

**ESTUDIO DE LA GESTIÓN GERENCIAL
DEL TALENTO HUMANO QUE LABORA
EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE LA POLICIA
DEL ESTADO CARABOBO**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BARBULA



**ESTUDIO DE LA GESTIÓN GERENCIAL DEL TALENTO HUMANO
QUE LABORA EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE LA POLICIA
DEL ESTADO CARABOBO**

AUTOR: LCDO. RAFAEL E. VILLA G.
C. I. V- 14.461.228

Línea de Investigación: Gestión de las Personas

Campus Bárbula, octubre 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BARBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**ESTUDIO DE LA GESTIÓN GERENCIAL DEL TALENTO
HUMANO QUE LABORA EN LA DIRECCIÓN GENERAL
DE LA POLICIA DEL ESTADO CARABOBO**

**Tutora:
Nataly Petit**

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales
Por: Nataly Petit
C. I. V- 7.5.73.755

Línea de Investigación: Gestión de Personas

Campus Bárbula, octubre 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BARBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**ESTUDIO DE LA GESTIÓN GERENCIAL DEL TALENTO
HUMANO QUE LABORA EN LA DIRECCIÓN GENERAL
DE LA POLICIA DEL ESTADO CARABOBO**

**Asesor (a) Metodológico (a):
Nataly Petit**

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales
Por: Nataly Petit
C. I. V- 7.5.73.755

Línea de Investigación: Gestión de Personas

Campus Bárbula, octubre 2014

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso por otorgarnos la vida, salud, amor, espiritualidad, su bendición, y felicidad.

A mis Padres Eduardo Rafael Villa Pacheco y Josefina García Atencio de quienes me siento muy orgulloso por su permanente y valiosísimo apoyo, así como también por todas sus enseñanzas y consejos colmados de paciencia y sabiduría para educarme y formarme de la mejor manera posible.

A mi esposa Jenny Florimar Linares Gonzales que es mi pilar fundamental y siempre me ha apoyado en todos los momentos de la vida con su especial entendimiento comprensión y amor.

A mis hijos Ramces Eduardo Villa Linares y Reishell Susej Villa Linares quienes me inspiraron a esforzarme al máximo para ser un buen ejemplo a seguir y llenarlos de orgullo dotándolos de herramientas útiles y necesarias en su vida mejorando su porvenir.

A mis hermanos Sol María Villa García y Dimas Eduardo Villa García que siempre me han orientado con sus conocimientos.

A toda mi familia que de alguna manera u otra me han ayudado en los momentos en que más los he necesitado.

A mis amigos que son valiosísimos y los mejores del mundo, a mis compañeros de trabajo y de estudio colegas, que le agradezco a dios por cruzar nuestros caminos y permitirme conocer a tantas personas especiales que quiero como que si fueran parte de mi familia.

RECONOCIMIENTO

Al Cuerpo de Policía del Estado Carabobo, la cual es la Gloriosa Institución a la cual tengo el orgullo de pertenecer y me brindo la posibilidad de realizar el presente estudio en su seno y Dirección General.

A la prestigiosa Universidad de Carabobo que es el Alma Mater de la mayoría de los profesionales del estado Carabobo quien nos abrió sus puertas gracias a la directora de postgrado de FaCES, doctora Magda Cejas.

Al área de postgrado de la Universidad de Carabobo, con todo el personal administrativo y profesores, que nos brindaron sus conocimientos y orientaciones.

Al departamento de Adiestramiento y postgrado del cuerpo de policía del estado Carabobo dotado de un personal profesional y especializado que nos guía en el proceso de profesionalización, desarrollo, adiestramiento y capacitación permanentemente.

A mi tutora la destacadísima Magister Nataly Petit quien me brindo su conocimiento y orientación en la investigación del presente trabajo especial de grado.

Al Dr. Richard Killingsger destacado y prestigioso funcionario policial multidisciplinario e instructor que siempre nos apoya desinteresadamente con su conocimiento e instrucción en beneficio de la institución.



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



Línea de Investigación: Gestión de las Personas

**ESTUDIO DE LA GESTION GERENCIAL DEL TALENTO HUMANO QUE
LABORA EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE LA POLICÍA DEL ESTADO
CARABOBO**

Autor: Lcdo. Rafael E. Villa G.

Tutor: Msc. Nataly Petit

Fecha: Octubre 2014

RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo general estudiar la gestión gerencial del talento humano que labora en la Dirección General de la Policía del Estado Carabobo, donde se observa que la responsabilidad total del talento humano, recursos materiales y financieros en administración, gerencia, manejo, control y mantenimiento, descansa sobre el funcionario policial ubicada en el rango Estratégico/táctico y Comisionados/ Supervisores, tales funciones son excesivas en cantidad saturándolos de información. Por tal razón requieren delegar funciones específicas a Supervisores y Oficiales, los cuales se esfuerzan en cumplir con dichas asignaciones, esto repercute en la distribución de tiempo para llevar a cabo operaciones inherentes a sus cargos. Para el desarrollo del estudio fue preciso determinar que el tipo es descriptivo analítico, en la modalidad de proyecto factible, con diseño de campo-documental, determinando una población de sesenta y tres (63) individuos, de la cual se extrajo la muestra de treinta y ocho (38) funcionarios para que participen en la encuesta diseñada en forma de cuestionario el cual será validado en el juicio de expertos y validado mediante el coeficiente de Crombach, se seleccionaron las técnicas de análisis de resultados presentados en cuadros y gráficos estadísticos, aspectos administrativos, finalmente las referencias bibliográficas.

Palabras Claves: Talento humano, toma de decisiones, gestión gerencial, estudio.



**UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF ECONOMIC AND SOCIAL
ADDRESS OF GRADUATE STUDIES
MASTER OF LABOUR ADMINISTRATION
AND INDUSTRIAL RELATIONS
CAMPUS BÁRBULA**



Research line: People Management

**MOTION MANAGEMENT FOR IMPROVING THE
MANAGEMENT OF HUMAN TALENT THAT LAB IN THE
DEPARTMENT OF STATE POLICE CARABOBO**

Author: Atty. Rafael E. Villa G.

Tutor: Mgsc. Nataly Petit

Date: October 2014

ABSTRACT

This project has the overall objective of the analyses motion management for to improve the management of human talent working in the Directorate General of Police of Carabobo State , which shows that the total liability of human talent , material and financial resources administration, management , operation , control and maintenance rests on the police officer located in the strategic / tactical range and Commissioners / Supervisors, such functions are excessive in saturating amount of information. For this situation to require delegate specific functions Supervisors and Officers, which strive to fulfill these assignments, this affects the distribution of time to carry out their duties inherent in operations. To develop the study was necessary to determine the type to which it belongs is analytical descriptive, in the form of feasible project , with field - documentary sixty tree determining a population of individuals from which the sample was extracted thirteen eight officials selected to participate in the survey designed as a questionnaire which will be validated in the judgment of experts and validated by the statistical coefficient Cronbach , likewise the procedure consists in the description of the tasks performed in the development of the work presented , technical analysis results presented in statistical tables and charts were selected to complete the references shown.

Keywords: human talent, decision making, motion management.

ÍNDICE GENERAL

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la investigación.....	10
Justificación de la Investigación.....	11

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Antecedentes de la Investigación.....	13
Bases Teóricas.....	19
Definición de Términos.....	65

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Tipo de la investigación.....	68
Diseño de la Investigación.....	69
Población y muestra.....	70
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	71
Validez y Confiabilidad.	73

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Análisis de los resultados obtenidos con la aplicación del Cuestionario empleado para la recolección de la información.....	77
Conclusiones.....	109
Recomendaciones.....	112
Referencias bibliográficas.....	116
Anexo.....	111

ÍNDICE DE TABLAS

N° 1 Delegación de Actividades	78
N° 2 de toma de decisiones	79
N° 3 Desarrollo, supervisión y control	81
N° 4 Adiestramiento previa asignación	82
N° 5 Coordinación con el cuadro de mando	84
N° 6 Comunicación	85
N° 7 Evaluación de desempeño	87
N° 8 Misión	89
N° 9 Estructura Organizacional	90
N° 10 Asignación de responsabilidades	92
N° 11 Ética de los funcionarios públicos	93
N° 12 Profesionalismo	95
N° 13 Profesionalización	96
N° 14 Preparación integral	98
N° 15 Desarrollo del capital humano	99
N° 16 Desarrollo adecuado	101
N° 17 Programas de atención	102
N° 18 Atención al subalterno	104
N° 19 Rango y cumplimiento del deber	105
N° 20 Nivel y cumplimiento del deber	107

ÍNDICE DE GRAFICOS

N° 1 Delegación de actividades	78
N° 2 de Toma de decisiones	80
N° 3 Desarrollo, supervisión y control	81
N° 4 Adiestramiento previa asignación	83
N° 5 Coordinación con el cuadro de mando	84
N° 6 Comunicación fluida	86
N° 7 Evaluación de desempeño	87
N° 8 Misión	89
N° 9 Estructura Organizacional	91
N° 10 Asignación de responsabilidades	92
N° 11 Ética de los funcionarios públicos	94
N° 12 Profesionalismo	95
N° 13 Profesionalización	97
N° 14 Preparación Integral	98
N° 15 Desarrollo del capital humano	100
N° 16 Desarrollo Adecuado	101
N° 17 Programas de atención	103
N° 18 Atención al subalterno	104
N° 19 Rango y cumplimiento del deber	106
N° 20 Nivel y cumplimiento del deber	108

ÍNDICE DE CUADROS

N° 1. Interpretación del coeficiente de confiabilidad	75
N° 2. Especificaciones	76

INTRODUCCIÓN

El inicio del siglo XXI, se ha desarrollado en la perspectiva de un modelo común donde el conocimiento es una herramienta determinante en el entorno y razón de ser de la sociedad, donde las personas con su libre albedrío diseñan su propio esquema de trabajo improvisando además con nuevos métodos de procesamiento del saber adaptándose rápidamente a los cambios que exige el nuevo patrón de la colectividad.

Sin embargo, la sociedad debería enfocarse a los desafíos que exigen los nuevos tiempos, los cuales vienen dados por los adelantos tecnológicos científicos, el conocimiento y la globalización que ofrecen oportunidades de crecer debido a ellos, las organizaciones, educación y salud han sufrido un impacto muy grande donde la población que requiere de servicios pasa a ser más numerosa que la industrial.

Se observa que producto de estas nuevas tendencias el mundo se está enfrentando a un mercado donde las ventajas comparativas entre países no se reflejan a través de sus recursos naturales o ubicación geográfica, sino que depende de las capacidades y gestión del recurso humano, en la experiencia que tenga para crear y aplicar el conocimiento tanto en las organizaciones como en la solución de problemas sociales.

De allí se puede asegurar que en la República Bolivariana de Venezuela en el profesionalismo empresarial se ha evidenciado que muchas de las tendencias gerenciales y tomas de decisiones se ven parceladas o limitadas por la falta de conocimiento global de la unidad u organización gerenciada, en algunos de los casos se direcciona hacia un sector específico de las instituciones y contradice la misión, el objetivo de la organización, se ha observado que va en detrimento de la objetividad de algún área, desmotivando el ímpetu del capital humano y por lo general va encaminado al fracaso en el cumplimiento de los objetivos planteados.

Es el caso de la Dirección General de la Policía de Carabobo, en donde las funciones administrativas gerenciales están asignadas en una dirección específica ubicada en Comisionados y Supervisores, los cuales asumen responsabilidades que limita el desarrollo de actividades satisfactoriamente, repercutiendo en las obligaciones y deberes con el ciudadano del Capital humano u oficiales que se encuentra en líneas inferiores del organigrama institucional, por ello se proponen estrategias gerenciales para el mejoramiento de la gestión del talento humano que labora en dicha institución.

Para alcanzar este propósito se elaboró el presente documento, conformado por el Capítulo I, en donde se identifica el problema, causas, consecuencias, se plantean los objetivos que van a dar cuenta de la posible solución a la situación, y la justificación de la elaboración del estudio.

Por su parte el capítulo II, es el marco teórico, evidencia antecedentes que apoyan el estudio, adicional a ellos se hace referencia de todos los marcos conceptuales requeridos para el entendimiento y comprensión de la identificación de los ejes temáticos que comprende la gestión del talento humano con todos los elementos que lo conforman, bases legales ubicadas en los preceptos reglamentados por la República Bolivariana de Venezuela, definición de términos básicos que explican el significado de algunas palabras para mejor comprensión de la temática que se aborda.

En el capítulo III, se expone el marco metodológico que será utilizado para definir la estrategia del levantamiento de información que permita el diseño de la propuesta que solucione el problema planteado, determinará la el tipo, diseño de investigación, muestra, así como técnicas e instrumento de recolección de datos, validez, confiabilidad.

En el capítulo IV, se ofrece el análisis de los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario para la recolección de la información y su posterior análisis, las conclusiones, las recomendaciones y finalmente las referencias bibliográficas.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La Globalización ha generado inevitables cambios en el mundo organizacional, ocasionando particularmente impacto en las estructuras políticas y administrativas del Estado, las cuales exigen modernizaciones y significativos progresos en relación a los novedosos estilos de gestión pública para responder a las demandas de la sociedad, quien presenta una nueva actitud ante los entes gubernamentales con renovada visión, por cuanto solicita de ellos servicios eficientes y responsables.

En tal sentido, las modificaciones producidas en el entorno estratégico mundial, hemisférico, subregional y nacional; están influenciadas por los avances de la ciencia, tecnología, presencia de nuevos actores en las relaciones internacionales, lo que ha impulsado a Estados e Instituciones públicas/privadas, a realizar análisis y redefiniciones que les permitan enfrentar eficaz y eficientemente sus funciones ejecutadas tradicionalmente.

Es interesante observar que en el siglo XIX, en la época de Revolución Industrial, las empresas establecieron una filosofía de gestión del recurso

humano basada en normas, sistemas de control y vigilancia sobre el rendimiento del empleado en la ejecución de su trabajo físico. En tales escenarios, las empresas se constituyeron con un fin específico, generar bienes y servicios comercializables, conformadas por personas inmersas en una estructura jerarquizada, con funciones vinculadas al logro de la misión y visión, que les permitía crear una filosofía propia. Hoy día esa filosofía ha sufrido transformaciones, por el reconocimiento a lo largo de la historia de la administración, el valor que representan para la empresa las competencias de los individuos en el desempeño de sus actividades. De acuerdo al criterio de Pareda A. y Berrocal G. (2009:132): “Competencia es un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un buen o excelente desempeño en un trabajo concreto y en una determinada empresa.” La vigilancia a la cual era sometido el trabajador en el cumplimiento de sus tareas, ha sido sustituida por sistemas idóneos de control enfocados no en las capacidades físicas sino en las competencias de las personas y su contribución sobre los resultados institucionales.

Por tal razón, procuran captar personas con alto potencial para desarrollarlas, son los empleados encargados de dinamizar los recursos, financieros, tecnológicos, infraestructura y materiales, determinando calidad de servicio prestado, su modernización implica transformar la gestión gerencial, así como cambios en las relaciones internas y con el entorno, por lo que se hace necesario flexibilizar las estructuras, hacerlas más ligeras, promover esquemas que aseguren mayor compromiso de todas las dependencias, agilizando los procesos internos.

En este sentido se comprende, que las prácticas de dirección juegan un papel fundamental, forma de gerenciar, relación diaria de los ejecutivos con sus subordinados tiene influencia en la disposición a contribuir con la consecución de los objetivos, así como la planificación que ayuda a manejar las organizaciones en ambiente cambiante y dinámico. Al respecto Thielen, A. (2010:66), asegura: “La planificación es decidir por adelantado que hacer, cómo y cuándo hacerlo y quien ha de hacerlo.”

Ahora bien, la base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficacia que éste tenga para lograr metas, capacidad de maximizar recursos utilizados, de ese modo alcanzar los objetivos, ya que ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia, para ello establecen roles, planifican actividades del trabajador, diseñando estrategias indispensables para evolucionar; manteniendo de ese modo la competitividad.

En el caso de las instituciones públicas, generalmente la gerencia se torna autócrata, excesiva burocracia, acompañada de una precaria calidad en la gestión de servicio a la comunidad, **dejando mucho que decir, específicamente en la República Bolivariana de Venezuela, no solamente su pasado, sino aun en la actualidad, en donde se denotan irregularidades, producto de los factores que no se han corregido. Es importante denotar que el rol que la gerencia debe desempeñar; la administración pública y el perfil de los jefes y directivos encargados de su gestión no están considerados como prioridad, desatendiendo conocimientos, herramientas que deben considerarse para garantizar un buen desempeño y sobretodo, saber interpretar las necesidades de servicio del colectivo.**

Respecto a la gerencia de los servidores públicos; como por ejemplo funcionarios policiales, **en su gran mayoría, distan considerablemente del perfil deseable de un eficiente gerente, se observa un cuadro desfavorable para el despliegue de sus potencialidades, algunos de ellos mejoran porque procuran constantemente una buena profesionalización, esto es producto del predominio absoluto de la subjetividad y de la intuición en la toma de decisiones, se ignora la existencia del saber, evidenciando temor por parte de los superiores a la delegación de autoridad hacia sus colaboradores.** Por otra parte, en las Instituciones Policiales se aprecia una gerencia autócrata, como ya se comentó, en donde la asunción de responsabilidades y toma de decisiones son asignadas a una sola persona, esto producto de su formación militar, caracterizada por una estructura piramidal, jerárquica, centralizada, donde el poder de mando descansa sobre una sola persona o en el mejor de los casos básicamente un grupo reducido, para luego ser transmitidas a los demás niveles para su ejecución.

Además los jefes demuestran con su actitud que sus subalternos son incapaces de desarrollar con éxito las labores sin supervisión y control, la conducta esperada de estos es la obediencia y adhesión total a pautas dadas por la máxima autoridad, tal situación se observa en la Policía de Carabobo, la cual se encuentra enmarcada como órgano auxiliar del poder judicial. Entre sus funciones se encuentra mantener el orden público, vigilar la vialidad, velar por el aseo, mantenimiento de las municipalidades; hacer cumplir las normas, administración de su jurisdicción, estado sanitario de la población o área correspondiente al servicio de seguridad que brinda dicha institución.

En otro contexto, a partir, del año 1995, su estructura se conformó por municipios y parroquias, distribuidos en dirección general de la policía con siete centros de Coordinación (Valencia norte, sur-este, centro, sur-oeste, zona costera, zona occidental, zona oriental) estos a su vez subdivididos en veintidós Estaciones Policiales: Coordinación de control reuniones y manifestaciones, vigilancia de tránsito y transporte terrestre, inteligencia y estrategias preventivas, áreas administrativas adscritas; sus trabajadores son funcionarios policiales, personal administrativo, obrero, mantenimiento; cuya asignación de rangos y respectivos cargos están conformados por tres niveles (estratégico, táctico, operacional) subdividido de forma descendente por comisionados, supervisores y oficiales, con nueve Rangos; Primero: Comisionado Jefe, Comisionado Agregado y Comisionado, Segundo: Supervisor Jefe; Supervisor Agregado y Supervisor, Tercero: Oficial Jefe, Oficial Agregado y por ultimo Oficial.

En ese mismo sentido, en la dirección general, en los centros de coordinación y estaciones policiales la responsabilidad total de talento humano, recursos materiales y financieros en administración, gerencia, manejo, control y mantenimiento, descansa sobre el funcionario policial ubicado en el rango estratégico/táctico y comisionados/supervisores, tales funciones son excesivas en cantidad saturándolos de información.

Por tal situación requieren delegar funciones específicas a supervisores y oficiales jefes, estos a su vez se esfuerzan en cumplir con dichas asignaciones, lo cual repercute en la distribución de tiempo para llevar a cabo operaciones inherentes a sus cargos, realizables previa solicitud al

superior inmediato por medio de la jefatura de servicios, dirección general o centro de coordinación policial, para las estaciones policiales hasta llegar al funcionario designado al cuadrante de su responsabilidad, todo ello indica que la distribución de actividades administrativas se concentran en un solo sentido, lo cual limita la eficiencia y eficacia de la máxima autoridad de la policía de Carabobo en sus funciones gerenciales.

Esta limitación incide en la gestión de los funcionarios que tienen la responsabilidad de resguardar la seguridad del ciudadano común en sus hogares, calles, autopistas, avenidas y todos aquellos sectores que requieren de vigilancia policial por la cantidad de delitos que a diario se cometen, es evidente que el cuadro de mando aplica tiempo y recursos inútilmente mientras la comunidad se encuentra desprotegida, por ello se propone el diseño de estrategias gerenciales.

Formulación del Problema

¿El estudio de la gestión gerencial del talento humano que labora en la dirección general de la policía del estado Carabobo permitirá una gerencia más eficaz?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Estudiar la gestión gerencial del talento humano que labora en la dirección general de la policía del estado Carabobo.

Objetivos Específicos

-Identificar las responsabilidades de acuerdo al rango de los funcionarios adscritos a la dirección general de la policía del estado Carabobo.

-Describir los elementos que inciden en la gestión del Talento Humano en la Dirección General de la Policía del estado Carabobo.

-Determinar los lineamientos de la gestión gerencial, para el mejoramiento continuo de la organización, a fin de garantizar la eficacia y la eficiencia del talento humano que labora en la dirección general de la policía del estado Carabobo.

Justificación de la Investigación

El estudio de la gestión gerencial del talento humano que labora en la dirección general de la policía del estado Carabobo, contribuirá en el desarrollo de sus actividades, como herramienta de apoyo, favoreciendo en el direccionamiento de una cultura de previsión y pro acción, con miras a alcanzar objetivos a corto, mediano y largo plazo, definidos y preestablecidos para enfrentar los nuevos escenarios con visión integral sobre los lineamientos y políticas generales que deben seguirse para la administración de recursos, de ese modo incrementar el rendimiento y mejorar el desempeño de las funciones del personal en estudio para poder brindar un servicio de calidad.

De igual modo mediante el estudio se alcanzara equilibrio adaptativo de la organización a su entorno que en la actualidad limita respuesta eficiente a las demandas y exigencias del estado en cuanto al desempeño y rendimiento deseado ya que no es posible evaluar periódicamente la gestión de esta institución. Considerando los cambios propuestos por el estado en la dirección general de la policía del estado Carabobo, servirá de sustento en el cumplimiento de los pasos necesarios para la adecuación al denominado nuevo modelo policial venezolano enmarcado en una serie de leyes y reglamentos, tales como: Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional, Ley del Estatuto de la Función Policial orientarían los cambios y se lograría satisfacer las demandas de la población, el máximo de eficiencia y calidad en la prestación de su servicio.

Dentro de este orden de ideas, mediante el estudio se aprovecharán los recursos disponibles, generando en la institución flexibilidad en el manejo, funcionalidad, desarrollo y control del talento humano, lo que representa entre tantos beneficios la disminución de la tasa delictiva (robo, hurto, violación, lesiones, disturbios, alteraciones al orden público, delitos contra la propiedad y contra las personas), que para la ciudadanía es una de las más grandes preocupaciones de su cotidianidad.

Finalmente la investigación representa para la Universidad de Carabobo un documento de consulta para posteriores investigaciones relacionadas con el tema que se aborda, y para la línea de investigación, la cual es gestión de personas, y poder conocer más a fondo el funcionamiento específicamente en instituciones públicas, ya que el estudio representa un aporte adicional para todos aquellos investigadores interesados en el estudio del talento humano.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

El marco teórico es uno de los mecanismos utilizados por el investigador para familiarizarse con el problema mediante la revisión de trabajos anteriores elaborados por otros autores y postulados relacionados con el tema de investigación, lo que representa una parte importante que sirve de base en el estudio a emprender. Muñoz C. (2011:110) asegura: “El marco teórico es una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación”, lo cual permite ubicar el tema objeto de estudio dentro del conjunto de las teorías existentes, con el propósito de orientarlo hacia nuevos o complementarios estudios en proceso de elaboración.

