

**FORMACION BASADA EN COMPETENCIAS CLAVE EN EL DESEMPEÑO
DEL FUNCIONARIO POLICIAL ADSCRITO A LA DIRECCION DE
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA POLICIA DEL ESTADO CARABOBO**



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



**FORMACION BASADA EN COMPETENCIAS CLAVE EN EL DESEMPEÑO
DEL FUNCIONARIO POLICIAL ADSCRITO A LA DIRECCION DE
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA POLICIA DEL ESTADO CARABOBO**

Autor: Lic. Lilibeth Barrada

Bárbula, Octubre 2014



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



**FORMACION BASADA EN COMPETENCIAS CLAVE EN EL DESEMPEÑO
DEL FUNCIONARIO POLICIAL ADSCRITO A LA DIRECCION DE
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA POLICIA DEL ESTADO CARABOBO**

Autor: Lic. Lilibeth Barrada
Tutor Msc. Javier Subero

Bárbula, Octubre 2014



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



**FORMACION BASADA EN COMPETENCIAS CLAVE EN EL DESEMPEÑO
DEL FUNCIONARIO POLICIAL ADSCRITO A LA DIRECCION DE
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA POLICIA DEL ESTADO CARABOBO**

Trabajo de Grado Presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo para Optar al Título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales

Autor: Lic. Lilibeth Barrada
Tutor Msc. Javier Subero



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



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Msc. Javier Subero., titular de la Cédula de Identidad N° 11.637.750, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado de la Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, titulado: **FORMACION BASADA EN COMPETENCIAS CLAVE EN EL DESEMPEÑO DEL FUNCIONARIO POLICIAL ADSCRITO A LA DIRECCION DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA POLICIA DEL ESTADO CARABOBO**, presentado por la ciudadana Lilibeth Barrada., titular de la Cédula de Identidad N° 12.142.780, para optar al título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

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

Firma:



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



VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **FORMACION BASADA EN COMPETENCIAS CLAVE EN EL DESEMPEÑO DEL FUNCIONARIO POLICIAL ADSCRITO A LA DIRECCION DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA POLICIA DEL ESTADO CARABOBO**, presentado por la ciudadana Lilibeth Barrada, titular de la Cédula de Identidad N° 12.142.780 y elaborado bajo la dirección del Tutor Msc. Javier Subero., titular de la Cédula de Identidad N° 11.637.750, para optar al título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales.

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

Apellidos	Nombre	C.I.	Firma
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Bárbula, Octubre 2014

DEDICATORIA

A DIOS,

Por sus bendiciones en mi vida, por no desampararme y ser mi fortaleza y esperanza para vencer los obstáculos.

A mi Padre,

Hermoso y amado que descansa en la Paz del Señor, le dedico este logro, para honrar su presencia en mi vida y por haber sido el ser maravilloso que fue... por todas sus enseñanzas... Siempre estará en mi corazón!

A mi madre,

Mujer tenaz y luchadora incansable ante la vida,
Mi roca y mi fuerza para seguir adelante...

A mi hermana,

Por siempre estar allí, para darme aliento aún en el silencio.

A mi amigo bello David,

Por ser tan especial y caballero, por apoyarme y darme el valor para seguir adelante, aún en los momentos más difíciles para mí, por ser ese rayo de luz que ilumina mis días y mis noches ayudándome a ser mejor persona.

A mis amigos y amigas,

Por apoyarme incondicionalmente y ayudarme a concluir este trabajo.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS, por sus abundantes bendiciones y luz que brilla en lo más profundo de mi corazón.

A LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO, por ser mi Alma Mater, con la que he crecido profesionalmente.

A mi Madre, por su apoyo en todo momento, por sus palabras de aliento para mantenerme firme y creer en mí.

A mi hermana Alexandra y mis sobrinos Andrés y Daniela, por su apoyo, su amor, su cariño.

A mi gran y querido amigo David, que ocupa un lugar privilegiado en mi corazón y que Dios puso en mi camino para recordarme lo bonito de ser feliz y vivir en alegría, Gracias por acompañarme, entenderme, aguantarme y sobre todo apoyarme y creer en mí...

A mi amiga Carmen Medina, por toda su ayuda, su comprensión, su amistad maternal, su dedicación para guiarme en este trabajo. Gracias Amiga!

A la Profesora Nataly Petit, por toda su paciencia, entrega, conocimiento brindado, su orientación y apoyo incondicional, por sus palabras de aliento y empuje para no desistir. Gracias Profel.

A mis compañeros de la Policía de Carabobo, todas las personas que de una u otra forma aparecieron en mi vida en este largo camino y brindaron una palabra de aliento, un gesto de cariño, de ayuda, de hermandad....

INDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTOS	viii
ÍNDICE GENERAL	ix
ÍNDICE DE CUADROS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
RESUMEN	xv
INTRODUCCIÓN	17
CAPÍTULO I	21
EL PROBLEMA	21
1.1.- Planteamiento del Problema	21
1.2.- Objetivos de la Investigación	27
1.3.- Justificación de la Investigación	28
CAPÍTULO II	30
MARCO TEÓRICO	30
2.1.- Antecedentes de Investigación	30
2.2.- Bases Teóricas	39
2.3.- Bases Legales.....	52
2.4.- Definición de Términos	57
CAPÍTULO III	59
MARCO METODOLÓGICO	59
3.1.- Naturaleza de la Investigación	59
3.2.- Diseño de la Investigación	60
3.3.- Técnicas e Instrumentos de recolección de información.....	61
3.4.- Población y Muestra.....	63

3.5.- Estrategias Metodológicas	66
CAPÍTULO IV	74
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	74
4.1.- Resultados del Cuestionario aplicado a los funcionarios policiales	75
CONCLUSIONES	110
RECOMENDACIONES.....	117
LISTA DE REFERENCIAS.....	118
ANEXOS.....	122
Anexo A. Cuestionario	123
Anexo B. Validación del instrumento	128
Anexo C. Juicio de Expertos ..	143
Anexo D. coeficiente alfa de Cronbach.....	149

ÍNDICE DE CUADROS-

CUADROS

	Pág.
1. Muestra.....	66
2. Cuadro Técnico Metodológico. Objetivo N°01	68
3. Cuadro Técnico Metodológico. Objetivo N°02	69
4. Cuadro Técnico Metodológico. Objetivo N°03	70
5. Conocimiento y conformidad con la Misión y Visión de la Intitución Policial.....	75
6. Políticas y objetivos Generales	77
7. Desempeño del Cargo	79
8. Nuevo Modelo Policial Implantado.....	80
9. Conocimiento de la Descripción del Cargo	82
10. Evaluaciones de Desempeño	84
11. Competitividad	86
12. Competencias básicas.....	88
13. Competencias genéricas.....	90
14. Competencias genéricas en la evaluación de desempeño	92
15. Competencias técnicas.....	94
16. Competencias técnicas en la evaluación de desempeño.....	96
17. Proceso de evaluación de desempeño	98

18. Información del proceso de evaluación de desempeño	100
19. Evaluación de desempeño semestral	101
20. Progreso de objetivos y metas	102
21. Metodología para la evaluación de desempeño	104
22. Pasos de la evaluación de desempeño	105
23. Necesidad de la evaluación de desempeño	107
24. Objetivo de la evaluación de desempeño	109

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico	Pág.
1. Conocimiento y conformidad con la mision y vision de la Institucion Policial	75
2. Politicas y objetivos generales.	77
3. Desempeño del cargo..	79
4. Nuevo modelo policial implantado	80
5. Conocimiento de la descripción del cargo.....	82
6. Evaluaciones de desempeño..	84
7. Competitividad..	86
8. Competencias básicas.....	88
9. Competencias genéricas.....	90
10. Competencias genéricas en la evaluación de desempeño	92
11. Competencias técnicas	94
12. Competencias técnicas en la evaluación de desempeño.....	96
13. Proceso de evaluación de desempeño	98
14. Información del proceso de evaluación de desempeño	100
15. Evaluación de desempeño semestral	101
16. Progreso de objetivos y metas	102
17. Metodología para la evaluación de desempeño	104

18. Pasos de la evaluación de desempeño	105
19. Necesidad de la evaluación de desempeño	107
20. Objetivo de la evaluación de desempeño	109



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



FORMACION BASADA EN COMPETENCIAS CLAVE EN EL DESEMPEÑO
DEL FUNCIONARIO POLICIAL ADSCRITO A LA DIRECCION DE
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA POLICIA DEL ESTADO CARABOBO

Autor:
Lic. Lilibeth Barrada
Tutor: Msc. Javier Subero
Fecha: 10-2014

RESUMEN

Esta investigación se desarrolló con el objetivo principal de analizar la formación basada en competencias como elemento clave en el desempeño del funcionario policial adscrito a la Dirección de Gestión Administrativa de la Policía de Carabobo, para ello se realizó un diagnóstico de la situación actual en materia de formación de los funcionarios policiales, se identificaron las competencias genéricas y técnicas y se determinaron las acciones necesarias que permiten el mejor desempeño laboral de los funcionarios y funcionarias policiales. Considerando lo anteriormente expuesto, la metodología de la presente investigación, se enmarca de tipo descriptiva, tomando en cuenta la naturaleza de la misma fundamentada en un diseño documental y de campo. La población en estudio es una población finita considerando al personal policial que labora en la Dirección de Gestión Administrativa de la Comandancia General de Policía del Estado Carabobo. Conformada por 145 funcionarios y funcionarias policiales, tomándose como muestra 34 de ellos considerada muestreo intencional no probabilístico; a los cuales se les aplicó un cuestionario de 20 enunciados respectivamente, validado por expertos, cuyos resultados fueron organizados, en tablas o cuadros de frecuencia y porcentaje, agrupados finalmente en gráficos de torta. De manera general se determinó que el nuevo modelo policial orienta hacia la estandarización de los cuerpos policiales para su adecuación hacia un modelo orientado a la definición, planificación y coordinación de las políticas en materia del servicio de policía, así como, del desempeño profesional del funcionario policial, enfocando las competencias genéricas y técnicas identificándolas con las funciones, aplicando acciones concretas en la evaluación de desempeño.

Palabras Claves: Formación, Competencias Genéricas y Técnicas, Desempeño Laboral.



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



**KEY SKILLS TRAINING BASED ON PERFORMANCE OF POLICE
OFFICER ASSIGNED TO THE ADDRESS OF ADMINISTRATIVE
MANAGEMENT OF POLICE CARABOBO**

Autor:
Lic. Lilibeth Barrada
Tutor: Msc. Javier Subero
Fecha: 10-2014

ABSTRACT

This research was conducted with the main objective to analyze the competency-based training as a key element in the performance of the police officer assigned to the Office of Administrative Management of Police of Carabobo, to do a diagnosis of the current situation was conducted on training of police officers, generic and technical skills were identified and the necessary actions that allow the best job performance of police officers and officials were determined. Considering the above, the methodology of this research is part descriptive, taking into account the nature of it based on a documentary and field design. The study population is a finite population considering the police personnel working in the Directorate of Administrative Management of the General Command of Police of Carabobo State. Composed of 145 officials and police officers, taking as sample 34 of them considered non-probability purposive sampling; to which was applied a questionnaire of 20 statements respectively, validated by experts, whose findings were organized in tables or frequency tables and percentage finally grouped into pie charts. In general it was determined that the new police model oriented towards the standardization of police for adequacy oriented towards the definition, planning and coordination of policies of the police service model, as well as professional staff member's performance police, focusing on generic technical competencies and identifying them with the functions, applying specific measures in assessing performance.

Keywords: Training, Techniques and Generic Skills, Job Performance.

INTRODUCCIÓN

Los fenómenos de globalización y cambio tecnológico han planteado importantes retos en materia de competitividad y desarrollo social, sobre todo en cuanto a la formación del talento humano, influyendo en la pertinencia de las competencias laborales como estrategia para acercar los sectores educativo y productivo en torno al individuo, a fin de facilitar su incorporación al mercado de trabajo y reducir la brecha entre las competencias que posee y las que son requeridas. A partir de las bases conceptuales de la competencia laboral, se plantean sus aportes en la gestión del conocimiento y los procesos de innovación en las organizaciones. Siendo el conocimiento una de las claves de la competitividad de las empresas se han producido cambios sustanciales en los elementos del entorno que se han concretado en la aparición de nuevas tendencias en la organización económica. La desregulación, la globalidad, las privatizaciones, los frecuentes cambios en las jerarquías sectoriales, la irrupción del mundo científico en el quehacer económico, la reducción en los costos de transacción del proceso de innovación, etc. han cambiado el marco de la competencia y este cambio ha situado la tecnología y el conocimiento en la base de la competitividad de la empresa.

Confiriéndose retos en materia de formación de profesionales, de investigación, de desarrollo y de innovación que facilitan encarar con éxito el desarrollo de nuestras sociedades, enfrentándose de diversas formas y una de ellas es la de los planes de formación orientados al desarrollo de competencias, modalidad que se está extendiendo, brindando conocimientos individuales y explícitos pero la organización se mueve con conocimientos colectivos y tácitos. Siendo necesario para que los aprendizajes singulares

sean transferidos a una acción conjunta y eficaz, innovar la manera de relacionarse de la gente, esto es, que los organizadores, los instructores y las personas que van a ser formadas o lo están siendo, se constituyan en elementos de una red.

La transferencia de aprendizajes requiere coordinación entre las personas y depende de las expectativas mutuas. Implica cierta cantidad de acuerdos, explícitos o no, y está en alguna medida sujeta a pautas normativas y estructurales establecidas en la organización. Exige, además, cierto criterio sobre cuándo y cómo las nuevas destrezas deben ser utilizadas, además de la inclinación a hacerlo, que no tiene que ver solamente con el dominio de una habilidad, sino con una percepción del contexto. La complejidad que conlleva la evaluación de la formación, especialmente su efecto en los resultados organizacionales, queda patente en los diversos estudios empíricos realizados, y las conclusiones a las que llegan los mismos presentan un gran número de particularidades que dificultan la obtención de una visión general común sobre el signo de la relación entre la realización de acciones formativas y resultados organizacionales. El efecto de la implantación de acciones formativas sobre la mejora de la productividad es recurrente en la mayoría de los estudios empíricos, pero el grado en que se confirma la relación entre formación y mejora de la productividad varía en función del tipo de indicador utilizado para medirla.

Desde este contexto, la competencia laboral ha surgido como una estrategia en procura de lograr procesos de formación en el individuo, en concordancia con los requerimientos de la industria y de acuerdo con las competencias necesarias para desempeñar las funciones inherentes a los diferentes procesos productivos que se desarrollan dentro de ésta. Su

aplicación se da a partir de la normalización de procesos que sirve de base para el desarrollo de programas de formación, evaluación y certificación de competencias de los individuos.

La competencia está dotada de elementos que forman parte del individuo y que, en suma, la construyen: motivos, concepto de sí mismo, rasgos, conocimientos y habilidades. Los motivos son los deseos que impulsan conscientemente a una persona hacia un objetivo particular. El concepto de sí mismo tiene que ver con la imagen que un individuo posee de él y está formada a partir de sus valores y creencias. Los rasgos se refieren a las características físicas de una persona y a la manera como ésta responde a situaciones que se le presentan. El conocimiento, por su parte, se relaciona con la información acumulada sobre un tema en particular. Por último, las habilidades son las aptitudes para realizar una actividad física o mental. Entonces, la competencia se forma no solamente a partir del individuo, sino a la luz de los objetivos y resultados esperados de la ejecución de un trabajo dentro de una organización específica. Llevando a cabo un proceso industrial que comprende cuatro etapas: la normalización de procesos productivos, la construcción de programas de formación con base en los estándares obtenidos, la evaluación del individuo y la certificación del individuo en torno a las competencias identificadas.

Concluyendo que la formación por competencias, es un proceso de aprendizaje donde se desarrollan o potencializan las competencias actitudinales específicas a los trabajadores, las cuales favorecen la productividad y el desempeño general de la organización a la cual pertenecen. Aunado al desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema,

conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

Esta investigación tiene como objetivo general, analizar la formación basada en competencias como elemento clave en el desempeño del funcionario policial. Para el logro de este estudio se hizo necesario desarrollar cuatro capítulos que condujeron al logro del objetivo general. El primer capítulo, aspira destacar los aspectos que identifican el objeto de estudio, así como la problemática del mismo, justificando la investigación donde se expresa la importancia del estudio y los objetivos trazados para el fin de la investigación.

El segundo capítulo presenta los antecedentes relacionados al objeto de estudio, los referentes teóricos y los grandes temas que se vinculan a la formación laboral, las competencias genéricas y técnicas, así como, el desempeño.

El tercer capítulo caracterizado por la metodología utilizada, se desglosó de la siguiente forma: tipo de investigación, diseño de la investigación, población, así como las técnicas e instrumentos de investigación, y la validez de la misma. Dejando establecido que el nivel del mismo es Descriptivo basado en un diseño Documental y de Campo.

El cuarto capítulo presenta el análisis e interpretación de los datos obtenidos con la aplicación de las técnicas e instrumentos de investigación. Por último se hizo necesario destacar aquellos resultados que permitieron la construcción de las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En la actualidad el proceso de globalización de los mercados mundiales exige gran nivel de competitividad y por ende calidad en todos los aspectos a las organizaciones, lo que lleva a los científicos a establecer modelos que instruyan a los gerentes a la rápida adaptación de los cambios y a la consecución de sus objetivos. Estos modelos surgen para dar respaldo a las instituciones y al mismo tiempo impulsar que se desarrollen diversos estudios que determinen los verdaderos caminos al éxito en las organizaciones. De hecho, las nuevas tecnologías y el aumento de la competitividad marcan la diferencia entre las empresas de éxito fundamentado en la calidad y la disposición de su capital humano. Es por ello, que la implementación de la tecnología de punta es indispensable para lograr la productividad que hoy exige el mercado.

Debe tenerse en cuenta, sin embargo, que el éxito de cualquier emprendimiento, depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tengan las personas que participan en su organización. Además, en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Este cambio, se logra mediante el fortalecimiento de la formación continua en las personas, a fin que la educación y experiencias sean palpables frente a un sistema de

competencias. Se hace necesario un nuevo enfoque del desempeño, que posibilite y contribuya a un mejor alcance de los objetivos estratégicos.

