran en la Estación Policial Independencia, los funcionarios que lo conforman, con visiones, conocimientos y capacidades diversas, orientarían su talento y motivación al aporte enriquecedor del confluir de esa diversidad. Cuyo logro es posible, si fundamentaran sus actividades en el trabajo en equipo y por ende percibir y disfrutar de las innumerables consecuencias beneficiosas de esta acción. Usualmente por falta de conocimiento, los términos equipo y grupo han sido empleados como si fueran equivalentes, lo cual es un error, ya que existen diferencias marcadas en cuanto a los resultados del desempeño y la satisfacción. En ese sentido, es importante tener presente las principales diferencias entre ambos, así como las características que definen al funcionamiento de los equipos. Chiavenato, I. (2005).

Características Diferenciales entre Grupo y Equipo

El principal secreto del equipo es que su característica colectiva provoca un efecto sinérgico (el todo es mayor que la suma de las partes). Las relaciones personales en los equipos entrañan diversidad y unidad, apertura y aceptación, honradez y empatía, críticas y acuerdos, confianza y aceptación de riesgos, para crear algo mayor y mejor de lo que podrían crear cada uno de sus integrantes individualmente. La dirección de los equipos fluye automáticamente al identificar e integrar la visión de los objetivos y de las estrategias. Son interdependientes porque dependen de la confianza en sí mismos y de la retroalimentación crítica. No valoran la uniformidad ni la obediencia al líder, sino la diversidad, el diálogo y la negociación para alcanzar el consenso en una dirección común.

En relación con Chiavenato, I. (2005), señala que:

El Grupo

- Tiene un solo líder fuerte y dependen de éste para funcionar.
- La capacidad del líder está basada en presión, coactuación y manipulación.
- Tiene una responsabilidad individual.
- Obtiene productos individuales de su trabajo.

El Equipo

- Comparte los papeles del liderazgo.
- No dependen de un líder sino son dependientes de sus miembros (interdependencia).
- La responsabilidad es individual y recíproca.
- Obtiene productos colectivos de su trabajo.

Continuando con Chiavenato, I. (2005), la cualidad de trabajar en conjunto, es la que proporciona poder a los equipos, los cuales de manera gradual, constituyen unidades fundamentales de energía organizacional, estratégicamente integradas en redes, que hacen que sus miembros abandonen comportamientos individualistas, egocéntricos, de competencia excesiva, orientados hacia la ausencia de restricciones sociales. Las organizaciones democráticas ofrecen el mejor ambiente para que florezcan equipos exitosos. Éstos requieren de un contexto con valores, ética, e integridad, que involucra redes de asociación, procesos de colaboración y sistemas abiertos y complejos de corrección propia, además de un liderazgo comprometido democráticamente.

Asimismo, Maxwell, J. (2001) resalta que para constituir un equipo es esencial aprender a ser miembro, con lo cual queda inmerso un sentido de pertenencia, de identidad y de convivencia. Así mismo los esquemas de no participación, propician el arraigamiento de la comodidad, en quienes no tienen la oportunidad de asumir responsabilidades. Comportamiento, que es trasladado a los sitios de trabajo, desde los esquemas paternos aprendidos en la familia, y arraigados en las formas de pensar de la sociedad, robustecidos en las academias, en donde el énfasis está en el éxito personal y por ende la necesidad de colaboración se ha obviado casi completamente.

Cada persona puede convertirse en un motor de iniciativas, evitando el peligro de transformarse en una fuente de pensamientos paralizantes. Se siembran actos y se recogen hábitos, que, a su vez, influirán en el entorno. Fernández, J. (2002).

Requisitos para el Trabajo en Equipo

Las tres importantes habilidades de un equipo son:

1. Compartir la información, para generar altos niveles de confianza y responsabilidad.
2. Definir límites claros para crear la libertad de actuar con responsabilidad.
3. Conocimientos autogestionados para tomar decisiones y alcanzar grandes resultados. Chiavenato, I. (2005).

En las organizaciones los líderes deben internalizar que para establecer una cultura de equipo, ellos son parte fundamental dentro de esa condición, y en ese sentido, deben saber que tendrán que desarrollar ciertos atributos, lo cuales deben primero conocer, saber cómo funcionan y, finalmente internalizar.

Atributos del Líder del Equipo

Existen factores claves para que un equipo sea efectivo, ellos son la dinámica y eficacia. Estas bases teóricas, permiten advertir que el establecimiento del trabajo en equipo y no el de equipos de trabajos, es una labor sumamente compleja, ya que son muchos elementos los que están involucrados. De tal manera que no se puede dar por sentado que un equipo será eficaz con tan sólo la reunión de un grupo de personas suficientemente talentosas para realizar una tarea en común, aun cuando los objetivos sean claros, ya que en muchas organizaciones el talento individual se está desperdiciando. En este sentido, Hesselbein, F. (2006) expresa que los atributos del liderazgo que facilitan el trabajo en equipo, son los siguientes:

- Creer en uno mismo: La confianza en uno mismo es la característica de enfrentar a lo desconocido y persuadir a los otros para que vayan a donde nadie ha ido. Pero siempre dándole cabida a las ideas de los demás y reconocer las propias equivocaciones y tener presente que saber escuchar es tan importante como ser escuchado.
- La pasión por el trabajo: Es necesaria ya que proporciona la energía y el enfoque que impulsan la organización y que sirven de ejemplos para otros. Pero esa pasión, no le debe impedir a los grandes líderes, disponer de tiempo adicional para incursionar en otras actividades de índole diferente.
- El líder debe amar a las personas: Sólo con amor conseguirán seguidores, si utilizan el temor, el seguimiento no se alcanzará de buena gana, sino a través del temor. Pero este atributo debe estar en equilibrio con su opuesto: el líder de vez en cuando tendrá que marchar sólo, derivando su satisfacción de los éxitos de los demás y ser constantemente reconocedor de lo asertivo de los otros.

Inmersa en esa complejidad, existe un acuerdo casi universal sobre el cambio que se necesita, enfocado, hacia una participación reforzada de todos los miembros de la organización, hacia arriba y hacia abajo y hacia los lados del organigrama considerándosele, la clave para resolver los problemas de productividad, calidad, creatividad y satisfacción. Cuando se habla de trabajo de equipo, el papel del liderazgo es crucial para alcanzar el éxito. El eje fundamental, consiste en aprovechar eficazmente los recursos de los miembros, y saber interpretar las diferentes maneras de mandatos. Unos líderes creen que deben ejercer la autoridad para exigir obediencia; algunos piensan que no deben existir conflictos y otros hacen de la comunicación con sus miembros un flujo de mensajes y órdenes transmitidos desde los niveles jerárquicos para producir resultados positivos.

Estrategias

La palabra estrategia se ha utilizado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. Su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, donde el concepto ha sido utilizado durante siglos. El término estrategia viene del griego *strategos* que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejercito” y “acaudillar”. El verbo griego, *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”. En el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva, las raíces del concepto de estrategias se presentan con un atractivo evidente. Aunque los estrategas de las empresas no proyectan la destrucción de sus competidores en el mercado, sí tratan de vender más que sus rivales y obtener más y mejores resultados que ellos.

Dentro de los diferentes puntos de vista tenemos que los primeros estudiosos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von

Neumann y Morgenstern; citado por Chiavenato, I. (2005), en su obra la teoría del juego. Allí definieron la estrategia como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

Ducker, P. en su libro *The Practice of Management* (1954), afirma que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario. Su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener. Chandler, definió estrategia empresarial, en su obra *Strategy and Structure* (1962), basado en su análisis de cuatro grandes de la industria estadounidense, a principios del siglo XX: DuPont, Estándar Oil of New Jersey, General Motor y Sears Roebuck. Según él la estrategia es el elemento que determinaba las metas básicas de una organización, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

Además, la necesidad de la sociedad de enfrentar los retos contemporáneos caracterizados por la globalización y la competitividad, exige a las empresas respuestas oportunas para adaptarse a los nuevos paradigmas; lo cual requiere prestarle mayor atención a la gerencia, que se concibe como la principal palanca de cambio que es necesario activar para asegurar que las acciones y decisiones se correspondan con el marco global de la sociedad de forma coherente. En ese sentido, la gerencia según García (2008), es un proceso que consiste en organizar adecuadamente las ideas e iniciativas, y convertirlas en los propósitos que requiere el recurso humano como centro de atención y protagonista del cambio, para tener la efectividad en la planificación, organización, dirección, control, evaluación y retroacción.

De manera que, la gerencia en cualquier organización depende del liderazgo de la calidad humana de quien la ejerza, esta provee operativamente una serie de mecanismos, técnicas o estrategias que tienen como objetivo común introducir cambios organizacionales planificados, que les garantice su posicionamiento y competitividad a través del mejoramiento continuo del rendimiento y el desempeño. En otras palabras, la gerencia es el canal consciente que permite a las organizaciones, decidir la dirección de las mismas, en correspondencia con la visión, misión y objetivos. Pero desde el punto de vista operativo, son las estrategias los elementos mediante los cuales se pueden alcanzar. Bris, M. (2000) establece:

El concepto de estrategia puede definirse a partir de cuando menos dos perspectivas: 1) desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer y 2) desde la perspectiva de lo que finalmente una organización hace. En la primera perspectiva, la estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. En esta definición el vocablo programa implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los administradores al formular la estrategia de la organización. En la segunda perspectiva la estrategia es el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo. (p.12)

En base a esta definición, el autor establece que toda organización cuenta con una estrategia, que puede no ser eficaz aun cuando nunca haya sido formulada de modo explícito. Esta visión de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos.

Asimismo, en relación al concepto de estrategia, Morrissey, G. (1993) establece que la estrategia es la dirección en la que se necesita avanzar para lograr la misión de una organización, en este sentido el término estrategia es usado para describir cómo lograr algo. Por su parte, Serna, H. (1994) indica que las estrategias son acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y cada unidad de trabajo.

Las estrategias son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo. Además, comprende la determinación y la evaluación de los caminos alternativos para lograr los objetivos de una organización y cumplir su misión, es el camino que conducirá al logro de los objetivos, no es un fin en sí misma sino un medio al servicio de los objetivos. Contreras, F. (2002).