Antecedentes de la Investigación

En el área de estrategias gerenciales para el mejoramiento de la gestión del talento humano, se han desarrollado investigaciones en organizaciones e instituciones públicas que se relacionan de alguna manera con el presente proyecto, una vez planteado se inició la búsqueda de información bibliografía y documental relacionada con el tema a través de bibliotecas, tesis, libros, Internet; se reseñan a continuación algunos trabajos que se revisaron y utilizaron como soporte para la investigación:

Broggi, A. (2011), presentó su trabajo, titulado: **Metodología para la Administración de los Recursos Humanos en la Gestión de Empresas de Servicio en Etapa de Maduración**; en la Universidad Tecnológica Nacional. Facultad Regional Buenos Aires Escuela de Posgrado. Argentina, para optar al título de Magíster cuyo objetivo fue diseñar una metodología aplicable a la gestión de los recursos humanos, con el fin de brindar una alternativa eficaz aplicable a la generación de un tablero de comando. La metodología utilizada fue cualitativa aplicada en ámbitos de las ciencias sociales para estudiar los comportamientos sociales y culturales analizando pequeños ejemplos de datos no cuantificables; un análisis detallado de para identificar los indicadores y su influencia para evaluar el rendimiento de un subsistema y segmentar mapas de relación según desagregado para identificar la efectividad y determinar su valorización de resultado. Las técnicas de recolección de información utilizadas fueron la revisión bibliográfica; y análisis comparativo de diversos autores para aunar las teorías y desarrollar una complementaria; con la utilización de los tableros de comando orientado al análisis de los recursos humanos indica que la empresa desea que sus empleados se conviertan en su activo más importante.

El autor concluye que actualmente los avances tecnológicos son utilizados en todas las empresas o en la gran mayoría, y los activos productivos así como las materias primas son accesibles a todos por igual y la diferencia principal la establece la gente, que es lo único que no debe ser canjeable.

De este aporte teórico se vislumbra la idea de cómo identificar los indicadores más importantes para la calificación de la gestión del talento humano de una organización o institución y poder hacer seguimiento del buen desempeño del talento humano aplicable hacia una institución policial partiendo de que lo más importante de todas las organizaciones o instituciones son el talento humano que realizan las labores o respectivas funciones, en el caso de la institución policial se hace necesario resaltar que su talento humano realiza la ardua, noble y peligrosa labor de brindar seguridad en una sociedad violenta, arriesgando su propia vida, por defender al prójimo, sus propiedades y la paz social en general.

González, E. (2011), presento su trabajo, el cual denomino **La Gestión del Talento humano y la Motivación del Personal en el Instituto Superior Tecnológico Guaranda en el Primer Semestre del 2011**, elaborado en la Universidad Estatal de Bolívar. Dirección general de posgrado y educación continua. Ecuador, para optar al título de magister en gerencia educativa. El objetivo general se oriento hacia el estudio de la gestión del talento humano y la motivación del personal en el instituto superior tecnológico Guaranda en el primer semestre del 2011, siendo el problema la manera en que afecta, la desmotivación del personal en la institución caso estudio. El estudio está basado en una investigación descriptiva y un diseño de campo, para realizar un cambio y evaluar sus resultados. La metodología de recolección de datos se efectuó a través de entrevistas dirigidas a las autoridades, personal administrativo y de servicio encuestas al personal docente y estudiantes de bachillerato del instituto y observación directa a todo el talento humano de la casa de estudio.

El resultado detectado fue producto de la falta de gestión, escaso liderazgo, falta de relaciones humanas, poca comunicación de las autoridades con el personal, falta de práctica de valores, desinterés por la capacitación e innovación de conocimientos, por ende escaso compromiso y desmotivación del talento humano que labora en la institución. El estudio consultado aportó datos relacionados con la motivación en la gestión del talento humano que fueron considerados por el autor como fuentes de información bibliográfica.

Méndez, Y. (2009), diseñó: **Estrategias Gerenciales Para la Evaluación del Desempeño de los Gerentes de Aula**; presentada en La Universidad Gran Mariscal de Ayacucho; para optar al título de Magister en Gerencia Educativa; su objetivo fue proponer estrategias gerenciales adecuadas para la evaluación de desempeño de los gerentes de aula en la Unidad Educativa Iberoamérica. La metodología utilizada fue una investigación descriptiva de campo, no experimental de tipo descriptivo donde se utilizó un instrumento para la recolección de datos mediante la observación, la entrevista y el cuestionario la población finita en su totalidad de 20 gerentes y 3 directivos; la técnica de recolección de datos utilizada fue el guion de entrevista al personal directivo y el cuestionario a los gerentes de 10 ítems según la escala de Likert. La conclusión fue la importancia de la evaluación de desempeño como una función para promover la motivación al logro y las repercusiones favorables que genera a la institución; del planteamiento se obtiene a modo de marco referencial para proponer estrategias gerenciales en cuanto a la evaluación del desempeño y sus variables para analizar de los datos obtenidos y proponer mejoras futuras.

Rojas, J. (2008), elaboró su trabajo; titulándolo: **Factores Críticos de Éxito en la Planificación Estratégica de los Recursos Humanos en Ambientes Tecnológicos; caso de estudio CAI-UCAB**; elaborado en la Universidad Católica Andrés Bello para optar al título de Magíster en Gerencia de RRHH y RRH; su objetivo fue determinar los factores críticos de éxito asociados en la planificación estratégica de los recursos humanos en el ámbito de la tecnología informática. La metodología utilizada fue revisión bibliográfica y documental explicando los conceptos clave del estudio como lo son los factores de éxito y críticos con la relación existentes entre dichos factores y la planificación estratégica con su importancia un estudio no experimental de tipo descriptivo con propósito de medir, evaluar o recolectar datos sobre diversos aspectos componentes o dimensiones del fenómeno investigado; con una población finita en su totalidad de 75 personas entre empleados fijos contratados y becas trabajo; la técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta estructurada con preguntas tipo mixtas cerradas y abiertas para obtener información mediante la revisión documental.

De este planteamiento el autor concluye que la factibilidad de un plan estratégico de recursos humanos en el centro para la aplicación de la informática y diversas recomendaciones en pro de la mejora que se puede percibir con su implementación. El trabajo es una referencia de gran valor metodológico y conceptual ya que a través de la consulta se pudo reconocer y determinar los factores críticos, de riesgo y de éxito de una organización e institución para realizar estrategias gerenciales de la gestión del talento humano en cuanto al desarrollo y potencialidad del recurso existente y requerido.

Valero, B. (2012), elaboró su trabajo de grado, el cual tituló: **El liderazgo transformador como herramienta para que las operaciones de información sean parte de la cultura organizacional de la Armada Bolivariana en su accionar táctico.**, presentado en la Universidad Militar Bolivariana de Venezuela Escuela de Estudios Tácticos Navales, para optar al título de Magíster Scientiarum en Táctica Naval. La investigación tuvo como objetivo analizar el liderazgo transformador como herramienta para que las operaciones de información sean parte de la cultura organizacional de la armada bolivariana, en beneficio de su accionar táctico. Para ello se describió la cultura organizacional desde la visión teórica y se contextualizó en el seno de la armada bolivariana; luego, se explicó cómo el liderazgo transformador es una herramienta para propiciar y manejar el cambio en las organizaciones, con aplicación en la armada; posteriormente se interpretó el concepto de operaciones de información y su vinculación con el accionar táctico en el marco del componente naval venezolano.

Finalmente se relacionó el uso del liderazgo transformador con el cambio en la cultura organizacional para incluir el empleo táctico de las operaciones de información en el seno de la armada. Lo anterior se fundamentó en las políticas comunicacionales de la institución naval venezolana y la necesidad de consolidar el empleo de las operaciones de información con una visión operacional, especialmente porque éstas tienen como fin principal facilitar las acciones tácticas con base en la imagen positiva que se tenga de la armada y en su percepción de utilidad por parte del público, tanto en el ámbito de la salvaguarda naval como en la defensa y desarrollo integrales de la nación.

De este modo el concepto de operaciones de información es de reciente aparición y uso en la institución naval de Venezuela y, por tanto, no es del completo conocimiento ni dominio por parte de sus integrantes; de allí la necesidad de hacerlo parte de su cultura organizacional y se encontró que el liderazgo transformacional es una herramienta que sirve para ello. La investigación fue de carácter exploratorio descriptivo y esencialmente documental. Por ser pocas las descripciones acerca de las operaciones de información en Venezuela, se profundizó con material de trabajos previos y sobre todo, con apoyo de fuentes vivas como el actual director de gestión comunicacional de la armada bolivariana (quien introdujo el concepto en la institución). Como resultado se recomienda utilizar el liderazgo transformador para que las operaciones de información sean parte de la cultura organizacional y con ello facilitar el accionar táctico.

Bases Teóricas

Las bases teóricas permiten proyectar las distintas ideas y referencias que sostienen el trabajo de investigación, se describen postulados científicos publicados por diversos especialistas; luego de una revisión y recopilación de información, se señalan también los aportes de autores o fuentes y las obras en que se encuentran.

A lo largo de la historia el hombre ha desarrollado métodos que le permiten realizar actividades eficientes, obteniendo así mejores resultados. Una de sus creaciones más complejas son las empresas, porque no existen

dos iguales, siempre hay algo que las distingue, ya sea el entorno en el cual operan, la magnitud o la actividad económica que realizan. En efecto, existe una gran variedad de éstas. Además, las empresas funcionan en ambientes diferentes, rodeadas de un universo de factores económicos, políticos, tecnológicos, legales, sociales, culturales y demográficos que interactúan y se alternan para generar cambios e inestabilidad en el entorno.

Por lo tanto, las organizaciones requieren ser gerenciadas de manera apropiada, a fin de alcanzar los objetivos planteados, por tal razón es una necesidad, estas no podrían existir o mejorar sus condiciones actuales sin que sean dirigidas de manera eficiente.

Gerencia

De acuerdo al criterio de Robbins, S. y Coulter, M. (2007:20), “la historia de la gerencia gira en torno a la forma adecuada de dirigir las organizaciones, para entender su origen es necesario adentrarse en la génesis de la administración y su evolución”, todo comienza hace miles de años mediante la integración de esfuerzos, guiados por personas responsables de planificar, organizar, dirigir y controlar; siendo las pirámides de Egipto y la gran muralla china evidencias palpables de que en un principio se emprendieron proyectos de gran magnitud, que involucraban a miles de personas dirigidas por alguien que actuaba como gerente, es decir, planificaba lo que se haría, organizaba a las personas y los materiales para

hacerlo, guiaba a los trabajadores y mantenía cierto control para garantizar que todo se hiciera conforme a lo planificado.

Asimismo, en las sagradas escrituras de la biblia también se vislumbraba el surgimiento de la gerencia con un pasaje bíblico en donde el suegro de Moisés le plantea a éste la necesidad de un gerente en quien delegar autoridad en una organización grande, aun cuando no se hable de él como un gerente, sus acciones indican que desempeñó múltiples funciones gerenciales. Estos ejemplos dejan ver que las organizaciones han existido durante milenios y junto con ellas ha surgido la práctica gerencial como tarea de la administración; no obstante, ha sido en el último siglo que la administración se ha vuelto objeto de investigación sistémica, adquiriendo un conjunto de conocimientos hasta convertirse en una disciplina de estudio formal.

Robbins, S. y Coulter, M. (2007:147), explican que posteriormente, “ocurrieron dos acontecimientos históricos significativos que desempeñaron un papel importante para promover el estudio de la administración y todo lo que ella implica, incluyendo la gerencia”. El primero de estos fue la teoría de la división del trabajo, desarrollada por Adam Smith en 1776, la cual plantea que “dividir el trabajo incrementa la productividad, al aumentar las habilidades y destreza de cada trabajador, ahorrando el tiempo que se pierde al cambiar de tareas, también recomienda utilizar inventos y maquinarias que ahorren el trabajo”.

Dejando las bases sentadas para el otro acontecimiento, que sin lugar a dudas, fue uno de los más influyentes de todos los tiempos; la revolución industrial, iniciada en el siglo XVIII en Gran Bretaña, la cual buscaba sustituir la fuerza de trabajo humano por maquinaria, y en efecto las máquinas fueron sustituyendo rápidamente a los hombres en sus actividades, provocando, a su vez, un incremento masivo en la producción de bienes a costos más bajos. Al observar las ventajas que ofrecía la industrialización, a través del empleo de máquinas, se fueron creando fábricas donde se combinaba el poder de las máquinas con la división del trabajo logrando la eficacia en la producción, pero estas fábricas requerían de habilidades administrativas; ya que se producía a gran escala, implicando la utilización de muchos recursos materiales, financieros y humanos.

De allí que, surge la necesidad de contar con gerentes para pronosticar la demanda, asegurar la disponibilidad de suficiente materia prima para la producción, asignar tareas a las personas dirigir las actividades diarias, coordinar tareas, asegurar buenas condiciones de funcionamiento de las máquinas, mantener los estándares de producción y buscar mercados para los productos elaborados.

El desarrollo sostenido a causa de la combinación de la revolución industrial y la teoría de la división del trabajo, las cuales parecieran hechas la una para la otra, provocaron el auge de las máquinas, producción masiva y reducción de costos. Por tal razón, la forma de dirigir una organizaciones se hacía cada vez más compleja, el propietario tenía a muchas personas trabajando para él y había que pagar una nómina, por lo que era importante

dirigir con eficiencia el proceso productivo de manera que planificar, organizar, dirigir y controlar se volvió una necesidad fundamental, dejando ver lo indispensable que era la gerencia para el alcance de los objetivos organizacionales.

Desde entonces, la gerencia se ha venido aplicando a todo tipo de organización, con la finalidad de alcanzar sus objetivos de manera eficiente, a través de la adecuada utilización de los recursos materiales, recursos financieros y el capital humano. El término gerencia posee múltiples definiciones dentro de las cuales se cita la siguiente: Para Koontz, H. y Weihrich, H. (2008):

Es la ciencia que enseña la más eficiente forma de conducir empresas hacia metas previamente fijadas; es un proceso social que lleva la responsabilidad de planear, regular y ejecutar las operaciones de una empresa para lograr propósitos dados, es el arte y técnica de dirigir e inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana, por ello puede ser definida como el sistema que articula y coordina el proceso administrativo de las organizaciones, con el propósito de alcanzar sus objetivos de una manera eficaz y eficiente mediante la adecuada combinación de recursos materiales necesarios.
(p.125)

Partiendo de la definición anterior, se puede entender a la gerencia, como la actividad que dirige a las organizaciones en la búsqueda del éxito, mediante la organización, coordinación y control de los recursos materiales, con el propósito de alcanzar sus objetivos de una manera eficaz y eficiente

mediante la adecuada combinación de recursos necesarios, tales como económicos y capital humano, con la finalidad de realizar las actividades de manera eficiente garantizando el logro de los objetivos organizacionales.

Enfoques Gerenciales

La evolución de la gerencia se clasifica según Koontz, H. y Weihrich, H. (2008), en dos períodos fundamentales, los cuales tienen, a su vez, subdivisiones, son el clásico y el contemporáneo, abarcando desde finales del siglo XVIII hasta la actualidad.

Período Clásico de la Gerencia

De allí surgen los siguientes enfoques gerenciales (1890 – 1950):

Gerencia sistemática: Falcón, J. (2003) Plantea la realización y elaboración de procedimientos especiales para cada tipo de función con la finalidad de asegurar mayor coordinación, se centra en mantener los inventarios en niveles adecuados para que se pueda cubrir eficientemente la demanda, destacan los esfuerzos por minimizar los costos operativos de las organizaciones. Para lograrlos, los gerentes sistemáticos hacen hincapié en una cuidadosa definición de las responsabilidades y obligaciones de los empleados, en el establecimiento de problemas estandarizados y en la contabilidad de costos.

Todo esto resultó muy útil para ese entonces, porque en la época de la gerencia sistemática, la revolución industrial se consideraba en pleno auge, motivo por el cual dichos gerentes se preocupaban por cubrir la demanda existente. Como no existían mayores controles por parte de los entes gubernamentales la calidad de la producción no era un factor fundamental; aunado a esto, el recurso humano no era considerado como un aspecto esencial dentro del proceso y en consecuencia disfrutaban de muy pocas consideraciones y beneficios. Para la organización era más importante construir cosas que construir un recurso humano; sin embargo, debe decirse que la gerencia sistemática influyó decisivamente en el desarrollo de la disciplina gerencial.

Gerencia científica: Surge en 1878 a manos de Frederick Taylor, todo comienza cuando una firma estadounidense lo contrató y éste se dio cuenta de que la empresa no era eficiente en su producción; además, la paga de los empleados era muy baja y notó que el desperdicio en materiales era mucho. Por tal razón, Taylor determinó la necesidad de estudiar científicamente los procesos productivos de la empresa para lograr una verdadera eficiencia productiva. En este sentido, se identificaron cuatro principios esenciales para la gerencia científica: determinar en forma científica cada proceso individual del trabajo, seleccionar, entrenar, educar y desarrollar a cada trabajador para la realización de su específica actividad laboral, colaborar con los trabajadores para asegurarles una completa identificación con los planes de trabajo, establecer de manera clara, equivalente las responsabilidades entre gerentes/empleados.

Para lograr estos objetivos Taylor insistió en la correcta selección y entrenamiento del personal, así como el establecimiento de herramientas estándar, cartas de funciones para ayudar a los trabajadores, concluyó que el dinero era fundamental para lograr el mayor estímulo del personal, por lo tanto implementó un método de producción en el que se establecían remuneraciones específicas dependiendo del número de piezas elaboradas por el trabajador, de forma tal, que a mayor producción de piezas los trabajadores recibían mayores ingresos.

Gerencia administrativa: en 1916 el ingeniero Francés Henry Fayol, citado por Falcón, J. (2003) publicó obra de 14 principios generales de la gerencia, división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de comando, unidad de dirección, supremacía del interés general, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad laboral, iniciativa y espíritu corporativo. La gerencia administrativa condujo a la necesidad de contar con ejecutivos de alto nivel y experiencia para que pudieran dirigir las estrategias fundamentales de las organizaciones, se entiende la gerencia como una profesión, en consecuencia, la misma puede y debe ser enseñada, es decir, que existen ciertos principios básicos que pueden ser utilizados en beneficio de la administración de cualquier empresa.

Gerencia de las relaciones humanas: Según Chiavenato, I. (2008), fue desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento desarrollado en una fábrica de la western electric company con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia

de los obreros en la producción. El estudio consistió en alterar las condiciones físicas de trabajo de la fábrica, entre ellos la iluminación para ver como influían a sus empleados, el resultado fue que la producción no se vio afectada por esos factores, lo que trajo como conclusiones que eran factores, psicológicos los que afectaban la productividad, tal como el hecho de estar siendo supervisado, se determinó, así, la influencia de factores humanos, sociales, psicológicas en la eficiencia y mejor desempeño de la organización, éstos demostraron tener mayor peso en la productividad que aquellos factores de orden físicos como las condiciones de trabajo. En consecuencia, la gerencia de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

Gerencia Participativa: Según Ratana, P. (2009:89), señala que “la gerencia participativa lleva a cabo en las empresas más exitosas, cuyos gerentes constituyen verdaderamente un equipo, que aprenden juntos, todos los días, a hacer las cosas cada vez mejor; además, ellos saben que al final de cada día los colaboradores se sienten más felices que cuando empezaron la jornada”. Es importante destacar que los gerentes de rienda suelta toman un enfoque que es el extremo de la participación, aquí el poder y la autoridad descansan completamente en el grupo, los cuales deciden y los gerentes llevan a cabo su decisión. Cabe señalar que, los gerentes participativos se consideran como los primeros entre iguales, son colegas verdaderos y existen como líderes sólo para facilitar las operaciones del grupo. Por lo tanto, es posible que se encarguen del papeleo, observen, proporcionen recursos cuando se necesitan, resuelvan los intereses del grupo con

acciones a nivel superior, observen que el grupo sea recompensado adecuadamente por sus esfuerzos.

En este sentido, los gerentes de rienda suelta representan a sus subordinados a colegas en los escalones organizacionales más altos. Estos realmente no representan la jerarquía superior para sus subordinados. Es importante destacar, que algunos gerentes ocasionalmente consideran a este enfoque como gerencia participativa, donde el tipo de participación se da en forma extrema y la autora de este estudio no comparte este concepto de Gerencia Participativa, el enfoque de rienda suelta, de aplicación limitada, alcanza su óptimo funcionamiento en situaciones en las cuales el gerente supervisa a un grupo de profesionales. En este sentido, debe señalarse que bajo este estilo de liderazgo los gerentes no renuncian a su autoridad o su responsabilidad sobre la toma de decisiones, sino que comparten plenamente la autoridad y la responsabilidad con el grupo, así, este último se convierte en absoluto responsable de sus acciones. Ratana, P. (2009), prosigue con lo siguiente:

Las escuelas de sistemas y recursos humanos recomiendan este enfoque en donde sea apropiado. Se considera apropiado en casos en que los subordinados son muy hábiles e inteligentes, cuando son profesionales capaces de compartir por completo los procesos de decisión y responsabilidad donde sus funciones son parte del proceso participativo. (p. 89).

Funciones de la Gerencia Participativa

Cuando se estudia la Gerencia como una disciplina académica, es necesario considerarla como un proceso, cuando la gerencia puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales para la organización. Sin embargo, señala Blachard, K. (2007), que es necesaria cierta precaución al discutir el proceso gerencial, es conveniente, y aún necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente, como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una encajada ajustadamente en un compartimiento aparte.

Esto no es así aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido y cada parte componente discutida separadamente, en la práctica, un gerente puede de hecho lo hace con frecuencia ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones expresadas por Chiavenato, I. (2008), como son: Planificación, organización, dirección y control.

Funciones Gerenciales

La teoría de Taylor, F. (1891:7) “nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas”. Ya que la gerencia, se encarga de organizar las actividades correspondientes al proceso

administrativo, orientadas a la aceleración del desarrollo organizacional, asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales, humanas y de agrupar aún más estrechamente a todos los trabajadores en torno a las metas establecidas por las instituciones.

Proceso Administrativo

Según el criterio de Koontz, H. y Weihrich, H. (2008), desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: planificación, organización, dirección y control, aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado, por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.

Ahora bien, el proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral, conformado por cuatro etapas básicas para su estudio y conformación de sus dos principales fases; fase mecánica, compuesta por la planificación y la organización, en donde se da respuesta a los cuestionamientos de lo se va a hacer y cómo se va a realizar respectivamente; la otra fase, dinámica cuya implantación dentro de la organización, permite ver con mayor claridad lo que al momento se está

haciendo y así mismo poder evaluar tales acciones. Se señala que esta fase comprende a la planificación, trata de que cosas se van a realizar en la empresa, se realizan planes, programas, presupuestos, y la organización de cómo se va a realizar y se cuenta con los organigramas, recursos, funciones, en la fase dinámica está la dirección que se encarga de ver que se realicen las tareas y para ello cuenta con la supervisión, liderazgo, comunicación, y motivación, por último, se encuentra el control que es el encargado de comparar con lo que se ha llevado a cabo.

Es por ello que el proceso administrativo se refiere a planificar y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades, se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar. Sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo. Con el propósito de clarificar la existencia de las cuatro fases del proceso administrativo, se presenta el significado de cada una de ellas, así como su importancia y la composición en sus respectivos elementos.

Continúan Koontz, H. y Weihrich, H. (2008), aseverando que la administración es la actividad y proceso normativo, directriz e integradora de sus subprocesos de; planificación, organización, dirección, control,

evaluación y reajustes adecuados y oportunos, sobre la marcha y periódicamente, de las fortalezas y debilidades de cada uno y el conjunto de los procesos anteriores, anticipando, y no solamente reaccionando a las oportunidades, desafíos y amenazas, internas y externas a la administración. De la forma en que se desarrollen estas actividades, procesos y subprocesos, depende que se logre o no la misión, objetivos y metas de la administración en su conjunto, al igual que dependen los niveles de eficiencia, significativo, trascendencia y sostenibilidad con la que se obtienen y continúan o no obteniéndose esos logros.