Tomando en cuenta, los adelantos que se llevan a cabo en México, iniciado en los años 90's e impulsado por el Gobierno Federal a través del CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral), organismo encargado de establecer un sistema de certificación de la capacidad o competencia laboral de los trabajadores, con el fin de impulsar su desarrollo en base a los criterios preestablecidos de desempeño y el interés de diversos países de América Latina y del mundo en el área, así como, el estudio y análisis de la situación de los diferentes países que enfrentan en cuanto a formación y desarrollo de los recursos humanos basados en un enfoque de competencia laboral. Las experiencias centradas en la competencia laboral son relativamente recientes y se ha llegado a ellas por diferentes caminos. Es comprensible, que países con distinta historia, herencia cultural, problemas, objetivos, no menos importante, la posición en el escenario mundial, lo aborden con perspectivas diferentes, con propósitos diversos, con comprensiones conceptuales y metodologías de distinta naturaleza.

Permitiendo el aprendizaje de los unos a los otros, ofreciendo lecciones en base a la experiencia, permitiendo conocer, discutir, así como, contrastar las experiencias más significativas acumuladas a nivel internacional, probablemente reconocer que más allá de las diferencias y variaciones, empieza a forjarse una base de entendimiento compartido en relación con los principios, además valores que constituyen el eje central del enfoque de competencia laboral. Cabe señalar, que lo planteado en el enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional esbozado por Ducci, M.

(1996:15-26), la misma hace referencia a la importancia del tema de formación basada en competencia laboral, que orienta el esfuerzo del desarrollo económico y social que valoriza el recurso humano su capacidad para construir el desarrollo, igualmente establece la necesidad de unir o por lo menos encontrar un punto de convergencia entre la educación y el empleo. Visto como un área álgida que permite el desarrollo de las capacidades humanas, que considera los esfuerzos educativos, de la capacitación de la mano de obra, del mercado de trabajo. Es necesario señalar, que la adaptación al cambio, el cual puede hallarse a nivel internacional, bajo una multiplicidad de formas, englobando la competencia laboral en un concepto dinámico, que imprime énfasis y valor a la capacidad humana para innovar, enfrentar el cambio así como gestionarlo. En tal sentido, enmarcar dentro de los cambios el perfil que se requiere del nuevo trabajador, exigiendo más frecuentemente, para una proporción cada vez mayor de puestos de trabajo, una combinación de competencias cognoscitivas de base, de comportamiento profesional y técnicas específicas, incluyendo entre las primeras los diversos niveles de dominio de las áreas fundamentales del conocimiento, empezando por la lectura y escritura, el lenguaje, la lógica aritmética, en las segundas se comprenden las aptitudes, actitudes así como, valores asociados al desempeño profesional requerido, en tercer lugar se refieren lógicamente a los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias en el campo especializado de la ocupación o puesto a desempeñar.

De acuerdo a lo mencionado en los párrafos anteriores, la experiencia en Venezuela sobre competencias, inició en el año 1998 en la ciudad de Caracas, con un evento que propiciaba la discusión sobre las experiencias que en materia sobre la Normalización, Formación y Certificación basada en

competencias laborales, del cual se desprende varios programas de formación integral y aplicación de competencias en los procesos de recursos humanos, destacando el Centro Internacional de Educación y Desarrollo (CIED), el cual ha creado el "Explorador de CIED de Competencia" (CIED-1999), permitiendo con ello medir las brechas entre conductas externas observables de un trabajador previo unos indicadores de productividad y las conductas requeridas por el perfil organizacional, así como de los procesos, determinando si la misma se relaciona con un problema de conocimiento, habilidades, destrezas, valores o actitudes, enfatizando que las brechas se orientarían a acciones de adiestramiento (cursos, charlas, técnicas motivacionales, talleres, entre otros). De hecho, se enfocan en un propósito de convencer acerca de la utilidad, se orienta hacia un servicio de calidad, competitividad y mejor desempeño laboral. Haciéndose la salvedad que estas experiencias corresponden a empresas privadas, demostrando que han orientado sus objetivos hacia el incremento de la productividad y un mejor servicio. En relación, a las instituciones públicas se debe considerar la nueva institucionalidad como prestadora de servicios donde el sujeto receptor de estos es definido como usuario, permitiendo establecer cuáles son las competencias que debe desarrollar la Administración Pública Nacional, considerando una serie de efectos, servicio, usuario (ciudadano) y orientación a resultados.

Esto, conlleva a la implementación de la formación basada en competencias como clave en el desempeño del funcionario o funcionarias policiales, la cual tiene su razón fundamental en su íntima relación con la organización interna del trabajo, que requiere de instrumentos destinados a definir las características, así como, el cumplimiento o realización de las tareas (descripción de los cargos para los servidores públicos por parte de

las Instituciones Públicas), los requisitos de idoneidad de las personas llamadas a desempeñarlas. Por tal motivo, la identificación de competencias en la Administración Pública aportará una nueva comprensión del recurso humano, por cuanto se basa en principios que parten de la idea de considerar a las personas en las organizaciones como actores y colaboradores en los procesos de transformación, con capacidad de participar activamente en éstos. La cual se sustenta en la satisfacción de los usuarios de los servicios, quienes merecen y requieren respuestas oportunas, eficientes, así como, organismos competentes.

Por las consideraciones anteriores, la Comandancia General de la Policía de Carabobo, como ente prestador de un servicio de seguridad ciudadana, esta orientada a las necesidades del ciudadano, específicamente la Dirección de Gestión Administrativa, por ello, se requiere de estructuras organizativas más horizontales, flexibles, alineadas al trabajo en equipo, considerando un sistema de vinculación basado en formación por competencias, que permita desarrollar y mantener la eficacia de la institución en el desempeño del funcionario policial hacia la prestación de un servicio policial acorde a las necesidades de la ciudadanía, la misma se encuentra ubicada en la Av. Navas Spinola entre Paseo Cabriales y Martín Tovar. En la ciudad de Valencia del estado Carabobo.

Puesto que, en la actualidad los funcionarios y funcionarias policiales presentan debilidades en la formación continua correspondiente al servicio de policía, lo que se traduce en cargas burocráticas para la toma de decisiones, inclusive, como punto importante la conducta del funcionario o funcionaria, la cual debe regirse por una normativa establecida, que en muchos casos genera desviaciones por presentar deficiencia en la

supervisión y control de las actividades, así como, desmotivación al trabajo al no ser debidamente incentivados o reconocidas las acciones que son generadas en el quehacer diario. Se hace necesario, preveer la aplicación de estrategias, procesos y mecanismos para mejorar las capacidades de la función policial al utilizar el conocimiento establecido en la normativa que rige el servicio también el desempeño policial, orientado a mejorar la calidad de su funcionamiento en términos de legalidad, legitimidad, consenso y eficacia, encauzando la actuación de la policía en la consecución de resultados verificables. Es evidente entonces, que la finalidad de disminuir la brecha entre los conocimientos y la necesidad de formación, de adiestramiento con el propósito de corregir las fallas en la supervisión, la formación policial, la atención de quejas, la comunicación interna, entre otros. Se requiere de un personal apto y competente en todos los aspectos necesarios para lograr las metas esperadas en cada una de las dependencias que conforman la Institución Policial, en función de lograr la excelencia en el servicio de policía y garantizar al ciudadano la seguridad.

Se observa claramente, que los criterios de formación de los funcionarios y funcionarias policiales, utilizados hasta ahora no se ajustan completamente a la necesidad, a pesar de contar con un instituto de formación y reglas mínimas de capacitación y adiestramiento, sólo desarrolla de manera específica la profesionalización basado en competencias del funcionario y funcionaria policial, requiriendo definir áreas técnicas y operativas propias del servicio policial, siendo este el punto donde se concentra la investigación que permite vislumbrar una interrogante válida presentada como la Formulación del Problema:

- ¿De qué manera la formación basada en competencias es clave en el desempeño del funcionario policial?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

- Analizar la formación basada en competencias como elemento clave en el desempeño del funcionario policial.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual en materia de formación de los funcionarios y funcionarias policiales, que laboran en la Dirección de Gestión Administrativa.
- Identificar las competencias genéricas y técnicas de los funcionarios y funcionarias policiales, adscritos a la Dirección de Gestión Administrativa en el cumplimiento del servicio policial.
- Determinar las acciones necesarias que permitan el mejor desempeño laboral de los funcionarios y funcionarias policiales, pertenecientes a la Dirección de Gestión Administrativa.

Justificación

Organizar el capital humano en una organización, permite identificar el valor que aporta cada persona desde su cargo, los resultados que contribuyen con la solución de problemas y necesidades del sector productivo o de servicios que desarrolla la misma, así como al mejoramiento continuo de la calidad de las instituciones, que se requiere enfatizar y focalizar el esfuerzo del desarrollo sobre la valoración del recurso humano, así como la capacidad de los funcionarios y funcionarias para construirlo, constituyendo una manera de recuperar la humanización del trabajo especialmente en el área policial, específicamente para la Dirección de Gestión Administrativa. En efecto, una razón fundamental corresponde a la necesidad de encontrar un punto de concordancia entre formación y empleo, visto como punto determinante para el cumplimiento efectivo de la función policial, con el aporte del estudio de las competencias, de ser puesto en práctica le permitirá fortalecer el desarrollo de la Institución Policial.

Igualmente, mejorar la relación laboral, destacando la contribución y el valor que aportan a la organización, enfocando lo que más motiva a los funcionarios y funcionarias a continuar en su puesto, como resultado de la aplicación de sus competencias, que permitan ofrecer un servicio de calidad a la comunidad, al estado y al país. A su vez, la investigación permitirá su uso de forma referencial en indagaciones futuras interesadas en el tema y el objeto planteado, más que corresponde al área policial que en muchas instituciones no presentan estudios de competencias en la gestión. En cuanto, a la línea de investigación correspondiente a la Gestión de las personas y la Maestría de Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, aportará desarrollar y reconocer el tema de evaluación de

desempeño en conjunto con las competencias, visto como un sistema importante para el conocimiento de las personas en relación a lo que hace y aporta, contribuyendo al rendimiento efectivo en la actividad laboral.

Por ello, el planteamiento de generar competencias de acuerdo a la capacidad de desarrollo de los funcionarios y funcionarias policiales en el cumplimiento del servicio policial, esta área aporta mucha información, siendo de vital importancia para la Dirección de Gestión Administrativa de la Comandancia General de Policía del estado Carabobo, debido que debe constituir directrices para orientar la función policial y especialmente abarcar un tema tan complejo como el policial que actualmente esta siendo normado, además encausado hacia aspectos de orden administrativo que requieren establecer y fortalecer sistemáticamente aquellos factores que inciden de forma determinante en la formación y el desempeño de los funcionarios.

SECCION II MARCO TEORICO

Una vez descrito el planteamiento del problema, precisados el objetivo general y los específicos, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentarán el estudio en cuestión. Presentando los respectivos antecedentes de la investigación pautaada, el marco teórico incluye entre otros aspectos la revisión de los trabajos enfocados hacia el estudio de la formación del recurso humano, las competencias y el desempeño de estas, visto como herramientas que permiten desarrollar en las personas los diversos aspectos, destrezas, habilidades que conllevan a un mejor desempeño de las actividades y tareas, significando un gran aporte a la investigación que se realiza, enmarcados en referentes teóricos que permiten explicar de manera sencilla la teoría que soporta a esta investigación, los cuales se centran en la formación y las competencias.

Antecedentes

Con el fin de destacar la relevancia del estudio y conformar el sustento teórico, se realizó la revisión de algunos trabajos de investigaciones tanto internacionales como nacionales, los cuales aportarán aspectos claves para el desarrollo de los mismos, es importante señalar una investigación de Wesselink, Biemans, Mulder y Van den Elsen (2007), docentes investigadores del Departamento de Educación y Estudios de competencias de la Universidad y Centro de Investigación de Wageningen, países bajos, quienes publicaron un artículo titulado La Formación Profesional basada en Competencias vista por investigadores neerlandeses. Esta se fundamentó en el concepto de competencias el cual constituye cada vez más la base para el rediseño de la formación profesional, basada en competencias y las

disciplinas académicas argumentan que no son punto de partida para el desarrollo curricular, pero si es necesaria la competencia para el trabajo práctico. Además, establecen que el aprendizaje o formación constituye una tendencia predominante en la formación profesional en varios países, debido a que prevé menos problemas en transición del colegio al trabajo, para tales efectos, realizaron un estudio sobre un método mixto a través de una sesión de grupo donde los participantes discutieron sobre el conjunto de principios y de resultados procesados en la investigación y un estudio Delphi con el propósito de encontrar un resultado común mediante la implementación de una serie de cuestionarios secuenciales intercalados con información en forma de resúmenes y retroalimentación procedente de las opiniones derivadas de las respuestas emitidas en la sesión de grupo.

Concluyendo, que el profesor no sólo es un formador sino también un experto orientado hacia la práctica haciendo hincapié en la importancia del desarrollo de la identidad (profesional), es decir, el desarrollo de la identidad en los individuos en la sociedad actual, así como en los trabajadores, finalizando con un consenso factible para la elaboración del modelo de consenso para la formación profesional basada en competencias. De lo anteriormente expuesto, se confirma la relación de la formación basado en competencias que constituye un aspecto básico del comportamiento, centrándose en la capacidad integrada de una persona que conduce a la capacitación para la realización de ciertas tareas, que incluye la integración del conocimiento, las habilidades y la actitudes, garantizando que puede realizarse con éxito un trabajo práctico, lo cual constituye un aporte a la presente investigación.

De los trabajos consultados en el ámbito internacional, es importante señalar el estudio realizado por Morón, C. (2010), quien presentó un trabajo de grado doctoral titulado las competencias como herramienta para el cambio cultural en una organización bancaria, presentado en la Universidad de Barcelona, para optar al título de Doctor de la Facultad de Psicología, desarrollando como objetivo general demostrar la inexistencia de relación entre factores asociados al género, formación académica, procedencia o edad y la valoración de las competencias, así como la desvinculación con los objetivos. En relación con la metodología la misma es una investigación descriptiva, contando con una población de 7.600 empleados, tomando como muestra 828 personas pertenecientes a la red comercial, para lo cual utilizó como técnicas de recolección de datos la entrevista directa, además un cuestionario, la investigación permitió validar el modelo de competencias utilizado en la Organización Bancaria al establecer una relación entre las competencias del negocio y los resultados de desempeño medidos a través de la valoración de objetivos comerciales.

Por otro lado, el análisis teórico y su posterior comprobación empírica le permitieron describir la universalidad así como el planteamiento integrador de las competencias en las organizaciones bancarias, al no vincularlas con las variables personales como el género, la procedencia, el nivel cultural o la edad. Estableciendo un primer acercamiento a la relación que se constituye entre los valores de la organización y las competencias esenciales, como elementos indispensables para llevar a cabo cualquier actuación de cambio cultural. Entre los aportes encontrados para la presente investigación se consideró el enfoque presentado del estudio de las competencias y su vinculación a la formación en una organización, permitiendo dilucidar como actúan las personas en las organizaciones visto como una relación positiva

orientada los resultados, al servicio, la ética, lo que coadyuvara en el planteamiento realizado considerando el servicio que presta el funcionario o la funcionaria policial.

Por su parte, el trabajo de grado doctoral realizado por Flores, F. (2008), titulado *Las Competencias que los Profesores de Educación Básica Movilizan en su Desempeño Profesional Docente*, para optar al grado de Doctor realizado en la Facultad de Educación Universidad Complutense de Madrid, España, definiendo como objetivo general describir las percepciones que poseen respecto de sí mismos los profesores de Educación Básica de 1º y 2º ciclo de las escuelas dependientes de la Corporación Municipal de Viña del Mar. En lo relacionado con la metodología es un diseño de tipo empírica y descriptiva porque busca por un lado determinar las percepciones que poseen respecto de si mismo los profesores básicos del primer y segundo ciclo de Educación Básica de las escuelas dependientes de la Corporación Municipal de Viña del Mar, de las competencias que ponen en acción en la preparación para la enseñanza. Cabe señalar, que la población a ser considerada al 100% de los profesores de 1º a 8º Básico de las cuarenta y cuatro escuelas básicas que constituyen el universo de los establecimientos de Educación Básica municipalizados de la Comuna de Viña del Mar, Chile.

Tomando como muestra a un total de 488 profesores. De igual modo, para obtener la información necesaria y poder dar respuesta se construyó un instrumento denominado “Autoevaluación de las competencias que los profesores de educación básica movilizan en su desempeño profesional docente”, el mismo se transformó en otro, cuyo nombre era “Evaluación de las competencias que los profesores de educación básica movilizan en su desempeño profesional docente” con los mismos reactivos, sólo se cambio la

redacción de cada ítem de primera a tercera persona singular. En relación a su estructura, está constituido por un total de noventa y seis (96) competencias, basadas en la organización de los dominios, criterios y descriptores que presenta el marco para la buena enseñanza del Ministerio de Educación de Chile. En cuanto, a las conclusiones emitidas por el autor se centran en las competencias que moviliza al profesorado, en su desempeño profesional, estas son ubicadas en el contexto de la realización de sus actividades pedagógicas, siguiendo el ciclo total del proceso educativo dividido en cuatro áreas o dominios: preparación de la enseñanza, creación del ambiente para el aprendizaje, el acto de enseñar, la relación con su entorno y su propia reflexión profesional. En cada uno de estos dominios subyacen cuatro preguntas básicas que todo profesor se debe hacer: ¿Qué es necesario saber?, ¿Qué es necesario saber hacer?, ¿Cuán bien se debe hacer? y ¿Cuán bien se está haciendo?.

Ahora bien, la contribución a este trabajo, corresponde al valor agregado en relación a la realización de evaluaciones, diseño de curriculum de formación, en formación por competencias y el diseño de programas de capacitación así como el perfeccionamiento de funcionarios en servicio que permita implementar políticas de desarrollo profesional, respondiendo a las necesidades de perfeccionamiento de los funcionarios policiales, detectadas por los directivos además percibidas por ellos mismos. Por su parte, Bofill, G. (2011), presentó un trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales ante la Universidad de Carabobo, titulado La Mejora del Talento Humano a través de las Nuevas Tendencias, Competencias y Evaluación de Desempeño en la Empresa Direco C.A., planteando como objetivo general estudiar las competencias claves que debe poseer el personal de Direco C.A., para el desempeño de

las funciones laborales. Se aplicó, como metodología la correspondiente a una investigación descriptiva no experimental transeccional-descriptivo, ya que se recolectaron los datos en un momento único del tiempo, para describir las variables definidas, indagando en la incidencia y los valores como se manifiestan en las variables estudiadas. En cuanto, a la recolección de datos se empleó el panel de expertos, donde se eligió a un grupo de personas conocedoras de las diferentes áreas de la organización para discutir las situaciones críticas de cada área y en base a ellas seleccionar las competencias claves que debe poseer cada trabajador de acuerdo al nivel que pertenece dentro de la organización.