Por otra parte, Francés, A. (2001) expone:

El concepto de estrategia se originó en el campo militar...Es bien sabido que la palabra estrategia viene de *strategos*, que en griego significa general. En ese terreno se define como la ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate en gran escala. En la guerra los objetivos suelen estar bastante claros, pero los medios, y el resultado, están sometidos a considerable incertidumbre. Lo mismo sucede a las empresas en una economía de mercado. (p 27).

El autor hace referencia a la estrategia como la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. La estrategia adoptada representará la mejor opción para lograr los mismos, pero nada garantiza su éxito.

Es notorio que tanto Contreras, F. (2002); como Francés, A. (2001) tienen enfoques distintos de lo que para ellos significa Estrategia. Sin embargo, en esencia coinciden en que las estrategias son las vías o medios por los cuales se pueden lograr los objetivos planteados. Una de las herramientas de mayor utilidad para el desarrollo e implantación de planes de actualización son las estrategias gerenciales.

Según David, F. (1994:98) a través de las estrategias gerenciales se identifican las fortalezas y debilidades, se establecen las prioridades, se diseñan los planes, se orientan y se utilizan los recursos de manera eficiente; se coordinan, ejecutan y controlan las actividades, se delimitan las tareas, se formulan y evalúan los proyectos, indicando que: "las estrategias son los

medios para alcanzar los objetivos a largo plazo y algunas de ellas están orientadas a la adquisición, el desarrollo de los productos, la expansión geográfica y la penetración en el mercado, entre otros”.

Como puede observarse, las estrategias gerenciales son las herramientas operativas que procuran cambios efectivos en el desarrollo de la organización del presente hacia el futuro. Sin embargo, su adecuada aplicación dependerá del grado de conocimiento y comprensión que se posea de las estrategias a utilizar y su impacto en la filosofía de la organización.

Bases Legales

Los fundamentos legales vinculados con el tema objeto del presente estudio están referidos en:

En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Publicada en Gaceta Oficial del jueves 30 de diciembre de 1999, N° 36.860 en su Capítulo V expresa:

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 pueda 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.

En base a este artículo, todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o 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.

Según la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario del 7 de mayo de

2012), en el Título IV de las Condiciones de Trabajo, Capítulo I Disposiciones Generales, expresa textualmente:

Artículo 185. El trabajo deberá prestarse en condiciones que: a) Permitan a los trabajadores su desarrollo físico y síquico normal; b) Les dejen tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión lícita; c) Presten suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes; y d) Mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias.

De acuerdo con el señalamiento del artículo anterior, el clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no el terreno adecuado para un buen clima laboral.

Asimismo, en el Capítulo II de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), publicada el 30/08/2002 en Gaceta Oficial Nro. 37.517 en su Artículo 11. La Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo deberá incluir, entre otros, los siguientes aspectos:

1. El establecimiento y aplicación de la normativa en materia de seguridad y salud en el trabajo, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.
2. La inspección y supervisión de las condiciones y medio ambiente de trabajo, así como los mecanismos y políticas de coordinación y cooperación entre los órganos y entes competentes en el área de prevención, salud y seguridad en el trabajo y de utilización del tiempo libre, descanso y turismo social a nivel nacional, estatal y municipal.
3. La formación, educación y comunicación en relación con la promoción de la seguridad y salud

en el trabajo, y la prevención de los accidentes y las enfermedades ocupacionales, así como la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social, para el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y trabajadoras y sus familiares como valor agregado al trabajo.

Es decir, el clima laboral no es otra cosa el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad. De aquella manera, mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento. La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionada con el manejo social de los directivos, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con las características de la propia actividad de cada uno.

En el mismo orden, la Ley del Estatuto de la Función Policial (2012) de las Condiciones para el desempeño de la Función Policial, expone:

Artículo 6. Son condiciones para el desempeño de la Función Policial, además de los requisitos contemplados en el artículo 57 de la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana, poseer aptitudes de control personal, equilibrio emocional, trabajo en equipo, disposición vocacional de servicio y rendimiento, aprendizaje y corrección...

Siempre y en todos los ámbitos existirá la interacción entre los individuos de una sociedad, el asunto es entender cómo influyen de manera positiva o negativa esas Relaciones Humanas en el entorno. Estas, permiten aumentar el nivel de entendimiento, en la medida que se practique una comunicación eficaz y teniendo en consideración las diferencias y puntos de

vistas de los demás, reduciendo las divergencias o alguna situación de conflicto.

Puede notarse entonces, que Las Relaciones Humanas son un factor importante que determina el éxito de las organizaciones y sus empleados. Por ejemplo, en el ámbito laboral, deben desarrollarse en armonía, ya que de lo contrario, pueden afectar la productividad y la eficiencia de las personas y la organización. Por esta razón, en las empresas deben esforzarse por conformar equipos de trabajo donde existan buenas relaciones humanas, evitando así los escenarios conflictivos y por el contrario, promover el logro de las metas y objetivos, de esta manera, podrán generar una imagen que transmita seguridad y confianza en todo su personal.

Definición de Términos Básicos

Adaptación: Estado en el que el sujeto establece una relación de equilibrio y carente de conflictos con su ambiente social. Bris, M. (2000).

Afectividad: Es el conjunto de estados y tendencias que el individuo vive de forma propia e inmediata (subjectividad), que influyen en toda su personalidad y conducta (trascendencia), especialmente en su expresión (comunicatividad), y que por lo general se distribuyen en términos duales, como placer-dolor, alegría-tristeza, agradable-desagradable, atracción-repulsión, polaridad). David, F. (1994).

Cambio organizacional: Se refiere al proceso que sigue, a uno previo, en el que surgen modificaciones en el comportamiento de los individuos, por la adopción de comportamientos nuevos. El cambio organizacional involucra a toda la organización y exige que se den ciertos pasos graduales, tales como: reconocer el problema, identificar sus causas e implementar el cambio y evaluarlo. Chaveniato, I. (2005).

Cultura de equipo: Está inmersa dentro de la cultura organizacional, y se refiere a las tradiciones, los precedentes, y a las prácticas establecidas de larga data, convertidas en lineamientos por los integrantes del equipo para interrelacionar los problemas y resolverlos, los cuales les indican el cómo participar, qué hacer y qué no hacer. Bris, M. (2000).

Cultura organizacional: Patrón de comportamiento característico que permite identificar a una organización y diferenciarla de otra. Fernández, J. (2002).

Equipo: Conjunto de individuos ubicados dentro de un sistema social más grande, tal como una organización, que pueden identificarse por sí mismos y ser identificados por otros como un equipo, que son interdependientes y que realizan tareas que afectan a otros individuos y/o grupos, y que además tienen un objetivo común. Fernández, J. (2002).

Estímulo: Todo cambio del medio o fracción de cambio que provoca una actividad determinada de un organismo. Los estímulos se reciben a través de tres sistemas sensoriales: el interoceptivo, el propioceptivo y el exteroceptivo. Francés, A. (2001).

Gestión: Proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. A partir de esta definición se puede destacar la importancia de coordinar los esfuerzos y actividades de otras personas con el objetivo de lograr los resultados que la organización espera. Francés, A. (2001).

Grupo: Dos o más personas que interactúan de alguna manera. Bris, M. (2000).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Diseño de la Investigación

Cada estudio presenta un diseño con características particulares Hernández, Fernández y Baptista, (2006). La eficacia de cada uno de ellos depende de si se ajusta realmente a la investigación que se esté realizando. A los fines de este trabajo de investigación el mismo presentó un diseño no experimental; ya que se enmarcó en la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico a pesar de extraer los datos directamente de la realidad o zona en estudio no tuvo control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido. Es decir, al proponer estrategias de desarrollo para el trabajo en equipo en la Estación Policial Independencia se hicieron inferencias sobre las relaciones entre las variables, sin intervención directa sobre la variación simultánea de las variables independiente y dependiente. Kerlinger, M. (2002).

Tipo de Investigación

De acuerdo a la naturaleza el estudio estuvo enmarcado dentro de la modalidad de un proyecto factible, debido a que fue orientado a proporcionar solución o respuesta a problemas planteados en una determinada realidad, Hurtado (2008). Adicionalmente, predominó un tipo de investigación mixta, la cual se apoyó en necesidades detectadas en el sitio problema para luego realizar una amplia investigación documental que permitió finalizar con una propuesta. De igual forma, según la definición de la UPEL (2008):

...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 campo o en una investigación documental; y puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. (p.7).

En este caso específico, se propusieron estrategias de desarrollo para el trabajo en equipo en la Estación Policial Independencia, sustentado con una revisión bibliográfica de tipo documental, teniendo a su vez interacción con informantes claves, directamente en el lugar donde ocurren los hechos.

Nivel de la Investigación

En efecto, Meyer (2009) expone que el objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. El investigador, no solo tabuló, sino que recogió los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, expuso y resumió la información de manera cuidadosa y luego analizó minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyeron al conocimiento. Por lo antes dicho, el nivel presente en este estudio fue descriptivo.

Población y Muestra

Para la elaboración de una investigación, es necesario determinar el espacio donde se desarrollará la misma y los sectores e individuos a los que se van a dirigir los esfuerzos de la investigación. Según Chávez (2004), la población de un estudio es el universo de la población sobre la cual se pretende generalizar los resultados la cual se encuentra constituida por características o estratos que permiten distinguir los sujetos unos de los otros. Asimismo, Hernández, Fernández y Baptista, (2006), definen la población como el número total de sujetos que forman parte de la

investigación. En esta, la población se considera finita y accesible; estuvo conformada por un total de treinta y dos (32) funcionarios que prestan sus servicios en la Estación Policial Independencia; distribuidos de acuerdo a la Jerarquía: 1 Supervisor Jefe, 12 Supervisores Agregados, 4 Oficiales Jefes, 9 Oficiales Agregados y 6 Oficiales.