Así mismo, los autores indican que, estos conceptos no son nuevos, conocidos casi desde la aparición misma del ser humano sobre la tierra, probablemente desde mucho antes, en cualquier registro histórico o religioso los encontramos de una u otra forma, lo que indudablemente varía cada vez más acelerada y drásticamente, son los objetos de la administración, los instrumentos y tecnologías con los que se cuenta y consciencia del elemento humano dentro y fuera de la administración, la integración y trascendencia cada vez más inmediata, mayor y definitiva entre todos estos elementos y un medio ambiente crecientemente globalizado e integrado en casi una sola cultura, estos últimos elementos analizados en su conjunto y separadamente, hacen que por acumulación y agregación los posibles cambios cuantitativos al interior y exterior de las administraciones, hayan ya, en efecto provocado, un cambio realmente cualitativo en la naturaleza práctica y operativa de los anteriores conceptos relativos a la administración y a sus distintos subprocesos. A continuación se describen en detalle cada elemento del proceso:

- **Planificación:** Es el proceso de selección de objetivos y metas y a las acciones más apropiadas a tomar para afrontar el futuro de la empresa, se le llama de esa manera porque es una proyección realista, hacia el futuro y es lógica actitud de prever el curso de acontecimientos cambiantes en los cuales se sabe que va a operar y la planificación empresarial, recurre a un conjunto de técnicas y métodos que se usan para formular, aplicar y vigilar el desarrollo del plan, tales como presupuesto, cronogramas, programas, entre otros.

- **Organización:** Es la relación que se establece entre los recursos humanos y los recursos económicos que dispone la empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan, lo cual significa el proveer a la empresa de la estructura social y de brindarle al organismo social los recursos necesarios para su buen funcionamiento.

- **Dirección:** La función de dirección, es hacer que todos los miembros de la organización deseen alcanzar los objetivos que el gerente o ejecutivo desea que se logren, porque ellos quieren lograrlo. La dirección significa realizar las actividades establecidas en el plan bajo la dirección de una autoridad como es el gerente, o director.

- **Coordinación:** Relacionar, unir y armonizar todo los actos y esfuerzos del pleno de trabajadores.

- **Control:** Es una práctica permanente en la empresa y consiste fundamentalmente en contrastar lo que va sucediendo con lo planificado, a fin de conocer las desviaciones que existen, qué causas las han originado y que soluciones se pueden proponer para corregirlas.

Gestión del Talento Humano

En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, Pilar Jericó (2001:54) define “al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización”, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos, las prácticas de Recursos Humanos se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas administrativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación, los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y el destino de la organización y sus miembros. De este modo las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan administrar los demás recursos de la organización.

Desarrollo del talento humano

El capital humano es el recurso más trascendental de una organización, por lo tanto se planifica y prioriza el desarrollo del personal y la oportunidad que tengan de crear una carrera en el crecimiento en la institución. Es preciso tomar en cuenta que la carrera de crecimiento del personal administrativo en las organizaciones está mediada por el nivel de

capacitación y formación profesional que posee su personal, por las políticas y procedimientos de promoción de cursos de formación y desarrollo de la institución o bien por las posibilidades internas que tenga la organización.

El desarrollo de recursos humanos de acuerdo a los planteamientos de Mondy, W. y Noé, R. (2005:230), quienes aseveran que: “Es un esfuerzo continuo y planeado de la gerencia para mejorar los niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional por medio de programas de capacitación y desarrollo”. En consecuencia, el desarrollo humano es un proceso lento y gradual que permite la condición hacia el conocimiento de la organización y lograr la realización plena de sus potencialidades, en este contexto implica un aprendizaje que va más allá de la actualización del puesto o cargo que se desempeña; tiene un enfoque de más largo plazo, y prepara a los empleados para estar al día con la organización a medida que cambia y crece. El desarrollo del capital humano se ha vuelto crucial con los avances de la tecnología de hoy, lo que ha hecho que sea muy evidente la necesidad del desarrollo del personal dentro de la organización.

Capacitación del Empleado

La capacitación debe ser considerada como el corazón de la actividad productiva. En ese sentido, Drucker, P. (2006:27) plantea que “La empresa moderna es una organización basada en el conocimiento, o de lo contrario es una organización obsoleta, incapaz de competir en el mercado con sus concurrentes”, por lo tanto, es pertinente aseverar, que en la búsqueda de

mayores niveles de eficiencia económica y social se necesita de un personal calificado, con amplio perfil ocupacional e integrado en la nueva cultura de la organización.

Ahora bien, la capacitación es una actividad sistemática, planificada y perdurable en el tiempo cuyo objetivo final es proporcionar, desarrollar e integrar el capital humano al proceso productivo, mediante la transmisión de conocimientos, desarrollo de destrezas y actitudes requeridas para el mejor desempeño de los empleados en sus cargos presentes y futuros, adecuándolos a las exigencias cambiantes del contexto laboral, va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador a los fines de éste se desenvuelva eficientemente en las funciones que se le asignen, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar preliminarmente problemas potenciales dentro de la institución.

Además, es una acción metódica, planificada y permanente que tienen como finalidad preparar, desarrollar e integrar al capital humano al proceso productivo, a través de la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades, destrezas y actitudes precisas para el óptimo desempeño de los empleados en su contexto laboral, es responsabilidad de la alta gerencia de una institución capacitar a cada nuevo recurso que se contrata y las instituciones públicas no escapan de esta realidad. El proceso de incorporación de las personas a las instituciones no culmina con la selección y contratación.

Por lo general, las instituciones intentan buscar para sus puestos de trabajos a las personas que mejor cumplan los requisitos contrastados en los perfiles del cargo. Cabe destacar que, de acuerdo al criterio de Drucker, P. (2006:24), las organizaciones del presente se encuentran en un contexto dinámico y cambiante, que demandan un esfuerzo trascendental de adaptación permanente, esos factores obligan a las instituciones a transformar las obligaciones de los puestos de trabajo y por esta razón, las personas se ven obligadas a modificar de forma continua, sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Por otro lado, la formación, entrenamiento y capacitación es uno de los procesos más trascendentes de socialización que poseen las organizaciones para lograr que la conducta de su personal ayude en la consecución de sus objetivos, el punto de partida del proceso formativo es la detección de determinadas deficiencias o carencias en el personal de un área determinada, un departamento o una unidad productiva, el de llegada es la adquisición de unos objetivos y metas concretas en el funcionamiento y desempeño habitual de dicho personal.

Procesos de gestión del talento humano

- **Reclutamiento y selección de personas:** es el proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo. Los tipos de reclutamiento para buscar los candidatos pueden ser internos o externos o ambos, esta técnica funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan

ingresar en la organización; la selección busca los candidatos entre varios reclutados, el más adecuado para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.

- **Descripción de cargos:** significa relacionar que hace el ocupante, como lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. La descripción del cargo relaciona de manera breve las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, destacando su contenido.

- **Análisis de Cargos:** busca determinar cuáles requisitos físicos e intelectuales debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo.

Proceso de inducción y entrenamiento de personal

El proceso de inducción de acuerdo a Chiavenato, I. (2007), provee al candidato de herramientas que facilitan la adaptación y socialización con la cultura de la empresa, entendida esta como el conjunto de creencias, valores, actitudes, sentimientos y formas de pensar compartidos por todos los miembros del grupo. También las normas que rigen la empresa a fin de proporcionar al nuevo empleado, relaciones de desempeño que contribuyan al éxito en la organización. En esta etapa, el nuevo empleado conocerá su puesto y funciones que debe desempeñar, lo mismo que las otras dependencias con las que se relacionara, se orienta al candidato a tener una visión global de la historia de la compañía y su posición actual, a describir las funciones generales de la compañía, a explicar la estructura organizacional,

a describir la filosofía de la organización, sus metas y objetivos, a explicar la importancia vital de cada empleado para alcanzar las metas de la compañía, a describir las prestaciones y los servicios a que tienen derecho los empleados, a esbozar las normas de rendimiento de la compañía, las reglas, el reglamento, las políticas y los procedimientos.

Es común que se lleve a cabo un seguimiento por un periodo de varias semanas o meses, y las empresas los revisan permanentemente, buscando nuevas y más formas efectivas de desempeñar las tareas, luego de la inducción, las empresas se ocupan del entrenamiento, cuyos objetivos primordiales son abrir el camino al nuevo empleado en forma rápida y económica, mejorar la cantidad y la calidad de trabajo, equipar al nuevo empleado con los conocimientos necesarios y contribuir a obtener la mejor moral estimulando al interés por la empresa y su nuevo empleo.

Entre sus ventajas se encuentran: incrementar la eficiencia, motivar al personal, elevar el compromiso del empleado con su tarea, mejor organización e incremento de las utilidades como consecuencia de la eficiencia, además de proporcionar al nuevo empleado los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus tareas, el entrenamiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo, una vez incorporados los trabajadores a la empresa, esta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.

Capacitación y Desarrollo

Drucker P. (2006:70), explica que una de las particularidades que se observa en este mundo competitivo y globalizado es que “las organizaciones están empeñadas en ser cada vez mejores, por lo tanto, para ello acuden a todos los medios disponibles que permitan el cumplimiento de sus objetivos, por ello, la óptima administración del factor humano tiene singular importancia”. En ese orden de ideas, la formación y capacitación profesional, se comprende desde la configuración de un proceso de capacitación que involucre actividades de tipo educativo que no sólo abarquen el desarrollo de habilidades específicas o en general, sino además envuelva la instrucción en valores y principios para la formación de personas como ciudadanos.

En este sentido, la capacitación busca aumentar las capacidades de los empleados, a efecto de incrementar la efectividad de la organización, Villegas, J. (2005:75) define la capacitación como “La disposición y aptitud adquirida para conseguir algo”, en todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización. El personal administrativo es fundamental para las instituciones y el éxito de ellas depende grandemente del conocimiento, habilidades y destrezas de sus empleados, cuando el capital humano es excelente, difícil de imitar y sobre todo organizado, una institución puede conseguir ventajas competitivas que se apoyan en los empleados, alcanzando un desempeño óptimo.

Si bien es cierto que, de acuerdo a afirmaciones de Villegas, J. (2005:15), “la capacitación es un proceso educativo de carácter estratégico destinado de manera organizada y sistémica, a través del cual los participantes obtienen o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo”, y esto a su vez modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la institución, el cargo o el puesto laboral. Como integrante del proceso de desarrollo del capital humano, involucra por un lado, un conjunto definido de condiciones y etapas orientadas a la consecución de la integración del participante a su puesto de trabajo, organización, incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso particular, laboral en la organización, y además de un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el perfeccionamiento de los planes y la constitución de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades.

En consecuencia la capacitación constituye factor trascendente para que el empleado ofrezca el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, en virtud de que es un proceso persistente que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus acciones, igualmente ayuda a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del participante. Es preciso insistir que la capacitación no es un gasto, al contrario, es una inversión que redundara en favor de la institución y de los integrantes que la conforman. Desarrollar las capacidades del personal administrativo, suministra beneficios para los empleados y para la organización.

Por tal razón la capacitación y desarrollo del capital humano, son acciones fundamentales para el cambio positivo de los empleados, siendo

estos en las aptitudes, conocimientos, actitudes y en la conducta social, lo que traerá consigo salvaguardar el liderazgo tecnológico, el trabajo en equipo y la armonía interna del personal de la organización. En el mismo contexto, la capacitación es un proceso sistemático que modifica la conducta de los empleados, favoreciendo la consecución de los objetivos y fines de las instituciones, en resumen, es un esfuerzo por optimizar el rendimiento actual o futuro del personal administrativo, por ello la capacitación y desarrollo son maneras de formación conducentes a optimizar la percepción habilidad, destreza, motivación, del personal. Siendo ineludible y obligatorio planificar y elaborar un plan de acción y capacitación, para lo cual existe diversas maneras de capacitación, siendo la fundamental, la capacitación técnica, pero asimismo tiene que englobar aspectos humanos y sociales, con el cual el personal incrementa además su nivel cultural y al mismo tiempo se vuelve más humano.

Objetivos de la Capacitación del Personal

Los principales objetivos del adiestramiento de acuerdo a los planteamientos de Chiavenato, I. (2008), quien considera que son:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas particulares de la organización.

- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no solo en sus cargos actuales, sino también para otras funciones para las cuales las personas pueden ser consideradas.

-Cambiar la actitud de las personas con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

De acuerdo al planteamiento antes citado por Chiavenato, I. (2008), se evidencia que la finalidad fundamental del adiestramiento es conseguir un cambio de conducta específica, el cual debe establecer las condiciones óptimas en donde se debe producir, así como los medios de que dispone la institución para lograrlos, una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de los objetivos de capacitación. Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá, debe utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual. Planteando que los objetivos fundamentales de la capacitación y desarrollo del capital humano son:

-Capacitar al personal administrativo para el cumplimiento de las múltiples tareas y compromisos de la institución.

-Facilitar oportunidades para el permanente desarrollo del personal administrativo, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el empleado administrativo puede ser considerado.

-Modificar la actitud del personal administrativo, a los fines de crear un clima laboral positivo y armoniosos entre esos empleados, aumentar la motivación y formarlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

-El contenido de la capacitación puede comprender cuatro tipos de cambios de comportamiento de los empleados.

-Transmisión de informaciones: referentes al trabajo, informaciones acerca de la institución, sus servicios, su política, sus objetivos, su misión y visión, sus reglamentos, entre otros.

-Desarrollo de habilidades referente a las destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras y operaciones que van a ejecutarse.

-Desarrollo o modificación de actitudes referidas al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los empleados, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas.

-Desarrollo de conceptos referido a la capacitación para elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios; Cabe destacar que los objetivos van a quedar establecidos de acuerdo a la problemática que la institución trata de corregir, dándole prioridad a disminuir hasta eliminar aquellos problemas que repercuten de manera directa en la calidad y rentabilidad de la organización, que se visualizan a través de la detección de necesidades.

Importancia de la Capacitación

Chiavenato, I. (2008), explica que el empleado que recibe capacitación de su organización siente que la institución lo estima y, en consecuencia, le está adjudicando un salario espiritual y piensa que están invirtiendo en su talento para optimizar su rendimiento, la calidad de su trabajo, elevar su desempeño y productividad y, por lo tanto, reflexiona que puede estar próximo a un ascenso. Ciertamente, el aumento del salario económico es importante para mejorar la calidad de vida, también es cierto que, pasado cierto período, este se diluye en satisfacer ciertas necesidades y, de nuevo, se requiere aumento salarial; mientras que, el salario espiritual permite optimizar la calidad humana del personal, contribuye a la felicidad de su hogar. Ese empleado será el principal publicista de la organización por qué se siente orgulloso de ser su servidor y artífice de su engrandecimiento, vale decir, tiene un gran sentido de pertenencia hacia su organización, lo cual es de gran relevancia para la institución.

El adiestramiento, la capacitación y desarrollo del capital humano, es una de las estrategias fundamentales de las organizaciones, lo cual deben acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones lleven adelante actualmente; a través de esa estrategia los empleados y en este caso los administrativos aprenden cosas nuevas, crecen personalmente, establecen relaciones con otras personas, coordinan el trabajo a realizar, se ponen de acuerdo para introducir mejoras, vale resaltar que es conveniente tanto para personal como para la institución, en virtud de que los empleados

satisfacen sus propias necesidades y por otra lado ayudan a la organización a lograr sus metas.

La capacitación y adiestramiento de personal no sólo es buena para los empleados, sino que de la misma manera es un buen negocio para las organizaciones o instituciones en virtud de que mejora la producción de la misma. En los años 50, la mitad de las compañías importantes del mundo contaban con algún tipo de programa de capacitación. A finales de los años 70 y principio de 80, el 75% de las empresas importantes del globo tenían departamentos independientes dedicados exclusivamente a ofrecer una gama completa de programas de capacitación. La formación y el perfeccionamiento del capital humano son áreas de la gerencia de personal en las que ha crecido el interés en los últimos años, tomar la decisión para decidir, diseñar y poner en funcionamiento algunos programas de formación y perfeccionamiento para los empleados, a los fines de optimizar sus capacidades, aumentar su rendimiento y hacerlos crecer profesionalmente es un propósito por lo que cada vez hay mayor preocupación por parte de las organizaciones o instituciones.

Sin embargo, el perfeccionamiento percibido por las organizaciones en la década de los 90 y en lo que va del nuevo milenio en términos efectivos (reducciones y cierres) y estructuras organizativas, están originando trascendentales cambios en la concepción tradicionales de la gestión de las carreras. Las organizaciones o instituciones utilizan las actividades de formación y perfeccionamiento como una de las estrategias más significativas para continuar siendo competitivas. Los continuos cambios que

se producen en las tecnologías y la necesidad de disponer de empleados que sean capaz de realizar nuevas tareas, presume un trascendente reto al gerente que tiene que afrontar los departamentos de recursos humanos.

De allí que los objetivos de la capacitación apuntan a que la empresa obtenga mayor rentabilidad y a que los empleados tengan una actitud más positiva, mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles, ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa, obtener una mejor imagen, fomentar la apertura y la confianza, mejorar la relación jefe-subalterno, agilizar la toma de decisiones en todos los niveles tanto de alta gerencia como de mediana gerencia, contribuir a la formación de líderes, incrementar la productividad, calidad del trabajo y reducir la tensión.

Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo de Personal

Cuando se habla de adiestramiento, capacitación y desarrollo de personal Chiavenato, I. (2008), afirma que se hace referencia a la educación que recibe el personal a los fines de mejorar su efectividad en el cargo que desempeña dentro de la organización. Habitualmente la capacitación tiene objetivos a corto o mediano plazo y busca desarrollar una capacidad específica, por el contrario, el desarrollo profesional intenta formar a mediano o largo plazo, líderes y ejecutivos con conocimientos y talentos específicos, tales como un postgrado referente a una especialización en Recursos Humanos.

Para tomar las decisiones correctas en lo referente a que programas de adiestramiento, capacitación y desarrollo requiere el personal administrativo, y a los fines de no convertir a la capacitación en un gasto sino en una inversión, se debe efectuar preliminarmente las siguientes actividades:

- Elabore una descripción de todos los puestos de la institución
- Determinar la detección de necesidades de capacitación, realizando cuestionarios a los empleados sobre sus intereses y evaluando su desempeño.
- Determinar cuál o cuáles cursos de entrenamientos son necesarios para mejorar el desempeño de la organización en general y además seleccionar que empleados son los adecuados para adquirir esa capacitación.
- Establecer los objetivos que se quieren alcanzar con la capacitación y determinar la forma en que se recuperará el dinero invertido.

Tipos de Capacitación

Los tipos de capacitación son muy variados y se clasifican con criterios diversos, en consecuencia por su formalidad pueden ser:

- **Capacitación Informal:** Es aquella que está referida al conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la organización o institución, por ejemplo el supervisor de las cuentas por cobrar indica a un empleado de esa área contable la utilización correcta de

los archivos contables o enseña como facturar un registro de ventas o ingresos, muchas de las funciones de un supervisor incluyen algún tipo de capacitación. Una retroalimentación constructiva puede mejorar el desempeño de un empleado de forma más efectiva que la capacitación formal.

- **Capacitación Formal:** Son aquellas que se han programado de acuerdo a necesidades de capacitación específica pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller. Chiavenato, I. (2008:140), asevera que: “El adiestramiento puede ser clasificado según la fuente de su origen, es decir, se reconoce entonces un adiestramiento interno y externo, el primero consiste en el proceso diseñado, programado y ejecutado con la ayuda del personal que labora en la empresa, por otra parte el adiestramiento externo, son los cursos diseñados, programados y dictados por entidades didácticas, que pueden ser públicas o privadas dando la importancia necesaria al tipo de capacitación requerida y necesaria en la institución”. Entre ellos se encuentran: Por Inducción, en aulas escuela general de la organización, en el trabajo dentro de la empresa, por rotación de puestos y preliminar. Es importante señalar que un programa de adiestramiento constituye indudablemente un factor determinante, el cual está dotado de una serie de lineamientos precisos para llevar a cabo la transmisión de conocimientos, habilidades y destrezas ordenada sistemáticamente para conseguir buenos resultados en el desempeño de las actividades del personal administrativo de las instituciones.

Evaluación del Desempeño

Chiavenato, I. (2008:68), la define como aquella en la cual los recursos humanos constituyen el activo más valioso para las organizaciones, aseverando que: “Son difíciles de encontrar, difíciles de desarrollar y difíciles de mantener. Las técnicas de evaluación del desempeño de los trabajadores ayudan no solo a desarrollarlos y mantenerlos, ayudan indirectamente a conseguirlos en las mejores condiciones”. En tal sentido la evaluación consiste en un examen metódico del desempeño de la persona en el trabajo, para evidenciar capacidades, debilidades y realizaciones que inciden directamente sobre la productividad, que enfrenta la necesidad de evaluar a sus subordinados por razones diversas, como cambios de sueldos, promociones, o por asignación de nuevas tareas, incorpora necesariamente aspectos de la evaluación del desempeño. Esto simboliza que, la evaluación del desempeño constituye un método sistemático y organizado con el fin de conocer las potencialidades, fortalezas y debilidades de los empleados, que informan a la gerencia, en relación con los requerimientos de mantener y desarrollar al talento humano de la empresa para alcanzar los fines que la misma se ha planteado.

Chiavenato, I. (2008:243), expresa que: “En el comportamiento de la persona es importante centrar el interés en el determinado puesto de trabajo que ocupa”. Este desempeño es situacional y varía de una persona a otra, además depende de innumerables factores condicionantes que influyen. El valor de las recompensas y la percepción de que estas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto

a hacer. Es una relación perfecta de costo beneficio, a su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar e valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres como: evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en la funciones, entre otros. Cabe mencionar que es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa.

Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como evitar las discordancias de manera temprana y oportuna, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, entre otros. Esto depende de los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización.

Objetivo de la Evaluación del Desempeño

De acuerdo con el criterio de Chiavenato, I. (2008), poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica, cuáles son los efectos de la evaluación del desempeño, con el supuesto de que la selección de recursos humanos es un especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, habrá quien diga que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea del montaje. Las dos alegorías se refieren a una posición pasiva, sumisa y fatalista del individuo que se evalúa en relación en relación en relación con la organización de la cual forma parte, o pretende hacerlo; y aun planteamiento rígido, mecanizado, distorsionado y limitado de la naturaleza humana. La evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto al comportamiento funcional del subordinado; es preciso descender a mayor nivel de profundidad, encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si es necesario modificar el desempeño, el principal interesado (el evaluado) no sólo debe tener conocimiento del cambio planeado sino también debe saber por qué se debe modificar y si es necesario hacerlo, debe recibir la retroalimentación adecuada y reducir las discordancias relativas a su actuación en las organizaciones. Los objetivos intermedios de la evaluación:

-Idoneidad del individuo para el puesto.

-Capacitación.

- Promociones.
- Incentivo salarial por un buen desempeño.
- Mejora de las relaciones humanas.
- Desarrollo personal del empleado.
- Información básica para la investigación de recursos humanos.
- Estimación del potencial del desarrollo de los empleados.
- Estímulo para una mayor productividad.
- Conocimiento de los indicadores del desempeño de la organización.
- Retroalimentación de información al individuo evaluado.
- Otras decisiones del personal, como transferencias, contrataciones entre otros.

En general, los objetivos de la evaluación del desempeño se puede presentar en tres partes: Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización, permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad pueda ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración y ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y de los objetivos de los individuos, de la otra.

Beneficios de la Evaluación del Desempeño

De acuerdo a la clasificación que plantea Chiavenato, I. (2008), cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son:

Beneficios Para el Gerente:

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con bases de factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

Beneficios Para el Subordinado:

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos de comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

-Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, desarrollo) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo).

Beneficios Para la Organización

-Evalúa su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, así mismo define cuál es su contribución de cada empleado.

-Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.

-Dinamiza su política de recurso humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo

Métodos Tradicionales de la Evaluación del Desempeño

De acuerdo con Chiavenato, I. (2008), el problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones condujo a soluciones que se transformaron métodos de evaluación bastante populares. Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño, estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, es un medio, un método y una herramienta, pero no es un

fin en sí., para obtener información y datos que pueden registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones y es un sistema de comunicaciones, que actúa en el sentido horizontal y vertical de la organización. Los principales métodos de evaluación del desempeño son: Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas, elección forzosa, mediante investigación de campo, mediante incidentes críticos, método de comparación de pares, de frases descriptivas.

Bases Legales

El basamento legal que acompaña el desarrollo del presente estudio está contemplado en las leyes y principios reglamentados en la República Bolivariana de Venezuela.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

Artículo 332. El Ejecutivo Nacional, para mantener y restablecer el orden público, proteger al ciudadano o ciudadana, hogares y familias, apoyar las decisiones de las autoridades competentes y asegurar el pacífico disfrute de las garantías y derechos constitucionales, de conformidad con la ley, organizará:

1. Un cuerpo uniformado de policía nacional de carácter civil.

2. Un cuerpo de investigaciones científicas, penales y criminalísticas.

3. Un cuerpo de bomberos y bomberas y administración de emergencias de carácter civil.

4. Una organización de protección civil y administración de desastres.

Los órganos de seguridad ciudadana son de carácter civil y respetarán la dignidad y los derechos humanos, sin discriminación alguna.