Otro aspecto, es que el panel de expertos estuvo conformado por: el Director, Gerente General, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Finanzas, Supervisor de Almacén y la Analista de Compras. Igualmente, diseñaron un cuestionario compuesto por un conjunto de aseveraciones de las cuales debe seleccionar una calificación literal. Cada calificación está presentada mediante las letras de la “A” hasta la “E”, el cual se aplicó a todo el personal para describir las características del proceso de evaluación de desempeño con el fin de conocer las etapas y los componentes que influyen en su desempeño. Es importante señalar, que la investigación plantea que el desempeño, juega un papel fundamental, puesto que, a través de los diversos planes existentes en el proceso de formación, permite desarrollar las competencias, logrando con ello que demuestren en su trabajo mejoras, alcanzando un desempeño exitoso en su actividad laboral. A su vez, permitirá a esta investigación analizar los componentes claves de la evaluación de desempeño, con el fin de conocer las competencias necesarias para la mejora continua del personal que labora en la Comandancia General de la Policía de Carabobo.

Por otro lado, se presenta el trabajo realizado por Leal, K. (2011), titulado Competencias para el Desarrollo del Coaching como Herramienta de Mejora del Desempeño Gerencial caso: Administradora de Centros Comerciales, Estado Carabobo, presentado en la Universidad de Carabobo para optar al título de Magíster de Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, desarrollando como objetivo general determinar competencias para el desarrollo del Coaching como herramienta para mejorar el desempeño del personal de los niveles gerenciales medios y altos, a fin de disminuir las brechas existentes entre el nivel de competencias requeridos para el cargo y el que posee el trabajador. Debe señalarse, que la metodología utilizada se caracterizó por ser de tipo descriptiva, ya que comprende la descripción y registro de la naturaleza presente, el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como los individuos, empresas o cosas funcionan.

Sustentada en la investigación de campo y la recolección de datos se orientó hacia lecturas especializadas de datos técnicos disponibles en diversos documentos bibliográficos en el área de recursos humanos, desarrollo organizacional, competencias, formación por competencias, aprendizaje, coaching y coaching organizacional. Por lo demás, la población y muestra utilizada en la investigación se constituyó por el estudio de los niveles de gerencia media y alta de la empresa, trabajando con el total de la población, constituida por doce (12) personas. Utilizando como técnicas de investigación la revisión documental y bibliografía, además la entrevista personal semiestructurada. Entre las conclusiones presentadas, se observa que la organización no contaba con competencias específicas por cargo, sino con un conjunto de siete competencias genéricas que aplicaban para todos los cargos de la organización, las cuales no estaban completamente desarrolladas de acuerdo al grado deseado por la organización y necesario

para el óptimo desempeño de las funciones. Sobre la base de las consideraciones anteriores, esta investigación se corresponde con el enfoque demostrado para determinar competencias en el desarrollo del coaching como herramienta para mejorar el desempeño del personal de los niveles gerenciales medios y altos, a fin de disminuir las brechas existentes entre el nivel de competencias requeridos para el cargo y el que posee el trabajador. Todo esto, para poder mejorar su desempeño en el cumplimiento de sus funciones, punto importante para la presente investigación, se busca demostrar como la formación es vinculante en el desempeño de los funcionarios policiales.

Otra Investigación conveniente para resaltar es el trabajo de grado realizado por Petit, N. (2011), titulado la formación integral para el desarrollo del recurso humano que labora en el área de servicio al cliente (Caso De Estudio Auto Servicios Ikena, C.A.), para optar al título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, ante la Universidad de Carabobo, donde planteó como objetivo general determinar la incidencia de la formación integral en el desarrollo del Recurso Humano que labora en el área de Servicio al Cliente, para mejorar los niveles de desempeño en su trabajo y lograr una ventaja competitiva para la empresa Auto Servicios IKENA, C.A. En referencia, al tipo de investigación se utilizó la investigación descriptiva concatenada hacia una investigación de campo, apoyada en la revisión documental, que le permitió realizar un análisis y observar si la formación integral del personal incide en el desempeño del trabajo, en cuanto a la población considero una finita enmarcada en el área de servicio al cliente, conformada por un total de 108 personas que comprenden una sede principal y dos sucursales, de la cual la muestra se fundamenta en una no probabilística partiendo de juicios particulares acorde a la naturaleza del

objeto de estudio. En cuanto, a la técnica de recolección de datos se basó en la revisión documental y el cuestionario de preguntas, el mismo se realizó en dos (02) partes especificándose la parte I para estudiar el objetivo N° 1, formulando en sus secciones A y B preguntas cerradas dicotómicas que ofrecen dos (02) opciones de respuestas en este caso si ó no. En la misma parte I su sección C como en la parte II y la III las preguntas se basaron en los principios de la escala de Likert. Entre las principales conclusiones, se determinó la existencia de factores que influyeron directamente sobre el desarrollo del recurso humano, lo que impide se configuren con ventaja competitiva, igualmente, que los encuestados no tenían conocimiento de la visión de la empresa, lo que en muchos casos podría orientar hacia la formación integral del recurso humano.

A su vez, comprobó que la formación propicia un mejor clima organizacional al permitir mejoría en las relaciones interpersonales, lo que se traduce en una vinculación e identificación con la empresa. En referencia, a la ayuda a la presente investigación la misma, permitirá ahondar en el tema de formación orientada hacia la mejora de las aptitudes, en el desempeño de las funciones, las tareas, las destrezas y el conocimiento, específicamente en los funcionarios y funcionarias policiales que es el punto focal de la investigación, en diagnosticar hasta que punto incide la formación en la prestación del servicio policial que se traduzca en una excelente prestación del servicio hacia la colectividad carabobeña. Así mismo, permitirá enfocar aspectos importantes de cómo contribuir con los encargados de recursos humanos para mejorar las habilidades de los funcionarios y funcionarias policiales de acuerdo al estándar de desempeño establecido en la normativa del servicio de policía.

Bases Teóricas

De acuerdo a Arias, F. (1999: 13), “el marco teórico de la investigación o marco referencial, puede ser definido como el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar”. En tal sentido, se infiere que las bases teóricas o marco teórico contribuyen a soportar la investigación, permitiendo indagaciones y estudios para verificar la información así como, los planteamientos realizados, es por ello, que las bases teóricas que soportaron y sirvieron de apoyo, a este trabajo coadyuvan a realizar un adecuado análisis de los resultados que se obtengan y con ellos, establecer las conclusiones, de las cuales se explicarán las siguientes teorías que fueron utilizadas.

Formación

Se considera como primer punto, el tema de Formación para el desarrollo del recurso humano, que según Buckley, R y Caple, J. (1991:10), la definen como “Un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en una actividad o rango de actividades”. De la misma forma, Chiavenato, I. (1998:416), al hablar de formación señala que “Es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función, así mismo dota al personal de conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para el cumplimiento de dichas funciones, con un nivel adecuado de eficiencia”. Por consiguiente, en base a la opinión de los autores antes mencionados se vislumbra que la formación proporciona la adquisición de los conocimientos, técnicas y actitudes relacionadas al trabajo, la cual esta orientada a este y no a la persona, pero

que puede desarrollar al individuo hacia el éxito en el cumplimiento de sus funciones.

Por ello, en el área de la Formación del Recurso Humano existe una diversidad de trabajos en los cuales cada uno emplea un término distinto para designar este proceso de formación. Chiavenato, I. (2001:144), expuso “que la educación es la encargada de preparar a las personas para el ambiente dentro y fuera de su trabajo, ya sea institucionalizada o no; la educación le da al hombre las nociones básicas para que éste pueda desempeñarse en el campo profesional”. De esto se desprende, que en la educación está implícita la idea de cambio y todos los procesos están encaminados hacia el desarrollo de la organización así como del personal, lo que lleva a un mejoramiento del recurso humano reflejado en mayor efectividad en el desempeño laboral y en calidad de los productos o servicios. La formación o educación profesional puede llevarse a cabo en tres (3) etapas, en la primera, se prepara al hombre para que pueda desempeñarse en el mercado de trabajo, se le denomina formación profesional. Esta es impartida en las diversas instituciones educativas especialmente, las de educación superior. Luego, el entrenamiento, en el que se prepara al individuo para una tarea o función específica dentro de una organización determinada. Por último, el desarrollo o perfeccionamiento, que persigue el mejoramiento profesional del hombre que se encuentra en ejercicio de su profesión.

En este mismo orden de ideas, la formación del recurso humano abarca ciertos modelos, siendo el caso que analizaremos el modelo tradicional, donde se infiere que la visión de la formación del recurso humano se centra en la idea del puesto de trabajo, resaltando las tareas y funciones del mismo

en donde el personal sólo debe cumplir con éstas. Se elabora de manera sistemática partiendo del diagnóstico de necesidades para que basados en ellos llevar a cabo un programa de formación. Existe un procedimiento básico para la formación del recurso humano, que presenta pequeñas variantes y este procedimiento se realiza en cuatro fases las cuales son, detección de las necesidades de formación del recurso humano que puede efectuarse realizando tres tipos de análisis, como son, el Análisis Organizacional, este considera las necesidades como mantenimiento, eficiencia y cultura de la organización, puede decirse, que plantean la observación del entorno, estrategias y recursos de la organización para definir áreas en las cuales debe enfatizarse la capacitación. Otros aspectos a considerar son los objetivos a corto, mediano y largo plazo e índices de eficiencia. En otras palabras, éste análisis se efectúa basados en la organización y su relación con el Recurso Humano.

En segundo lugar, se encuentra el Análisis de Tarea, este implica el análisis de un puesto determinando, las actividades del mismo y las habilidades que se necesitan para desarrollar dichas actividades. En tercer lugar, el análisis de la persona, el cual consiste en determinar que personas necesitan o no formación, considerando las características de cada empleado, si estas son las requeridas por el puesto y evaluar el desempeño. En este sentido, Dolan, M. (1999:22), agrega a esta fase dos tipos de análisis como son, Análisis de rendimiento, entendida como la diferencia entre las habilidades dominadas y requeridas, además el Análisis de capacidades, definida como las oportunidades de mejoras. En relación, a las estrategias en el proceso de formación, comprende la planificación de la formación que incluye el establecimiento de las mismas para llevar a cabo este proceso.

Estas estrategias pueden ser definidas como las herramientas o dispositivos que permiten operacionalizar el proceso de formación estimulando a los participantes hacia el logro de un mejor desempeño. En este aspecto, para el desarrollo de programas de capacitación o de formación se mencionan variedad de métodos, técnicas, medios, sistema de aprendizajes describiendo así las estrategias que se pueden utilizar en el proceso de formación, las cuales algunas se pueden llevar a cabo en el puesto de trabajo y otras fuera del puesto de trabajo. Es evidente, que la formación en el puesto de trabajo comprende la enseñanza directa en el puesto de trabajo, formación de aprendiz en este la persona se somete a un periodo de formación y aprendizaje que abarca tanto el aprendizaje formal en el salón de clases como la experiencia práctica en el lugar de trabajo; contrato en prácticas, este parte del acuerdo entre institutos y universidades con organizaciones locales; ayudantía, supone empleo a tiempo completo y la exposición del sujeto a una gran gama de puestos de trabajo, la persona se dedica solamente a ayudar a otros trabajadores y rotación en el puesto de trabajo.

En cuanto, a las estrategias relacionadas con la formación fuera del puesto de trabajo se puede clasificar de acuerdo a la propuesta realizada por Siliceo, A. (1999:116), “en primer lugar, por la Labor Individual, la cual consiste en el trabajo que puede hacer cada persona con objeto de autoeducarse. Y en segundo término, la Participación en Grupo, que se corresponde a la formación en la que se desarrollan actividades en grupo”. Entre las estrategias se pueden mencionar, la Instrucción programada, esta es la instrucción en la que cada persona por sí mismo se programa y se le establece una serie de tareas a realizar. Ésta supone el uso de libros, manuales o computadoras para dividir el contenido del tema en secuencias

lógicas y muy organizadas que exigen respuesta continua por parte del participante. La Lectura planeada, consiste en la revisión de material bibliográfico en función de los objetivos que la misma persona se establezca, pero siempre con relación a los objetivos de la organización. Otra de estas estrategias, es la Autocrítica, consiste en la propia observación y realizar un juicio de valor acerca de su desempeño partiendo de parámetros establecidos. Consiste en un proceso de autoevaluación. Las Charlas, estas en que un instructor presenta el material a un grupo de personas. Es una exposición unilateral, se orienta a presentar información en poco tiempo, puede ser participativa al dejar al grupo que realice preguntas, aclare dudas y se permita la discusión.

Así mismo, la estrategia del Foro, el cual es un evento abierto al público en el que participan informalmente diferentes expositores que tratan sobre un mismo tema. Las Simulaciones, esta técnica intenta copiar las características esenciales de las situaciones reales para que los aprendices las transfieran a su trabajo. Mucho incluyen en esta estrategia los Juegos de Roles, la cual trata de la actuación de los participantes en situaciones específicas de la vida de trabajo o también de situaciones sociales, es decir, que las persona en formación actúan roles simulados, algunas veces interactuando con otras personas. Por otra parte, se encuentran otras técnicas como, el Estudio de caso, el mismo presenta ante un grupo, un problema o caso, con la finalidad de analizarlo, discutirlo y aplicar conocimientos por parte del grupo a una situación específica, tomar decisiones. También, los círculos de estudio, que son una reunión formal en que se efectúa el examen de una materia importante, es decir, la información es analizada, discutida y se establecen proposiciones. Pretenden ser un intercambio mutuo de información.

Es útil, para el desarrollo del conocimiento conceptual (interacción de conceptos, conocimientos e informaciones) sin posiciones tomadas o puntos de vistas a defender y para la creación y modificación de actitudes. Villegas, J. (1998), presenta algunos principios que se deben seguir al poner en práctica las técnicas de formación, es importante acotar, que no existe una técnica de adiestramiento única que sea la mejor. Cualquier programa individual de adiestramiento puede utilizar varias técnicas simultáneamente. De hecho, la combinación de técnicas contribuye al éxito de cualquier programa de adiestramiento, si bien es cierto que las técnicas a menudo se superponen en su uso, los diferentes medios y materiales se usan indistintamente con el fin de poner en práctica la mayoría de las técnicas, lo cual no involucra que los mismos sean considerados como las técnicas de adiestramiento. Las combinaciones de técnicas se desarrollan considerando las más adecuadas, tomando en cuenta las necesidades específicas de las organizaciones.

Competencias

En cuanto, a los modelos de competencia, que acerca del mismo existe una abundante diversidad conceptual, su interpretación depende del autor, de la tendencia cultural, de los paradigmas. Para Levy –Leboyer, C. (2003:220), realiza un paseo general en las diferentes acepciones, sobre la base de ello se plantea y la define “...como autoridad, cualificación, incumbencia, capacitación, competición y suficiencia”. Considerándose entonces que funciona como un agregado de competencias con valores y significados en el empleo, en otras palabras, se describen las características que pueden ser transferidas a diversos empleos o puestos, centrándose en la persona en vez del cargo. Según, Hay Group (1996:37), se puede afirmar

que las competencias “son aquellas características básicas que el individuo adquiere y desarrolla a lo largo de su vida y que durante la actividad laboral permitirá un alto desempeño”. Así el término se refiere a motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, conocimientos y capacidades cognoscitivas y de conductas.

Al analizar las diversas definiciones se pueden encontrar aspectos que se repiten, como son, características permanentes de las personas, que se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o un trabajo y están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad. También, tienen una relación causal con el rendimiento laboral, no están asociadas con el éxito sino que se asume que realmente lo causan. Permiten predecir conductas en el desempeño laboral, que pueden ser generalizadas a más de una actividad e implican una intención, una acción y un resultado, las competencias combinan lo cognoscitivo, lo afectivo, lo conductual, Integra saber, saber hacer y saber ser, pueden ser flexibles y exige de cada persona, asumir una responsabilidad al igual que comprender lo que hace.

Niveles de Competencias

Hay Group (1996), agrupa las competencias en varios niveles, en primer término las Genéricas, características o cualidades personales como son rasgos de carácter, motivación, valores, actitudes. En este sentido Levy – Leboyer, C. (2003), la denomina competencia personal, son más difíciles de adquirir y de desarrollar. Por su parte las competencias Técnicas, conocimientos y destrezas que se adquieren mediante el estudio, la experiencia y la práctica, son de más fácil adquisición y desarrollo también llamados competencia profesional.

Por eso, el proceso de formación del recurso humano, continuando con el planteamiento realizado por el autor antes mencionado, parte del perfil requerido para el desempeño de las funciones en el área de trabajo. Pero, ¿cómo se elabora este perfil de competencias? Se puede utilizar un grupo de personas, especialistas en recursos humanos, empleados de alto nivel y especialistas de diversos puestos, denominado panel de expertos, ellos tienen la responsabilidad de realizar un análisis de los puntos fuertes, débiles, oportunidades, amenazas y factores claves del éxito de la organización, estableciendo la visión de la organización (retos estratégicos), sobre la base de esto se realiza la misión que ha de cumplir cada puesto de trabajo, luego se procede a identificar las competencias y conductas requeridas por las personas a desempeñarse en el área de trabajo. Seguidamente, se identifican un número de empleados de la organización que presenten las competencias y conductas, ya establecidas (muestra representativa) para proceder, de esta manera, a realizar la Entrevista de Incidentes Críticos.

Luego, la información recolectada se transcribe y se analiza a fin de obtener la descripción de las competencias que serán utilizadas como base para las aplicaciones de recursos humanos, esta información se valida mediante una segunda serie de Entrevistas de Incidentes Críticos con un nuevo grupo de personas. Por último, ya creado el perfil de competencias, se toma decisión del uso que se le dará a dicho perfil, ya que en torno a el se puede crear un conjunto de políticas y técnicas de recursos humanos. Por su parte, el panel de expertos puede identificar y evaluar las competencias del Recurso Humano a través de diversos métodos, recordando que para llevar a cabo este proceso es imprescindible la clara definición de los objetivos que se persiguen y además los resultados deben ser conocidos por la

organización y por el recurso humano que corresponda ya que esto le permitirá reconocer sus competencias y tomar conciencia sobre que aspectos o competencias puede trabajar. En otras palabras, el perfil de competencias, es la descripción que se hace de las características tanto genéricas como técnicas que requieren las personas para un desempeño superior en una ocupación. No existe un perfil universal, cada organización, cada puesto posee su propio perfil. Estas competencias deben ser claramente definidas y guardar relación con la misión y la cultura de la organización y la ocupación.