Por las características de la investigación la muestra y población son iguales; esto condujo a que el investigador trabajó con una muestra censal, es decir empleó la totalidad de la población al considerarla un número manejable de sujetos. Al respecto afirma Mc. Guigan (2006), si una población es pequeña, tal vez sea posible observar a todos los individuos.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La técnica seleccionada para la recolección de datos fue la encuesta, esta se entiende como un procedimiento idóneo para tal fin, en este sentido Arias, F. (2007:72), la define como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular”. En cuanto al instrumento utilizado por el investigador, fue un cuestionario a la muestra seleccionada, por ser éste un dispositivo de sustrato material que sirvió para registrar los datos a obtener. Rodríguez, L. y Chacón, B. (2007:88), lo describe como “una técnica estructurada de investigación cuantitativa para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas, escritas, que debe responder el entrevistado”.

Este permitió obtener información deseada de forma directa, que aporta elementos significativos a la investigación para determinar la situación real de los funcionarios que forman parte de la muestra. En lo referente a los instrumentos para recolectar datos e información primaria de la población objeto de estudio, se utilizó un cuestionario con preguntas de base cerrada,

con alternativas de respuesta en opción múltiple, con estimación en escala de Litwin y Stringer de cuatro puntos. Las categorías de respuesta que lo componen son las siguientes: Muy de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo y muy en desacuerdo.

Validación del Instrumento y Confiabilidad de la Información

Sabino, C. (2001:236) señala que validez “es el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. Agrega el autor que a través de la validez del contenido se trata de determinar hasta dónde los ítems de un instrumento son representativos del dominio del universo de la propiedad o información que se desea medir. En la investigación, esta validez se realizó mediante el procedimiento denominado “juicio de expertos”, en el cual, el mismo Sabino establece que debe seleccionarse un mínimo de tres (03) expertos en el área metodológica y/o del tema de estudio, a los fines de juzgar, de manera independiente, los ítems del instrumento desde el punto de vista de su relevancia, redacción y congruencia con el dominio de la información de la investigación.

En cuanto a la confiabilidad de la información, Meyer, A. (2009:68), la definen como “Consistencia, coherencia y estabilidad de la información recolectada”. El autor sostiene que los datos de una investigación son confiables cuando estos son iguales al ser medidos en diferentes momentos, por diferentes personas o por diferentes instrumentos; dicho de otro modo es el grado en el que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. Por su parte, Hernández, Fernández y Baptista, (2006: 109), al hablar de confiabilidad, se refieren al grado en que la aplicación repetida del instrumento a las mismas unidades de estudio, en idénticas condiciones, produce los mismos resultados. De acuerdo con esto, y en vista que el instrumento tiene ítems con respuestas policotómicas cerradas, se aplicó el

denominado coeficiente de Alpha de Crombach para comprobar la confiabilidad de la información, en base a la varianza de los ítems. La ecuación matemática para medir dichos resultados es la siguiente:

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

Dónde: K: El número de ítems.

S_i^2 : Sumatoria de Varianzas de los Ítems.

S_T^2 : Varianza de la suma de los Ítems.

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach.

Procedimiento de Aplicación

Para la obtención de los datos correspondientes al proceso de confiabilidad del instrumento, se aplicó el mismo a una muestra de personas (prueba piloto; sin importar sexo, ni edad), registrando las respuestas emitidas por cada uno en una matriz de datos (9 preguntas escogidas de las 15 que tiene el instrumento). Una vez elaborada dicha matriz, se procedió con los cálculos respectivos que permitieron determinar el nivel de confiabilidad del instrumento.

Debe aclararse que esta verificación se determinó aplicando una prueba piloto a un grupo de individuos con características similares (en cantidad y área laboral), a las del espectro muestral de la investigación y que los resultados fueron constatados de acuerdo a la escala de confiabilidad establecida por Ruíz (2002), a saber:

- De 0.81 a 0.99 Muy alta.
- De 0.61 a +/- 0.80 Alta.
- De 0.41 a +/- 0.60 Media o moderada.

- De 0.21 a 0.40 Baja.
- De 0.01 a +/- 0.20 Muy baja.
- De 0 a +/- 0.00 Nula.

Desarrollando los cálculos y aplicando la fórmula, se tiene que: para un n de diez (10) funcionarios policiales, se produjo y obtuvo una confiabilidad de $\alpha = 0.88$, el cual es un valor que para autores como Ruiz, J. (2002) se encuentra en un rango de confiabilidad muy alta.

Técnicas para el Análisis de Datos

Después de haber obtenido la información del cuestionario realizado, se procedió a codificarla, tabularla y analizarla de manera que se entienda, y obtener de esta manera una visión más clara de los datos arrojados. Todo ello con la finalidad de sistematizar y simplificar el manejo de los datos. Para el análisis de esta información y tomando en cuenta que se trabajó con el total de la población, se utilizó la estadística descriptiva. La cual consistió según Palella y Martins (2004:163), “en la presentación de datos en forma de tablas y gráficos. Comprende cualquier actividad relacionada con los datos y está diseñada para resumirla o describirla sin factores pertinentes adicionales.”

Más adelante los mismos autores, (2004:164) exponen “se plantea que cuando se trabaja con toda la población, se utiliza la estadística descriptiva”. Para presentar los datos o resultados obtenidos del cuestionario, se agruparon las respuestas en una tabla de distribución de frecuencias, como la manera más sencilla de describir las variables, en dicha tabla se asociaron dependiendo de las respuestas, el porcentaje (%) obtenido y los totales. Ander-Egg (2004:207), define a la tabla de frecuencia como “la representación tabular que consiste en ordenar los datos numéricos...”

CAPÍTULO IV

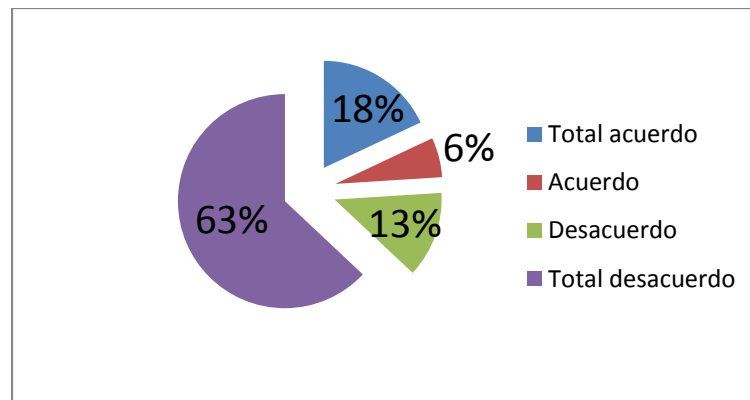
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Tabla N° 1. Colaboración entre Equipos de Trabajo.

N°	Alternativas Ítems	Total acuerdo		Acuerdo		Desacuerdo		Total desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	Colaboración entre equipos de trabajo.	6	18	2	6	4	13	20	63

Fuente: Escobar, (2014).

Gráfico N° 1. Colaboración entre Equipos de Trabajo.



Fuente: Escobar, (2014).

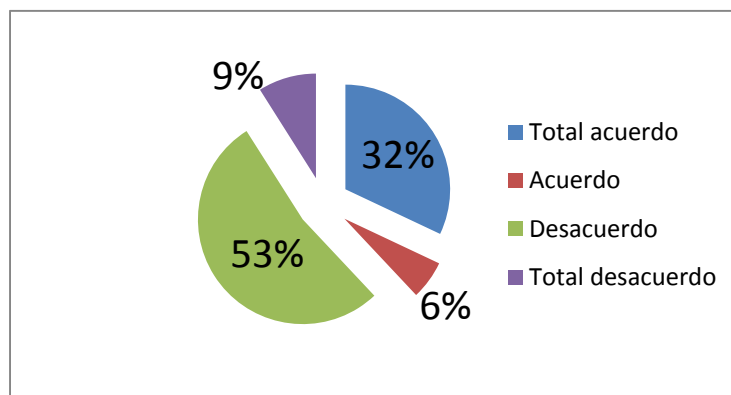
Esta respuesta dada por parte de los funcionarios, confirma que verdídicamente no se cuenta con un eficiente trabajo en equipo en los departamentos de la institución. El trabajo en equipo maximiza las fortalezas individuales y minimiza sus debilidades, lo que lleva a que este lugar sea eficiente, dinámico y productivo.

Tabla N° 2. Participación Activa con las Responsabilidades.

N°	Alternativas Ítems	Total acuerdo		Acuerdo		Desacuerdo		Total desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%
		2	Participación activa con las responsabilidades.	10	32	2	6	17	53

Fuente: Escobar, (2014).

Gráfico N° 2. Participación Activa con las Responsabilidades.



Fuente: Escobar, (2014).

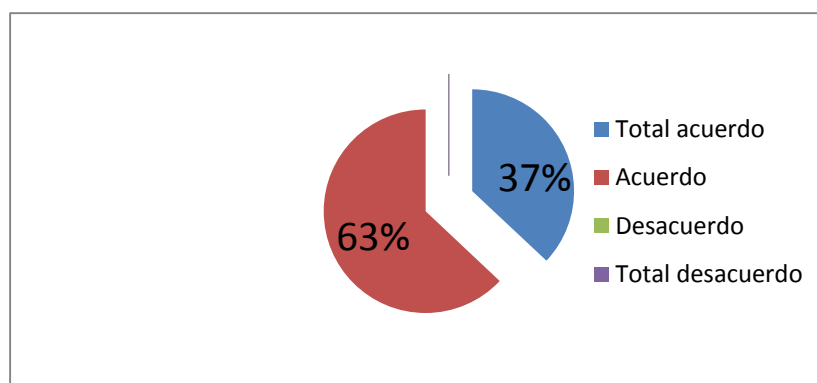
Esta gráfica permite analizar que no existe apoyo mutuo dentro de los equipos de trabajo, lo cual repercute directamente en la participación activa y con responsabilidad en las tareas asignadas por el jefe inmediato. La participación activa y responsable, conlleva a la búsqueda de soluciones para los problemas y necesidades; de esta forma, la responsabilidad de acción conduce a mantener pensamiento y acción unidos, tanto en el papel de los actores como a todo lo largo del proceso. Cabe decir, que este tipo de participación, también implica que todo el personal se sienta invitado a contribuir con sus ideas, y que sus éstas sean tomadas en cuenta.