La función de los órganos de seguridad ciudadana constituye una competencia concurrente con los Estados y Municipios en los términos establecidos en esta Constitución y la ley.

Artículo 164. Es de la competencia exclusiva de los estados:

6. La organización de la policía y la determinación de las ramas de este servicio atribuidas a la competencia municipal, conforme a la legislación nacional aplicable.

Artículo 178. Es de la competencia del Municipio el gobierno y administración de sus intereses y la gestión de las materias que le asigne esta Constitución y las leyes nacionales, en cuanto concierne a la vida local, en especial la ordenación y promoción del desarrollo económico y social, la dotación y prestación de los servicios públicos domiciliarios, la aplicación de la política referente a la materia inquilinaria con criterios de equidad, justicia y contenido de interés social, la promoción de la participación, y el

mejoramiento, en general, de las condiciones de vida de la comunidad, en las siguientes áreas:

7. Justicia de paz, prevención y protección vecinal y servicios de policía municipal, conforme a la legislación nacional aplicable.

En estos tres artículos se mencionan las autoridades competentes para el servicio de policía, y los órganos de seguridad ciudadana que son de competencia exclusiva del estado. Se establece la competencia de los estados para la creación de las policías estatales, el cual es el caso de la institución a objeto de estudio. Se determina la competencia de los Municipios para la creación de las policías Municipales, que también velaran por el ornato público y la convivencia en paz, lo cual es indispensable para entender la naturaleza de la institución caso estudio.

Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional

Artículo 6. El Servicio de Policía es de carácter civil y profesional, lo cual se manifiesta funcionalmente en su mando, personal, dirección, estructura, cultura, estrategias, tácticas, equipamiento y dotación.

Artículo 10. Los cuerpos de policía propenderán al uso racional del talento humano y de los recursos materiales y presupuestarios. La asignación de los recursos a los cuerpos de policías se

adaptará estrictamente a los requerimientos de su funcionamiento para el logro de sus metas y objetivos.

Artículo 20. Los cuerpos de policía deberán informar al Órgano Rector sobre su desempeño operativo, de acuerdo a lo establecido en el reglamento que rija la materia.

Artículo 55. El Estatuto de la Función Policial establecerá el régimen de ingreso, jerarquías, ascenso, traslado, disciplina, suspensión, retiro, sistema de remuneraciones y demás situaciones laborales y administrativas de los funcionarios y funcionarias de los cuerpos de policía en los distintos ámbitos Político territoriales.

Artículo 56. La organización jerárquica será única y aplicable a todos los cuerpos de policía y comprenderá una escala de tres niveles dividida en pasos conforme lo prevea el Estatuto de la Función Policial. El tercer nivel tendrá responsabilidades de alta dirección, planificación y evaluación, a nivel estratégico del cuerpo de policía. El segundo nivel tendrá responsabilidades de dirección media, diseño de operaciones, supervisión y evaluación, a nivel táctico del cuerpo de policía. El primer nivel tendrá responsabilidades en la ejecución de las actividades de contacto inmediato con la ciudadanía, a nivel operacional del cuerpo de policía.

Artículo 59. Los funcionarios y funcionarias policiales serán capacitados periódicamente y su nivel de formación continua y actualización serán requisitos para el ascenso y cargo en la carrera policial.

Artículo 60. Los fundamentos para asignación de cargos, transferencias y otras situaciones administrativas de los funcionarios y funcionarias serán el resultado de un proceso de evaluación y calificación de servicio, considerando las condiciones éticas, profesionales, técnicas, físicas y psicológicas.

Artículo 61. El Estatuto de la Función Policial establecerá un régimen único de ascensos bajo los siguientes parámetros: el tiempo mínimo de permanencia dentro de cada rango, el tipo de acreditación académica requerida para cada nivel, los méritos de servicio y una evaluación psicotécnica del o la aspirante, entre otros.

Artículo 62. Los cuerpos de policía adoptarán el sistema de seguridad social previsto en la Constitución de la República y en la ley respectiva. Se unificarán las distintas asignaciones socioeconómicas y las condiciones laborales, respetando el principio de intangibilidad y progresividad de los derechos laborales.

Se puede dilucidar de acuerdo a los artículos antes mencionados que el carácter del servicio de policía que es netamente civil, profesional y las estrategias que se deben implementar. El principio de eficiencia que debe prevalecer en el uso de los recursos y del talento humano de dicha institución. El control del desempeño operativo y la comunicación oportuna en cuanto a informar al órgano rector policial y órganos superiores inmediatos. La organización Jerárquica y la distribución de los rangos policiales en los niveles estratégicos, tácticos y operativos así como la

distribución de la responsabilidad de cada uno. La formación, capacitación y actualización del funcionario durante la carrera policial. La evaluación y calificación del servicio policial, destacando las condiciones y los valores del funcionario policial. El régimen de ascensos de los rangos policiales y la acreditación académica necesaria. Los derechos laborales y la seguridad social, así como las asignaciones socioeconómicas y las condiciones laborales que debe tener el funcionario policial, a estudio.

Ley del Estatuto de la Función Policial 2009

Artículo 6. Son condiciones para el desempeño de la Función Policial, además de los requisitos contemplados en el artículo 57 de la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana, poseer aptitudes de control personal, equilibrio emocional, disposición vocacional de servicio y rendimiento, aprendizaje y corrección, condiciones todas que serán evaluadas conforme a escalas y baremos uniformes al momento de diseñarse los protocolos de concurso correspondiente.

Artículo 20. El órgano responsable de la planificación del desarrollo de la Función Policial en los cuerpos de policía es el Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de seguridad ciudadana, en coordinación con el Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de planificación y desarrollo. Corresponde a este Ministerio asistir al Presidente o Presidenta de la República en el ejercicio de las competencias de rectoría y

dirección de la Función Policial, de conformidad con lo previsto en la presente Ley, sus reglamentos y resoluciones.

Artículo 25. La carrera policial es el ejercicio de la función de policía dentro del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana, así como en los cuerpos de policía estatales y municipales, teniendo como fundamentos: el ideario de nuestros libertadores; el desarrollo integral de los funcionarios y funcionarias policiales; y el respeto a los principios, valores y derechos humanos establecidos en la Constitución de la República.

Artículo 30. La formación continua es un principio fundamental de la capacitación para el desempeño de la Función Policial. Los reglamentos y resoluciones de esta Ley establecerán las áreas, temática, alcance, modalidades, sistemas de entrenamiento continuo y evaluación en materia de formación continua, a los fines de lograr permanente actualización y niveles adecuados de respuesta de los cuerpos de policía y de sus funcionarios y funcionarias a las exigencias de la población en materia de seguridad ciudadana.

Artículo 32. El desempeño de los funcionarios y funcionarias policiales se evaluará de manera individual y en equipos de trabajo, a través de un sistema fundamentado en criterios de eficacia y eficiencia. La Oficina de Control de Actuación Policial implementará, como parte del protocolo de supervisión continua e intervención temprana, y de conformidad con los indicadores que establezcan los reglamentos y resoluciones de esta Ley, un sistema que permita registrar el seguimiento de las actividades de los funcionarios y funcionarias policiales y los informes de

supervisión correspondiente, a fin de incorporarlo en el historial personal y un sistema de puntaje que permita calibrar los logros y avances de cada funcionario o funcionaria policial en su carrera de una forma objetiva, imparcial e integral.

Artículo 35. La carrera policial estará estructurada en tres niveles jerárquicos, a saber:

1. El primer nivel, con responsabilidades en la ejecución de actividades de contacto inmediato y operacional con la ciudadanía, estará integrado, en orden ascendente, por: los y las oficiales, los y las oficiales agregados y los y las oficiales jefes.

2. El segundo nivel, con responsabilidades de dirección media, diseño de operaciones, supervisión y evaluación a nivel táctico, estará integrado, en orden ascendente, por: los supervisores y supervisoras, los supervisores y supervisoras agregados y los supervisores y supervisoras jefes.

3. El tercer nivel, con responsabilidades de alta dirección, planificación y evaluación estratégica, estará integrado, en orden ascendente, por: los comisionados y comisionadas, los comisionados y comisionadas agregados y los comisionados y comisionadas jefes.

Artículo 50. Los funcionarios o funcionarias policiales tienen derecho a percibir las remuneraciones y beneficios sociales correspondientes al cargo que desempeñen, de conformidad con lo establecido en esta Ley, sus reglamentos y resoluciones. Las remuneraciones y beneficios sociales de los funcionarios y funcionarias policiales deben ser suficientes que les permitan vivir

con dignidad y cubrir para sí y sus familias las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Así mismo, deben reconocer su dignidad humana, responsabilidades, desempeño, compromiso, formación, desarrollo y desempeño profesional.

Artículo 63. El sistema de remuneraciones y beneficios sociales de la Función Policial comprende los sueldos, asignaciones, compensaciones, primas y demás beneficios sociales de carácter no remunerativo que reciben los funcionarios y funcionarias policiales por la prestación de sus servicios. El sistema de remuneraciones y beneficios sociales es un sistema único e integrado, aplicable al servicio de policía y a todos los cuerpos de policía, dirigido a reconocer, promover y mejorar el talento humano de los funcionarios y funcionarias policiales.

Artículo 64. El sistema de remuneraciones y beneficios sociales de la Función Policial debe contener:

1. Escala de sueldos para cada cargo y nivel jerárquico de los cuerpos de policía.
2. Asignaciones, compensaciones y primas de contenido pecuniario.
3. Beneficios sociales de carácter no remunerativo.

De acuerdo a la interpretación de los nueve artículos en ellos se describen las condiciones mínimas que deben tener los ciudadanos y los requisitos para el desempeño de la función policial. La planificación

de la función policial y cuáles son los órganos responsables con competencia de seguridad ciudadana, lo cual es un principio legal importante, ya que en ella participan órganos con competencia y potestad para su ejecución. La carrera policial y el desarrollo profesional de los funcionarios policiales fundamentada en los principios básicos de libertad, equidad e igualdad promovidos por el Libertador Simón Bolívar; así como también cuales son las remuneraciones y beneficios sociales que deben recibir los funcionarios policiales correspondientes al cargo que desempeñen; y sirve como base para establecer modelos de gerencia adaptados a la institución donde se realiza el presente estudio.

Definición de Términos Básicos

Actitud: Comportamiento afectivo regida por la conducta que un individuo tiene con respecto a situaciones en las organizaciones e instituciones.

Adiestramiento: Es un proceso continuo, sistemático y organizado que permite desarrollar en el individuo los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñar eficientemente el puesto de trabajo.

Aptitud: Disposición o preparación establecida, relacionada con una disposición específica hacia una experiencia naciente, mediante la cual esta, es modificada preparando al sujeto para cierto tipo de actividades.

Burocracia: Organización regulada por normas que establecen un orden racional para distribuir y gestionar los; así como el conjunto de los servidores públicos y la influencia excesiva de los funcionarios en los asuntos públicos.

Capacidad: Actitud que tiene una persona para adquirir derechos y contraer obligaciones.

Comportamiento: Conjunto de actividades y disposiciones mentales, morales y emocionales, que describen la conducta del trabajador ante las responsabilidades asignadas y relacionadas con su área de trabajo.

Conocimiento: Aspecto cognoscitivos y teóricos necesarios para desempeñar una tarea.

Cientelismo: Sistema de protección y amparo con que los poderosos patrocinan a quienes se acogen a ellos a cambio de su sumisión y de sus servicios.

Desempeño: Medida de productividad o rendimiento de una persona en su puesto de trabajo, relacionadas con logros, eficacia, conducta, resultado.

Destreza: Es el desarrollo motor que se requiere para ejecutar una actividad manual.

Eficacia: Medida normativa de la utilización de recursos en un proceso. En cuanto a una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos.

Eficiencia: Racional aprovechamiento de medios y recursos con que se cuenta para alcanzar un objetivo preestablecido.

Función: Capacidad de actuar propia de los seres vivos y de las máquinas o instrumentos; ya que representan la tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas.

Funcionario: Persona que desempeña un empleo público y lo representa con su funcionar, ya que es un empleado jerárquico, particularmente el estatal.

Gerente: Cargo que ocupa el director de una empresa, el cual tiene dentro de sus múltiples funciones representar a la sociedad frente a terceros.

Gerencia: Gestión que le incumbe al cargo de gerente regularmente desde una oficina especializada en el tiempo que una persona ocupa este cargo.

Gestión Gerencial: Trata de organizar y administrar mejor las actividades de la empresa, orientadas a la aceleración del desarrollo económico, de asegurar el aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas.

Inteligencia: Es la capacidad de entender, asimilar, elaborar información y utilizarla adecuadamente.

Nepotismo: Desmedida preferencia que algunos dan a sus parientes para las concesiones o empleos públicos.

Organización: Es la manera de estar organizado comúnmente representado por la asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

Perfil Gerencial: Se refiere al conjunto de rasgos actitudinales y habilidades del gerente que favorecen e impulsan los procesos humanos en las instituciones.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico de una investigación es de importancia fundamental, por cuanto presenta los métodos y técnicas de forma ordenada con el fin de establecer hechos hacia los cuales los cuales está encaminado el estudio, su fin esencial es el de ubicar en el contexto los métodos e instrumentos que se emplearan en el desarrollo del trabajo. Balestrini, M. (2008:114) asegura: "El marco metodológico es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio". Con lo cual es posible lograr la materialización de los objetivos específicos del trabajo. Apoyándose en métodos y técnicas, ya que su finalidad principal es colocar en el contexto los procedimientos e instrumentos que se emplearan en el desarrollo del trabajo.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación viene a representar el esquema que le da sentido práctico a todas las actividades que se emprenderán para encontrar respuesta al problema que se estudia, este se define desde su identificación. De acuerdo al criterio de Méndez, Y. (2007:228): "Al desarrollar el tipo de investigación se debe considerar el nivel de conocimiento científico al que espera llegar el investigador, se debe formular el tipo de estudio". De allí que

la presente investigación se ubica dentro de un estudio, descriptivo analítico, ya que su autor pretende conceptualizar y organizar la gestión del talento humano que labora en la dirección general de la policía de Carabobo mediante estrategias para su mejoramiento. Hurtado, I. (2011:46) explica: “La investigación descriptiva registra, analiza e interpreta la naturaleza actual y composición o proceso de los fenómenos.”, considerando que las investigaciones descriptivas se desarrollan sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta de lo ocurrido en donde se evidencia la problemática.

Es de mencionar que se ubica en una investigación analítica porque tiene como objetivo analizar la gestión laboral del talento humano que se desempeña en la Dirección General de la Institución caso estudio, además de comprenderlo en términos de sus aspectos más evidentes propiciando el conocimiento y comprensión más profunda de esta situación. Bavaresco, A. (2006:19), considera que: “Persiguen el conocimiento de las características de una situación dada, plantea objetivos y formula sin usar laboratorios”, ubicando el conocimiento en el sitio donde ocurre el hecho social trabajo mediante el estudio del talento humano.

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es una serie de actividades coordinadas, organizadas que se adaptan a las características de cada estudio e indican los pasos, pruebas que deben realizarse, técnicas a utilizar para recolectar y

analizar los datos, es un ajuste limitativo mediante el cual se pretende recoger la información necesaria al problema de investigación, establecido el tipo de investigación, al igual que sus lineamientos, se debe concebir el diseño práctico y concreto para responder a las preguntas de la misma. Sabino, C. (2007:97) asegura lo siguiente: “El diseño se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de la investigación”, que se generan en el contexto de lo que se quiere estudiar y analizar.

En tal sentido, la presente investigación, se ubicará en un diseño de campo y documental, al respecto el manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales (2011:14), publica: “Se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito de describirlos, interpretarlos y entender su naturaleza”. Y es documental porque se explora y consultan una serie de fuentes bibliográficas, que ofrecen variedad de material escrito encontrado en libros, enciclopedias, publicaciones y sitios de Internet.

Población y Muestra

La población representa un aspecto importante del Marco Metodológico ya que viene a ser el conjunto de elementos y casos que concuerdan con una serie de especificaciones necesarias para su estudio. Hurtado, I. (2011:78) explica:” La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan a los elementos o

unidades que se van a estudiar.” Considerando que, la población se refiere al conjunto de elementos para el cual serán auténticas las conclusiones que se obtengan del testimonio emitido por estos en la aplicación del instrumento de medición, se tomó como población la cantidad de 63 funcionarios que laboran en la Dirección General de la Comandancia de Policía del Estado Carabobo.

En el mismo orden de ideas, se encuentra la muestra, la cual permite al autor seleccionar aquellos individuos de los cuales se requiere información, es de acotar que, debe ser representativa del universo, por ello se considera entonces de tipo probabilística al azar simple. Flames, A. (2007:31), asegura: “La muestra probabilística es aquella en donde todos los miembros de la población tienen la misma opción de integrarla”. Por ello se tomaron en cuenta treinta y ocho funcionarios (38), los cuales cumplen con el perfil para participar en la encuesta que se aplicó con la finalidad de indagar a profundidad en la problemática.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos representan un elemento importante que permite llevar a cabo la compilación de información para determinar las necesidades que existen y solucionan la situación planteada. La investigación no tiene sentido sin esta herramienta, ya que conducen a la verificación del problema que se estudia, es bueno aclarar que

cada tipo de investigación determinará las técnicas a utilizar y cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados. Ander, E. (2007:56), las define como: “El medio a través del cual el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permita lograr los objetivos de la investigación.

De igual modo, las técnicas de recolección de datos son las distintas formas de obtener información para un posterior análisis y presentación de resultados finales, existen diversas formas. Bavaresco, A. (2008:55), asegura: “Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas de obtener información”. En el presente estudio se utilizara la técnica de la encuesta ya que es una forma de recoger información a un grupo significativo de personas acerca del problema en estudio, para luego mediante un análisis tipo cuantitativo emitir conclusiones que se corresponden con los datos recogidos, Razo, C. (2007:36) afirma: “La encuesta es la obtención directa de las personas y/o de fuentes primarias de las informaciones, datos, puntos de vista o aspectos relevantes de un tema objeto de estudio.” Ya que facilita la recolección del mayor número de información necesaria, con el fin de obtener un conocimiento más amplio de la realidad de la problemática, se formula a los participantes de manera anónima y de acuerdo con el encuestador en espacios cerrados, a los cuales se les provee el formulario con las afirmaciones que se desean investigar, el instrumento conducirá a la obtención de datos de la realidad, una vez recogidos se procesaran, respondiendo a los indicadores determinados en la operacionalización de variables del estudio, se diseñará en la modalidad de cuestionario, el cual será útil para medir la información recolectada, en el que los encuestados manifestaran sus impresiones y

expectativas, el instrumento de medición se utilizara el cuestionario, tipo escala Licker, compuesto por afirmaciones, con diversas alternativas y similares opciones para su respuesta, consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita al participante que escoja la respuesta que se encuentre acorde a su opinión, las respuestas de la encuesta están divididas en cinco partes, donde se espera la opinión sobre los temas de cada una de las preguntas formuladas

Validez y Confiabilidad

La validez del instrumento según Morlés, V. (1994:80) “es el grado con el cual un instrumento sirve a la finalidad para la cual está definida”. Consiste en la revisión y evaluación por parte de especialistas al instrumento de medición, para lo cual se procederá a expresarse de manera subjetiva, empleando usualmente el denominado juicio de expertos. Se seleccionaran tres (3) expertos o jueces, para juzgar de manera independiente la relevancia o congruencia de los objetivos con el contenido, claridad en la redacción y el sesgo o tendenciosidad en la formulación de los ítems, es decir, si sugieren una respuesta. Cada experto recibirá la información escrita suficiente acerca del propósito del instrumento, conceptualización del contenido, tabla de especificaciones u operacionalización de variables, el instrumento de validación que contenga: congruencia de los ítems, dominio, claridad, tendenciosidad o sesgo y observaciones, de esta manera, al obtener la aprobación del panel de expertos se cumpliría con el criterio de validez.

La confiabilidad definida por Hernández, S. (2003:243) indica que “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto a objeto, produce iguales resultados”. La confiabilidad del instrumento de recolección de datos permitirá cuantificar el nivel de fiabilidad del cuestionario diseñado en la investigación para conocer la problemática estudiada a profundidad, se puede expresar numéricamente a través de un coeficiente, que en el caso particular será la técnica Alfa de Cronbach, La fórmula utilizada para calcular la confiabilidad del instrumento de recolección de datos fue la siguiente:

$$\alpha = \frac{N}{N - 1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] =$$

α = coeficiente de confiabilidad

K = cantidad de ítems del instrumento

$\sum S_i^2$ = sumatoria de las varianzas por ítems

$\sum St^2$ = varianza de los valores totales

Mediante el cual se demostrará si es válido o no, mediante el resultado obtenido, el cual debe oscilar entre 0 y 1 lo que implica que cuando alcanza este valor se dice que logró la confiabilidad. Para los efectos de interpretación, la escala del coeficiente de confiabilidad empleada en el presente estudio es la siguiente:

Cuadro N°1. Interpretación del coeficiente de confiabilidad

Interpretación de la magnitud del Coeficiente de Confiabilidad, arrojando como resultado 0,93

Interpretación del Coeficiente de confiabilidad, Alfa de Croncbach

RANGOS	MAGNITUD
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Coeficiente Alfa de Croncbach (1951) Lee Joseph Cronbach.

Cuadro N° 2. Tabla de Especificaciones

Estudiar la gestión gerencial del talento humano que labora en la Dirección General de la Policía del Estado Carabobo						
Categoría	Dimensiones	Definición	Indicadores	Técnicas	Instrumento	Proposición
Gestión del Talento Humano	Distribución de actividades	Consiste en determinar las tareas que hay que hacer, quién y cómo se agrupan, asignando al responsable de su supervisión, toma decisiones, manera de dividirse el trabajo dentro de un departamento o área de trabajo, además de la coordinación de esfuerzo para lograrlo	-Delegación de actividades.	Encuesta	Cuestionario	1
			-Toma de decisiones.			2
			-Rango.			3
			-Adiestramiento			4
			-Coordinación			5
			-Comunicación			6
			-Evaluación del desempeño.			7
			-Misión			8
			-Visión			9
			-Objetivos			10
	Lineamientos Gerenciales	Son modos de gestión organizacional que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma.	-Ética	11		
			-Profesionalismo.	12		
			-Profesionalización	13		
			-Desarrollo del capital humano.	14		
			-Programas de atención.	15		
			-Cumplimiento del deber	16		
				17		
				18		
				19		
				20		

Fuente: Villa (2014)

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se ofrece la representación gráfica de los resultados obtenidos por medio del instrumento aplicado al personal que labora en la dirección general de la policía del estado Carabobo. Los cuadros estadísticos con su promedio, desviación estándar y varianza. Categorizándose las respuestas y se analizaron utilizando la estadística descriptiva porcentual. Los datos conseguidos se establecieron en cuadros estadísticos para resumir la información.

Análisis de los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario empleado para la recolección de la información

El análisis estadístico se realizó mediante el uso de la computadora y el programa Microsoft Word Excel 2010 con funciones para cálculo y estadística. Para la representación e interpretación mediante los cuadros con el respectivo resumen del análisis de cada ítem, con su respectivo gráfico.

En la presente investigación se analizaron las preguntas que valoran las particularidades específicas referidas a la gerencia, el proceso administrativo, evaluación de desempeño, inducción, entrenamiento, desarrollo,

capacitación y gestión del talento humano que labora en la dirección general de la policía del estado Carabobo.