Por otra parte, existen diversos métodos y varios autores coinciden que para obtener información acerca de las competencias, se puede utilizar como referencia el esquema propuesto por Levy –Leboyer, C. (2003), en el cual existen métodos no estructurados, como por ejemplo, la observación, que permite sólo obtener una lista de comportamientos, por ello, recomienda el uso de este método en unión con otros para complementar la información. También se pueden aplicar métodos como la entrevista, que puede ser estructurada o no estructurada, la misma permite obtener información acerca de las actividades del puesto, lo que para la persona es importante o prescindible, agradable o desagradable. Entre estas se puede mencionar la entrevista de Incidentes Críticos, la cual trata de recoger incidentes que a los ojos de los expertos son críticos, es decir, muy importantes para la actividad descrita.

En este sentido, se puede aclarar, que entre los métodos estructurados los autores antes nombrados, menciona tres categorías, como son, los Signos, que permite medir aptitudes o rasgos de personalidad concretos. Se refiere a la aplicación de test que corresponde a dimensiones psicológicas.

La muestra, se toma una proporción representativa del universo total del estudio y se aplican las técnicas adecuadas, de forma tal que su proyección sea lo más cercanos a la realidad de la actividad profesional. Otro método estructurado corresponde, al Centro de evaluación o valoración que permite la evaluación de las competencias a través de la aplicación de un grupo de pruebas en función de los instrumentos ya descritos, por esta razón se considera el más completo. Dentro de este orden de ideas, la formación por competencias tiene su origen en las aportaciones del mundo del trabajo, ya que se ha observado en diversos profesionales que no transfieren al ejercicio profesional los conocimientos adquiridos, poseen la información pero no saben como aplicarla en situaciones concretas de trabajo. Existen diversas clasificaciones de competencias, sin embargo en esta investigación se muestra la clasificación más corriente que hace referencia a tres aspectos básicos en el desempeño, las Competencias relacionadas con el Saber, estos son conocimientos técnicos y de gestión. La Competencias relacionadas con el saber Hacer, es decir, la habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje y las Competencias relacionadas con el Ser, esta son las aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores.

A su vez, se conocen las competencias primarias si se identifican en forma independiente (un rasgo de personalidad, por ejemplo) y secundarias cuando son el resultado de la interrelación de varias, por ejemplo en la capacidad para negociar como competencia intervienen varios rasgos o características primarias, algunas asociadas al comportamiento otras a la personalidad u otras al conocimiento. Igualmente, existen las Competencias Genéricas, referidas a un conjunto o grupo de actividades. Son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una

persona en su función directiva. Se clasifican a su vez en competencias, Estratégicas, necesarias para obtener buenos resultados económicos, como son la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y a la red de relaciones efectivas. En segundo lugar, las Competencias Intratéticas, necesarias para desarrollar en los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan la comunicación, la empatía, la delegación, así como el trabajo en equipos. Tercero, las Competencias Específicas, destinadas a funciones o tareas específicas, son atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta.

Desempeño

Por lo que respecta al desempeño, nos enfocamos en la definición de la evaluación del desempeño, que de acuerdo a lo planteado por Chiavenato, I. (1995:261) “es una sistemática apreciación del desempeño del potencial del desarrollo del individuo en el cargo”. Igualmente, se hace mención de la definición realizada por Alles, M. (2006:27), que establece “es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos”. De lo anteriormente expuesto, por los autores antes citados, se establece que la evaluación de desempeño comprende un sistema dinámico, en donde los empleados son siempre evaluados de manera formal o informal, con el propósito de determinar

situaciones no acorde a la realización de las tareas, problemas de supervisión de personal, así como la integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa.

Cabe agregar, que permiten construir enlaces o vínculos entre los responsables y los colaboradores, a través del dialogo adecuado y en muchos casos con la comprensión, de lo que se espera de cada uno y la manera en son satisfechas las expectativas y el logro de los objetivos. Sobre la base de las consideraciones anteriores, se hace referencia a la necesidad y la utilidad de la evaluación del desempeño, planteada por Alles, M. (2006) que de acuerdo a este autor, permiten de manera general tomar decisiones de promociones y recomendaciones, revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados en relación con el trabajo, además que es necesaria la retroalimentación, en el sentido de conocer si se debe modificar los comportamientos de cómo se realizan las tareas. De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, es conveniente resaltar los objetivos de la evaluación del desempeño, propuestos por Chiavenato, I. (1995), orientados en primer lugar a permitir las condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación, a su vez permitir el tratamiento de los recursos humanos como recurso básico de la empresa u organización y por último, dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros, considerando los objetivos empresariales y los individuales.

En tal sentido, podrá ser utilizada como un medio para aumentar la productividad y facilitar el avance de las metas estratégicas. Y su éxito va a depender de varios factores y especialmente de cómo es administrado. Entre los beneficios podemos mencionar que proporciona a corto, mediano y

largo plazo, siendo los beneficiarios el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad. Hecha las consideraciones anteriores, es oportuno mencionar los métodos de evaluación de desempeño, los cuales estos pueden variar notablemente y pueden efectuarse mediante diversas técnicas y para que sean eficaces deben basarse en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo y no sólo en sus características de personalidad.

Ante la situación planteada, Alles, M. (2006), hace referencia a métodos que se clasifican de acuerdo a lo que miden, es decir a las características los cuales son los más usados y está orientado a medir hasta que punto un empleado posee ciertas características como son la confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que se consideran importantes. En cuanto, a las conductas o el comportamiento estos permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que el evaluado se aleja de la escala y son desarrollados para describir de manera específica deberían o no deberían exhibirse en el puesto. Permite una retroalimentación del desarrollo de los empleados. Y por último el método de evaluación por resultados evalúa los logros que los empleados obtienen en su trabajo. En este punto y previendo la naturaleza del servicio policial, estas características representan de mayor relevancia para la investigación, ya que, se le exige al funcionario y funcionaria policial ciertos aspectos para el cumplimiento de su deber, es por ello, que sería de gran ayuda al momento de dar respuesta a los objetivos planteados en la presente investigación. Motivado a que engloba diversas variables que complementan el servicio y orientan a la creación de un perfil del funcionario policial, quien es formado para ofrecer ayuda a la comunidad asegurando la vida de las personas. Significa entonces, que estas teorías permitirán responder las premisas diseñadas con el propósito de establecer

la relación de la formación con el desempeño de estos en el cumplimiento de sus tareas y funciones.

Otro aspecto a considerar, es la entrevista ya que permite analizar la evaluación y encontrar áreas o zonas de posibles mejoras. A su vez, que mejora la comunicación entre jefes y empleados permitiendo la reflexión y la oportuna expresión de ambos. A los efectos de este punto, la entrevista debe brindar elementos y pautas, para el mejoramiento del desempeño y elaborar planes para ello, permitiendo identificar el origen o causas del desempeño ineficaz o insuficiente, es decir, constituye el punto principal del sistema y reduce la disonancia entre el jefe y el subordinado.

Bases Legales

Para la investigación se seleccionaron algunos instrumentos legales a nivel jurídico y profesional los cuales señalan la forma cómo se debe asumir la formación y el desempeño de las funciones. Entre los diversos aspectos que se establecen en las leyes, tomamos en consideración el punto sobre el reentrenamiento y la evaluación del desempeño de los funcionarios policiales, encontrando su base principal en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela al instituir la protección contra la delincuencia, específicamente en el Capítulo II de los Derechos Civiles, señala lo siguiente:

Artículo 55: Toda persona tiene derecho a la protección por parte del Estado a través de los órganos de seguridad ciudadana regulados por ley, frente a situaciones que constituyan amenaza, vulnerabilidad o riesgo para la integridad física de las personas, sus propiedades, el disfrute de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes.

Este artículo, fundamenta la mejoría de la protección policial, previendo la participación de los ciudadanos, lo que nos lleva a definir el trabajo policial a través de una ley especial que la regula. Ahora bien, este pequeño prefacio lleva al punto que se va a desarrollar, ya que, si el Estado prevé la protección contra la delincuencia con el trabajo policial, aunado a la seguridad ciudadana, previendo el derecho a la educación y a la formación profesional, por lo tanto, en el siguiente artículo contempla la educación para todos a través de normas básicas, formación de los maestros, la enseñanza pública universal y gratuita, definiendo lo siguiente:

Artículo 102: La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la ley.

Así mismo, se hace mención del Artículo 103, que fundamenta lo siguiente:

Artículo 103: Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio

diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario. A tal fin, el Estado realizará una inversión prioritaria, de conformidad con las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas. El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo. La ley garantizará igual atención a las personas con necesidades especiales o con discapacidad y a quienes se encuentren privados o privadas de su libertad o carezcan de condiciones básicas para su incorporación y permanencia en el sistema educativo.

Las contribuciones de los particulares a proyectos y programas educativos públicos a nivel medio y universitario serán reconocidas como desgravámenes al impuesto sobre la renta según la ley respectiva.

En este artículo, se establece el derecho a una educación integral de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, siendo gratuita hasta el pregrado universitario.

Dentro de este marco ha de considerarse, la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras la cual dispone en el Título V de la Formación Colectiva, Integral, Continua y Permanente de los Trabajadores y las Trabajadoras en el proceso social del trabajo, los artículos que fomentan la formación de los trabajadores en el trabajo. Especificándose el Capítulo III. De la Educación desde el Trabajo reseñando:

Artículo 314: En todas las entidades de trabajo se deben facilitar las condiciones para la formación integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras sobre los procesos productivos. La formación del trabajador y trabajadora no debe limitarse al conocimiento de las técnicas y destrezas necesarias para la operación de equipos y maquinarias, o la preparación de materias primas e insumos para la producción.

En tal sentido, se fundamenta en el mejoramiento continuo que debe realizarse en todas las entidades de trabajo, facilitando las condiciones para la formación de estos sin limitar a tareas propias de la producción, entendiéndose que debe contemplar otras áreas de crecimiento personal y profesional.

Igualmente, se menciona el artículo referente al reconocimiento de saberes:

Artículo 315: El Estado garantizará el reconocimiento académico de la formación de los trabajadores y trabajadoras a partir de las destrezas, técnicas y conocimientos adquiridos durante su participación en el proceso social de trabajo.

En este enunciado se explica, que el Estado promoverá el reconocimiento académico de los trabajadores y trabajadoras, permitiendo entender la necesidad y la importancia de la formación de los trabajadores y trabajadoras en el trabajo, que le permitirá desarrollar sus competencias dentro de su ámbito laboral. Por consiguiente, estos aspectos legales de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras se vinculan con la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana, radicando su importancia en la legalidad y pertinencia que tiene actualmente el servicio policial regulando su creación, organización y competencias, bajo el fundamento de normas, principios y valores.

Es por ello, en el Título III. De la Organización, Formación y Profesionalización del Servicio de Policía, se distinguen los puntos coincidentes con las leyes antes mencionadas, estableciendo el régimen de

la función policial dentro de las instituciones, la organización jerárquica y la distribución de las responsabilidades, el cual se ejemplifica en el siguiente:

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.

En tal sentido, la formación policial integra nuevas formas de enseñanza y aprendizaje motivado a los cambios constantes en el tiempo y en el contexto, requiriendo de nuevos elementos teóricos y prácticos fundamentales para una mejora continua e innovación en la formación policial.

En lo referente a la Ley del Estatuto de la Función Policial, en el Capítulo IV se hace mención del artículo 30, que fundamenta lo siguiente:

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.

Por lo tanto, y de acuerdo a lo establecido en el artículo, el mismo es aplicable a los funcionarios policiales adscritos a la Dirección de Gestión Administrativa, ya que, deben cumplir con el proceso de la formación continua apoyado en el conocimiento integral que les permita desarrollar sus competencias genéricas y técnicas, permitiendo el mejor desempeño del servicio policial.

Definición de Términos

Competencias: Capacidad -de un trabajador- para desempeñar las tareas inherentes a un empleo determinado.

Competencia Profesional: Capacidad de aplicar conocimientos, destrezas y experiencias en el desarrollo de las tareas propias de una profesión y en un puesto de trabajo.

Competencias: Habilidades, destrezas necesarias para el desempeño de una tarea o conjunto de ellas.

Competencia De Acción: Nombre que recibe el conjunto de las competencias metodológicas, técnicas, participativas y sociales asociadas a un campo profesional.

Competencia Metodológica: Dominio que el experto tiene en la aplicación del procedimiento adecuado de tarea.

Competencia Participativa: Dominio que el experto tiene de las destrezas necesarias para la organización y asignación de tareas y del trabajo.

Competencia Social: Dominio que el experto tiene de las habilidades sociales necesarias para la ejecución competente de tareas compartidas.

Competencia Técnica: Dominio que el experto tiene de las tareas, contenidos, conocimientos y destrezas exigidas por su trabajo.

Cultura Organizacional: Conjunto de valores, creencias, actitudes, usos, hábitos y costumbres que caracterizan las relaciones interpersonales en el seno de una organización, así como los procedimientos materiales y recursos físicos de la organización que tienen entidad simbólica para sus miembros.

Desarrollo de Personas: (desarrollo de personal) Proceso que se sigue para aumentar el valor de los empleados una vez que han ingresado en la organización.

Evaluación de desempeño: Es un proceso que sirve para localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización, de adecuación de la persona al cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y, en consecuencia, establecer medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas.

Formación: Es un esfuerzo sistemático y planificado por modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actividades a través del aprendizaje.

Planificación de Recursos Humanos: Proceso mediante el cual, partiendo de las metas, procesos y estrategias que la dirección ha aprobado, se definen y establecen las necesidades previsibles de recursos humanos para hacer frente a los planes productivos y de rendimiento de la organización en un momento dado.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

En toda investigación es necesario precisar el tipo de estudio que se lleva a cabo, puesto que cada uno tiene una estrategia diferente para su tratamiento metodológico. Este señala y describe la naturaleza de la investigación, con la finalidad de alcanzar las expectativas planteadas como posibles soluciones a la problemática planteada. Por ello, se define qué tipo de investigación se realizará, la misma puede ser de campo, exploratoria, descriptiva, explicativa, correlacional, experimental o simplemente documental. En consecuencia, la presente investigación propone estudiar la formación basada en competencias de los funcionarios y funcionarias policiales, con la finalidad que los mismos puedan ser efectivos en el desempeño de sus funciones y está estructurado para dar fiabilidad, objetividad y validez interna a este estudio.

Naturaleza de la Investigación

De acuerdo a, Silva, J. (2006), indica acerca de la investigación descriptiva lo siguiente:

Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta. Señala sus características y propiedades, interpreta lo que es y describe la situación de las cosas en el presente, combinada con ciertos criterios de clasificación, sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. (p.21).

De acuerdo a lo plasmado anteriormente, se trata de comprender que la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Para los efectos del presente estudio, corresponde a una investigación descriptiva ya que, se orienta a describir las características y los aspectos más importantes acerca de la formación y su influencia en el desempeño.

Diseño de la Investigación

La investigación se puede categorizar en función del tipo de datos que fueron recogidos, para Sabino, C. (2000), existen dos tipos básicos: de campo o documental.

El primero, los datos son recogidos de forma directa de la realidad, estos datos obtenidos directamente de la experiencia empírica son llamados primarios, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza. En cuanto al documental, los datos a emplear han sido ya recolectados en otras investigaciones, a los que se denomina datos secundarios; por ser obtenidos por otros y nos llegan elaborados y procesados de acuerdo con los fines de quienes inicialmente los obtuvieron y manipularon (p.89).

En ese mismo sentido, el autor define al tipo denominado documental, cuando los datos a emplear han sido ya recolectados en otras investigaciones, siendo denominados datos secundarios por ser obtenidos por otros, se obtienen ya elaborados y procesados de acuerdo con los resultados de quienes inicialmente los obtuvieron. En base a estas consideraciones, se afirma que el diseño de la presente es Investigación Documental sustentada en la Investigación de Campo, permitiendo elaborar

una estrategia específica, que guiará la investigación, el proceso de recolección, análisis e interpretación de los datos que serán estudiados.

Por consiguiente, la selección del diseño de investigación se adecuó al tipo de investigación ya definido, en función de los objetivos generales y específicos de la misma, con el propósito de diagnosticar, identificar y determinar las acciones necesarias que permitan el mejor desempeño laboral de los funcionarios y funcionarias policiales, adscritos a la Dirección de Gestión Administrativa.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Para Arias, F. (1999:25), las técnicas de recolección de datos “son las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas; la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades (entrevista o cuestionario), el análisis documental, análisis de contenido, etc.” En relación a lo planteado por este autor, se puede inferir que las técnicas se orientan a la manera en que serán obtenidos los resultados, empleándose para esta investigación la técnica fue la encuesta la cual según Balestrini, M. (2006:138), “es considerado como un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares previamente preparadas en forma cuidadosa, susceptibles de analizar en relación al problema estudiado”. Con referencia a lo anterior, se precisa que las encuestas es una técnica que puede ser oral o escrita, siendo utilizada para este estudio la escrita, lo que permitió aproximarse a las personas encuestadas en un tiempo exacto.

Es evidente entonces, que para la recolección de datos se requiere de instrumentos de recolección que otorguen al investigador valerse de estos para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información, especialmente en el caso que aquí expuesto, permitirá reconocer los aspectos que influyen en la formación y en el desempeño del funcionario policial. Al respecto Sabino, C. (2005:150),expone “De este modo el instrumento sintetiza en si toda la labor previa de la investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y por lo tanto a las variables o conceptos utilizados”. Comprendiendo lo expuesto por el autor mencionado, los instrumentos son los medios materiales, a través de los cuales se hace posible la obtención y archivo de la información requerida para la investigación.

Para recolectar los datos convenientes en función de los objetivos definidos en la presente investigación es necesario aplicar instrumentos que faciliten y aseguren este proceso, es por esto, que en función de los objetivos y características de este estudio en concordancia directa con las técnicas establecidas, se seleccionó el cuestionario de preguntas, que de acuerdo al autor Tamayo y Tamayo, M. (2008:124), señala que “el cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio”.