Tabla N° 3. Respeto Mutuo.

N°	Alternativas Ítems	Total acuerdo		Acuerdo		Desacuerdo		Total desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%
		3	Respeto mutuo.	12	37	20	63	0	-

Fuente: Escobar, (2014).

Gráfico N° 3. Respeto Mutuo.



Fuente: Escobar, (2014).

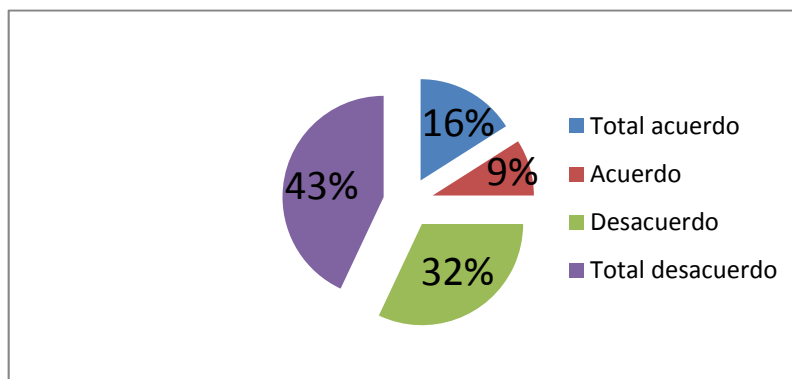
Como se puede observar la gran mayoría de los funcionarios estuvieron de acuerdo con la pregunta, lo que permite exponer que dentro de esta organización se respeta las culturas, creencias, pensamientos y actitudes de todos los trabajadores. Este aspecto es muy importante como política institucional de la empresa, ya que cada persona tiene el derecho de ser libre y expresar sus propias opiniones, esto para la organización es un valor agregado porque permite que cada individuo demuestre y divulgue sus capacidades intelectuales para poder así desarrollar el ejercicio de sus responsabilidades con la institución.

Tabla N° 4. Interacción para el Logro de los Objetivos.

N°	Alternativas Ítems	Total acuerdo		Acuerdo		Desacuerdo		Total desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%
		4	Interacción para el logro de los objetivos.	5	16	3	9	10	32

Fuente: Escobar, (2014).

Gráfico N° 4. Interacción para el Logro de los Objetivos.



Fuente: Escobar, (2014).

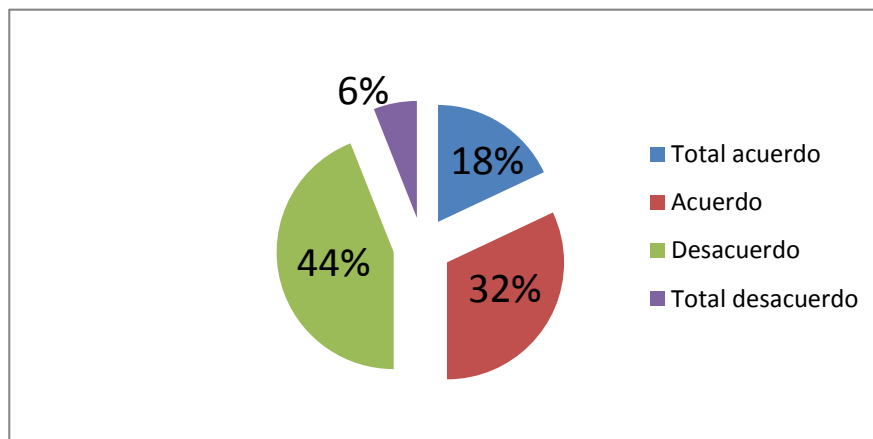
En este aspecto se refleja el sentido de pertenencia por la estación policial, la existencia de un trabajo en equipo que día a día va mermando, impidiendo que el amor y el espíritu de pertenencia por la organización se transforme en la lucha de darlo todo con efectividad para lograr alcanzar en equipo todas las metas y objetivos establecidos por la entidad. Aquí los intereses personales se mantienen en primer plano, distanciándose de que las estrategias que se realizan por obtener un equipo unido trabajando de la mano en conjunto, permiten lograr conseguir gente perseverante y comprometida para alcanzar productividad, desarrollo y posicionamiento institucional.

Tabla Nº 5. Nivel de Satisfacción en los Equipos de Trabajo.

N°	Alternativas Ítems	Total acuerdo		Acuerdo		Desacuerdo		Total desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%
		5	Nivel de satisfacción en los equipos de trabajo.	6	18	10	32	14	44

Fuente: Escobar, (2014).

Gráfico Nº 5. Nivel de Satisfacción en los Equipos de Trabajo.



Fuente: Escobar, (2014).

En esta pregunta se cierra y se concreta que en la Estación Policial Independencia, no se cuenta con eficientes equipos de trabajo. Tal situación, posiciona a dicha organización dentro un contexto caracterizado por las desventajas competitivas y desarrollo empresarial. Una persona que se siente satisfecha en su entorno laboral será más productiva, más fiel a la empresa y a su equipo de trabajo.

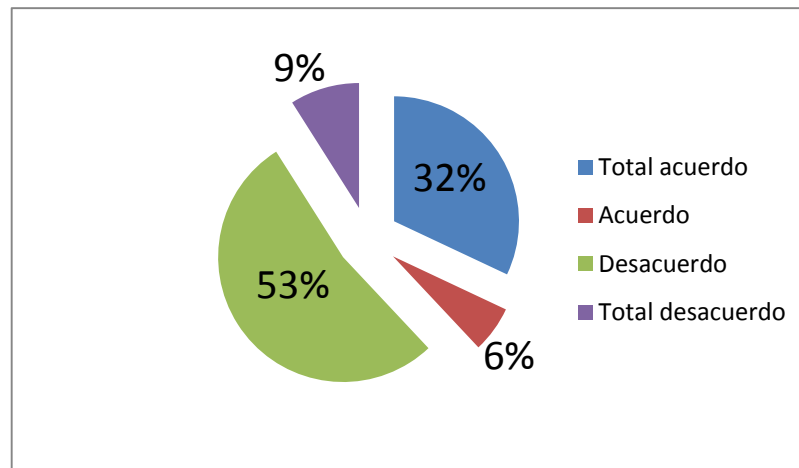
Además, una mala relación puede generar insatisfacción a la hora de acudir al espacio laboral generando tristeza y desequilibrio emocional en la persona.

Tabla N° 6. Escucha a sus Compañeros.

N°	Alternativas Ítems	Total acuerdo		Acuerdo		Desacuerdo		Total desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%
6	Escucha a sus compañeros.	10	32	2	6	17	53	3	9

Fuente: Escobar, (2014).

Tabla N° 6. Escucha a sus Compañeros.



Fuente: Escobar, (2014).

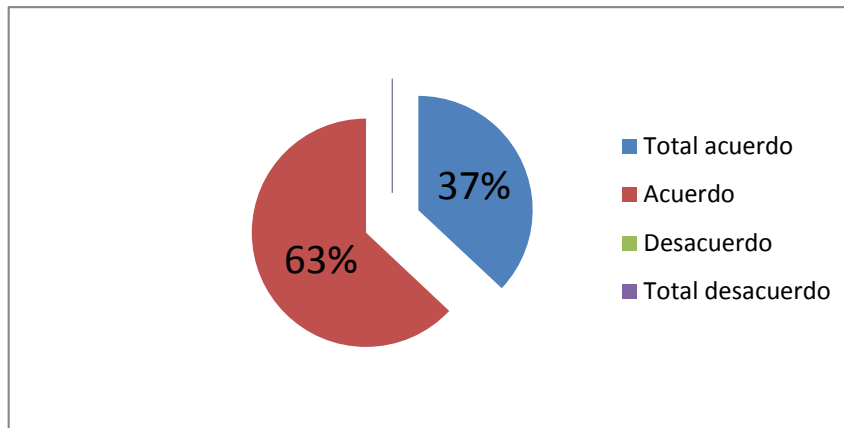
La gráfica muestra que el 53% de los funcionarios no se escuchan al momento de comunicarse. Cabe destacar, que a través del contacto visual y lenguaje corporal se puede apreciar más allá de lo verbal; por medio de gestos, posturas, expresión corporal y facial, la transmisión de muchos sentimientos y estados de ánimo; donde se percibe el interés y la disponibilidad de parte del interlocutor. Saber escuchar no sólo es oír a otra persona, es mucho más. Por un lado se necesita que haya una empatía entre el emisor y receptor.

Tabla N° 7. Empatía en su Funciones.

N°	Alternativas Ítems	Total acuerdo		Acuerdo		Desacuerdo		Total desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%
		7	Empatía en sus funciones.	12	37	20	63	0	-

Fuente: Escobar, (2014).

Gráfico N° 7. Empatía en sus Funciones.



Fuente: Escobar, (2014).

Se pudo evidenciar que los funcionarios poco mantienen una actitud distante y reacia a la hora de abrirse emocionalmente con sus compañeros, perjudicando de esta forma el proceso policial - comunicativo, y opacando su desempeño laboral el cual debe ser modelo a seguir. La empatía es un indicativo de la comunicación asertiva.

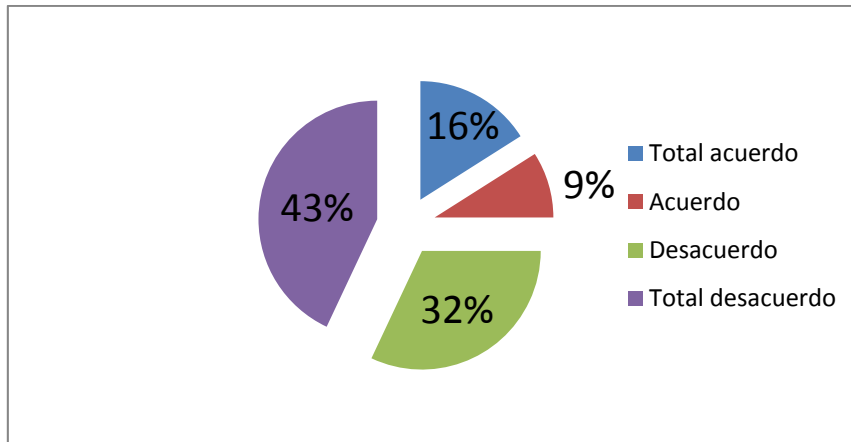
De igual forma, es una destreza básica de la comunicación interpersonal, ella permite un entendimiento sólido entre dos personas, en consecuencia, la empatía es fundamental para comprender en profundidad el mensaje del otro y así establecer un dialogo.