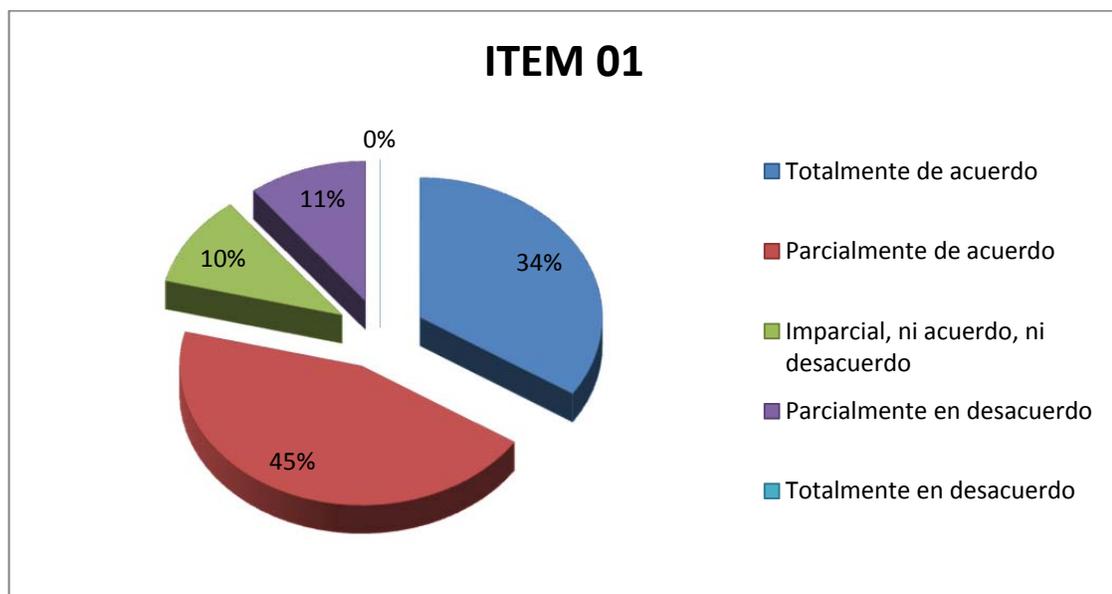
Resumen y grafica de la afirmación: Ítem 1 _ El funcionario policial ubicado en el nivel Estratégico/Táctico con rango Comisionado/Supervisor delega actividades a sus subalternos supervisores y Oficiales cotidianamente

Tabla N° 1 Delegación de Actividades

Nº	Respuesta	Cantidad
1	Totalmente en desacuerdo	0
2	Parcialmente en desacuerdo	4
3	Imparcial ni acuerdo ni desacuerdo	4
4	Parcialmente de acuerdo	17
5	Totalmente de acuerdo	13

Fuente: Villa (2014)

Grafico N° 1 Delegación de actividades



Fuente: Villa (2014)

El cuarenta y cinco por ciento estuvo parcialmente de acuerdo mientras el treinta y cuatro por ciento del personal consultado estuvo totalmente de acuerdo que sus superiores les delegan funciones, el once por ciento manifestó estar parcialmente en desacuerdo y el diez por ciento se mostró imparcial, demostrando un promedio de 4; la desviación estándar de 0,9 y una varianza de 0,9.

De acuerdo el criterio de Robbins, S. y Coulter, M. (2007) en cuanto a la delegación de actividades, es la forma adecuada de dirigir las grandes organizaciones con la toma de decisiones y delegando autoridad, dirigida a personas responsables para que estos a su vez guíen a los demás trabajadores de la organización.

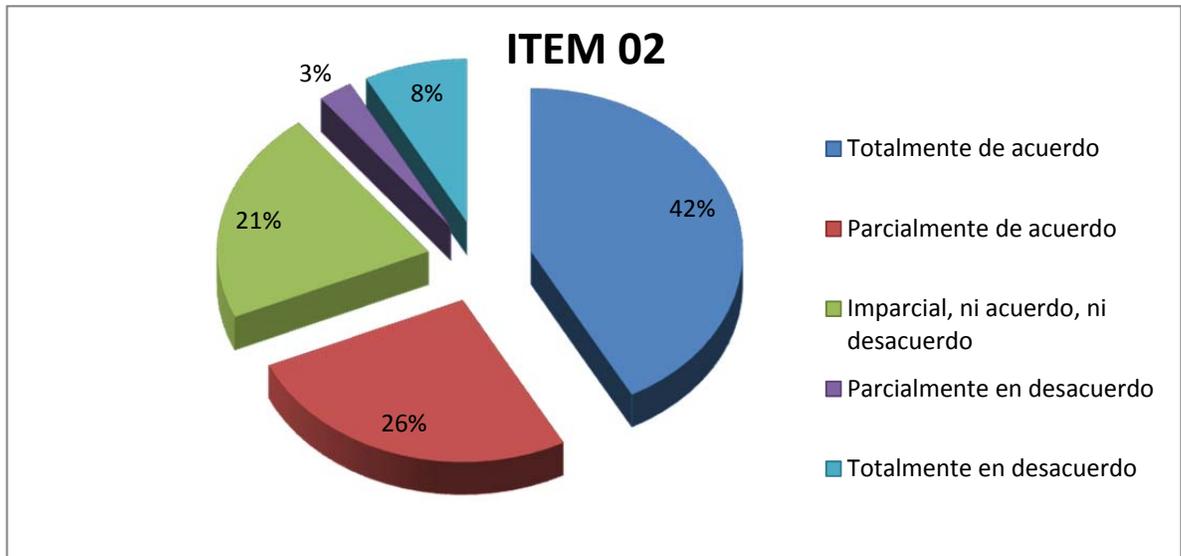
Resumen y grafica de la afirmación: Ítem 2 _ La toma de decisiones de la Dirección General de la Policía del Estado Carabobo se lleva a cabo seleccionando entre varias opciones o alternativas viables procurando la más favorable

Tabla N° 2 de toma de decisiones

N°	Respuesta	Cantidad
1	Totalmente en desacuerdo	3
2	Parcialmente en desacuerdo	1
3	Imparcial ni acuerdo ni desacuerdo	8
4	Parcialmente de acuerdo	10
5	Totalmente de acuerdo	16

Fuente: Villa (2014)

Grafico N° 2 de Toma de decisiones



Fuente: Villa (2014)

El cuarenta y dos por ciento estuvo totalmente de acuerdo mientras el veintiséis por ciento del personal consultado estuvo parcialmente de acuerdo que sus directores toman la decisión más favorable para el personal y para la institución, el ocho por ciento manifestó estar totalmente en desacuerdo y el tres por ciento manifestó estar parcialmente en desacuerdo y el veintiún por ciento se mostró imparcial, demostrando un promedio de 3; la desviación estándar de 1,2 y una varianza de 1,5.

Para Konts, H. y Wehrich, H. (2008) la gerencia y toma de decisiones es la forma más eficiente, de conducir empresas hacia metas preestablecidas, para alcanzar sus objetivos, de manera eficaz y eficiente, mediante la adecuada combinación de los recursos existentes en la organización.

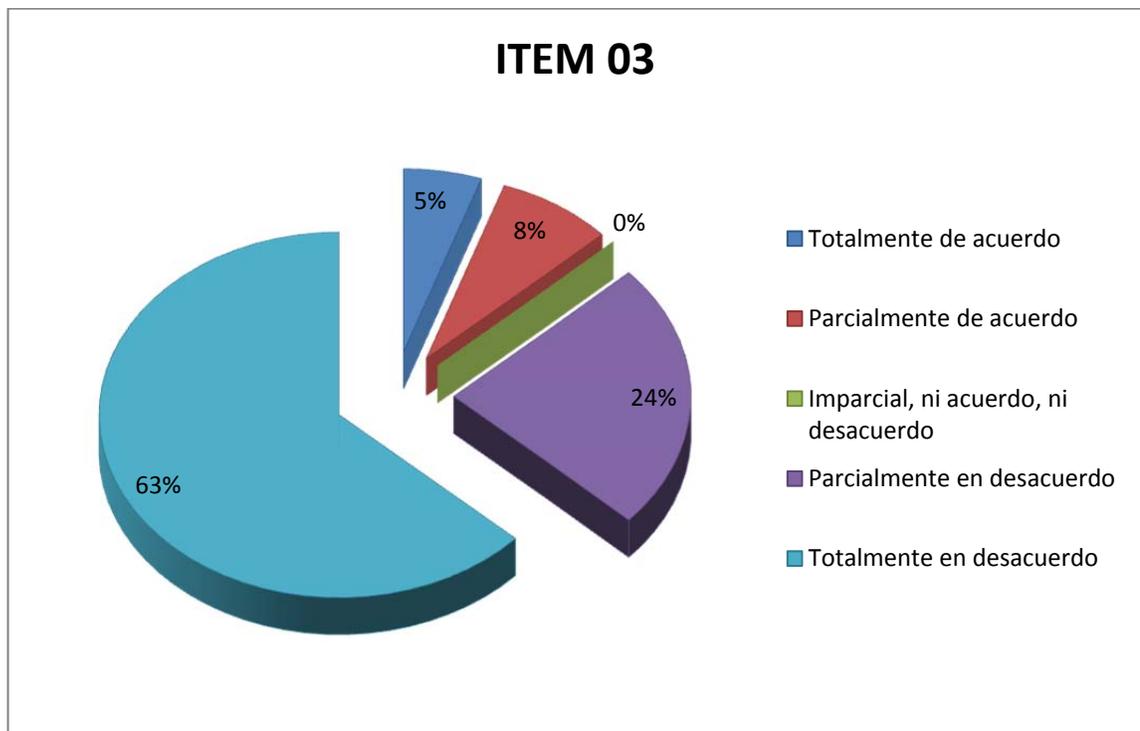
Resumen y grafica de la afirmación: Ítem 3 _ El rango del funcionario policial determina el desarrollo con éxito de las labores sin la debida supervisión y control

Tabla N° 3 Desarrollo, supervisión y control

N°	Respuesta	Cantidad
1	Totalmente en desacuerdo	24
2	Parcialmente en desacuerdo	9
3	Imparcial ni acuerdo ni desacuerdo	0
4	Parcialmente de acuerdo	3
5	Totalmente de acuerdo	2

Fuente: Villa (2014)

Gráfico N° 3 Desarrollo, supervisión y control.



Fuente: Villa (2014)

El sesenta y tres por ciento estuvo totalmente en desacuerdo mientras el veinticuatro por ciento del personal consultado estuvo parcialmente en desacuerdo que el rango determine el desarrollo con éxito de sus labores sin supervisión ni control, el ocho por ciento manifestó estar parcialmente de acuerdo, demostrando un promedio de 2, la desviación estándar de 1,2 y una varianza de 1,4.

Para Chiavenato, I. (2007) en torno al rango, el éxito, la supervisión y el control, representan la integración de los esfuerzos guiados con sus respectivos responsables (que en este caso estarían representados por los niveles y los rangos tratándose particularmente de una institución pública con este tipo de características), para dirigir y controlar, lo que garantiza que todo se haga conforme a la planificación.

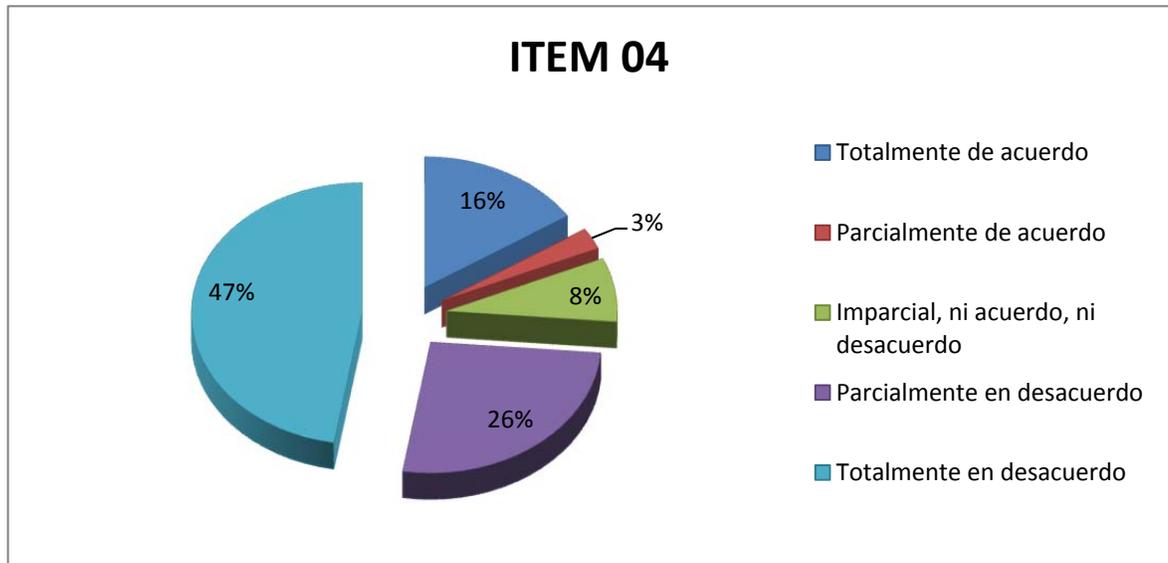
Resumen y grafica de la afirmación: Ítem 4 _ El funcionario policial siempre recibe adiestramiento previo a la asignación de nuevas actividades gerenciales

Tabla N° 4 Adiestramiento previa asignación

Nº	Respuesta	Cantidad
1	Totalmente en desacuerdo	18
2	Parcialmente en desacuerdo	10
3	Imparcial ni acuerdo ni desacuerdo	3
4	Parcialmente de acuerdo	1
5	Totalmente de acuerdo	6

Fuente: Villa (2014)

Grafico N° 4 Adiestramiento previa asignación



Fuente: Villa (2014)

El cuarenta y siete por ciento estuvo totalmente en desacuerdo mientras el veintiséis por ciento del personal consultado estuvo parcialmente en desacuerdo denotando que el funcionario policial no recibe el adiestramiento previo a la asignación de actividades gerenciales o funciones a desempeñar lo que los lleva a realizar las acciones de forma empírica según se lo indica su experiencia o intelecto, el dieciséis por ciento manifestó estar totalmente de acuerdo, el tres por ciento parcialmente de acuerdo y el ocho por ciento se mostró imparcial; demostrando un promedio de 2, la desviación estándar de 1,5 y una varianza de 2,1.

Acerca del adiestramiento previo a una nueva asignación Falcón, J. (2003) indica que la realización y elaboración de procedimientos especiales para cada tipo de función con la finalidad de asegurar la mayor coordinación, por lo cual hay que cerciorarse de una adecuada instrucción.

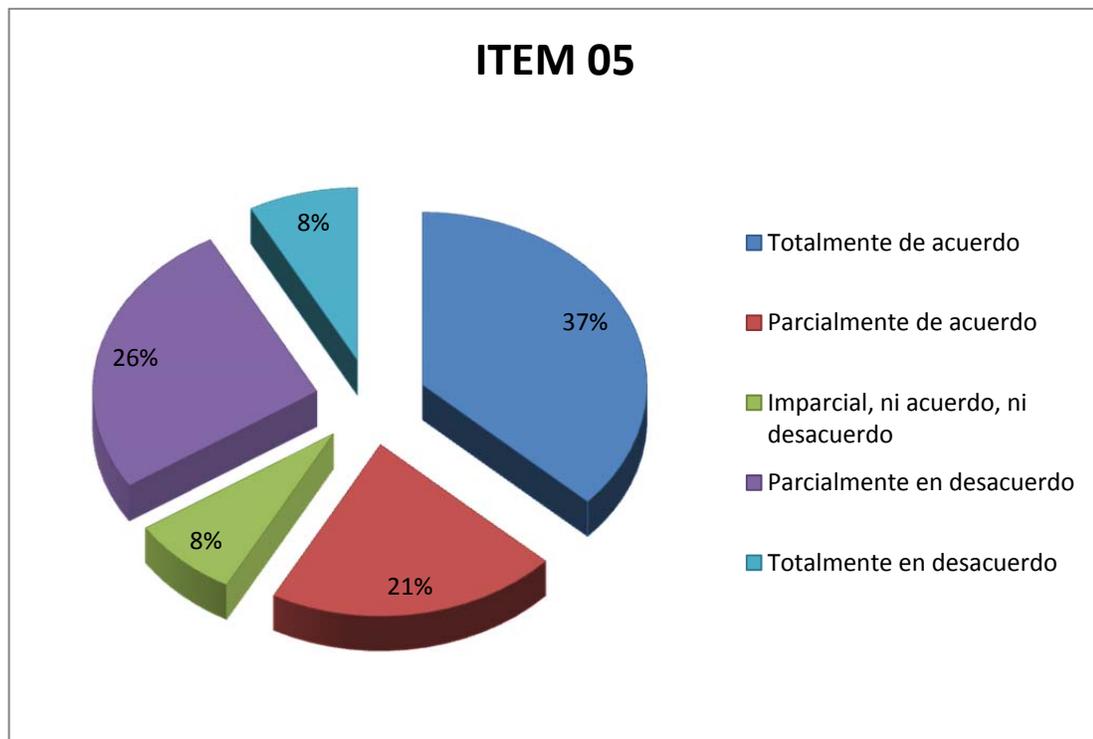
Resumen y grafica de la afirmación: Ítem 5 _ Todas las actividades asignadas a los funcionarios policiales están permanentemente coordinadas de acuerdo al cuadro de mando

Tabla N° 5 Coordinación con el cuadro de mando

Nº	Respuesta	Cantidad
1	Totalmente en desacuerdo	3
2	Parcialmente en desacuerdo	10
3	Imparcial ni acuerdo ni desacuerdo	3
4	Parcialmente de acuerdo	8
5	Totalmente de acuerdo	14

Fuente: Villa (2014)

Grafico N° 5 Coordinación con el cuadro de mando



Fuente: Villa (2014)

El treinta y siete por ciento estuvo totalmente de acuerdo mientras el veintiún por ciento del personal consultado estuvo parcialmente de acuerdo que todas las actividades son asignadas y coordinadas de acuerdo al cuadro de mando, el veintiséis por ciento manifestó estar parcialmente en desacuerdo, el ocho por ciento estuvo totalmente en desacuerdo y el ocho por ciento se mostró imparcial, demostrando un promedio de 3,5; la desviación estándar de 2,1 y una varianza de 4,5.

Para Fayol, H. citado por Falcón, J. (2003) menciona entre los catorce principios de la gerencia, haciendo especial énfasis en la unidad de comando y la unidad de dirección, por la supremacía del interés general y el espíritu corporativo.

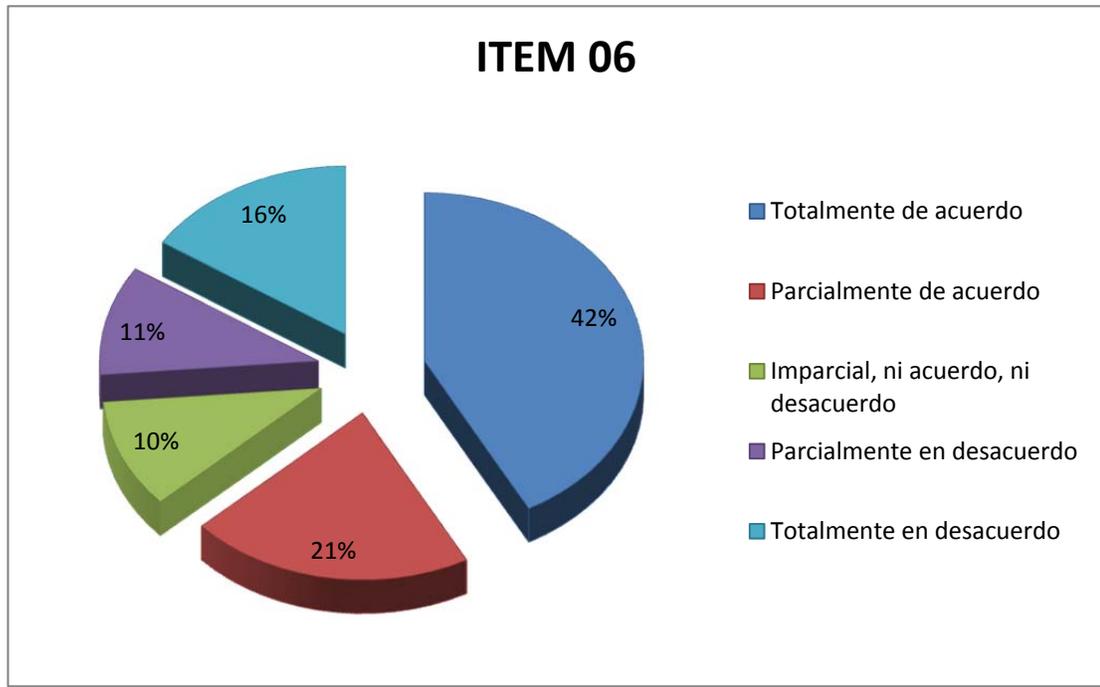
Resumen y grafica de la afirmación: Ítem 6 _ La comunicación del funcionario que ocupa el nivel Estratégico/táctico (Comisionados/ Supervisores) fluye hacia los niveles inferiores

Tabla N° 6 Comunicación

Nº	Respuesta	Cantidad
1	Totalmente en desacuerdo	6
2	Parcialmente en desacuerdo	4
3	Imparcial ni acuerdo ni desacuerdo	4
4	Parcialmente de acuerdo	8
5	Totalmente de acuerdo	16

Fuente: Villa (2014)

Grafico N° 6 Comunicación fluida



Fuente: Villa (2014)

El cuarenta y dos por ciento estuvo totalmente de acuerdo mientras el veintiún por ciento del personal consultado estuvo parcialmente de acuerdo que la comunicación es fluida de los superiores a los subalternos, el dieciséis por ciento manifestó estar totalmente en desacuerdo, el once por ciento parcialmente en desacuerdo y el diez por ciento se mostró imparcial, demostrando un promedio de 2,5, la desviación estándar de 2,1 y una varianza de 4,5.

De acuerdo a la teoría de Taylor, F. (1981) la comunicación fluida nace de la necesidad de encontrar lineamientos (directrices) para administrar organizaciones complejas, orientadas a la aceleración del desarrollo organizacional, de manera rápida y eficaz

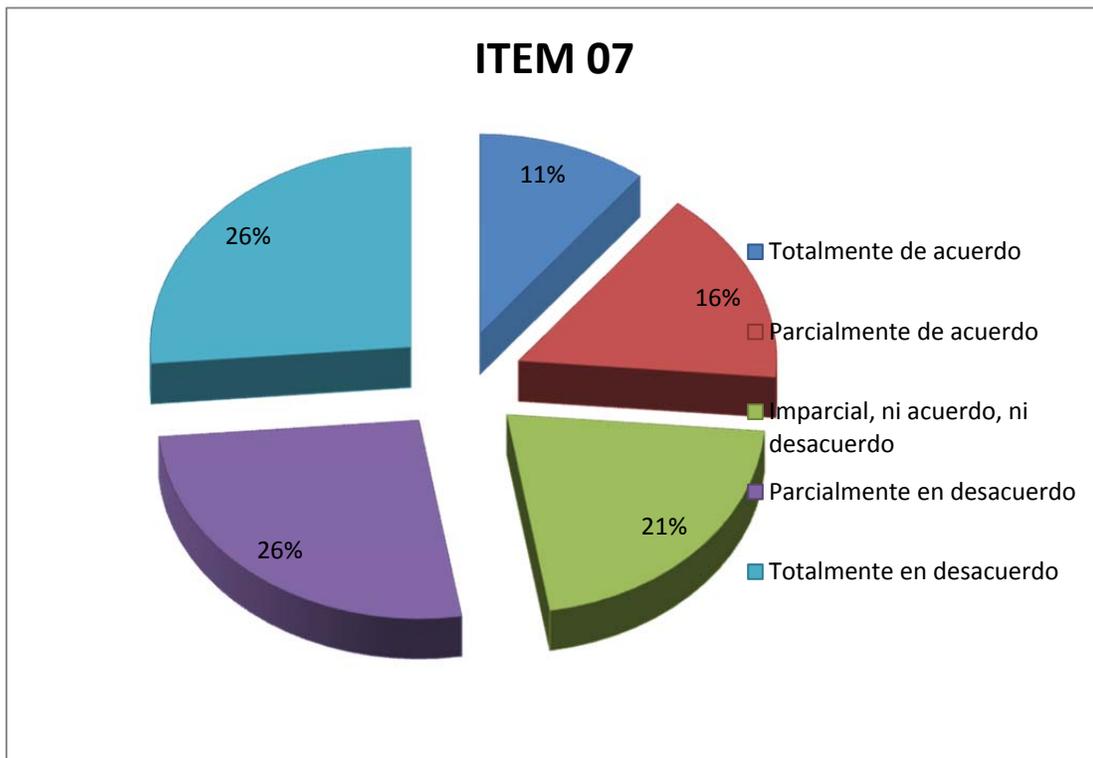
Resumen y grafica de la afirmación: Ítem 7 _ La evaluación del desempeño se aplica con frecuencia tomando en cuenta el rango del funcionario policial

Tabla N° 7 Evaluación de desempeño

Nº	Respuesta	Cantidad
1	Totalmente en desacuerdo	10
2	Parcialmente en desacuerdo	10
3	Imparcial ni acuerdo ni desacuerdo	8
4	Parcialmente de acuerdo	6
5	Totalmente de acuerdo	4

Fuente: Villa (2014)

Gráfico N° 7 Evaluación de desempeño



Fuente: Villa (2014)

El veintiséis por ciento estuvo totalmente en desacuerdo y veintiséis por ciento estuvo parcialmente en desacuerdo lo cual suma desfavorable un 52 por ciento que piensa que la evaluación de desempeño no se aplica con frecuencia ni toma en cuenta la diferenciación de rangos mientras el dieciséis por ciento del personal consultado estuvo parcialmente de acuerdo, el once por ciento manifestó estar totalmente de acuerdo y el veintiún por ciento se mostró imparcial, demostrando un promedio de 1,5, la desviación estándar de 0,7 y una varianza de 0,5.