Población y Muestra

Considerando la definición de Población planteada por Balestrini, M. (2006:137), como “conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos, que presentan características comunes”.

Igualmente para Tamayo y Tamayo, M. (2003), quien define población como:

...totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación. (p 176).

Con base a lo antes planteado, se entiende como población la totalidad del universo que se va a estudiar, en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual a través de su estudio es la que da origen a los datos de la investigación. En este sentido, el tipo de población que se maneja, es una población finita. Así mismo, en la presente investigación se consideró como población al personal policial que labora en la Dirección de Gestión Administrativa de la Comandancia General de Policía del Estado Carabobo. En la actualidad, está conformada por ciento cuarenta y cinco (145) funcionarios y funcionarias policiales, distribuidos en varias dependencias iniciando con el personal adscrito a la dirección, así como, los departamentos de transporte, armamento, comunicaciones, control carabobo, control de gestión, administración y bienes.

Una vez definido el universo de la investigación, a continuación se plantea el concepto de muestra de trabajo, de acuerdo a Tamayo y Tamayo, M. (2003), establece que:

...la muestra descansa en el principio de que las partes representan el todo y por tanto refleja las características que definen la población de la cual fue extraída, lo cual nos indica que es representativa. Es decir, que para hacer una generalización exacta de una población es necesaria una muestra totalmente representativa y por lo tanto, la validez de la generalización depende de la validez y tamaño de la muestra. (p. 54).

Considerando este planteamiento, se tomó como muestra un segmento de la población para la aplicación del instrumento correspondiente, estando integrada por el personal policial que labora en la Dirección de Gestión Administrativa. Para la selección de la muestra y sustentando con lo establecido en el programa analítico de investigación educativa de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2002:76), se toma en cuenta las no probabilísticas, que se distinguen porque la elección de los elementos no dependen de la probabilidad, sino de causas relacionadas con la características del investigador, aquí el procedimiento no es mecánico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o grupo de personas.

Para los efectos de este proyecto, el muestreo se convierte en un muestreo intencional no probabilístico, ya que su elección dependió de causas relacionadas con las características de la investigación, el procedimiento no es en base a fórmulas. Por consiguiente, de las muestras no probabilísticas se tomó la muestra intencional u opinático que Arias, F.

(2006:85), expresa que: “en este caso los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador”.

A la vez, la misma se tomó partiendo de juicios particulares acordes con la naturaleza y dinámica de la institución policial objeto de estudio, señalándose su estructura, personal, objetivo, la realización de actividades dentro de la institución, interrelación con el personal, identificación con la organización, antigüedad con más de 10 años de servicio en el cuerpo policial, nivel académico de educación formal con preferencia de diplomas de postlicenciatura o su equivalente, además de estudios de cuarto nivel y conocimientos propios del servicio policial, entre otros, escogidos de acuerdo a estos criterios para el análisis de esta investigación. Es por ello, que la muestra intencional para el universo de ciento cuarenta y cinco (145) funcionarios policiales que laboran en la Dirección de Gestión Administrativa, corresponde a una muestra representativa intencional del 30% del total de la población, quedando definida la misma por el personal policial adscrito a la dirección, el departamento de armamento, administración y bienes, siendo en total treinta y cuatro (34) funcionarios policiales, con el objeto de analizar cómo la formación del recurso humano basada en competencias es clave en el desempeño del funcionario policial, distribuyéndose de la siguiente manera:

Cuadro N° 01. Muestra

Estrato	Sujetos
Dirección	09
Departamento de Armamento	15
Departamento de Administración	06
Departamento de Bienes	04
Total:	34

Autor: Barrada, Año (2014).

Estrategias Metodológicas

En este mismo orden, la investigación se realizó a través de una exploración documental, en donde los aportes de los estudios anteriores marcan la ejecución y desarrollo de dicha investigación, es conveniente presentar la forma de llevar a cabo los objetivos específicos de la investigación, lo cual permite guiar el estudio. La estrategia metodológica utilizada es la elaboración de cuadros técnicos metodológicos, lo cual permite recabar información necesaria para lograr una aproximación al objeto de estudio, es por ello que cada ítems sirve de insumo al instrumento de recolección seleccionado. Sobre la base de las consideraciones anteriores, se diseñó un cuestionario, el cual se aplicará a la muestra, para diagnosticar la situación actual de la Comandancia General de la Policía de Carabobo, en materia de formación de los funcionarios y funcionarias policiales. Mientras que para el segundo y el tercer objetivo específico, si se realizó un cuadro técnico metodológico, el cual permitió desglosar los objetivos desde lo

general a lo particular, para su mejor comprensión y verificación de los elementos a considerar para su consecución.

De acuerdo a lo expresado por Hurtado y Toro. (1999), definen el cuadro técnico metodológico como:

La descomposición de los objetivos o de las hipótesis de investigación en unidades de contenido más precisas que el enunciado general que los define. Esta descomposición nos permitirá extraer de los enunciados generales elementos estructurales más específicos y precisos, con la intención que de una vez convertidos en categorías de análisis o variables, indicadores o ítems puedan servirnos como elementos medibles en los instrumentos de recolección de datos. (p.76).

Con referencia a lo anterior, el Cuadro Técnico Metodológico se cumple mediante la revisión de documentos de la empresa y la aplicación de una encuesta que es donde se determinan los ítems del mismo. A través del cuadro técnico metodológico se logró dar un orden estructural y de alguna manera sistematizar el proceso de la investigación operacionalizando los objetivos específicos enmarcados dentro de un esquema o guía para conducir la investigación, el cual presenta la siguiente secuencia:

Definición de las dimensiones sobre las cuales se obtuvo información, siendo estas las siguientes:

Proceso de Evaluación de Desempeño existente.

Niveles de Competencias requeridos al personal.

Cuadro N° 02. Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo Específico N° 01: Diagnosticar la situación actual en materia de formación de los funcionarios y funcionarias policiales, que laboran en la Dirección de Gestión Administrativa.

Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Técnicas o Instrumentos	Fuente
Formación de los funcionarios policiales	Es un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación deseada adecuada en una actividad o rango de actividades. Su propósito en el mundo del trabajo, es capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente una tarea o trabajo dados.	Nivel de la organización. Nivel de los puestos de trabajo Nivel individual	<ul style="list-style-type: none"> • Información de la Dirección de Gestión Administrativa. • Políticas, objetivos generales • Identificar la necesidad común de formación en distintos departamentos. • Conocimientos por nivel estratégico, operacional y táctico, valores, compromisos • Descripciones de cargo • Evaluación de desempeño 	Revisión documental Resultados de evaluación de desempeño Cuestionario Cuadro técnico metodológico	Funcionarios Policiales pertenecientes a la Dirección de Gestión Administrativa

Fuente: Barrada. Año (2014).

Cuadro N° 04. Cuadro Técnico Metodológico**Objetivo Específico N° 03:** Determinar las acciones necesarias que permitan el mejor desempeño laboral de los funcionarios y funcionarias policiales.

Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Técnicas o Instrumentos	Fuente
Desempeño Laboral	El desempeño se define como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización". Afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.	Instrumento Evaluación de Desempeño	<ul style="list-style-type: none">•Capacidades•Adaptabilidad•Comunicación•Iniciativa,•Conocimientos del trabajo•Cooperación•Compresión de situaciones•Trabajo en equipo	Cuestionario	Funcionarios y Funcionarias Policiales pertenecientes a la Dirección de Gestión Administrativa

Fuente: Barrada. Año (2014).

Validez y Confiabilidad

Todo instrumento de recolección de datos debe poseer el requisito de validez, en relación a esto, el cuestionario fue elaborado para diagnosticar la situación actual de la Comandancia General de la Policía de Carabobo en materia de formación de los funcionarios y funcionarias policiales, con el fin de conocer las competencias necesarias para la mejora del talento humano que labora en la organización y validado a través del juicio de expertos. Correspondiendo a lo citado por Delgado de Smith, Y.; Colombo, L.; y Orfila, R. (2003), exponen lo siguiente:

Consiste en seleccionar un número impar (3 o 5) jueces (personas muy conocedoras o expertas del problema o asunto que se investiga), quienes tienen la labor de leer, evaluar y corregir cada uno de los ítems del instrumento, so pretexto de que los mismos se adecuen directamente a cada uno de los objetivos de la investigación. (p. 72).

Para la validación del instrumento se optó por la utilización del siguiente procedimiento tres (3) expertos en el área de estudio, quienes aportaron su opinión sobre la pertinencia del mismo en cuanto a las relaciones con los objetivos de la investigación (Ver anexo B y C). El cuestionario diseñado está organizado en 03 partes, enfocándose la primera hacia la formación laboral, la segunda corresponden a las competencias y la tercera considera el desempeño laboral (Ver Anexo A). El mismo está conformado por un conjunto de afirmaciones, así como, calificaciones literales, el cual se presentó mediante las letras A: cuyo significado corresponde a Totalmente de Acuerdo; B: a De Acuerdo, C: Parcialmente de Acuerdo y D: En Desacuerdo, indicándose a los especialistas que cada ítems presenta la pertinencia con el tema objeto de la investigación, facilitando a cada experto la información necesaria como los objetivos de la investigación, la

metodología utilizada, el modelo del instrumento. Cabe señalar, que los mismos consideraron que el instrumento diseñado se adecúa en un cien por ciento (100%) en los 20 ítems que lo conformaban, demostrando que la información contenida en el cuestionario contiene claridad, pertinencia y congruencia necesarias para ser aplicado.

En cuanto a la confiabilidad, cabe destacar lo señalado por Hernández, R; Fernández, C; y Baptista, L. (2006:242), “la Confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados.” En concordancia con esta conceptualización, se estima que la mejor manera para determinar la confiabilidad de un instrumento es mediante aplicaciones sucesivas, bajo condiciones previamente establecidas, no obstante, existe un procedimiento estadístico a través del cual es posible determinar la confiabilidad a partir de una aplicación única del instrumento indicado. En tal sentido, todos los métodos utilizados para medir la confiabilidad utilizan formulas que producen coeficientes en el caso particular de esta investigación se utilizó el procedimiento estadístico conocida como el Coeficiente Alpha de Cronbrach, en el que el valor resultante igual o próximo a (1) se considera de máxima confiabilidad. Quedando la interpretación del Coeficiente de Confiabilidad de la siguiente forma:

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

CONFIABILIDAD CRONBACH

K: El número de ítems.

SSi²: Sumatoria de Varianzas de los Ítems.

ST²: Varianza de la suma de los Ítems.

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach.

La aplicación de la fórmula del coeficiente arrojó un resultado en la escala de 0,98; lo que evidencia que existe una correspondencia aceptable entre las respuestas de los ítems, concluyendo que el cuestionario es confiable desde el punto de vista estadístico. (Ver anexo D)

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Este capítulo procede a la presentación y análisis de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado en la Dirección de Gestión Administrativa y sus departamentos, pertenecientes a la Dirección General de la Policía de Carabobo, ubicado en la ciudad de Valencia, Estado Carabobo, respecto a la formación del funcionario policial, sus competencias y desempeño. De esta manera, sustentamos el análisis e interpretación de los resultados en función a lo planteado por Sabino, C. (1.992:172) “el análisis de datos es consecutivo a la finalización de las tareas de recolección de datos, a partir de los cuales será posible sacar las conclusiones generales que apuntan a esclarecer el problema formulado”.

En tal sentido, los resultados surgen de un análisis exhaustivo derivado de la información obtenida de los encuestados, definidos como cuantitativos debido a la implementación del cuestionario diseñado, el cual consta de 20 afirmaciones, siendo aplicado al personal policial adscrito a la Dirección de Gestión Administrativa, así como, a los Departamentos de Armamento, Administración y Bienes, muestra que se escogió como referencia con el propósito de responder los objetivos planteados en la investigación orientada a proporcionar un mejor entendimiento y discernimiento de la situación. El cuestionario diseñado está organizado en 03 partes, enfocándose la primera hacia la formación laboral, la segunda corresponden a las competencias y la tercera considera el desempeño laboral. El mismo está conformado por un conjunto de afirmaciones, así como, calificaciones literales, el cual se presentó mediante las letras A: cuyo significado corresponde a Totalmente

de Acuerdo; B: a De Acuerdo, C: Parcialmente de Acuerdo y D: En Desacuerdo, arrojando los siguientes resultados:

PARTE I: RESPECTO A LA FORMACIÓN

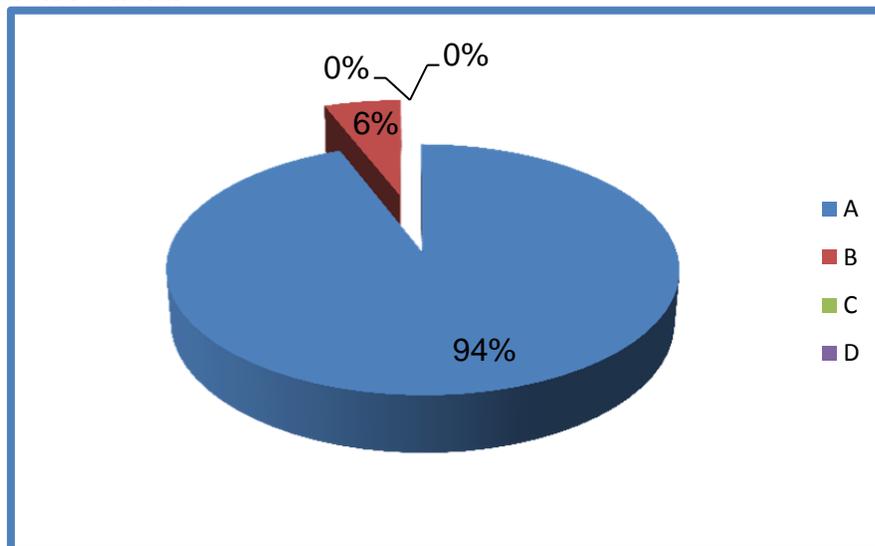
Ítem 01: Conoce y está de acuerdo con la misión y visión de la institución y de la dirección

Cuadro N° 05. Conocimiento y conformidad con la Misión y Visión de la Institución Policial

ALTERNATIVAS	PERSONAS	%
A	32	94
B	2	6
C	0	0
D	0	0
TOTAL	34	100

Fuente: Barrada, Año (2014).

Gráfico N° 01. Conocimiento y conformidad con la Misión y Visión de la Institución Policial



Fuente: Barrada, Año (2014).

La misión, establece el propósito y la razón de ser de una empresa u organización, definiendo lo que pretende cumplir con el entorno y el sistema social en el que actúa, lo que aspira hacer y para quién lo va hacer. La Visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la organización a la largo plazo, en lo que deberá convertirse, considerando el impacto de las nuevas tecnologías, necesidades, expectativas cambiantes de los beneficiarios ante la aparición de nuevas tendencias y poder satisfacerlos.

De acuerdo a los resultados obtenidos se observa que el 94% de los encuestados están totalmente de acuerdo con la misión y visión de la Institución Policial y de la Dirección de Gestión Administrativa. El 06% restante de los consultados esta de acuerdo con la misma; indicando que se encuentran identificados con la Institución Policial, motivado a que conocen los aspectos filosóficos de la organización.

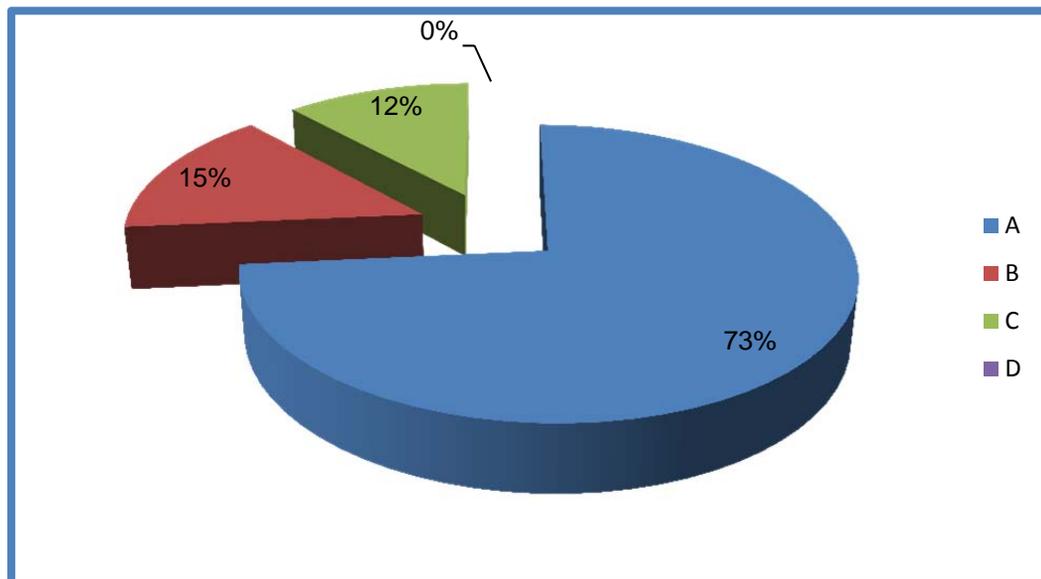
Ítem 02: Conoce las políticas y los objetivos generales de la Dirección de Gestión Administrativa.

Cuadro N° 06. Políticas y Objetivos Generales

ALTERNATIVAS	PERSONAS	%
A	25	73
B	5	15
C	4	12
D	0	0
TOTAL	34	100

Fuente: Barrada, Año (2014).

Gráfico N° 02 Políticas y Objetivos Generales



Fuente: Barrada, Año (2014).

La Política de una organización se define como una declaración de principios generales que la organización se compromete a seguir, generándose una serie de directrices básicas relacionadas al comportamiento que se espera de los empleados, fijando las bases sobre la

manera cómo se desarrollaran los documentos es decir, los manuales y procedimientos de la misma. En cuanto a los objetivos generales circunscriben los resultados, situaciones o estados que se pretende alcanzar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer. Establecer los objetivos resulta esencial para el éxito de la organización debido a que establecen un curso a seguir y sirven de fuente de motivación para los miembros de la misma.

Por lo tanto, el 73% de los consultados respondieron estar totalmente de acuerdo con las políticas y los objetivos generales de la Dirección de Gestión Administrativa, el 15% indico estar de acuerdo y el resto que corresponde al 12% señalo estar parcialmente de acuerdo, apreciándose que la Dirección de Gestión Administrativa se orienta hacia el logro de los resultados generando participación y compromiso en los funcionarios policiales.