Tabla N° 8. Espíritu de Compañerismo.

N°	Alternativas Ítems	Total acuerdo		Acuerdo		Desacuerdo		Total desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%
		8	Espíritu de Compañerismo.	5	16	3	9	10	32

Fuente: Escobar, (2014).

Gráfico N° 8. Espíritu de Compañerismo.



Fuente: Escobar, (2014).

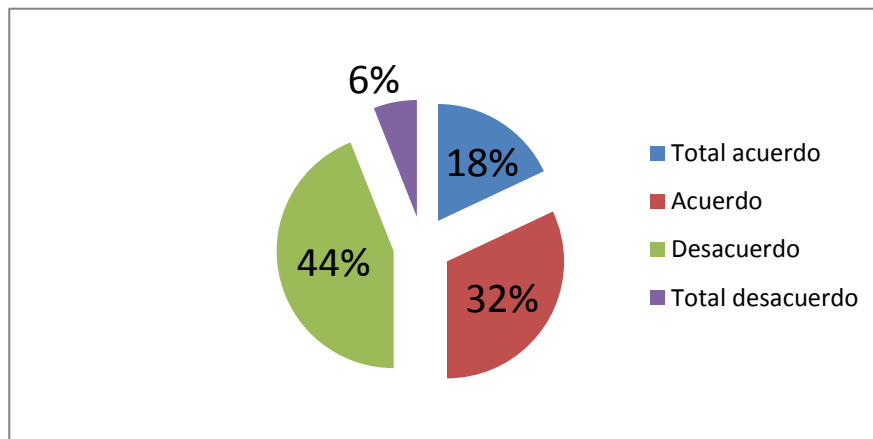
Puede observarse en los resultados, que la mayoría (43%) no mantienen compañerismo permanente con equipo de labores al comunicarse, ni tampoco en los procedimientos policiales. La actitud distante y aislada fue un denominador común en el personal. Cada día un grupo de personas comparten no solo un espacio sino también una buena fracción del día, por ello es necesario generar compañerismo entre cada trabajador. La necesidad de crear lazos entre las personas que trabajan juntas, ya sea individual o conjuntamente, es de suma importancia para generar un buen ambiente laboral en la empresa.

Tabla N° 9. Aislamiento Frente a los Desacuerdos.

N°	Alternativas Ítems	Total acuerdo		Acuerdo		Desacuerdo		Total desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%
		9	Aislamiento frente a los desacuerdos.	6	18	10	32	14	44

Fuente: Escobar, (2014).

Gráfico N° 9. Aislamiento Frente a los Desacuerdos.



Fuente: Escobar, (2014).

La mayoría de los funcionarios (44%) están en desacuerdo frente a la actitud de aislamiento, lo cual es fundamental en el desarrollo social y comunicacional del personal. Cualquier actitud debe modelar conductas sanas y estimulantes para las buenas relaciones interpersonales.

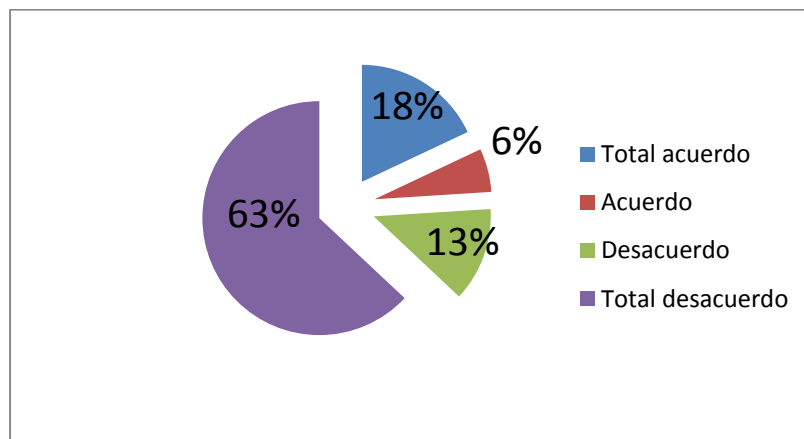
Todo individuo al formar parte de una sociedad debe tener una relación interpersonal, día con día refrendar sus conocimientos o de lo contrario las consecuencias podrían ser lamentables, la soledad puede llevarlo a un proceso de autodestrucción personal, como pérdida de autoestima.

Tabla Nº 10. Incentivación de la Normas de Cortesía.

N°	Alternativas Ítems	Total acuerdo		Acuerdo		Desacuerdo		Total desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%
		10	Incentivación de las normas de cortesía.	6	18	2	6	4	13

Fuente: Escobar, (2014).

Gráfico Nº 10. Incentivación de las Normas de Cortesía.



Fuente: Escobar, (2014).

Se evidencia en la gráfica anterior, que el 63% de los funcionarios ni siquiera dan los buenos días al llegar a su sitio de trabajo, lo cual es contraproducente en el desarrollo social y comunicacional de toda persona.

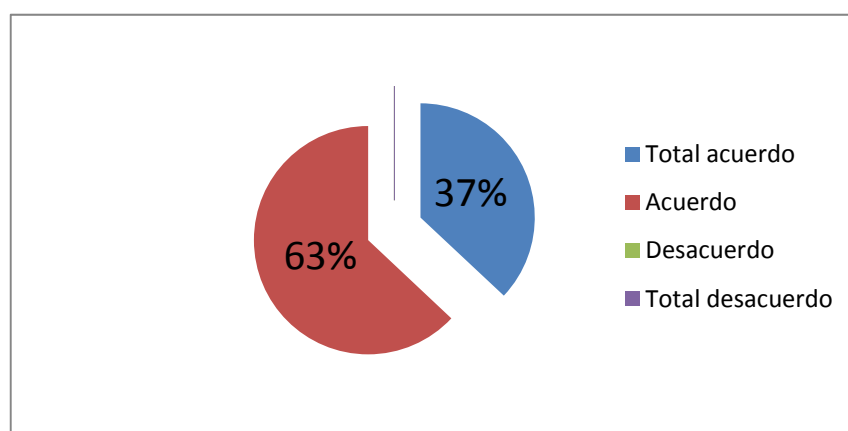
Enseñar y practicar las normas de cortesía y del buen hablante son valores de suma importancia en la formación comunicacional del ser humano.

Tabla N° 11. Estrategias de Comunicación Asertiva.

N°	Alternativas Ítems	Total acuerdo		Acuerdo		Desacuerdo		Total desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%
		11	Estrategias de comunicación asertiva.	12	37	0	-	0	-

Fuente: Escobar, (2014).

Gráfico N° 11. Estrategias de Comunicación Asertiva.



Fuente: Escobar, (2014).

Como se puede observar la gran mayoría de los funcionarios estuvieron en desacuerdo con la pregunta, lo que permite exponer que dentro de esta organización no utilizan las estrategias de la comunicación; tales como: intercambio de ideas, emociones, habla - escucha; esto señala la causa de su pobreza comunicacional.

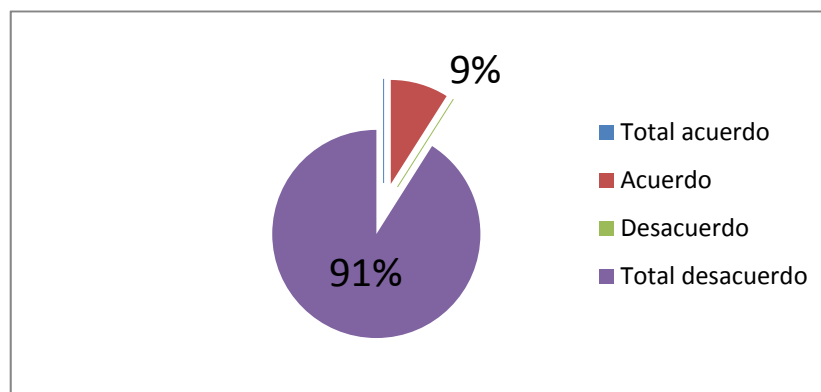
Es importante resaltar que las estrategias aplicadas en la comunicación son elementos indispensables en las relaciones interpersonales.

Tabla N° 12. Participación en Talleres sobre Asertividad Comunicacional.

N°	Alternativas Ítems	Total acuerdo		Acuerdo		Desacuerdo		Total desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%
		12	Participación en talleres sobre asertividad comunicacional.	0	-	3	9	0	-

Fuente: Escobar, (2014).

Gráfico N° 12. Participación en Talleres sobre Asertividad Comunicacional.



Fuente: Escobar, (2014).

El (97%) aseguró no haber participado en algún taller sobre la asertividad. Es de hacer notar, que durante las observaciones se evidenció, el poco conocimiento de las técnicas y estrategias de la comunicación asertiva, lo cual es motivo de preocupación, ya que toda persona necesita ser educada y formados para ser personas sociables en la vida.