Chiavenato, I. (2008) define la evaluación de desempeño como aquella en la cual los recursos humanos constituyen el activo más valioso para las organizaciones, aseverando que son difíciles de encontrar , difíciles de desarrollar y difíciles de mantener, ya que las técnicas de evaluación de desempeño de los trabajadores, ayudan no solo a desarrollarlos y mantenerlos, ya que estos a su vez ayudan indirectamente a conseguirlos en las mejores condiciones, y esta a su vez consiste en un examen metódico del desempeño de la persona en el trabajo para evidenciar capacidades, debilidades y realizaciones que inciden directamente sobre la productividad.

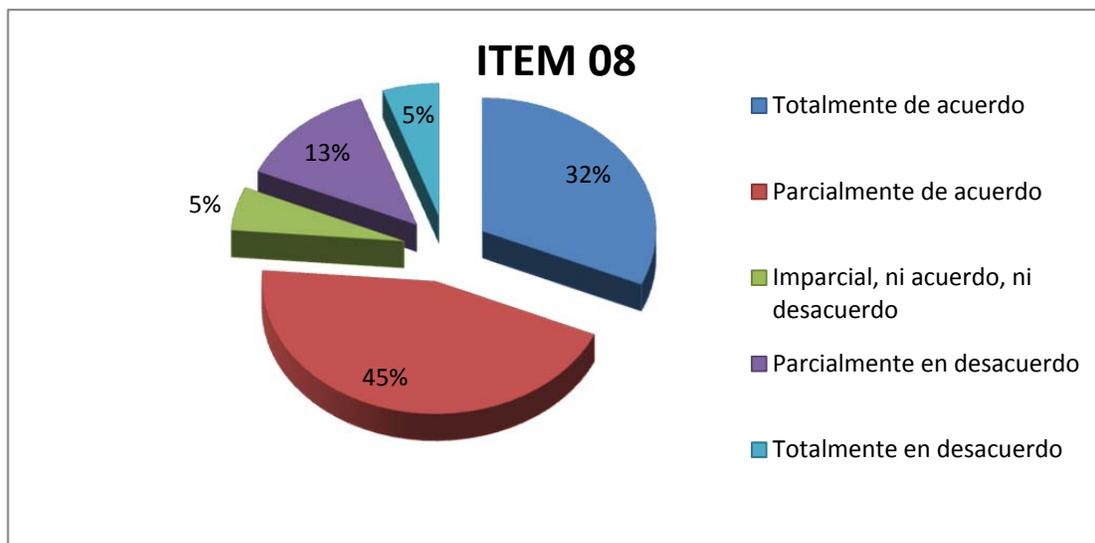
Resumen y grafica de la afirmación: Ítem 8 _ La gestión del talento humano gerencial de la Dirección General de la Policía de Carabobo permite que la misión de proteger la vida y propiedades del ciudadano se materialice satisfactoriamente

Tabla N° 8 Misión

Nº	Respuesta	Cantidad
1	Totalmente en desacuerdo	2
2	Parcialmente en desacuerdo	5
3	Imparcial ni acuerdo ni desacuerdo	2
4	Parcialmente de acuerdo	17
5	Totalmente de acuerdo	12

Fuente: Villa (2014)

Grafico N° 8 Misión



Fuente: Villa (2014)

El cuarenta y cinco por ciento estuvo parcialmente de acuerdo mientras el treinta y dos por ciento del personal consultado estuvo totalmente de acuerdo denotando un setenta y siete por ciento de resultado favorable a que la gestión del talento humano permite que se cumpla la misión de la institución, el trece por ciento manifestó estar parcialmente en desacuerdo, el cinco por ciento estuvo totalmente en desacuerdo y el cinco por ciento se mostró imparcial, demostrando un promedio de 3, la desviación estándar de 1,4 y una varianza de 2.

De acuerdo a los criterios de Robbins, S. y Coulter, M. (2007) lo importante de dirigir con eficiencia el proceso productivo de manera que planificar, organizar, dirigir y controlar se volvió una necesidad fundamental en la actualidad para poder mantenerse operativas las organizaciones, dejando ver lo indispensable que es la gerencia, para poder cumplir los objetivos organizacionales.

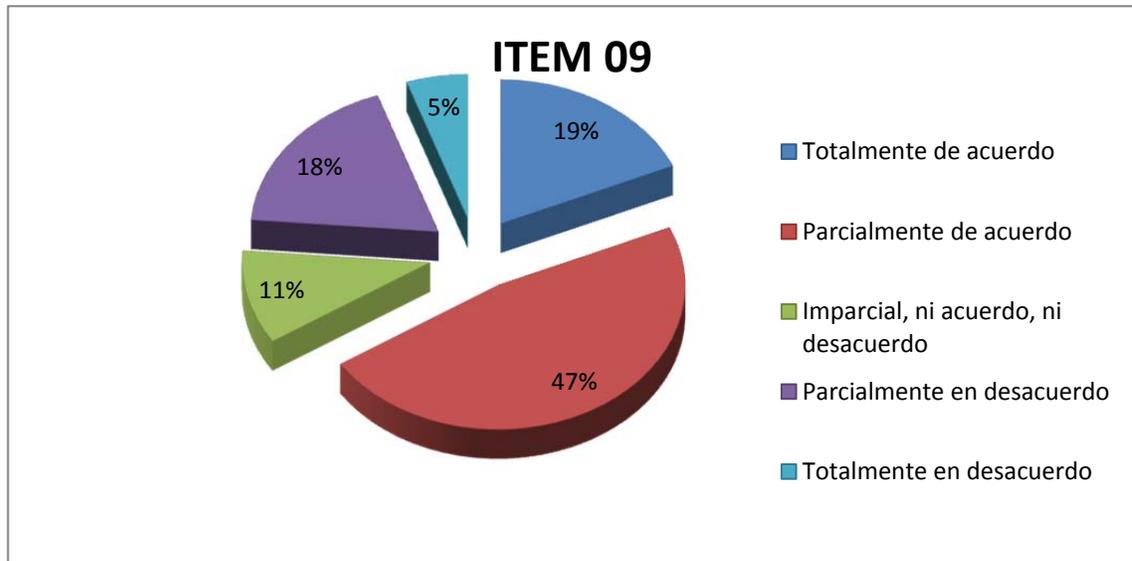
Resumen y grafica de la afirmación: Ítem 9 _ La estructura Organizacional de la Policía de Carabobo da respuesta a todas las situaciones de Seguridad requeridas por la ciudadanía

Tabla N° 9 Estructura Organizacional

N°	Respuesta	Cantidad
1	Totalmente en desacuerdo	2
2	Parcialmente en desacuerdo	7
3	Imparcial ni acuerdo ni desacuerdo	4
4	Parcialmente de acuerdo	18
5	Totalmente de acuerdo	7

Fuente: Villa (2014)

Grafico N° 9 Estructura Organizacional



Fuente: Villa (2014)

El cuarenta y siete por ciento estuvo parcialmente de acuerdo mientras el diecinueve por ciento del personal consultado estuvo totalmente de acuerdo lo que genera un sesenta y seis por ciento de resultado favorable a que la estructura organizacional da respuesta a la mayoría de las situaciones de seguridad requerida por la ciudadanía, el dieciocho por ciento manifestó estar parcialmente en desacuerdo, el cinco por ciento totalmente en desacuerdo y el once por ciento se mostró imparcial, demostrando un promedio de 4,5, la desviación estándar de 0,7 y una varianza de 0,5.

La estructura organizacional representa para Falcón, J. (2003) los esfuerzos organizacionales, los gerentes sistemáticos deben hacer hincapié en una cuidadosa definición de las responsabilidades y obligaciones de los empleados en el establecimiento de problemas estandarizados y en los manejos de los recursos disponibles y existentes.

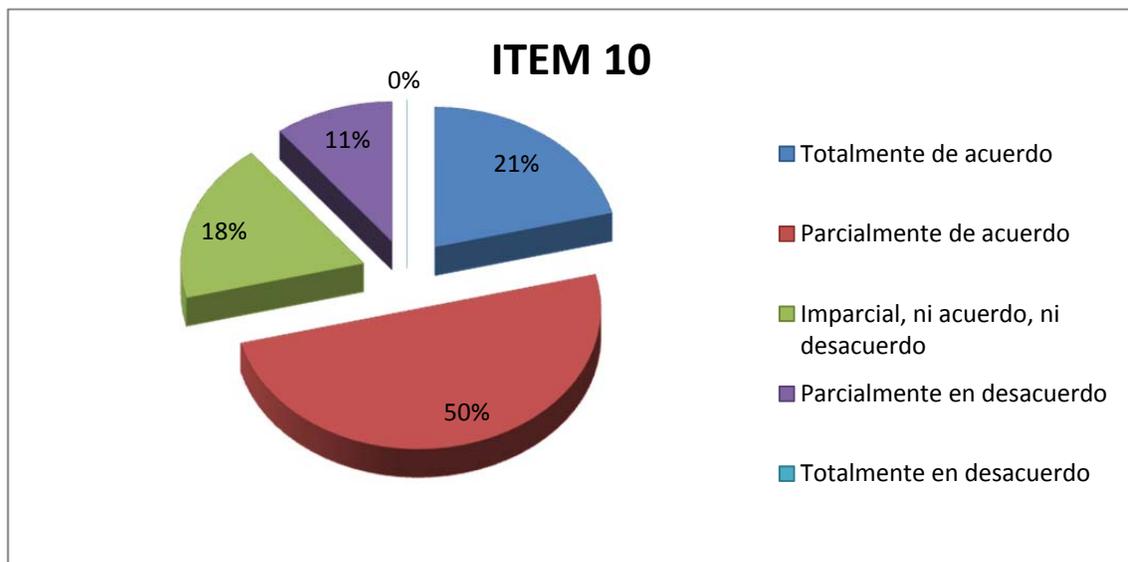
Resumen y grafica de la afirmación: Ítem 10 _ La asignación de responsabilidades y actividades en el nivel Estratégico, permite a los funcionarios policiales que dependen de esta jefatura mantener un adecuado clima de seguridad como principal objetivo de la Policía de Carabobo

Tabla N° 10 Asignación de responsabilidades

Nº	Respuesta	Cantidad
1	Totalmente en desacuerdo	0
2	Parcialmente en desacuerdo	4
3	Imparcial ni acuerdo ni desacuerdo	7
4	Parcialmente de acuerdo	19
5	Totalmente de acuerdo	8

Fuente: Villa (2014)

Grafico N° 10 Asignación de responsabilidades



Fuente: Villa (2014)

El cincuenta por ciento estuvo parcialmente de acuerdo mientras el veintiún por ciento del personal consultado estuvo totalmente de acuerdo que

la asignación de responsabilidades y actividades permite un adecuado clima de seguridad como objetivo principal de la institución, el once por ciento manifestó estar parcialmente en desacuerdo y el dieciocho por ciento se mostró imparcial, demostrando un promedio de 4,5, la desviación estándar de 0,7 y una varianza de 0,5.

Para Koontz, H. y Wehrich, H. (2008) en torno a la responsabilidad, el clima organizacional y los objetivos, representan la forma de dirigir las organizaciones, ya que estas en las organizaciones se hacía cada vez más compleja, ya que el propietario tenía muchas personas trabajando para él (en este caso de estudio es el estado), por lo que es importante dirigir con eficiencia el proceso productivo, de manera que planificar, organizar y controlar se volvió una necesidad fundamental, dejando ver lo indispensable que era la gerencia para el alcance de los objetivos organizacionales.

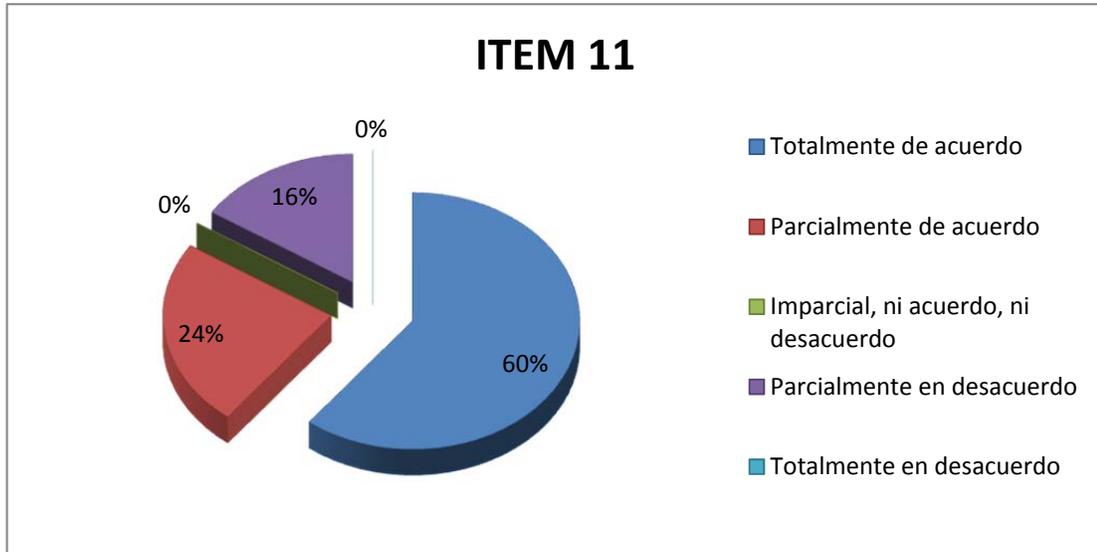
Resumen y grafica de la afirmación: Ítem 11 _ La ética del funcionario policial se traduce en una persona íntegra, con valores bien definidos, un servidor público por excelencia

Tabla N° 11 Ética de los funcionarios públicos

Nº	Respuesta	Cantidad
1	Totalmente en desacuerdo	0
2	Parcialmente en desacuerdo	6
3	Imparcial ni acuerdo ni desacuerdo	0
4	Parcialmente de acuerdo	9
5	Totalmente de acuerdo	23

Fuente: Villa (2014)

Grafico N° 11 Ética de los funcionarios públicos



Fuente: Villa (2014)

El sesenta por ciento estuvo totalmente de acuerdo mientras el veinticuatro por ciento del personal consultado estuvo parcialmente de acuerdo que la ética y los valores bien definidos del funcionario lo hacen un servidor público excelente, y el dieciséis por ciento manifestó estar parcialmente en desacuerdo, demostrando un promedio de 4,5, la desviación estándar de 0,7 y una varianza de 0,5.

En cuanto a la Ética Falcón, J. (2003) asevera que gracias a ella se resuelven los intereses del grupo, con acciones de nivel superior, que observen que el grupo sea recompensado por sus esfuerzos, ya que anteriormente para la organización era más importante construir cosas que construir un recurso humano, sin embargo debe decirse que la gerencia sistemática influyó decisivamente en el desarrollo de la disciplina gerencial

para establecer de manera clara y equivalente las responsabilidades entre los gerentes y los empleados.

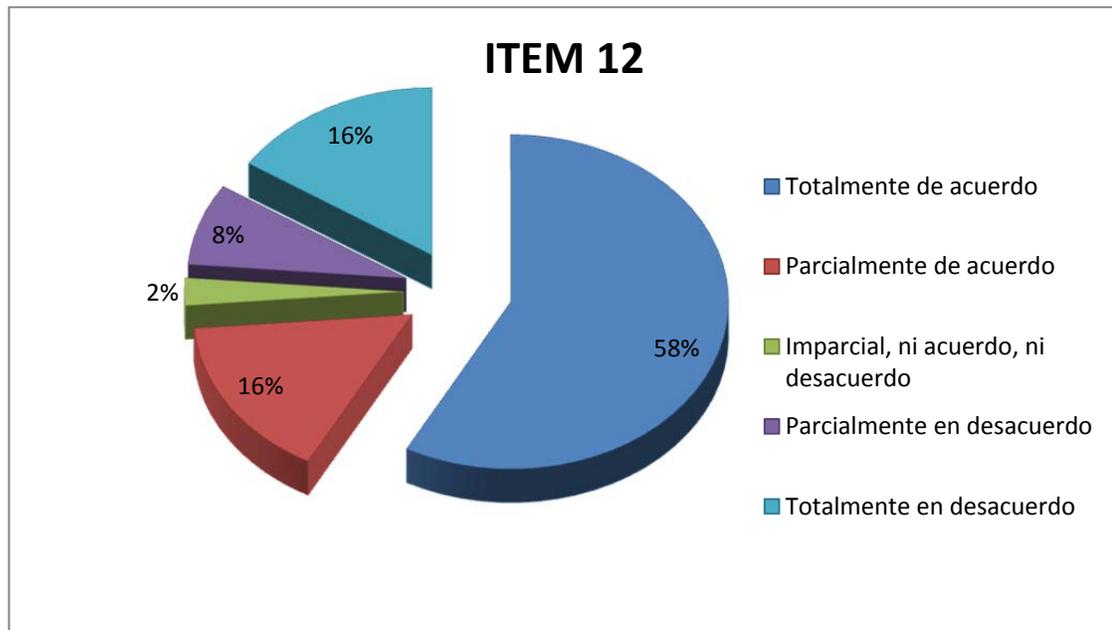
Resumen y grafica de la afirmación: Ítem 12 _ El funcionario policial evidencia su profesionalismo en su desempeño laboral

Tabla N° 12 Profesionalismo

Nº	Respuesta	Cantidad
1	Totalmente en desacuerdo	6
2	Parcialmente en desacuerdo	3
3	Imparcial ni acuerdo ni desacuerdo	1
4	Parcialmente de acuerdo	6
5	Totalmente de acuerdo	22

Fuente: Villa (2014)

Grafico N° 12 Profesionalismo



Fuente: Villa (2014)

El cincuenta y ocho por ciento estuvo totalmente de acuerdo mientras el dieciséis por ciento del personal consultado estuvo parcialmente de acuerdo que el funcionario evidencia el profesionalismo en su gestión gerencial, el dieciséis por ciento manifestó estar totalmente en desacuerdo, el ocho por ciento parcialmente en desacuerdo y el dos por ciento se mostró imparcial, demostrando un promedio de 3, la desviación estándar de 2,8 y una varianza de 8.

Acerca del profesionalismo Ratana, P. (2009) en la gerencia participativa afirma que es la forma de actuar apropiada ya que son subordinados, hábiles, inteligentes y demuestran su profesionalismo en todas sus funciones y actividades que realizan en la organización, comparten el trabajo en equipos interdisciplinarios dividiendo los procesos y responsabilidad según su área de conocimiento específico y especializado.

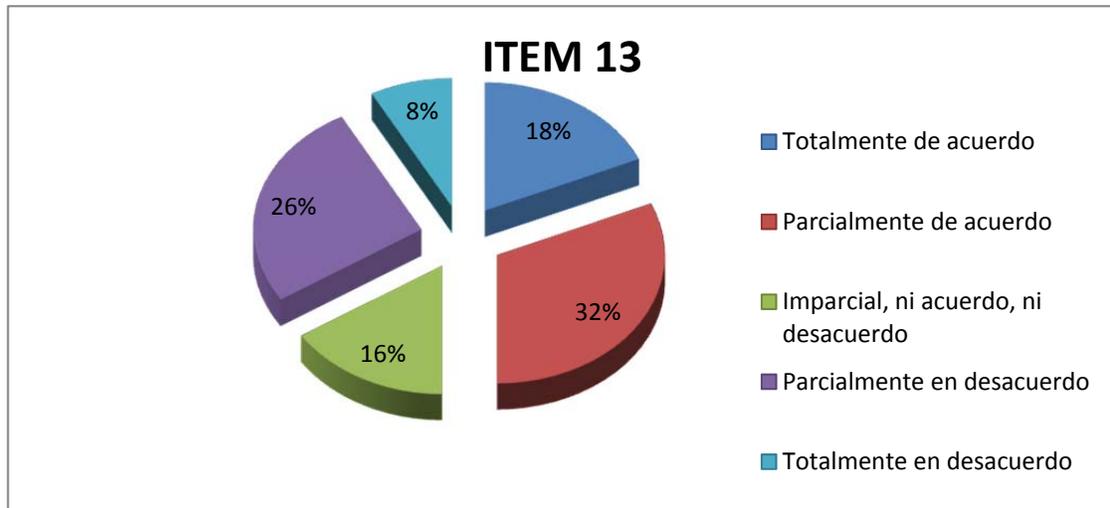
Resumen y grafica de la afirmación: Ítem 13 _ Considera que la profesionalización del funcionario policial está acorde con el nuevo modelo policial establecido en la Ley del Policía

Tabla N° 13 Profesionalización

Nº	Respuesta	Cantidad
1	Totalmente en desacuerdo	3
2	Parcialmente en desacuerdo	10
3	Imparcial ni acuerdo ni desacuerdo	6
4	Parcialmente de acuerdo	12
5	Totalmente de acuerdo	7

Fuente: Villa (2014)

Grafico N° 13 Profesionalización



Fuente: Villa (2014)

El treinta y dos por ciento estuvo parcialmente de acuerdo y el dieciocho por ciento del personal consultado estuvo totalmente de acuerdo sumando un resultado favorable de cincuenta por ciento por la profesionalización de todos los funcionarios en sintonía con la normativa legal vigente, el veintiséis por ciento manifestó estar parcialmente en desacuerdo, el ocho por ciento totalmente en desacuerdo y el dieciséis por ciento se mostró imparcial, demostrando un promedio de 3,5, la desviación estándar de 2,1 y una varianza de 4,5.

Acerca de la profesionalización Ratana, P. (2009) en la gerencia participativa afirma que es apropiado cuando los subordinados son profesionales y especializados porque demuestran sus herramientas adquiridas profesionalmente y a su vez son capaces de compartir por completo los procesos de decisión y responsabilidad donde sus funciones son parte del proceso participativo.