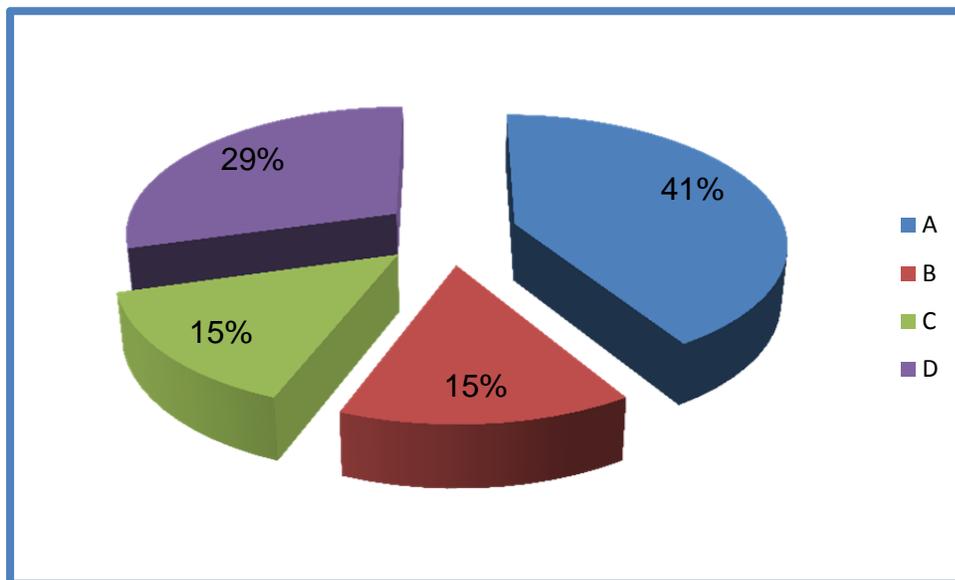
Ítem 03: Siempre ha desempeñado el mismo cargo en la institución

Cuadro N° 07. Desempeño del cargo

ALTERNATIVAS	PERSONAS	%
A	14	41
B	5	15
C	5	15
D	10	29
TOTAL	34	100

Fuente: Barrada, Año (2014).

Gráfico N° 03. Desempeño del cargo



Fuente: Barrada, Año (2014).

El resultado obtenido evidencia que de la población consultada, el 41% de la misma se ha desempeñado siempre en el mismo cargo, mientras el 29% ha sido cambiado o promovido de cargo. El resto de la población que comprende el 15% señala haber ocupado otros cargos. Por otra parte dicho resultado nos permite conocer el proceso de ascensos en los cargos policiales llevado a cabo en la Institución.

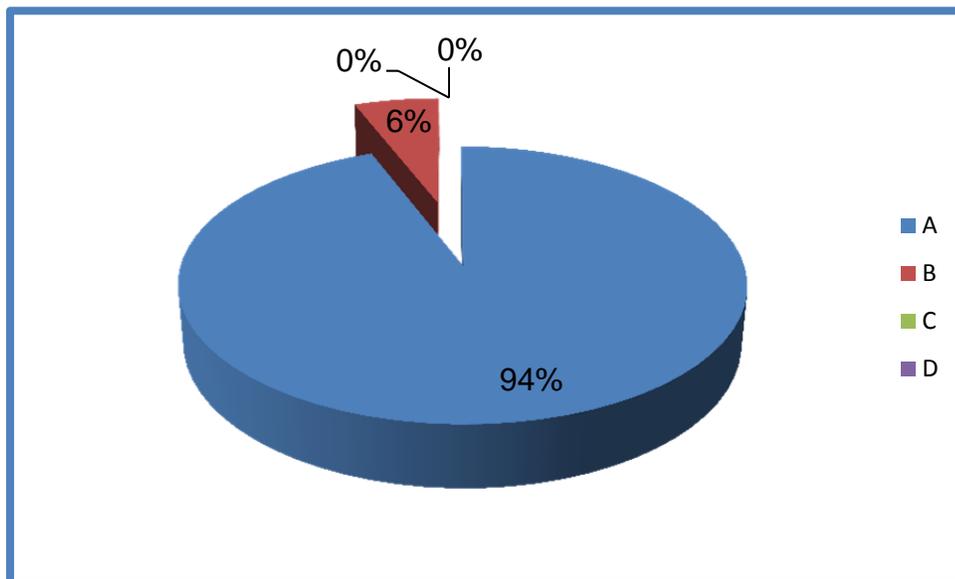
Ítem 04: Está de acuerdo con el nuevo modelo policial implantado en la institución.

Cuadro N° 08. Nuevo Modelo Policial implantado

ALTERNATIVAS	PERSONAS	%
A	32	94
B	2	6
C	0	0
D	0	0
TOTAL	34	100

Fuente: Barrada, Año (2014).

Gráfico N° 04. Nuevo Modelo Policial



Fuente: Barrada, Año (2014).

El nuevo modelo policial establecido a partir de la publicación en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, número 5.940 de fecha 07 de Diciembre de 2009, que ordena la Ley Orgánica de Servicio de Policía, así como, la Ley del Estatuto de Función Policial, fundamentan en conjunto

con las practiguas y resoluciones la adecuación y el cambio al nuevo modelo policial unificando criterios para el logro de los objetivos, garantizando la prestación del servicio de policía, dignificando la función policial mediante un marco jurídico institucional y de gestión que permita concebir la policía como una institución pública, de función indelegable, civil, ajustada a procesos y estándares definidos para todos los cuerpos policiales que faciliten la resolución de problemas propios del ámbito policial, cuyo objetivo final es brindar seguridad respetando los derechos fundamentales. Por lo tanto los resultados obtenidos, demuestran que el 94% se encuentra totalmente de acuerdo y el 6% restante coincide estar de acuerdo con la implementación del nuevo modelo policial, haciendo alusión que favorece el desarrollo de una nueva doctrina policial, enmarcadas en a la atención de la unificación de los criterios relacionados al uso de fuerza, carrera policial, equipamiento policial (individual e institucional), entre otros.

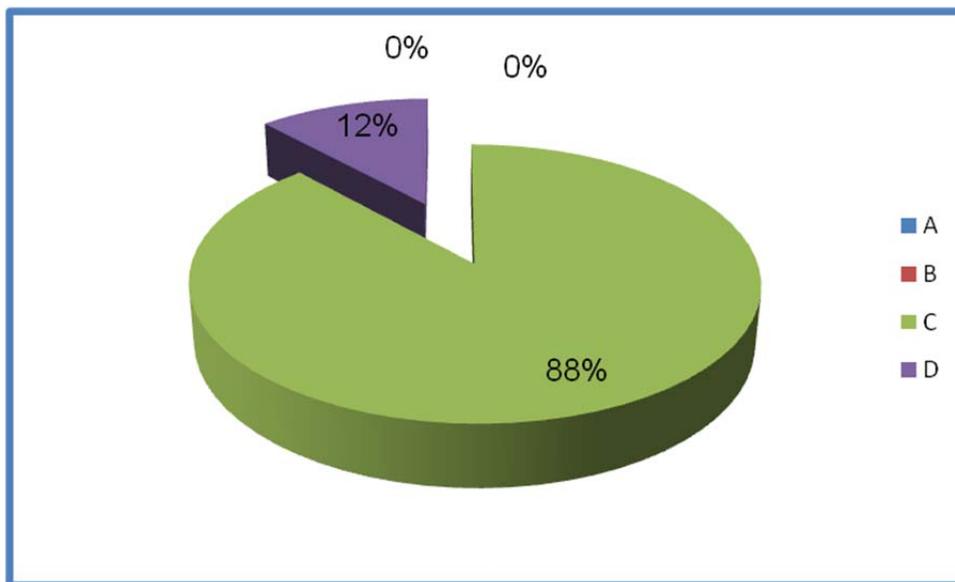
Ítem 05: Conoce la descripción de cargo que usted desempeña

Cuadro N° 09. Conocimiento de la Descripción del Cargo

ALTERNATIVAS	PERSONAS	%
A	0	0
B	0	0
C	30	88
D	4	12
TOTAL	34	100

Fuente: Barrada, Año (2014).

Gráfico N°05. Conocimiento de la Descripción del cargo



Fuente: Barrada, Año (2014).

La descripción de cargos tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implican una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización. Son herramientas que permiten la eficiencia de la administración de personal, en cuanto que son la base para la misma. Una

descripción de cargo minuciosa da como resultado la simplificación en otras tareas propias de la organización. Así mismo puede decirse, es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos, es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial. Basándonos en este planteamiento, se observa el resultado obtenido donde el 88% señaló estar parcialmente de acuerdo con la afirmación realizada si conoce la descripción del cargo que desempeña y el resto ubicado en el 12% dijo estar en desacuerdo, es decir no tiene conocimiento, indicando una debilidad en este aspecto tan importante para la evaluación del desempeño y el desarrollo de las habilidades y destrezas.

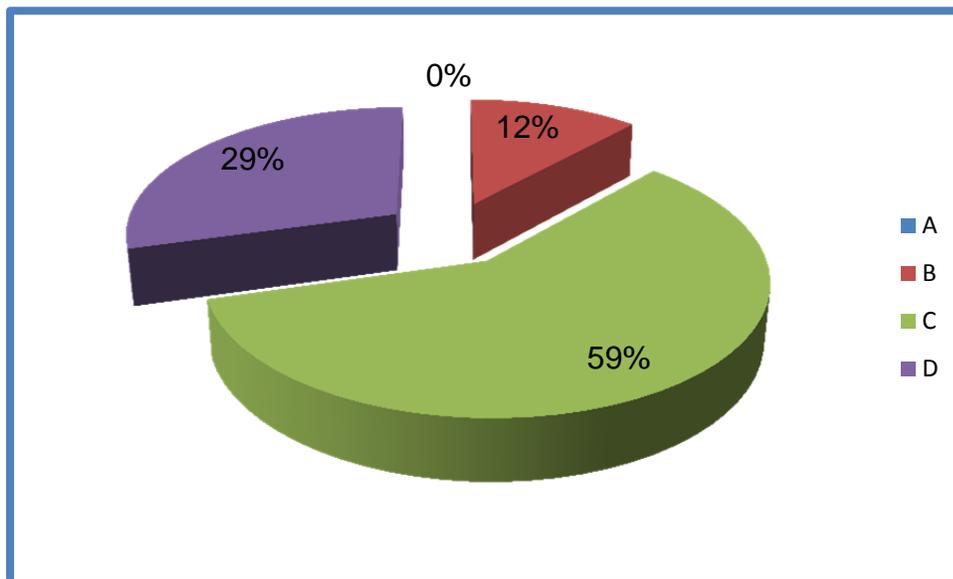
Ítem 06: Tiene conocimiento de las evaluaciones de desempeño, cumplen con los niveles estratégico, operacional y táctico.

Cuadro N° 10. Evaluaciones de desempeño

ALTERNATIVAS	PERSONAS	%
A	0	0
B	4	12
C	20	59
D	10	29
TOTAL	34	100

Fuente: Barrada, Año (2014).

Gráfico N° 07. Evaluaciones de desempeño



Fuente: Barrada, Año (2014).

En el nuevo modelo policial la evaluación del desempeño en base a competencias, se aplica a los niveles jerárquicos del Cuerpo de Policía como son el nivel estratégico definido con responsabilidades de alta dirección, planificación y evaluación estratégica, integrado por los comisionados, los comisionados agregados y los comisionados jefes. El táctico especifica las

responsabilidades de dirección media, diseño de operaciones, supervisión y evaluación a nivel táctico, integrado por: los supervisores, los supervisores agregados y los supervisores jefes, y finalmente el operacional cuya responsabilidad se centra en la ejecución de actividades de contacto inmediato y operacional con la ciudadanía, integrado por los oficiales, oficiales agregados y los oficiales jefes. Los resultados arrojaron que el 59% respondió estar parcialmente de acuerdo con la afirmación realizada, el 29% dijo estar en desacuerdo y el 12% restante está de acuerdo, demostrándose una discrepancia en el conocimiento de estos aspectos en la evaluación de desempeño, al no encontrarse una unificación de criterios.

PARTE II: RESPECTO A LAS COMPETENCIAS

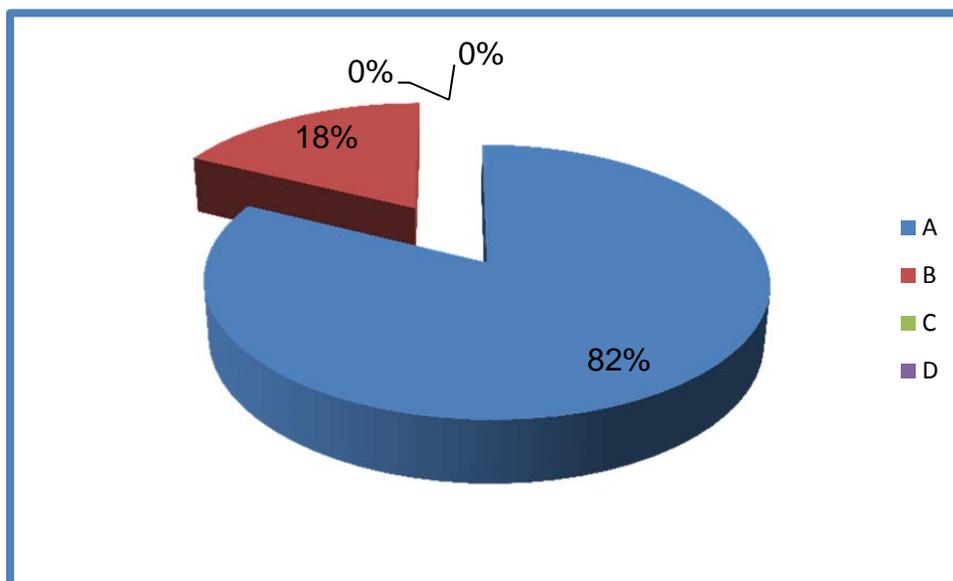
Ítem 07: Ser competente está vinculado a los conocimientos, habilidades y actitudes que favorecen la competitividad organizacional.

Cuadro N° 11. Competitividad

ALTERNATIVAS	PERSONAS	%
A	28	82
B	6	18
C	0	0
D	0	0
TOTAL	34	100

Fuente: Barrada, Año (2014).

Gráfico N° 08. Competitividad



Fuente: Barrada, Año (2014).

Atendiendo al planteamiento de que las organizaciones pueden cumplir con los objetivos previstos en la medida que su personal se desempeñe

efectivamente, en el sentido, que sus conocimientos, destrezas, actitudes y aptitudes guíen al éxito organizacional, permitiendo al trabajador obtener un desempeño superior en cualquier puesto de trabajo, permitiendo marcar diferencia entre un trabajador distinguido y uno que sólo hace su trabajo. A su vez, la organización deberá contar con una fuerza laboral capaz de afrontar el cambio y ser motivados a desarrollarse consecutivamente. En tal sentido, el 82% de los consultados está totalmente de acuerdo que ser competente se vincula a los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, lo cuales conllevan a la competitividad organizacional, en tanto que el 18% restante mencionó estar de acuerdo.

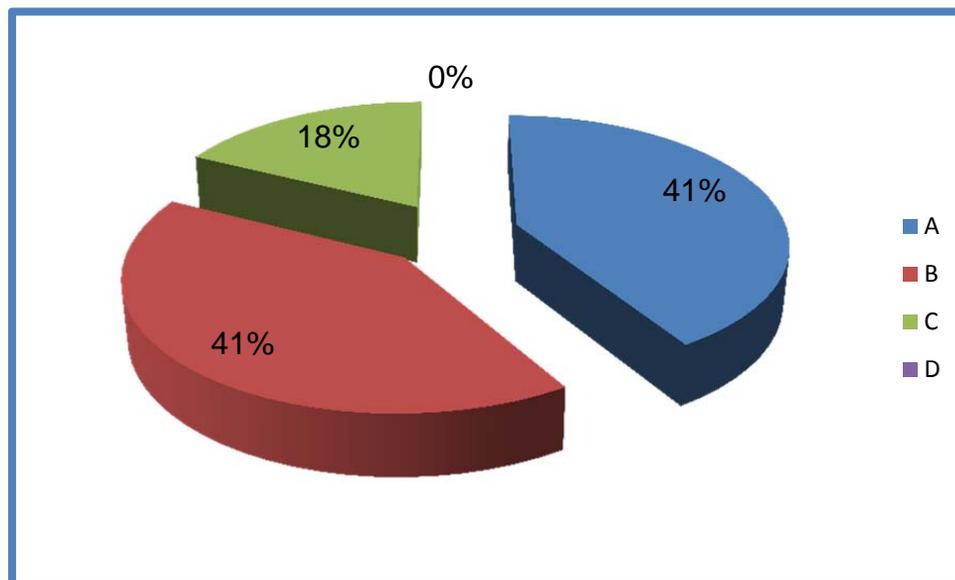
Ítem 08: Las competencias básicas son aquellas directamente relacionadas con las personas, que implica la manera como obran, los juicios que emiten, sus aspiraciones, debilidades y fortalezas.

Cuadro N° 12. Competencias Básicas

ALTERNATIVAS	PERSONAS	%
A	14	41
B	14	41
C	6	18
D	0	0
TOTAL	34	100

Fuente: Barrada, Año (2014).

Gráfico N° 09. Competencias Básicas



Fuente: Barrada, Año (2014).

Las competencias básicas describen los comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores, asociados a conocimientos de índole formativa, están relacionadas con la persona, tienen que ver con la forma en

la persona encara la vida, los juicios que hace, la forma como actúa, sus aspiraciones, fortalezas y debilidades conocidas, la perspectiva de desarrollo, la capacidad de aprender de los errores. El resultado obtenido en este estudio demuestra que un 41% se encuentra totalmente de acuerdo con esta teoría, el otro 41% señaló estar de acuerdo y el 18% restante de los encuestados parcialmente de acuerdo. Sustentándose en lo planteado por Hay Group (1996:37) donde afirma que las competencias “son aquellas características básicas que el individuo adquiere y desarrolla a lo largo de su vida y que durante la actividad laboral permitirá un alto desempeño”, refiriéndose a los motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, conocimientos, capacidades cognoscitivas y de conducta.