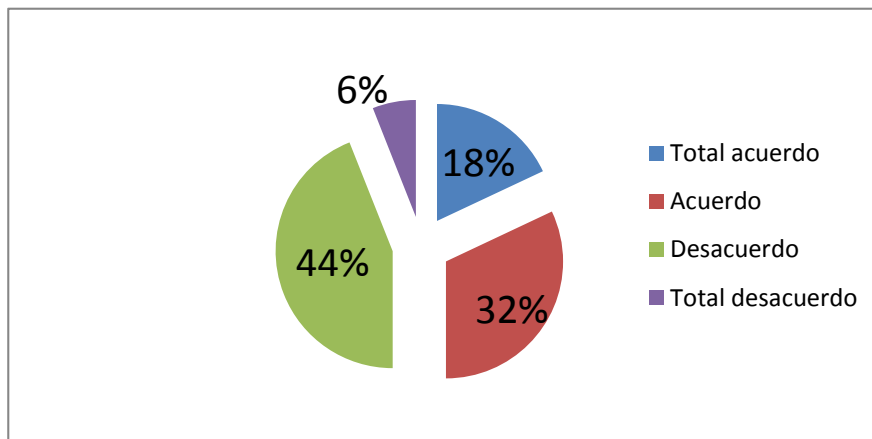
Si la institución carece de formación para socializar a los funcionarios policiales; ¿Cuál será el futuro de nuestra generación?, es motivo de reflexión y preocupación.

Tabla N° 13. Aceptación de Errores.

N°	Alternativas Ítems	Total acuerdo		Acuerdo		Desacuerdo		Total desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%
		13	Aceptación de errores.	6	18	10	32	14	44

Fuente: Escobar, (2014).

Gráfico N° 13. Aceptación de Errores.



Fuente: Escobar, (2014).

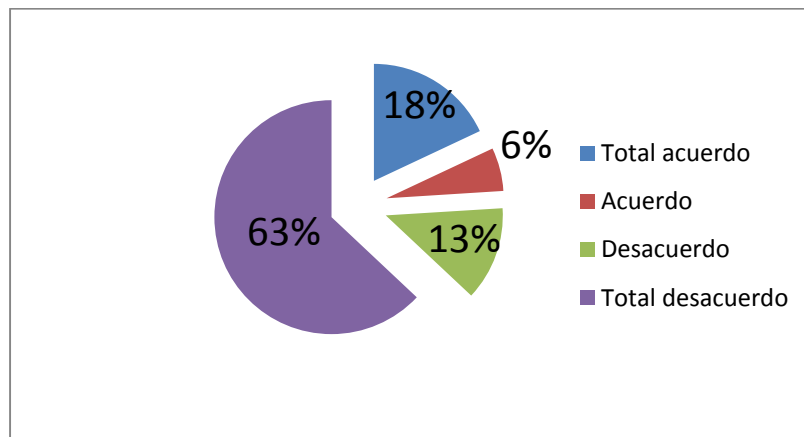
Los encuestados determinaron en un 44% que cuando trabajan en equipo y cometen algún error no se lo reconoce sin ningún problema y siguen adelante con el trabajo. Equivocarse no hace personas menos valiosas, ni menos sensatas, ni menos dignas. Los errores son parte de la vida y brindan la oportunidad de ser mejores aprendiendo de la experiencia y aceptando consecuencias. Es más liberador que difícil reconocer las equivocaciones, entonces se debe hacer el sano ejercicio de pronunciar dos palabras: ¡Me equivoqué!

Tabla N° 14. Afrontar Consecuencias.

N°	Alternativas Ítems	Total acuerdo		Acuerdo		Desacuerdo		Total desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%
		14	Afrontar consecuencias..	6	18	2	6	4	13

Fuente: Escobar, (2014).

Gráfico N° 14. Afrontar Consecuencias.



Fuente: Escobar, (2014).

El 63% de los encuestados indica total desacuerdo al afrontar las consecuencias del trabajo en equipo como si fueran suyas, aunque estas fueran negativas, mientras que el 18% las afronta en total acuerdo. La vida está repleta de cambios que obligan a tomar decisiones, algunas más relevantes que otras, lo que acarrea consecuencias inevitables.

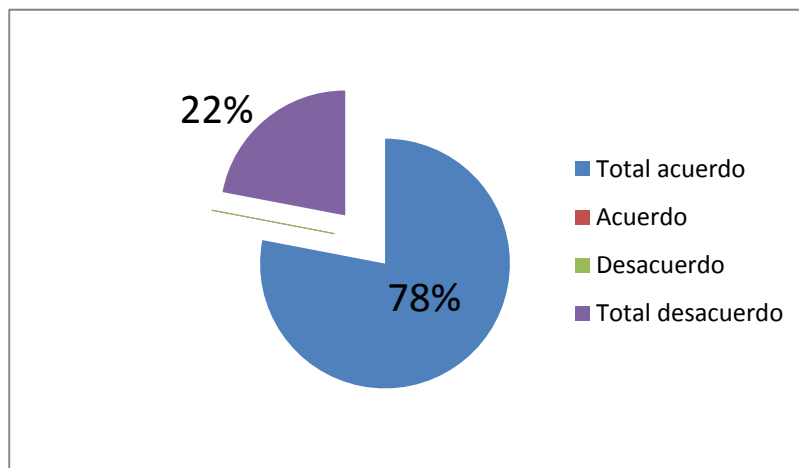
En el caso de ser negativas o lleven a situaciones difíciles, resultará muy complicado afrontarlas, de manera que se debe esforzar por encontrar la mejor manera de sobrellevarlas.

Tabla N° 15. Posibilidad de Progreso en la Organización.

N°	Alternativas Ítems	Total acuerdo		Acuerdo		Desacuerdo		Total desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%
		15	Posibilidad de progreso en la organización.	25	78	0	-	0	-

Fuente: Escobar, (2014).

Gráfico N° 15. Posibilidad de Progreso en la Organización.



Fuente: Escobar, (2014).

En este gráfico se expresa que un porcentaje del 78% considera en total acuerdo que trabajando con empeño tiene la posibilidad de progresar en la organización, mientras que un 22% está en total desacuerdo y no cree que tenga la posibilidad de progresar en la misma. El progreso se observa desde pequeñas victorias laborales, donde el empleado que consiga obtener la suficiente confianza en su trabajo y consiga enfocarse en sus labores; para ellos los empleadores deberán brindarles soporte personal, la confianza es fundamental en el ambiente adecuado de trabajo.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

En base al estudio realizado se presenta una de las alternativas más idóneas a sugerir para una posible solución de las debilidades que se han detectado mediante las encuestas realizadas y de las observaciones previas, el objetivo está enfocado a mejorar el trabajo en equipo de la Estación Policial Independencia en el Municipio Libertador del estado Carabobo, con la finalidad de obtener un mejor desempeño, con miras a solucionar los problemas que aquejan a los funcionarios que son la base sostenible de la organización, es por ello que se presenta la propuesta del taller de liderazgo participativo para lograr que este recurso humano tome las decisiones acorde en cada caso.

Objetivo de la Propuesta

General

Implementar planes de capacitación de liderazgo participativo, para mejorar el trabajo en equipo en la Estación Policial Independencia.

Específicos

Proporcionar a todo el personal de la institución los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la dirección eficaz de personas y equipos de trabajo.

Enfatizar la importancia del liderazgo para la mejora del rendimiento laboral de los funcionarios y el desarrollo organizacional.

Introducir a todo el personal en nuevas formulaciones teóricas y prácticas de las relaciones interpersonales y grupales en la organización.

Justificación de la Propuesta

Durante el desarrollo de la investigación, se ha determinado por medio de la observación que existen debilidades no solo en el área técnica sino también en el área operativa de la organización en estudio, las cuales están siendo provocadas por un mínimo porcentaje de funcionarios policiales que no se sienten entusiasmados, esto es notable en las encuestas realizadas que determinaron individualismo en sus funciones laborales. Por lo tanto, se planteado realizar un taller de liderazgo participativo para todo el personal, ya que cada empleado debe estar listo para tomar decisiones oportunas en beneficio del equipo y por ende de la institución.

Lo que se pretende lograr con la implementación del taller de liderazgo participativo en todo el personal de la Estación Policial Independencia, que sean líderes participativos eficaces, que escuchen y analicen las ideas de su equipo de trabajo y acepten sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus compañeros de equipo para que sus ideas sean cada vez más útiles, además de ello se incrementa su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidades para guiar sus propios esfuerzos, un líder debe apoyar a su equipo y no asumir una postura de dictador.

Sin embargo; la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos, además este taller ayudará a lograr que el equipo ponga sus egos, sus prepotencias y sus intereses personales en segundo plano y actúen al unísono en beneficio propio y de la entidad policial.

Descripción General de la Propuesta

La propuesta del taller de liderazgo participativo contará con la colaboración de profesionales inmersos en el tema, los cuales serán los

encargados de impartirlo. Lo que se desea lograr es potenciar el desempeño de una manera positiva y a mejorar continuamente con responsabilidad y compromiso por parte de sus participantes. La metodología que se aplicaría, será basada en juego de roles con retorno inmediato del instructor y participantes, dichos juegos se realizan con casos típicos de los propios participantes, quienes aprenden de sus propias experiencias y observando las prácticas de los demás.

Asimismo, las actividades fuera del taller, consisten en practicar en la vida real lo aprendido en el mismo, donde éstas enriquecen el aprendizaje y motivan a los participantes a integrar lo aprendido a la vida real, al final del taller, el participante diseña un plan de acción específico para aplicar las herramientas adquiridas a su vida diaria; tanto laboral como personal.

Los talleres son vivenciales, participativos y dinámicos, con ejercicios de comprensión, dinámicas de grupo, encuestas, películas y otros recursos didácticos, de tal forma que el aprendizaje desarrolle no solamente conocimientos, sino también habilidades y actitudes. Además de ello al final del taller se entregará un CD con toda la información, dinámicas, películas y experiencias. Es por ello que se ha realizado un plan de acción en la cual se dará a conocer los temas y procedimientos para la capacitación que se realizará al personal de la Estación Policial Independencia.