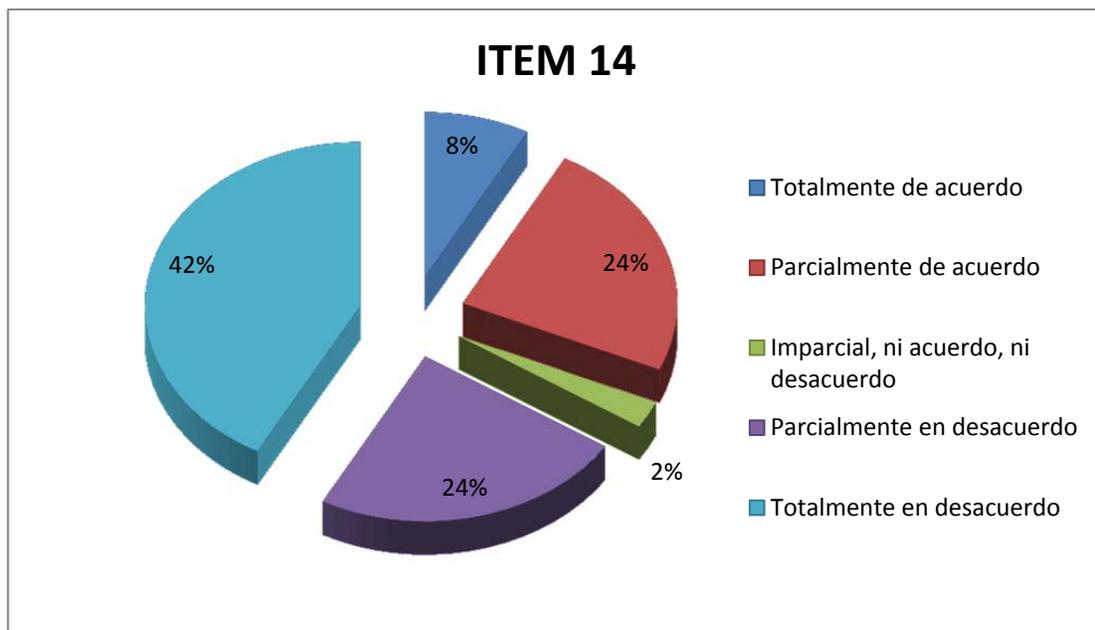
Resumen y grafica de la afirmación: Ítem 14 _ Considera que para la profesionalización del funcionario policial solo se requiera y necesite la UNES para la preparación integral

Tabla N° 14 Preparación integral

Nº	Respuesta	Cantidad
1	Totalmente en desacuerdo	16
2	Parcialmente en desacuerdo	9
3	Imparcial ni acuerdo ni desacuerdo	1
4	Parcialmente de acuerdo	9
5	Totalmente de acuerdo	3

Fuente: Villa (2014)

Grafico N° 14 Preparación Integral



Fuente: Villa (2014)

El cuarenta y dos por ciento estuvo totalmente en desacuerdo y el veinticuatro por ciento estuvo parcialmente en desacuerdo para acumular un resultado desfavorable del sesenta y seis por ciento que considera que para la profesionalización del funcionario policial se requiere más que la unes por la diversidad de estudios conocimientos y especializaciones que son afines a la función policial mientras el veinticuatro por ciento del personal consultado estuvo parcialmente de acuerdo, el ocho por ciento totalmente de acuerdo y el dos por ciento se mostró imparcial, demostrando un promedio de 4, la desviación estándar de 1,4 y una varianza de 2,5.

Afirma Taylor, F. (1981) que la profesionalización para lograr los objetivos también se debe a la correcta selección, entrenamiento del personal, así como el establecimiento de herramientas, determinando en forma científica el proceso del trabajo para entrenar, educar y desarrollar a cada trabajador, para la realización de su específica actividad laboral.

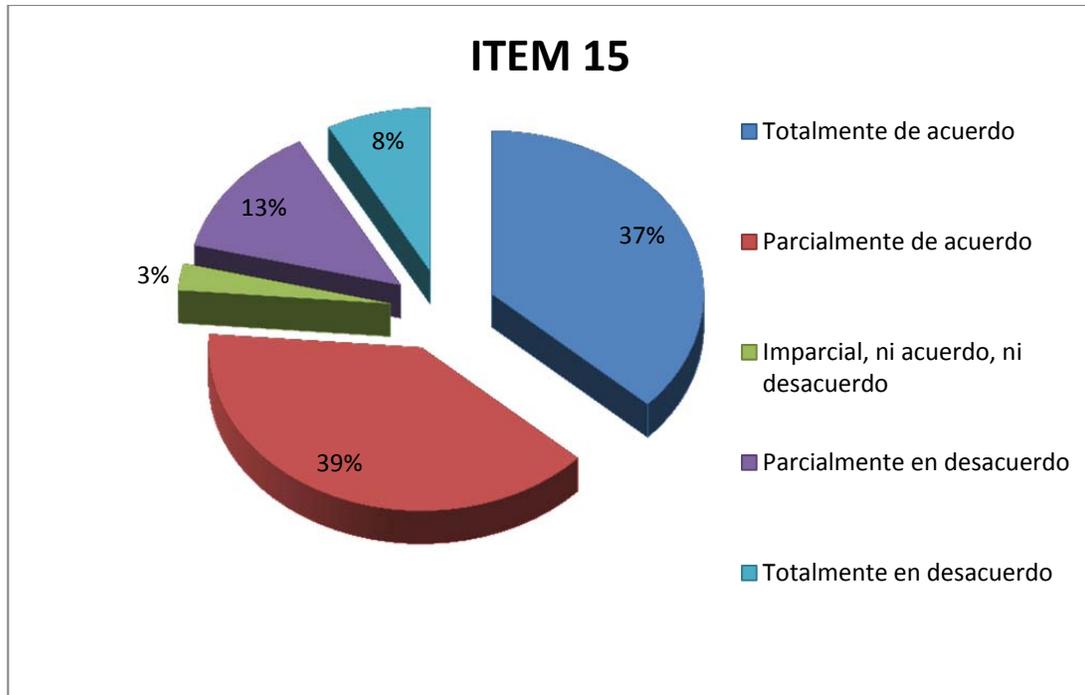
Resumen y grafica de la afirmación: Ítem 15 _ El desarrollo del capital humano es indispensable para lograr la productividad que exige la sociedad carabobeña, y toma en consideración la situación política y social del país.

Tabla N° 15 Desarrollo del capital humano

Nº	Respuesta	Cantidad
1	Totalmente en desacuerdo	3
2	Parcialmente en desacuerdo	5
3	Imparcial ni acuerdo ni desacuerdo	1
4	Parcialmente de acuerdo	15
5	Totalmente de acuerdo	14

Fuente: Villa (2014)

Grafico N° 15 Desarrollo del capital humano



Fuente: Villa (2014)

El treinta y nueve por ciento estuvo parcialmente de acuerdo mientras el treinta y siete por ciento del personal consultado estuvo totalmente de acuerdo lo cual suma resultado favorable del setenta y seis por ciento que el desarrollo del capital humano es indispensable para aumentar la productividad actual en consonancia a lo que requiere la sociedad actual, el trece por ciento manifestó estar parcialmente en desacuerdo, el ocho por ciento totalmente en desacuerdo y el tres por ciento se mostró imparcial, demostrando un promedio de 2,5, la desviación estándar de 2,1 y una varianza de 4,5.

Chiavenato, I. (2008) define el desarrollo del capital humano como el activo más valioso que poseen las organizaciones, por lo cual se hace necesario desarrollarlos y mantenerlos, con un esfuerzo continuo y planificado.

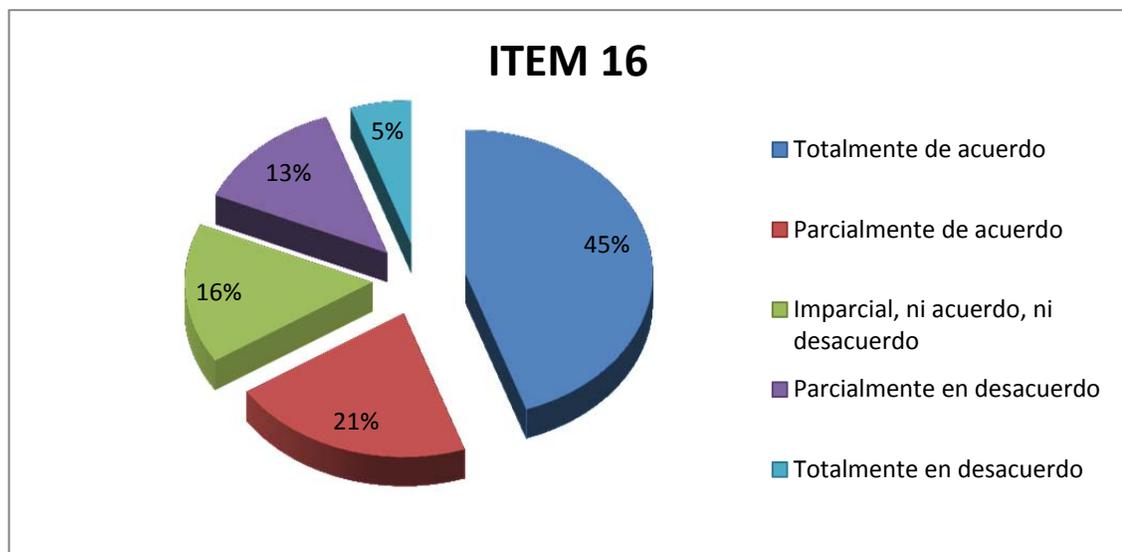
Resumen y grafica de la afirmación: Ítem 16 _ Considera adecuado el desarrollo del capital humano en la Policía de Carabobo

Tabla N° 16 Desarrollo adecuado

Nº	Respuesta	Cantidad
1	Totalmente en desacuerdo	2
2	Parcialmente en desacuerdo	5
3	Imparcial ni acuerdo ni desacuerdo	6
4	Parcialmente de acuerdo	8
5	Totalmente de acuerdo	17

Fuente: Villa (2014)

Grafico N° 16 Desarrollo Adecuado



Fuente: Villa (2014)

El cuarenta y cinco por ciento estuvo totalmente de acuerdo mientras el veintidós por ciento del personal consultado estuvo parcialmente lo que suma un resultado favorable del sesenta y seis por ciento consideran adecuado el desarrollo del capital humano, el trece por ciento manifestó estar parcialmente en desacuerdo, el cinco por ciento totalmente en desacuerdo y el dieciséis por ciento se mostró imparcial, demostrando un promedio de 3, la desviación estándar de 2,8 y una varianza de 8.

Según Mondy, W. y Noé, R. (2005) es un esfuerzo continuo planeado por la gerencia para mejorar los niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional por medio de programas de capacitación y desarrollo permanente.

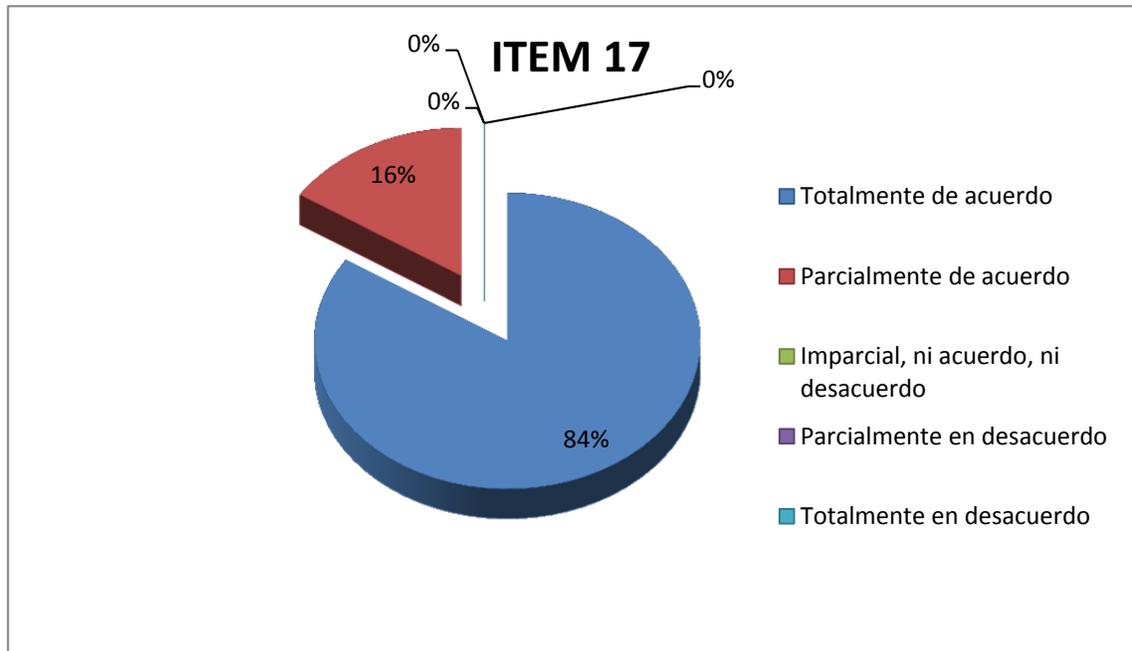
Resumen y grafica de la afirmación: Ítem 17 _ Considera útil y necesario el desarrollo programas de atención para los funcionarios policiales

Tabla N° 17 Programas de atención

Nº	Respuesta	Cantidad
1	Totalmente en desacuerdo	0
2	Parcialmente en desacuerdo	0
3	Imparcial ni acuerdo ni desacuerdo	0
4	Parcialmente de acuerdo	6
5	Totalmente de acuerdo	32

Fuente: Villa (2014)

Grafico N° 17 Programas de atención



Fuente: Villa (2014)

El ochenta y cuatro por ciento estuvo totalmente de acuerdo mientras el dieciséis por ciento del personal consultado estuvo parcialmente de acuerdo y consideran útil y necesarios el desarrollo de programas de atención para los funcionarios policiales, demostrando un promedio de 5, la desviación estándar de 0,4 y una varianza de 0,1.

Señalado por Chiavenato, I. (2008) en cuanto al desarrollo de programas de atención debido a que el capital humano es el recurso más trascendental de la organización, por lo tanto se planifica y prioriza el desarrollo del personal y la oportunidad que tengan de crear una carrera en el cimiento de la institución.

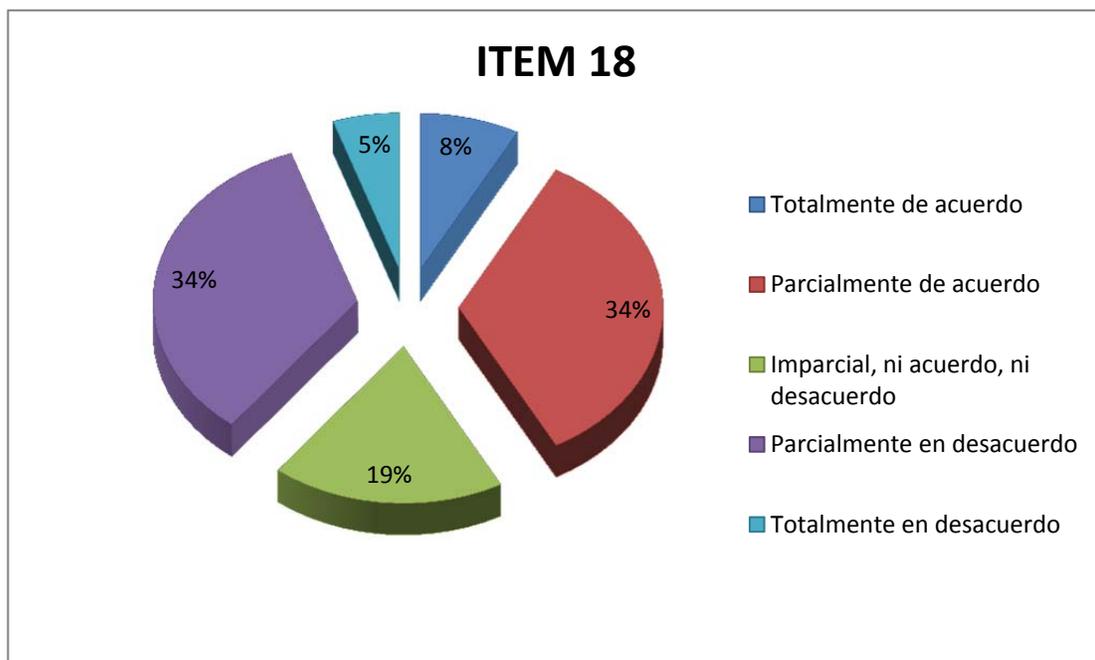
Resumen y grafica de la afirmación: Ítem 18 _ El cuadro de mando de la Dirección General de la Policía de Carabobo desarrolla programas de atención al personal subalterno

Tabla N° 18 Atención al subalterno

Nº	Respuesta	Cantidad
1	Totalmente en desacuerdo	2
2	Parcialmente en desacuerdo	13
3	Imparcial ni acuerdo ni desacuerdo	7
4	Parcialmente de acuerdo	13
5	Totalmente de acuerdo	3

Fuente: Villa (2014)

Grafico N° 18 Atención al subalterno



Fuente: Villa (2014)

El treinta y cuatro por ciento estuvo parcialmente de acuerdo y el ocho por ciento se encuentra totalmente de acuerdo mientras el treinta y cuatro por ciento del personal consultado estuvo parcialmente en desacuerdo y el cinco por ciento estuvo totalmente en desacuerdo que el cuadro de mando desarrolla programas de atención para sus subalternos, el diecinueve por ciento se mostró imparcial, demostrando un promedio de 3, la desviación estándar de 1,4 y una varianza de 2.

Con respecto a desarrollar programas de atención según Mondy, W. y Noé, R. (2005) es un esfuerzo continuo y planeado de la gerencia para mejorar los niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional por medio de programas de capacitación y desarrollo para buscar la mejor atención al usuario.

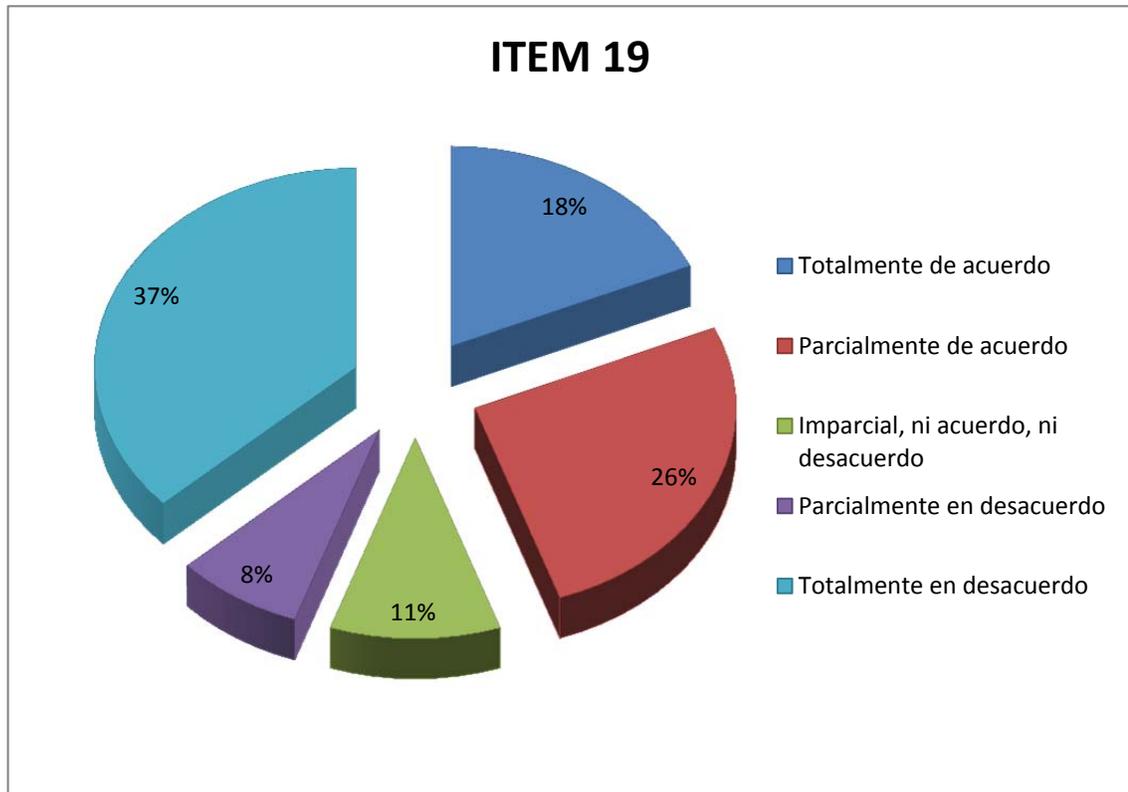
Resumen y grafica de la afirmación: Ítem 19 _ El rango del funcionario policial incide en el cumplimiento de su deber

Tabla N° 19 Rango y cumplimiento del deber

Nº	Respuesta	Cantidad
1	Totalmente en desacuerdo	14
2	Parcialmente en desacuerdo	10
3	Imparcial ni acuerdo ni desacuerdo	4
4	Parcialmente de acuerdo	3
5	Totalmente de acuerdo	7

Fuente: Villa (2014)

Grafico N° 19 Rango y cumplimiento del deber



Fuente: Villa (2014)

El treinta y siete por ciento estuvo totalmente en desacuerdo, el ocho por ciento estuvo parcialmente en desacuerdo mientras el veintiséis por ciento del personal consultado estuvo parcialmente de acuerdo, y el dieciocho por ciento estuvo totalmente de acuerdo generando dudas e igualdad que el rango del funcionario incide en el cumplimiento de su deber sus, el once por ciento se mostró imparcial, demostrando un promedio de 1,5, la desviación estándar de 0,7 y una varianza de 0,5.

Señala Drucker, P. (2006) que en la búsqueda de mayores niveles de eficiencia económica y social se necesita de un proceso calificado con amplio perfil ocupacional e integrado en la nueva cultura organizacional que en el caso de estudio se divide en niveles y rangos con el propósito del cumplimiento del deber.

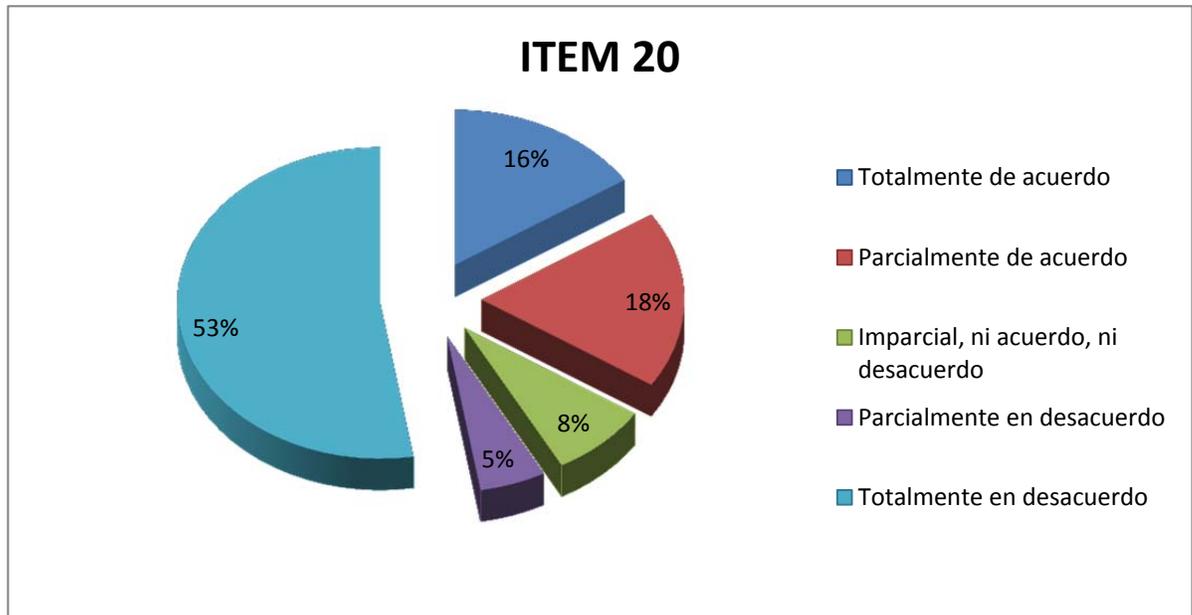
Resumen y grafica de la afirmación: Ítem 20 _ El cumplimiento del deber deriva del nivel policial (estratégico, táctico, operacional).

Tabla N° 20 Nivel y cumplimiento del deber

Nº	Respuesta	Cantidad
1	Totalmente en desacuerdo	20
2	Parcialmente en desacuerdo	2
3	Imparcial ni acuerdo ni desacuerdo	3
4	Parcialmente de acuerdo	7
5	Totalmente de acuerdo	6

Fuente: Villa (2014)

Grafico N° 20 Nivel y cumplimiento del deber



Fuente: Villa (2014)

El cincuenta y tres por ciento estuvo totalmente en desacuerdo, el cinco por ciento estuvo parcialmente en desacuerdo mientras el dieciocho por ciento del personal consultado estuvo parcialmente de acuerdo, y el dieciséis por ciento estuvo el totalmente de acuerdo que el cumplimiento del deber deriva del rango policial, el once por ciento manifestó estar parcialmente en desacuerdo y el ocho por ciento se mostró imparcial, demostrando un promedio de 1, la desviación estándar de 1,6 y una varianza de 2,7.