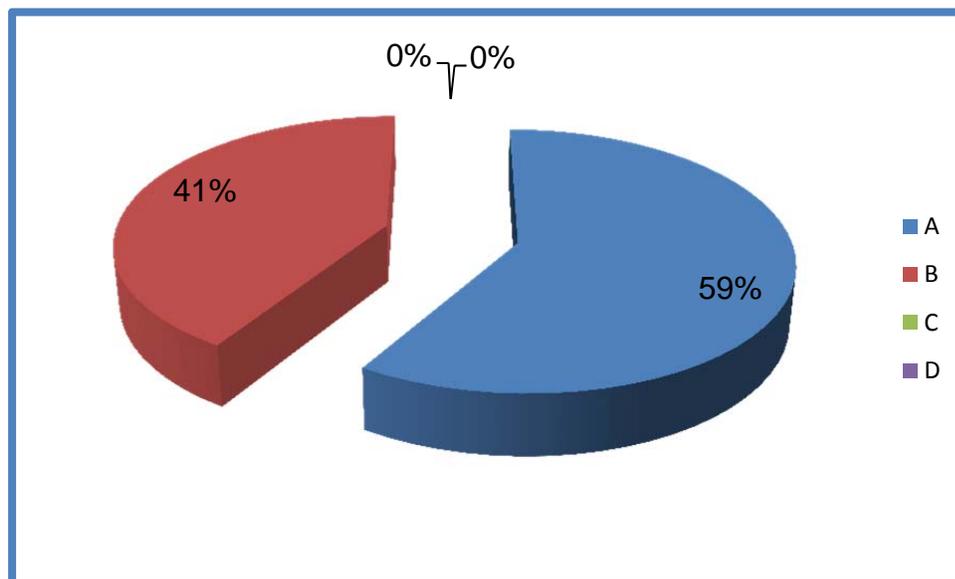
Ítem 09: Las competencias genéricas son aquellas típicas en varios puestos de trabajo dentro de la organización o institución.

Cuadro N° 13. Competencias Genéricas

ALTERNATIVAS	PERSONAS	%
A	20	59
B	14	41
C	0	0
D	0	0
TOTAL	34	100

Fuente: Barrada, Año (2014).

Gráfico N° 09. Competencias Genéricas



Fuente: Barrada, Año (2014).

De acuerdo a lo propuesto por Hay Group (1996), agrupa las competencias en varios niveles, en primer término las Genéricas, características o cualidades personales como son rasgos de carácter, motivación, valores, actitudes. En este sentido Levy – Leboyer, C. (2003), la

denomina competencia personal, son más difíciles de adquirir y de desarrollar. Se infiere que estas son comunes a los puestos de trabajo, resultando importante el potencial del candidato los cuales prevén su desarrollo en la organización, las cuales se orientan hacia el desempeño en diferentes sectores o actividades. Los resultados obtenidos demuestran que el 59% indico estar totalmente de acuerdo con la teoría planteada, así como el 41% señalo estar de acuerdo con la definición de las competencias genéricas.

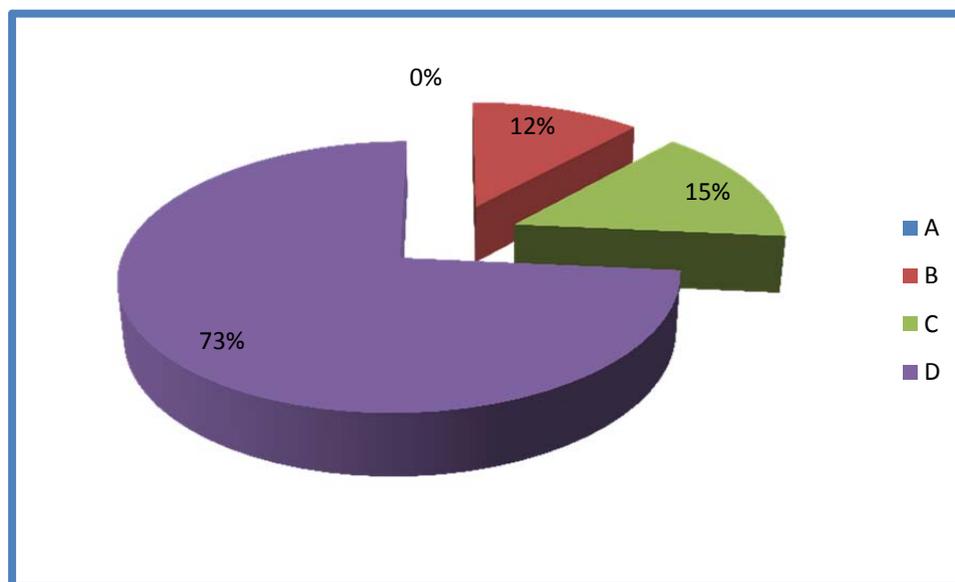
Ítem 10: En la evaluación de desempeño se toman en cuenta las competencias genéricas (conciencia del deber social, vinculación con el entorno, orientación al ciudadano, orientación a resultado/logro, compromiso ético con el servicio público).

Cuadro N° 14. Competencias Genéricas en la Evaluación de Desempeño

ALTERNATIVAS	PERSONAS	%
A	0	0
B	4	12
C	5	15
D	25	73
TOTAL	34	100

Fuente: Barrada, Año (2014).

Gráfico N° 10. Competencias Genéricas en la Evaluación de Desempeño



Fuente: Barrada, Año (2014).

La determinación de estas competencias claves constituyen la estrategia para cualquier organismo, dicha determinación logrará que la institución mantenga la mejor orientación y no se pierda en la confusión generada por la

acelerada ola de cambios (en los productos y servicios, en la tecnología, en los métodos y organización del trabajo), ya que las competencias claves deben desarrollarse y mantenerse durante el largo plazo y son las que van a definir la eficacia futura de la institución dentro de cada sector. Esta identificación de la relación de competencias genéricas aplicables a los funcionarios policiales determina una serie de indicadores de comportamiento a partir de los cuales pueden identificarse los servidores públicos y miden los grados de dicha competencias para el desempeño de las diferentes funciones. Con base a lo planteado anteriormente, el 73% de la población encuestada señaló estar en desacuerdo en relación a si se toman en cuenta las competencias genéricas definidas en la evaluación de desempeño, ya que, la evaluación de desempeño aplicada requiere de un cambio para ajustarse a la realidad del cuerpo policial. Así mismo, el 15% indico estar parcialmente de acuerdo, ya que considera que algunas de las competencias se encuentran inmersas en la evaluación de desempeño y el 12% restante se encuentra de acuerdo con el planteamiento de las competencias genéricas.

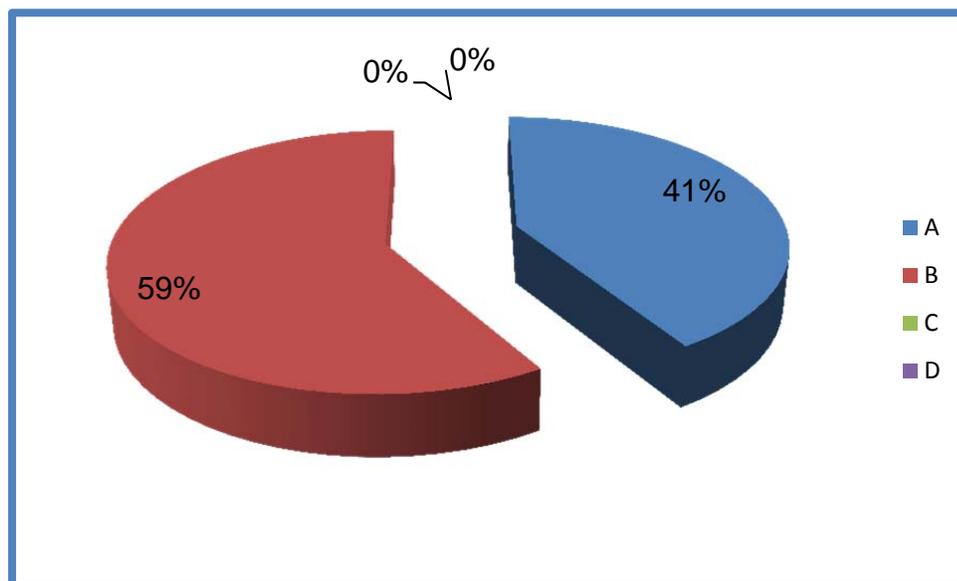
Ítem 11: Las competencias técnicas son los conocimientos y habilidades específicas vinculadas con el desempeño del cargo.

Cuadro N° 15. Competencias Técnicas

ALTERNATIVAS	PERSONAS	%
A	20	59
B	14	41
C	0	0
D	0	0
TOTAL	34	100

Fuente: Barrada, Año (2014).

Gráfico N° 11. Competencias Técnicas



Fuente: Barrada, Año (2014).

Las competencias técnicas corresponden a los conocimientos y destrezas que se adquieren mediante el estudio, la experiencia y la práctica, son de fácil adquisición y desarrollo, también llamados competencia profesional. Del 100% de los encuestados el 59% estuvo de acuerdo y el 41% totalmente de

acuerdo, observándose que comprenden estas competencias están vinculadas al desempeño de cargos y el comportamiento no se transfiere de un puesto a otro, incidiendo las habilidades específicas.

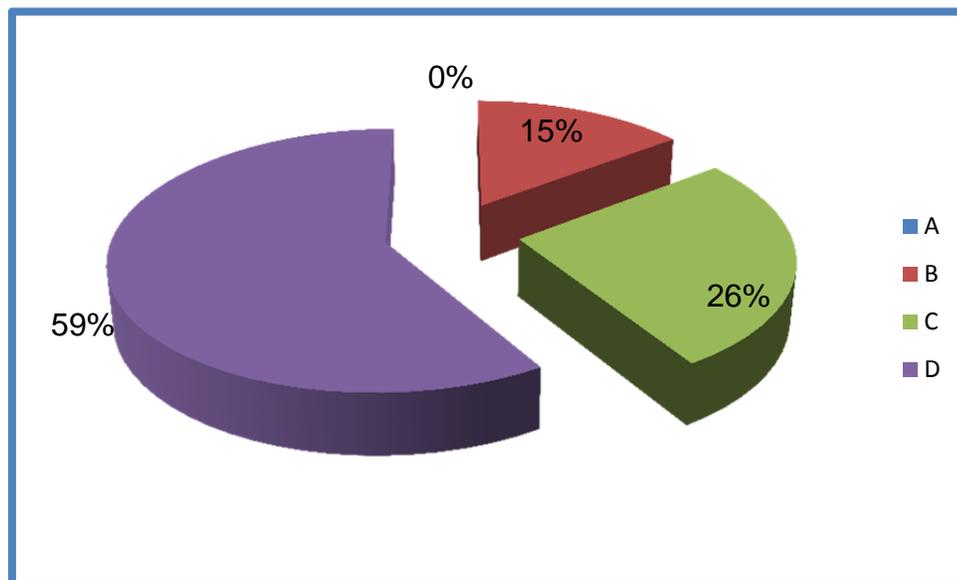
Ítem 12: En la evaluación de desempeño se toman en cuenta las competencias técnicas (trabajo en equipo, manejo de información, capacidad de análisis y síntesis, etc).

Cuadro N° 16. Competencias Técnicas en la Evaluación de Desempeño

ALTERNATIVAS	PERSONAS	%
A	0	0
B	5	15
C	9	26
D	20	59
TOTAL	34	100

Fuente: Barrada, Año (2014).

Gráfico N° 12. Competencias Técnicas en la Evaluación de Desempeño



Fuente: Barrada, Año (2014).

Se establece que estas competencias son propias de los diferentes niveles de jefatura de las instituciones. En otras palabras, estas competencias hacen referencia a aquellos comportamientos de índole

técnico vinculados a la razón de ser de la organización y son requeridas por ésta para el cumplimiento de objetivos o metas institucionales. El resultado obtenido permite analizar lo señalado por el 59% que señaló estar en desacuerdo motivado a que la evaluación de desempeño no considera estas competencias técnicas propias de la función policial, el 26% estuvo parcialmente de acuerdo y el 15% manifestó estar de acuerdo. Encontrándose cierta discrepancia en el orden de realización de la evaluación de desempeño.

PARTE III: RESPECTO AL DESEMPEÑO LABORAL

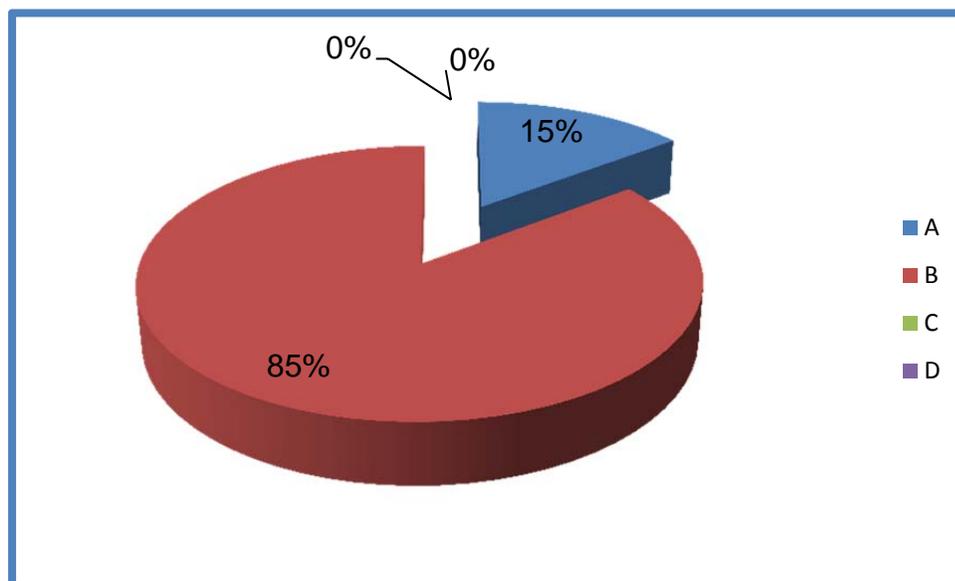
Ítem 13: Su supervisor le informa los objetivos y metas que serán evaluados en el desempeño de sus tareas.

Cuadro N° 17. Proceso de Evaluación de Desempeño

ALTERNATIVAS	PERSONAS	%
A	5	15
B	29	85
C	0	0
D	0	0
TOTAL	34	100

Fuente: Barrada, Año (2014).

Gráfico N° 13. Proceso de Evaluación de Desempeño



Fuente: Barrada, Año (2014).

Estos resultados indican que el proceso de evaluación de desempeño, a pesar de que es una actividad propia del área de Recursos Humanos, de

igual forma los jefes y supervisores policiales se involucran en la evaluación de sus supervisados. En los resultados se observa que el 85 % de los encuestados están de acuerdo; mientras que el 15 % restante está totalmente de acuerdo.

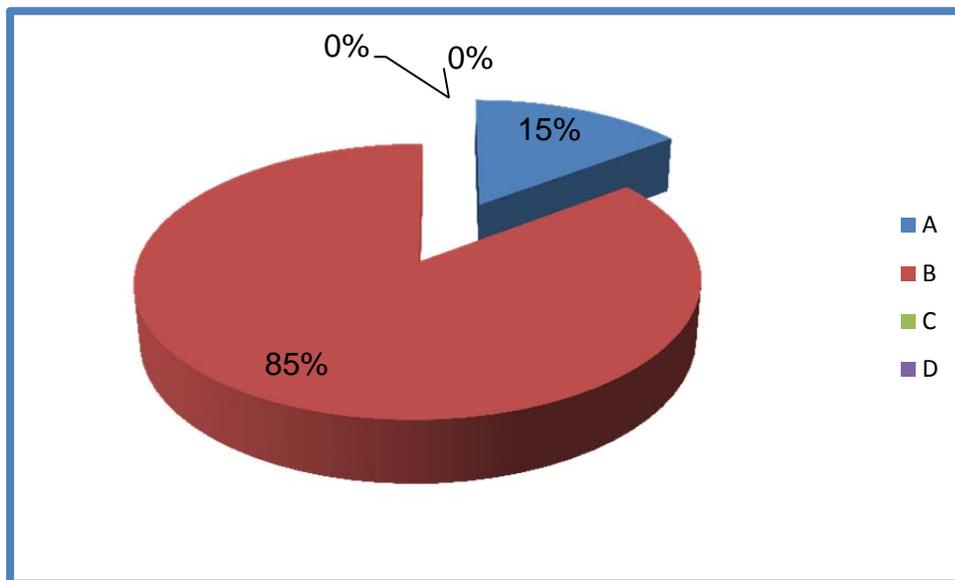
Ítem 14: Se mantiene informado del proceso de evaluación de desempeño.

Cuadro N° 18. Información del Proceso de Evaluación de Desempeño

ALTERNATIVAS	PERSONAS	%
A	5	15
B	29	85
C	0	0
D	0	0
TOTAL	34	100

Fuente: Barrada, Año (2014).

Gráfico N° 14. Información del Proceso de Evaluación de Desempeño



Fuente: Barrada, Año (2014).

Se observa que el 85% estuvo de acuerdo con la afirmación y 15% escogió la opción totalmente de acuerdo, lo que indica que el personal es informado del proceso de evaluación de desempeño para los cargos que ocupan. Considerándose entonces que la divulgación juega un papel muy importante, ya que permite a los funcionarios tener conocimiento de los aspectos que les serán evaluados.

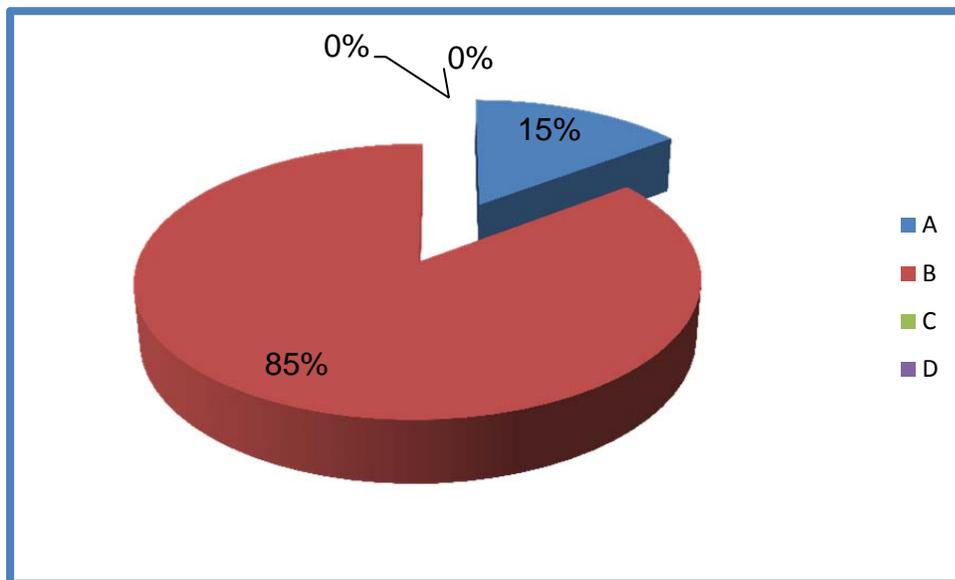
Ítem 15: Al iniciar cada semestre su supervisor evalúa su desempeño laboral.