Cuadro N° 1. PLAN DE ACCIÓN

OBJETIVO	META	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Implementar un taller de capacitación de liderazgo participativo, para mejorar el trabajo en equipo en la Estación Policial Independencia.	Mejorar el trabajo en equipo en el personal en estudio.	<p>Cultura organizacional y liderazgo: Elementos fundamentales de la cultura organizacional.</p> <p>Poder, autoridad, influencia y liderazgo.</p> <p>Ventajas y desventajas del liderazgo.</p> <p>Presentación de video: El virus de la actitud, el cual permitirá observar a los participantes las diferentes situaciones que se presentan en el diario vivir y como afectan las malas actitudes en una organización.</p>	<p>I N V E S T I G A D O R</p>
	Optimizar un ambiente de trabajo cordial, de Interacciones ágiles, con alta cohesión grupal y compromiso con los objetivos organizacionales.	<p>El liderazgo: concepto, funciones y estilos:</p> <p>Aproximación al concepto de "liderazgo".</p> <p>Función del liderazgo.</p> <p>Estilos de liderazgo.</p> <p>El líder como conductor de la dinámica del equipo.</p> <p>Presentación de video: Gung Ho, que permitirá conocer cómo aprovechar al máximo</p>	

		de las personas en la organización, y saber trabajar en equipo para obtener resultados notables.	
	Incentivar al personal para que esté motivado y se sienta parte efectiva e importante de la organización.	<p>La comunicación en la organización:</p> <p>Naturaleza de la comunicación.</p> <p>Las funciones de la comunicación.</p> <p>Tipos de comunicación.</p> <p>Conflictos y barreras de la comunicación.</p> <p>Conductas para mejorar la comunicación:</p> <p>Empatía y escuchar activo.</p> <p>Comunicación asertiva, Toma de decisiones y conflictos.</p>	

Fuente: Escobar, (2014).

Impacto

Los beneficios que se obtendrían para los participantes del taller son:

- Ser más abierto y mejorar las relaciones con sus compañeros, tener comunicación productiva con todos los colaboradores, llegar a ellos sin perder autoridad y respeto, construyendo un sentido de pertenencia en el equipo de trabajo.

- Revertir y motivar “empleados problemas”, ser eficaz como asesor del empleado, convenciendo sin imponer y accionar de forma en que la gente dé todo lo que puede dar.
- Manejar conversaciones claves, dar y recibir críticas constructivas, tener colaboradores con deseo de superación y trabajar con herramientas que generen compromiso para conseguir resultados y soluciones a través del diálogo, lo cual ayudará a obtener mayor productividad en el ambiente laboral.
- Tener la capacidad de hablar de temas sensibles con sus compañeros, sin tener que humillar o afectar la autoestima.
- Crear un buen ambiente de trabajo.
- Lograr que el empleado de CNT: Se “auto controle”, se ayude a sí mismo y potencie su rendimiento. Sea consciente, responsable y se comprometa con los objetivos. Admita sus fallas, quiera cambiar y diseñe un plan de mejora.

CONCLUSIONES

El presente estudio de investigación permitió obtener a través del instrumento de medición implementado, una visión más amplia y profunda sobre la percepción de los funcionarios policiales con referencia al trabajo en equipo dentro de la Estación Policial Independencia. Finalmente, se logró determinar las características de esta dimensión y su incidencia en el contexto laboral.

Se puede decir que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes. Los jefes de grupo, son considerados hoy día líderes expertos, optimistas y flexibles, que construyen relación de confianza y apoyo en sus equipos de trabajo, creando gente competitiva y comprometida con desempeños excelentes para lograr que la organización evolucione bajo una visión de vanguardia, con el propósito de crear valor económico, ecológico y social sostenible, cumpliendo así; con el principal objetivo de la organización.

Cabe mencionar que, la comunicación en el ámbito laboral es un tema que afecta directamente el clima de las organizaciones y, si se maneja correctamente, permite a las personas sentirse cómodas y apreciar la empresa en la que trabajan. Chiavenato, I. (2005).

De igual forma, estimular el trabajo en equipo no sólo permite mejorar el clima organizacional, sino también que las empresas obtengan el máximo beneficio de sus empleados. Fernández, J. (2002). Un recurso humano motivado, apoyado y comprendido genera equipos de trabajo consolidados y comprometidos para el cumplimiento de la misión establecida por la organización.

Se logró constatar que el personal que labora en la institución si cree que es importante compartir ideas en conjunto, en su mayoría están de acuerdo que es importante trabajar en equipo; ya que les permite organizar mejor las tareas y conocen otros puntos de vista, pero por otra parte consideran que existen compañeros de trabajo que se aprovechan y hacen menos que los demás o en ciertos casos se pierde tiempo en discusiones absurdas, tal vez esto sea algunos de las consecuencia por los que los empleados no realizan sus funciones de manera eficaz .

Dentro de los resultados más notables el personal expone sus pensamientos o puntos de vista con total libertad y consideran que si trabajan con empeño tienen la posibilidad de ascender en la organización para la cual trabajan.

En conclusión se podrá concretar según los datos obtenidos en que el trabajo en equipo es de gran importancia, pues la solución de un problema es de mayor eficacia, por la gran ayuda que aportan los empleados al ofrecer opiniones lo que llegan a facilitar al equipo de trabajo la toma de decisiones y resolver los problemas más eficientemente. Cada integrante tiene que conocer su tarea específica para realizar la tarea general del equipo y logrará así un buen funcionamiento, sus integrantes deben estar motivados para que el trabajo resulte con creatividad, eficiencia y productividad.

Sin embargo, a pesar de los resultados obtenidos se sugiere para estudios posteriores la formulación de acciones que contribuyan a fortalecer la percepción de aquellos empleados que encuentran deficiencias en las gestiones administrativas.

RECOMENDACIONES

Como bien se sabe, que el trabajo en equipo es valorado como una de las claves del éxito de las empresas, Administraciones públicas y en definitiva en una organización. El concepto de equipo implica una sensación de misión compartida y de responsabilidad colectiva, mientras el compromiso dentro de un grupo podría no ser tan fuerte, los miembros de un equipo tienen metas o tareas comunes; los miembros de un grupo muchas veces trabajan más independientemente. Para mantener y mejorar los Equipos de Trabajo se debe considerar las siguientes recomendaciones:

- Mantener la sinergia.
- Mantener la creatividad y la innovación.
- Perfeccionar el sentimiento de satisfacción.
- Mantener el compromiso de sus miembros.
- Incrementar la participación de sus miembros.
- Mantener la eficiencia trabajando juntos.
- Perfeccionar el liderazgo.
- Mantener el interés por los demás.
- Optimizar el alto nivel de responsabilidad.
- Mantener la visión

Los componentes del equipo han de respetar la puntualidad, el no cumplimiento de ésta, retrasará irremisiblemente la buena marcha del mismo y creará malestar entre los componentes que sí la respeten, la puntualidad es una de las claves fundamentales para el éxito del grupo. La puntualidad deberá ser respetada tanto para el comienzo como para la finalización de cada una de las sesiones.

Realizar continuamente capacitaciones a los niveles directivos y jefes inmediatos con respecto a los estilos de liderazgo y la importancia de generar un ambiente laboral agradable. Es conveniente seguir realizando estudios de clima organizacional para consolidar el estilo de liderazgo de los directivos, permitiéndole evaluar el estado en el que se encuentra la organización.

Saber escuchar y respetar todas y cada una de las opiniones de todos los componentes del grupo, es de suma importancia y nos sorprenderíamos de los resultados de esta práctica. No hay que juzgar lo que le dicen mientras está escuchando, si se lo hace inhibe el valor de la información. Se debe respetar cuando alguien toma la palabra y los componentes del equipo deberán procurar que las intervenciones sean lo más directas y objetivas posible.

Finalmente, es de gran interés involucrar a todos los empleados en este tipo de evaluaciones, ya que sus opiniones son de gran importancia para tomar medidas correctivas que les permita obtener un mejor bienestar laboral.

REFERENCIAS

- Arias, Fidas (2007). **El proyecto de investigación**. Episteme. Caracas – Venezuela.
- Aros, Carlos (2006). **Multiplique su Poder Mental**. Océano. Bogotá – Colombia.
- Blanchard, Kirlen., Randolph, Abraham y Gracier, Peker (2006). **Trabajo en equipo Go Team**. Deusto. Barcelona – España.
- Bris, Mario (2000). **La enseñanza en equipo** (Team Teaching). Magisterio Español. Madrid – España.
- Contreras, Freddy (2002). **Planteamiento Estratégico en Bibliotecas y Centros de documentación**. Mc Graw Hill. Lima – Perú.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**, Publicada en Gaceta Oficial del jueves 30 de diciembre de 1999, N° 36.860.
- Chandler, Jell (1962). **Strategy and Structure**. Mc Graw Hill. México.
- Chávez, Nidia (2004). **Introducción a la Investigación Educativa**. Editorial Grafica, C.A. Caracas – Venezuela.
- Chiavenato, Idalberto (2005). **Comportamiento organizacional**. Thomson. México.
- Chirinos, José. (2011). **Programa para incrementar el trabajo en equipo mediante la comunicación asertiva en un ente público**. [Resumen]. Trabajo de grado no publicado. Universidad del Zulia, Venezuela.
- David, Fraber (1994). **La Gerencia Estratégica**. Fondo Editorial Legis. Bogotá – Colombia.
- Ducker, Postern (1954). **The Practice of Management**. Editorial Conapo. Madrid – España.
- Fernández, Jassem (2002). **Dirigir y Motivar Equipos**. Ariel. Barcelona – España.
- Francés, Aurelio (2001). **Estrategia para la empresa en América Latina**. Ediciones IESA. Caracas – Venezuela.

Hargreaves, Humbert (2001). **Teoría y aplicaciones del trabajo en equipo:** cómo preparar equipos de trabajo eficaces. Oxford University Press. Oxford – EEUU.

Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2006). **Metodología de la investigación.** (4ª ed.). Mc Graw Hill. México.

Hesselbein, Frederick (2006). **El líder del futuro.** Deusto. Barcelona – España.

Hurtado, Jackeline (2008). **Metodología de la investigación holística.** Fundacite Anzoátegui. Servicio de Proyección para la América Latina. Caracas – Venezuela.

Kerlinger, Monsert (2002). **Reflexiones metodológicas.** Ariel. Buenos Aires – Argentina.

Ley del Estatuto de la Función Policial (2012).

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), publicada el 30/08/2002 en Gaceta Oficial Nro. 37.517.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario del 7 de mayo de 2012).