Sostiene Drucker, P. (2006) que el desarrollo de destrezas y actitudes requeridas para el mejor desempeño de los empleados en sus cargos presentes y futuros, adecuándolos a las exigencias cambiantes del contexto laboral, dirigida al perfeccionamiento técnico.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Las conclusiones del estudio se desglosan según los objetivos planteados en la investigación, y el estudio de la gestión gerencial del talento humano que labora en la dirección general de la policía del estado Carabobo, tal como se evidencia a continuación:

En Cuanto a la distribución de responsabilidades: El setenta y nueve por ciento (79%) del personal consultado afirmó que sus superiores les delegan actividades cotidianamente; El sesenta y ocho por ciento (68%) del personal consultado afirmó que la dirección basa la toma de decisiones en la opción más favorable para la mayoría y la institución; El ochenta y siete por ciento (87%) se encuentra en desacuerdo en cuanto a que el rango de los funcionarios determina con éxito el desarrollo de sus labores sin supervisión y control; el setenta y tres por ciento (73%) del personal encuestado se encuentra en desacuerdo con que el funcionario recibe adiestramiento previo a la asignación de actividades; el cincuenta y ocho por ciento (58%) del personal encuestado estuvo de acuerdo con que todas las actividades asignadas se encuentran coordinadas de acuerdo al cuadro de mando.

Lo explicado demuestra una buena distribución de responsabilidades, una regular toma de decisiones, la mayoría de los entrevistados no está de

acuerdo con su rango y demandan falta de supervisión y control; la mayoría de los encuestados manifiestan que necesitan un adiestramiento previo a la asignación de sus responsabilidades y que las actividades asignadas se encuentran coordinadas de acuerdo al cuadro de mando.

Identificando y describiendo los elementos que inciden en la gestión del talento humano: el sesenta y tres por ciento (63%) estuvo de acuerdo con que la comunicación fluye de los niveles superiores a los niveles inferiores; el cincuenta y dos por ciento (52%) se encuentra en desacuerdo con que la evaluación de desempeño se haga con frecuencia y diferenciadamente dependiendo del nivel y rango de cada funcionario; el setenta y siete por ciento (77%) del personal encuestado estuvo de acuerdo con que la gestión del talento humano permite cumplir satisfactoriamente la misión de la institución; el sesenta y seis por ciento (66%) de los encuestados estuvieron de acuerdo con que la estructura organizacional de la institución policial da respuesta a la mayoría de las situaciones de seguridad que requiere la sociedad; el setenta y uno por ciento (71%) estuvo de acuerdo en que la asignación de responsabilidad y actividades permite a los funcionarios mantener un adecuado clima de seguridad como objetivo de la institución policial; el ochenta y cuatro por ciento (84%) estuvo de acuerdo que la ética del funcionario se traduce a una persona íntegra con valores bien definidos lo cual lo convierte en un servidor público excelente.

Lo que demuestra una buena comunicación descendente en la institución, la evaluación de desempeño no se realiza con la debida frecuencia en la institución y que no se encuentra diferenciada por niveles y rangos, existe

una buena gestión del talento humano para cumplir la misión de la institución y que se cumple con la mayoría de los requerimientos de la ciudadanía; la asignación de responsabilidades permite mantener un buen clima organizacional dentro de la institución para cumplir los objetivos y que la ética los convertirá en excelentes funcionarios públicos e integrales.

En cuanto a establecer lineamientos gerenciales: el setenta y cuatro por ciento (74%) considera que la profesionalización del funcionario policial se encuentra acorde a lo que se establece en la ley de policía pero el sesenta y seis por ciento (66%) se encuentra en desacuerdo de que el funcionario policial se deba formar únicamente en la universidad nacional experimental de la seguridad (UNES) aprobando así la diversidad de conocimientos y las carreras afines que puedan aprenderse en otras universidades o casas de estudio reconocidas en el país, en Latinoamérica y en fin en el mundo entero; el setenta y seis por ciento (76%) se encuentra de acuerdo con que el desarrollo del capital humano es indispensable para incrementar la productividad en la actualidad y el sesenta y seis por ciento (66%) considera adecuado el desarrollo del capital humano dentro de la institución policial; el cien por ciento (100%) de los encuestados coincidieron favorablemente que es necesario el desarrollo de programa de atención para los funcionarios policiales y el (42%) por ciento afirmó que no se desarrollan programas de atención para el personal subalterno; el cuarenta y cinco por ciento (45%) del personal encuestado piensa que el rango del funcionario no tiene incidencia en el cumplimiento de su deber y el cincuenta y ocho por ciento (58%) piensa que el cumplimiento del deber no deriva del rango policial.

En conclusión, para las instituciones de servicio de seguridad ciudadana también es aplicable una buena gestión gerencial que mantenga un buen clima organizacional para cumplir con éxitos los objetivos, la visión y la misión de la organización, mediante la toma de decisiones de optar por analizar y gestionar a los talentos existentes y tomar acciones necesarias para mejorar su rendimiento y aumentar la afinidad y compromiso con la institución, preparándolos para cubrir puestos claves por la ampliación de estructura y crecimiento de la institución.

Recomendaciones

Al considerar las conclusiones de la investigación, se evidencia la pertinencia de formular las recomendaciones siguientes:

Exhortar a la alta gerencia de esta digna institución policial incrementar la delegación de actividades a sus subalternos para aumentar su productividad y pro actividad ya que aproximadamente un treinta por ciento (30%) del personal entrevistado no se siente tomado en cuenta ni favorecido con la toma de decisiones en la institución policial.

La urgente necesidad de coordinar estudios de tipo diplomados para sus subalternos de gerencia y seguridad donde se estimule el desarrollo con éxito de sus funciones sin la necesidad de estar permanentemente

supervisados y controlados prevaleciendo la convicción y satisfacción del deber cumplido.

La posibilidad de informar detalladamente la instrucción previa adecuada antes de la asignación de cada nueva actividad y que las mismas se encuentren permanentemente coordinadas de acuerdo al cuadro de mando.

Desarrollar mecanismos para que la información e instrucciones fluyan de manera rápida oportuna y eficaz a todo al personal, utilizando los medios disponibles y electrónicos, ya que el cuarenta por ciento (40%) de los encuestados no sienten que la información de los superiores a los subalternos fluya para mejorar el funcionamiento y la operatividad.

La evaluación del desempeño debería realizarse con una frecuencia semestral y esta debe ser diferenciada por niveles estratégico, táctico y operacional así como también por el rango que se tiene debido a la diferenciación de sus funciones, para poder llevar un seguimiento de cada trabajador o funcionario y poder constatar sus debilidades para trabajarlas con desarrollo estudio y capacitación debido a que se encuentra establecido en la legislación policial el ascenso cada tres años y la dirección debe apoyar a sus funcionarios en pro de un ascenso oportuno que incide en el elevamiento de la moral del personal subalterno a mediano plazo ya que se sienten tomados en cuenta.

Cumplir con las funciones gerenciales para incrementar la gestión del talento humano que permita el cumplimiento de la misión de la institución ya que a pesar de ser positiva la percepción de los encuestados un veinticinco por ciento (25%) no se encuentra de acuerdo lo que demuestra que se requiere más atención y necesidad de la información para que se sientan comprometidos y acordes con su labor y un treinta y cinco por ciento (35%) no siente que la estructura organizacional de respuesta a las situaciones de seguridad requeridas por la ciudadanía para lo cual se le recomienda la completa y total adecuación a la normativa legal vigente en torno al nuevo modelo policial, en cuanto a lo necesario y requerido establecido en las baquías de luz.

Propiciar la mayor participación de los funcionarios subalternos procurando que los abarque en su totalidad en cuanto a la asignación de responsabilidades debido a que ello ayuda a mantener un adecuado clima de seguridad como principal objetivo de la institución policial, ya que un treinta por ciento (30%) de los encuestados no se sienten incorporados para elevar la calidad del servicio brindado.

La inclusión en el pensum del centro de formación policial CEFOPOL de la cátedra de ética policial para formar un servidor público integral así como también programar mediante el departamento de adiestramiento y postgrado de la policía del estado Carabobo cursos y talleres frecuentes para reforzar la ética policial y el adecuado servicio público con la debida atención al público.

Incentivar el estudio y la profesionalización del funcionario policial en todos sus niveles y rangos como se establece en la legislación actual acorde al nuevo modelo policial para su futuro correspondiente ascenso y su desarrollo y crecimiento tanto personal como profesional; bien sea realizados en la UNES o en cualquier otra Universidad lo cual favorece a la institución policial dotándola de un personal profesional interdisciplinario que se deben ubicar en cada una de sus especialidades mediante un adecuado análisis de puestos.

Debido a la importancia, lo útil y necesario del desarrollo del capital humano que labora en la dirección general de la policía del estado Carabobo, se requiere de la creación planificada de programas de atención al personal subalterno, programas de atención para los funcionarios policiales y programas de atención al público, de acuerdo a las necesidades detectadas, orientado a preparar y potenciar las habilidades y destrezas necesarias de todo el personal de acuerdo a las sugerencias realizados por los mismos, para lograr el óptimo cumplimiento del deber, en todos y cada uno de los niveles, rangos, y cargos donde desempeñen sus funciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ander, E. (2007). **Técnicas de Investigación Social**. Editorial Humanitas. Argentina

Bavaresco, A (2008). **Proceso Metodológico de la Investigación. Como hacer un Diseño de Investigación**. Editorial de la Universidad del Zulia. Maracaibo. Estado Zulia.

Balestrini, M. (2008). **Cómo se Elabora el Proyecto de la Investigación**. Editorial Panapo. Caracas. Venezuela.

Blachard, K. (1991). **Gerencia y Liderazgo Organizacional** Editorial. Mc Graw Hill. México.

Broggi, A. (2011). **Metodología para la Mejor Administración de los Recursos Humanos en la Gestión de Empresas de Servicio en Etapa de Maduración**. Universidad Tecnológica Nacional. Buenos Aires. Argentina.

Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (2000, Marzo 24). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela**, 5423 (extraordinario), marzo 24, 2000.

Chiavenato, I. (2008). **Administración de Recursos Humanos**. México. Editorial Mc. Graw Hill.

Chiavenato, I. (2007). **Introducción a la Teoría de la Administración**. México. Editorial Mc. Graw Hill.

Drucker, P. (2006). **La Gerencia en la Sociedad Futura**. Editorial Norma. México.

Falcón, J. (2003). **Conceptos de Administración Estratégica** 9ª Edición Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A. México.

Flames, A. (2007). **Como elaborar un trabajo de grado de enfoque cuantitativo**. Caracas. Venezuela fondo editorial IPASME.

González, E. (2011). **La gestión del talento humano y la motivación del personal en el instituto superior tecnológico Guaranda en el primer semestre del 2011**. Universidad Estatal de Bolívar. Ecuador.

Hitt, A., Ireland, D., y Hoskisson, R. (2007). **Administración estratégica. Competitividad y Conceptos de Globalización**. Editorial International Thomson Editores, S.A: México.

Hernández Sampieri R et (2003). **Metodología de la Investigación** 3ª edición. México, Mc Graw - Hill.

Hurtado, I. (2011). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio**. Editorial Episteme Consultores Asociados, C.A. Valencia. Carabobo.

Koontz, H. y Weihrich, H. 2008. **Administración. Una perspectiva global**. Editorial Mc Graw Hill. México.

Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional (2009, Diciembre 7). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela** (extraordinaria) 5.940. Diciembre 7, 2009

Ley del Estatuto de la Función Policial (2009, Diciembre 7). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela** (extraordinaria) 5.940 Diciembre 7, 2009

Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (2011). (UPEL). Caracas

Méndez C. (2009). **Estrategias Gerenciales Para la Evaluación del Desempeño de los Gerentes de Aula.** Universidad Gran Mariscal de Ayacucho.

Mondy, W. y Noé, R (2005). **Administración de Recursos Humanos.** Editorial Pearson Prentice. Hall.

Morlés, Víctor (1994). **Planeamiento y análisis de investigaciones.** El dorado ediciones. Caracas, Venezuela.

Morrisey. L. George (2008) **Pensamiento Estratégico. Construye los Cimientos de la Planeación.** Editorial Prentice. Hall.

Muñoz, C. (2011). **Como Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis.** Editorial Prentice Hall. México

Pareda A. y Berrocal G. (2009). **Gestión de Recursos Humanos por Competencias.** Editorial Granica. Argentina.

Pilar Jericó (2001). **Gestión del Talento Humano.** Ed. 2001. México.

Ratana, P. (2009). **Administración de Empresas**. Editorial Mc Graw Hill.
Interamericana, S.A. México

Razo Carlos Muñoz (2007). **Elaboración de un Trabajo de Investigación**.
Editorial Prentice Hall. México

Rojas J. (2008). **Factores Críticos de Éxito en la Planificación Estratégica de los Recursos Humanos en Ambientes Tecnológicos; caso de estudio CAI-UCAB**. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Robbins, S. y Coulter, M. (2007). **Administración**. Editorial Pearson. México.

Sabino, C. (2007). **El Proceso de Investigación**. Editorial Panapo. C.A.
Caracas. Venezuela

Taylor, F.W. (1981). **Principios de la Administración Científica**, México,
Herrero.

Thielen, A. (2010). **Introducción a la Teoría Administrativa**. Venezuela.
Alfa Impresores, C.A.

Villegas, J. (2005). **Administración de Personal**. Editorial Mc Graw Hill.
México.

ANEXOS



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



La siguiente encuesta es realizada por el Licenciado: Rafael E. Villa G., para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, con la finalidad de estudiar la gestión gerencial del talento humano que labora en la Dirección General de la Policía del Estado Carabobo. Lea cuidadosamente cada una de las afirmaciones, las mismas se describen de la siguiente manera:

TA: Totalmente de Acuerdo.

PA: Parcialmente de Acuerdo.

NI: Imparcial ni en acuerdo ni en desacuerdo.

PD: Parcialmente en Desacuerdo.

TD: Totalmente en Desacuerdo.

Marque con una X la pregunta que considere más acertada.

Agradezco su colaboración

Cuestionario

Ítem.	Proposición	TA	PA	NI	PD	TD
1	El funcionario policial ubicado en el nivel Estratégico/Táctico con rango Comisionado/Supervisor delega actividades a sus subalternos supervisores y Oficiales cotidianamente					
2	La toma de decisiones de la Dirección General de la Policía del Estado Carabobo se lleva a cabo seleccionando entre varias opciones o alternativas viables procurando la más favorable					
3	El rango del funcionario policial determina el desarrollo con éxito de las labores sin la debida supervisión y control					
4	El funcionario policial siempre recibe adiestramiento previo a la nueva asignación de actividades gerenciales					
5	Todas las actividades asignadas a los funcionarios policiales están permanentemente coordinadas de acuerdo al cuadro de mando					
6	La comunicación del funcionario que ocupa el nivel Estratégico/táctico (Comisionados/ Supervisores) fluye hacia los niveles inferiores					
7	La evaluación del desempeño se aplica con frecuencia tomando en cuenta el rango del funcionario policial					
8	La gestión del talento humano gerencial de la Dirección General de la Policía de Carabobo permite que la misión de proteger la vida y propiedades del ciudadano se materialice satisfactoriamente					

9	La estructura Organizacional de la Policía de Carabobo da respuesta a todas las situaciones de Seguridad requeridas por la ciudadanía					
10	La asignación de responsabilidades y actividades en el nivel Estratégico, permite a los funcionarios policiales que dependen de esta jefatura mantener un adecuado clima de seguridad como principal objetivo de la Policía de Carabobo					
11	La ética del funcionario policial se traduce en una persona íntegra, con valores bien definidos, un servidor público por excelencia.					
12	El funcionario policial evidencia su profesionalismo en su desempeño laboral					
13	Considera que la profesionalización del funcionario policial está acorde con el nuevo modelo policial establecido en la Ley del Policía					
14	Considera que para la profesionalización del funcionario policial solo se requiera y necesite la UNES para la preparación integral					
15	El desarrollo del capital humano es indispensable para lograr la productividad que exige la sociedad carabobeña, y toma en consideración la situación política y social del país					
16	Considera adecuado el desarrollo del capital humano en la Policía de Carabobo					
17	Considera útil y necesario el desarrollo programas de atención para los funcionarios policiales					
18	El cuadro de mando de la Dirección General de la Policía de Carabobo desarrolla programas de atención al personal subalterno					
19	El rango del funcionario policial incide en el cumplimiento de su deber					
20	El cumplimiento del deber deriva del nivel policial (estratégico, Táctico, Operacional)					



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



MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE
RECOLECCIÓN DE DATOS

ITEM	CRITERIO				JUICIOS					
	Claridad		Congruencia		Eliminar		Modificar		Aceptar	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										

Observaciones: _____

Nombre del especialista _____

Profesión: _____

C.I: _____



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



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por medio de la presente, doy constancia que el instrumento de recolección de datos (Cuestionario), elaborado para desarrollar una investigación titulada, **ESTUDIO DE LA GESTION GERENCIAL DEL TALENTO HUMANO QUE LABORA EN LA DIRECCION GENERAL DE LA POLICIA DEL ESTADO CARABOBO**, cuyo objetivo es: Estudiar la gestión gerencial del talento humano que labora en la Dirección General de la Policía del Estado Carabobo, a fin de destacar su relevancia en el logro de los objetivos organizacionales, presentado por el **Licenciado Rafael Eduardo Villa García; C.I.V.- 14.461.228**, cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

Aprobado por el Especialista: RICARDO KISLANSKI C.I. 3922706

Fecha de Validación: 6/10/2014

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

Validado por: RICHARD KISUNGA Fecha: 6/10/2017 Firma: [Firma]

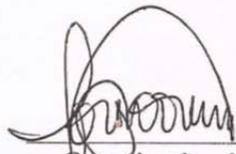


Acta de Aprobación del Proyecto de Trabajo de Grado. 1-2

La Comisión Coordinadora del Programa de Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, en uso de las atribuciones que le confiere el Artículo N° 44 literal k) del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el proyecto de Trabajo de Grado titulado: *“ESTUDIO DE LA GESTION GERENCIAL DEL TALENTO HUMANO QUE LABORA EN LA DIRECCION GENERAL DE LA POLICIA DEL ESTADO CARABOBO”*, adscrito a la Línea de Investigación: **GESTION DE PERSONAS**, presentado por el (la) ciudadano(a): **RAFAEL VILLA**. Titular de la cédula de identidad N°: **14.461.228** y elaborado bajo la dirección de el(la) Tutor(a): **NATALY PETIT** Cédula de identidad N°: **7.573.755**, considera que, el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO**.

En Valencia, a 21 días del mes de Mayo de 2014.

Por la Comisión Coordinadora:


Coordinador del Programa



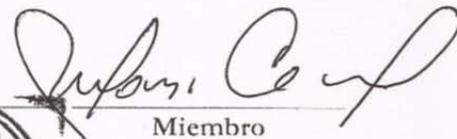

Miembro

Diagrama de Gantt

Etapas de la Investigación	2014						
	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.
Exploración y estudio de la bibliografía	■	■					
Diagnóstico de la situación real en la institución caso estudio y elaboración del planteamiento del problema.			■				
Selección de la metodología a utilizar de acuerdo a las características y naturaleza de la investigación				■			
Elaboración del anteproyecto					■	■	
Presentación del anteproyecto para correcciones correspondientes					■	■	
Elaboración del cuestionario y matriz de validación						■	
Presentación del cuestionario						■	■
Correcciones del cuestionario						■	■
Presentación del proyecto ante el tutor						■	■
Correcciones del proyecto						■	■
Presentación final del proyecto						■	■

Villa (2014)

Coefficiente Alfa Cronbach

S	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	TOTAL	Prom	Desv	Var	
1	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	2	2	4	4	2	3	4	3	4	4	4	5	5	5	3	4	4	5	5	4	5	2	4	153	4	0,9	0,9
2	4	5	3	3	4	5	5	3	5	5	5	5	3	4	4	4	1	3	3	1	5	4	5	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	4	3	1	2	149	3	1,2	1,5	
3	2	1	1	1	2	1	5	5	1	1	1	1	2	1	4	4	1	2	2	1	1	1	1	4	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	64	2	1,2	1,4		
4	2	2	1	5	5	5	4	3	1	2	2	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	2	5	5	5	1	1	2	2	1	2	1	1	2	81	2	1,5	2,1		
5	5	5	1	5	5	5	4	5	4	4	5	5	2	2	3	4	1	2	3	2	2	2	3	2	4	5	5	5	5	2	4	4	4	4	5	5	1	2	2	134	3,5	2,1	4,5
6	4	2	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	4	4	5	1	2	2	1	3	4	3	4	4	4	5	5	5	3	5	5	4	5	4	1	1	1	138	2,5	2,1	4,5
7	2	3	1	1	1	5	2	3	3	4	5	1	3	2	4	4	1	2	1	2	2	3	5	3	4	2	1	5	1	3	3	4	4	1	2	2	2	1	98	1,5	0,7	0,5	
8	4	4	2	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	5	2	1	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	2	1	2	146	3	1,4	2,0
9	5	3	2	4	5	1	4	4	4	4	5	5	4	3	4	2	4	2	3	3	2	4	4	4	2	5	5	1	4	4	4	4	4	5	4	2	2	4	135	4,5	0,7	0,5	
10	4	4	2	4	4	4	4	5	2	4	5	5	3	3	4	4	2	4	3	3	4	3	5	3	4	4	4	4	4	3	2	4	4	5	5	5	4	5	145	4,5	0,7	0,5	
11	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	2	5	4	5	5	4	2	5	2	2	5	4	5	5	2	5	5	4	5	4	5	4	4	163	4,5	0,7	0,5	
12	5	4	5	1	1	1	5	3	5	5	5	5	5	5	2	4	5	4	5	5	5	4	5	2	5	1	2	1	5	5	5	4	5	5	4	5	1	149	3	2,8	8,0		
13	5	2	4	1	3	2	4	2	2	4	5	5	3	4	4	5	2	4	2	4	4	3	2	3	5	5	3	1	1	3	2	4	4	5	4	2	4	2	124	3,5	2,1	4,5	
14	4	2	1	4	4	1	5	3	1	1	1	1	2	1	2	4	2	1	1	1	1	2	5	2	4	4	4	2	4	2	2	1	1	1	5	1	1	4	88	4	1,4	2,1	
15	4	4	2	4	4	1	4	3	5	5	5	4	5	4	5	2	5	5	4	4	5	5	4	5	2	4	4	2	4	5	1	5	5	4	4	2	5	1	146	2,5	2,1	4,5	
16	5	4	2	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	3	4	4	5	2	1	3	2	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	2	2	1	147	3	2,8	8,0	
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	184	5	0,4	0,1	
18	2	2	1	5	4	2	2	4	2	2	4	4	3	4	4	3	4	2	4	5	2	3	3	3	3	2	4	4	5	3	2	2	4	4	2	1	2	4	116	3	1,4	2,0	
19	1	2	1	5	5	5	4	5	1	1	1	1	3	4	3	4	5	4	1	4	4	4	2	3	4	1	5	5	4	3	1	1	1	1	1	1	1	4	2	107	1,5	0,7	0,5
20	1	2	1	5	4	1	1	1	1	1	1	1	3	4	1	4	5	5	2	4	5	4	1	3	4	1	4	1	5	3	1	1	1	1	1	1	5	1	91	1	1,6	2,7	
Su ma	7	6	4	7	7	6	8	7	6	7	7	7	6	6	7	7	7	5	5	6	5	6	7	6	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	4	5	2558					

Resumen de resultados		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
5	Totalmente de acuerdo	13	16	2	6	14	16	4	12	7	8	23	22	7	3	14	17	32	3	7	6
4	Parcialmente de acuerdo	17	10	3	1	8	8	6	17	18	19	9	6	12	9	15	8	6	13	10	7
3	Imparcial, ni acuerdo, ni desacuerdo	4	8	0	3	3	4	8	2	4	7	0	1	6	1	1	6	0	7	4	3
2	Parcialmente en desacuerdo	4	1	9	10	10	4	10	5	7	4	6	3	10	9	5	5	0	13	3	2
1	Totalmente en desacuerdo	0	3	24	18	3	6	10	2	2	0	0	6	3	16	3	2	0	2	14	20
TOTALES		38																			

$$\alpha = \frac{N}{N-1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] = \frac{0,9}{3}$$

TOTAL ENCUESTADOS = 38

Interpretación del Coeficiente de confiabilidad	
Rangos	Coeficiente Alfa
Muy Alta	0,81 a 1,00
Alta	0,61 a 0,80
Moderada	0,41 a 0,60
Baja	0,21 a 0,40
Muy Baja	0,01 a 0,20