Loreto, Olimar (2011). **Identificación de la cultura de trabajo en equipo en el Departamento de Recursos Humanos del Hospital Santa Fe, Colombia para definir estrategias de cambio.** [Resumen]. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Bogotá, Colombia.

Maldonado, Patricia (2006). **Psicología aplicada al trabajo:** Una introducción a la psicología organizacional. Ed. Thomson Learning. Panamá.

Maxwell, Jhomson (2001). **Las 17 Leyes incuestionables del trabajo en equipo.** Editorial Caribe. EE.UU.

Mc. Guigan, Mario (2006). **Introducción a la metodología de la investigación científica.** Ed. Brujas. San José – Costa Rica.

Meyer, Alfonso (2009). **Investigación descriptiva.** Editorial Tropykos. Caracas – Venezuela.

Morrissey, Gregor (1993). **El pensamiento estratégico.** Construya los cimientos de su planeación./ Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. Madrid - España.

- Pallela, S. y Martins, F. (2006). **Metodología de la Investigación Cuantitativa** (2ª. ed). FEDUPEL. Caracas.
- Parra, Julio (2012). **Comunicación Interna en el Mejoramiento de las Relaciones Interpersonales para el Trabajo en equipo del Personal Docente de los Institutos Universitarios de Tecnología de Maracaibo, Venezuela.** [Resumen]. Trabajo de grado no publicado, Instituto Universitario de Tecnología READIC. Zulia - Venezuela.
- Pérez, Mercedes (2000). **Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo.** ESIC. Caracas – Venezuela.
- Rodríguez, Luis y Chacón, Beatriz (2007). **Análisis para las técnicas en la recolección de datos y sus análisis pertinentes.** Edil, Paidós. Caracas – Venezuela.
- Russo, Mario. (2013). **Estrategias para el aprendizaje en equipo y desarrollo de una visión compartida en el marco de un nuevo diseño estructural de Diademas Unidas, C.A. Distrito Capital - Venezuela.** [Resumen]. Trabajo de grado no publicado, Universidad Central de Venezuela. Caracas - Venezuela.
- Serna, Helmer (1994). **Planeación y Gestión Estratégica.** Fondo Editorial Legis. Bogotá – Colombia.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2008). **Manual de tesis de grado, especialización, maestría, tesis doctorales.** Fedupel. Caracas – Venezuela.
- Yepes, Leonardo (2010). **Caracterización de indicadores de rendimiento grupal que impulsan la eficiencia en equipos de trabajo.** Journal Kairos. EE.UU.

A N E X O S



ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PARA EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA ESTACIÓN POLICIAL INDEPENDENCIA, MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO CARABOBO.

Autor: Wilfredy Escobar.
Tutora: Dra. Mercedes Blanco.
 Valencia, Octubre 2014.

CUESTIONARIO

Estimados funcionarios policiales, a continuación se presenta un cuestionario con 15 preguntas policotómicas (con opciones múltiples). El mismo se realiza como parte de la investigación arriba indicada; para ello solicito de su valiosa colaboración, la información suministrada por dicho instrumento será utilizada como punto de partida dentro del estudio. Marque con una "X" la respuesta que usted considere.

Nº	PREGUNTAS	TA	A	D	TD
1	¿Existe colaboración entre equipos de trabajo?				
2	¿Hay participación activa con las responsabilidades?				
3	¿Existe respeto mutuo?				
4	¿Está presente la interacción para el logro de los objetivos?				
5	¿Consideras que hay un nivel de satisfacción en los equipos de trabajo?				
6	¿Escuchas a tus compañeros?				
7	¿Posees empatía en tus funciones?				
8	¿Tienes espíritu de compañerismo?				
9	¿Te aíslas frente a los desacuerdos?				
10	¿Existe incentivación de la normas de cortesía?				
11	¿Se realizan estrategias de comunicación asertiva?				
12	¿Has participado en talleres sobre asertividad comunicacional?				
13	¿Aceptas tus errores?				
14	¿Afrontas consecuencias?				
15	¿Consideras la posibilidad de progreso en la organización?				

Fuente: Escobar, (2014).

TA: Total acuerdo. **A:** Acuerdo. **D:** Desacuerdo. **TD:** Total desacuerdo.



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



EMISIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

Yo, _____ de
 profesión _____, me desempeño como experto
 en _____, portador (a) de la C.I. N°:
 _____ por medio de la presente hago constar que he
 revisado el instrumento de recolección de datos presentado por el ciudadano:
 Wilfredy Escobar Parra, relacionado con el título de su Trabajo de Grado:
**ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PARA EL TRABAJO EN EQUIPO EN
 LA ESTACIÓN POLICIAL INDEPENDENCIA, MUNICIPIO LIBERTADOR
 DEL ESTADO CARABOBO.**

Posterior a la revisión, he determinado que dicho instrumento posee la
 redacción, pertinencia y relevancia requeridas en cada uno de sus ítems, por
 lo cual, a mi juicio, tiene la validez para su aplicación, considerando las
 observaciones realizadas en el instrumento de evaluación.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos: _____ **C.I.:** _____

Nivel Académico: _____ **Cargo:** _____

Egresado de: _____

Fecha: _____ **Hora:** _____

FIRMA



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



N° de Ítems	Claridad				Precisión				Pertinencia				Coherencia				Observación
	E	B	R	D	E	B	R	D	E	B	R	D	E	B	R	D	
1																	
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	
9																	
10																	
11																	
12																	
13																	
14																	
15																	

Criterios de validación:

E= Excelente B= Bueno R= Regular D= Deficiente. Por favor, escribir sugerencias en torno a la totalidad o una parte específica del instrumento (forma, contenido) que requiera ser mejorada.



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



EMISIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

Yo, _____ de
 profesión _____, me desempeño como experto
 en _____, portador (a) de la C.I. N°:
 _____ por medio de la presente hago constar que he
 revisado el instrumento de recolección de datos presentado por el ciudadano:
 Wilfredy Escobar Parra, relacionado con el título de su Trabajo de Grado:
**ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PARA EL TRABAJO EN EQUIPO EN
 LA ESTACIÓN POLICIAL INDEPENDENCIA, MUNICIPIO LIBERTADOR
 DEL ESTADO CARABOBO.**

Posterior a la revisión, he determinado que dicho instrumento posee la
 redacción, pertinencia y relevancia requeridas en cada uno de sus ítems, por
 lo cual, a mi juicio, tiene la validez para su aplicación, considerando las
 observaciones realizadas en el instrumento de evaluación.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos: _____ **C.I.:** _____

Nivel Académico: _____ **Cargo:** _____

Egresado de: _____

Fecha: _____ **Hora:** _____

FIRMA



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



N° de Ítems	Claridad				Precisión				Pertinencia				Coherencia				Observación
	E	B	R	D	E	B	R	D	E	B	R	D	E	B	R	D	
1																	
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	
9																	
10																	
11																	
12																	
13																	
14																	
15																	

Criterios de validación:

E= Excelente B= Bueno R= Regular D= Deficiente. Por favor, escribir sugerencias en torno a la totalidad o una parte específica del instrumento (forma, contenido) que requiera ser mejorada.



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



EMISIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

Yo, _____ de
 profesión _____, me desempeño como experto
 en _____, portador (a) de la C.I. N°:
 _____ por medio de la presente hago constar que he
 revisado el instrumento de recolección de datos presentado por el ciudadano:
 Wilfredy Escobar Parra, relacionado con el título de su Trabajo de Grado:
**ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PARA EL TRABAJO EN EQUIPO EN
 LA ESTACIÓN POLICIAL INDEPENDENCIA, MUNICIPIO LIBERTADOR
 DEL ESTADO CARABOBO.**

Posterior a la revisión, he determinado que dicho instrumento posee la
 redacción, pertinencia y relevancia requeridas en cada uno de sus ítems, por
 lo cual, a mi juicio, tiene la validez para su aplicación, considerando las
 observaciones realizadas en el instrumento de evaluación.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos: _____ **C.I.:** _____

Nivel Académico: _____ **Cargo:** _____

Egresado de: _____

Fecha: _____ **Hora:** _____

FIRMA



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



N° de ítems	Claridad				Precisión				Pertinencia				Coherencia				Observación
	E	B	R	D	E	B	R	D	E	B	R	D	E	B	R	D	
1																	
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	
9																	
10																	
11																	
12																	
13																	
14																	
15																	

Criterios de validación:

E= Excelente B= Bueno R= Regular D= Deficiente. Por favor, escribir sugerencias en torno a la totalidad o una parte específica del instrumento (forma, contenido) que requiera ser mejorada.

Cálculo del coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach.

Ítems	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Var. Inst
1	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.60
2	2	1	1	0	4	2	3	4	3	1	1.88
3	3	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0.90
4	4	1	1	0	1	1	1	3	0	0	1.73
5	5	1	3	0	2	0	0	0	0	0	2.99
6	8	2	2	0	0	0	0	0	0	0	6.40
7	8	2	3	0	0	0	0	0	0	0	6.68
8	2	1	1	0	3	4	1	1	0	0	1.79
9	1	4	0	0	0	0	0	0	0	0	1.61
Var. Inst											27.58
Var. Ítems	39	13	12	0	11	8	5	8	3	1	124.22
Resultado del coeficiente Alfa Cronbach											0.88

Fuente: Escobar, (2014).

Cálculo:

K = Número de ítems = 9 (sólo se escogió 9 ítems de los 15 del instrumento). Prueba piloto.

$\sum S^2_j$ = Suma de la Varianza del Instrumento = 27.58

$\sum S^2_t$ = Suma de la Varianza total o de la suma de los Ítems. = 124.22

$$\alpha = \frac{9}{9-1} * 1 - \left(\frac{27.58}{124.22} \right) = 0.88$$

Este resultado del coeficiente indica que existe una confiabilidad muy alta del instrumento aplicado a los 10 funcionarios policiales seleccionados al

azar, por cuanto el resultado es de 0,88. En este sentido, hay que aclarar que mientras el resultado del coeficiente se aproxime más a 1 entonces, existe mayor confiabilidad en el instrumento, ya que existe menor variabilidad en las respuestas emitidas. Palella y Martins, (2006:67).