Cuadro N° 19. Evaluación de Desempeño Semestral

ALTERNATIVAS	PERSONAS	%
A	5	15
B	29	85
C	0	0
D	0	0
TOTAL	34	100

Fuente: Barrada, Año (2014).

Gráfico N° 15. Evaluación de Desempeño Semestral



Fuente: Barrada, Año (2014).

El 85% de los encuestados señaló estar de acuerdo con que al inicio de cada semestre el jefe o supervisor policial evalúa el desempeño del personal a su cargo, mientras el 15% restante afirma estar totalmente de acuerdo. Estos resultados indican que el proceso de evaluación de desempeño, se lleva a cabo semestralmente.

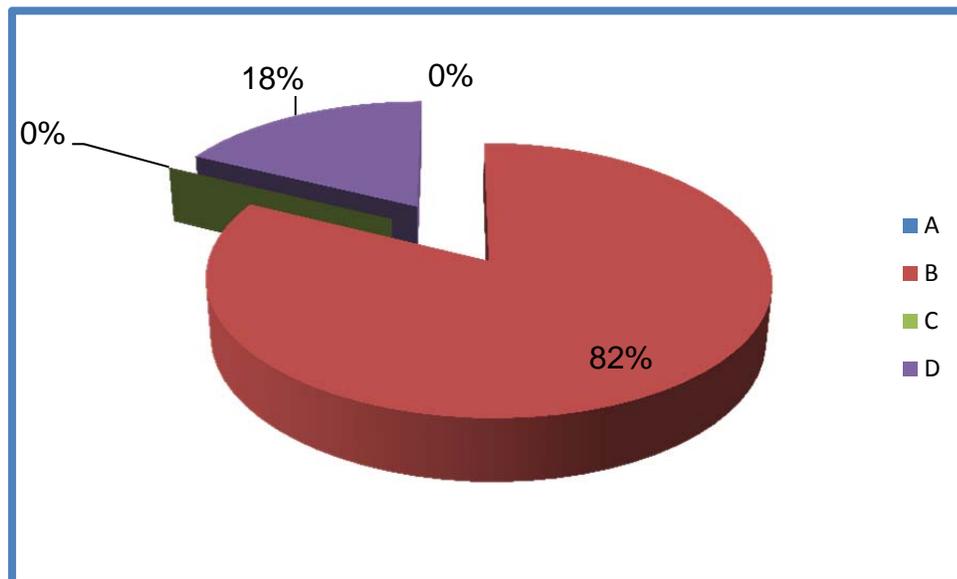
Ítem 16: Su supervisor se reúne al menos 2 veces durante el semestre, para informar el progreso de los objetivos y metas planteados.

Cuadro N° 20. Progreso de objetivos y metas

ALTERNATIVAS	PERSONAS	%
A	0	0
B	28	82
C	0	0
D	6	18
TOTAL	34	100

Fuente: Barrada, Año (2014).

Gráfico N° 16. Progreso de objetivos y metas



Fuente: Barrada, Año (2014).

La evaluación de desempeño de acuerdo a Alles, M. (2006:27), "es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento

de los recursos humanos”. Comprendiendo que es un sistema dinámico donde los empleados son evaluados de manera formal o informal para determinar situaciones no acorde a la realización de las tareas, problemas de supervisión de personal, así como la integración del empleado a la organización. Este planteamiento fundamenta los resultados que muestran un 82% estar de acuerdo de recibir la información de parte de sus superiores sobre los avances o posibles problemas, el resto que corresponde al 18% indicó estar en desacuerdo.

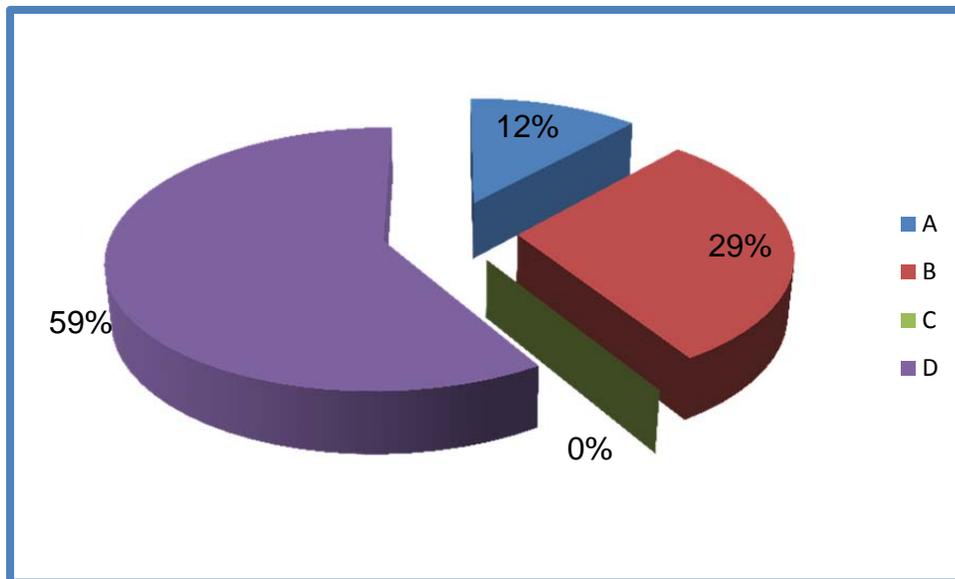
Ítem 17: La institución utiliza una adecuada metodología para evaluar el desempeño laboral

Cuadro N° 21. Metodología para la Evaluación del Desempeño

ALTERNATIVAS	PERSONAS	%
A	4	12
B	10	29
C	0	0
D	20	59
TOTAL	34	100

Fuente: Barrada, Año (2014).

Gráfico N° 17. Metodología para la Evaluación del Desempeño



Fuente: Barrada, Año (2014).

Los resultados están divididos, pues un 59% afirma en estar en desacuerdo con la metodología utilizada por la empresa, el 29% está de acuerdo y el 12% restante afirmó estar totalmente de acuerdo. En conclusión, la mayoría de las personas encuestadas considera que la metodología actual no es la más apropiada para evaluar el desempeño laboral.

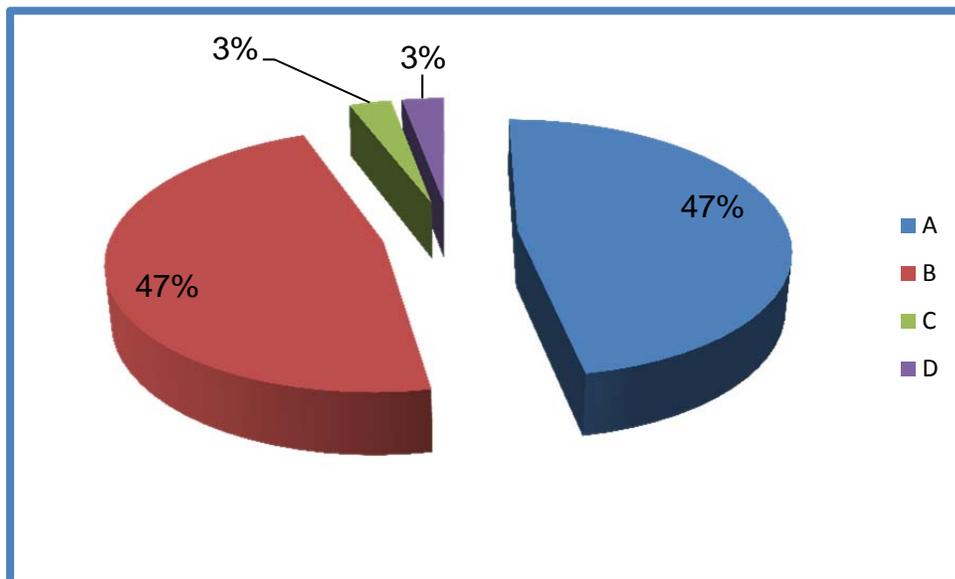
Ítem 18: Los pasos de una evaluación de desempeño son: definir el puesto de trabajo, evaluación del desempeño y brindar una retroalimentación.

Cuadro N° 22. Pasos de la Evaluación de Desempeño

ALTERNATIVAS	PERSONAS	%
A	16	47
B	16	47
C	1	3
D	1	3
TOTAL	34	100

Fuente: Barrada, Año (2014).

Gráfico N° 18. Pasos de la Evaluación de Desempeño



Fuente: Barrada, Año (2014).

Los pasos de una evaluación de desempeño son: Definir el puesto de trabajo y asegurarse de que el supervisor y los supervisados estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto, ya que una evaluación sólo puede realizarse con relación al puesto; es

necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido. Evaluar el desempeño incluye un tipo de calificación en relación con una escala definida previamente; y por último brindar una retroalimentación que permita exponer el desempeño y los progresos del subordinado. Concluyendo los resultados indican que un 47% esta totalmente de acuerdo con lo referido sustentado en teoría por la autora Alles, Martha (2006), mientras otro 47% opina estar de acuerdo, un 3% está parcialmente de acuerdo y el 3% restante afirma estar en desacuerdo.

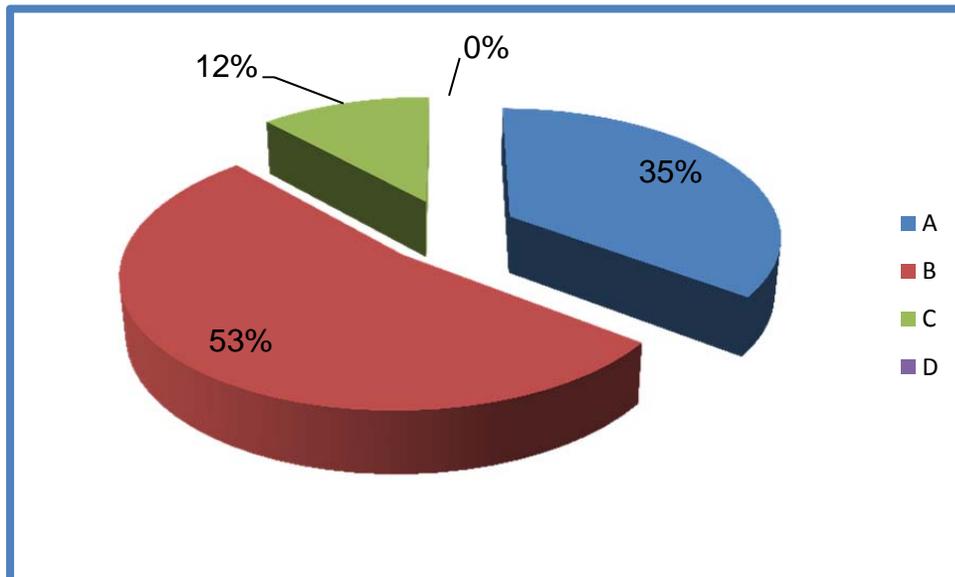
Ítem 19: La evaluación de desempeño es necesaria para tomar decisiones ascensos y beneficios.

Cuadro N° 23. Necesidad de la Evaluación de Desempeño

ALTERNATIVAS	PERSONAS	%
A	12	35
B	18	53
C	4	12
D	0	0
E	0	0
TOTAL	34	100

Fuente: Barrada, Año (2014).

Gráfico N° 19. Necesidad de la Evaluación de Desempeño



Fuente: Barrada, Año (2014).

La evaluación de desempeño debe utilizarse para aumentar la productividad del individuo en la organización, Según Chiavenato (2002), considera que ésta es necesaria al momento de tomar decisiones para

fundamentar aumentos salariales, promociones y transferencias; coincidiendo con lo anteriormente definido, un 53% de la población opina estar de acuerdo, mientras que un 35% está totalmente de acuerdo y el 12% indico estar parcialmente de acuerdo.

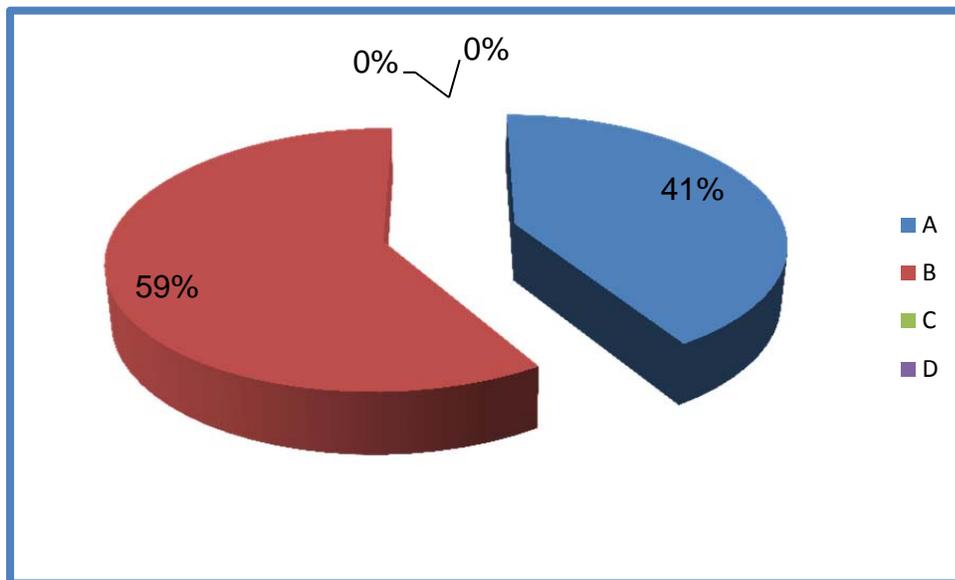
Ítem 20: Con la evaluación de desempeño se pretende conocer las fortalezas y debilidades del funcionario policial.

Cuadro N° 24. Objetivo de la Evaluación de Desempeño

ALTERNATIVAS	PERSONAS	%
A	14	41
B	20	59
C	0	0
D	0	0
TOTAL	34	100

Fuente: Barrada, Año (2014).

Gráfico N° 20. Objetivo de la Evaluación de Desempeño



Fuente: Barrada, Año (2014).

Se observa como resultado que el 59 % de los encuestados optan por estar de acuerdo; mientras que el 41 % restante está ubicado en la opción totalmente de acuerdo. Demostrando que la mayor parte de las personas coinciden en que la evaluación de desempeño procura comunicar a los empleados sus avances en el trabajo, lo que deben cambiar o desarrollar en el comportamiento, las actitudes, habilidades y conocimientos.

CONCLUSIONES

Considerando como marco de referencia el marco teórico de lo planteado en esta investigación y poniendo en evidencia los resultados de la aplicación de los respectivos instrumentos para la recolección y análisis de datos y los procedimientos metodológicos, se presentan las conclusiones a las cuales se alcanzo en el presente trabajo investigativo:

Al respecto vale destacar el objetivo específico N° 01, cuya variable de estudio se basa en la formación de los funcionarios, se determinó que el nuevo modelo policial orienta hacia la estandarización de los cuerpos policiales para su adecuación hacia un modelo humanista, solidario, que promueva la participación ciudadana y el respeto de los derechos humanos, coadyuvando en la definición, planificación y coordinación de las políticas públicas en materia del servicio de policía, así como, del desempeño profesional del funcionario policial. Planteando un sistema homogéneo y estandarizado para la formación básica y continua para todos los cuerpos policiales, que garanticen la unidad en el proceso de formación y el desarrollo profesional permanente, a lo largo de su carrera policial. Debido a que aspectos relacionados con la función policial como la profesión, la selección, la formación y ascenso, afectan la calidad del servicio prestado y a su vez permite, la definición de criterios sobre los requisitos para optar a los distintos cargos, el manejo discrecional de los ascensos y promociones que incide en el ejercicio de las funciones policiales, demostrando que la formación es esencial para la configuración de las buenas conductas y en todo lo relacionado a su labor.

Otro de los aspectos evaluados corresponde a la identificación de las competencias genéricas y técnicas el cual comprende el objetivo N° 02, por tanto, esta investigación se orientó hacia el análisis de las competencias que deben ser consideradas por el cuerpo policial, examinando los componentes claves que determinan la efectividad de la evaluación de desempeño aplicada. Dentro de los componentes claves del proceso de evaluación de desempeño, entran en juego una serie de factores que son definitivas para el éxito de las organizaciones, en el caso en particular de esta investigación, se hizo énfasis en aquellas competencias, que deben tenerse en consideración al evaluar la conducta laboral de una persona, estos rasgos son los que se manifiestan en el área de trabajo, por lo que varían en su contexto según el nivel del personal y los requerimientos laborales de cada organización.

En esta investigación se determinó que la Dirección de Gestión Administrativa, busca enfocar las competencias genéricas identificando las competencias con las funciones, debiendo considerarse en la evaluación de desempeño los siguientes aspectos:

- Conciencia del Deber Social: es la actitud permanente de servicio a la colectividad, implica el trabajo voluntario, el desarrollo de iniciativas solidarias al trabajador, abocadas a luchar contra la exclusión y la experticia técnica existente en la organización puesta al servicio de la resolución de problemas.
- Vinculación con el entorno: es el desarrollo de capacidades institucionales y profesionales que faciliten la vinculación de los diferentes actores de la sociedad. Implica aportar sus experiencias y capacidades frente a las oportunidades y condiciones del contexto laboral, especialmente en situaciones de cambio, crisis e incertidumbre que requieren de una mayor flexibilidad y afectividad.

- Orientación al ciudadano: se refiere a demostrar sensibilidad hacia las necesidades de los ciudadanos, debiendo ser capaz de conocer, resolver y anticiparse a las expectativas de los mismos.
- Orientación a resultados/logros: es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de los objetivos comunes actuando con velocidad y sentido de urgencia para satisfacer las necesidades de los ciudadanos y/o mejorar las organizaciones.
- Compromiso ético con el servicio público: es la actitud permanente de servicio a la colectividad, implica el trabajo voluntario, el desarrollo de iniciativas solidarias al trabajador, abocadas a luchar contra la exclusión y la experticia técnica existente en la organización puesta al servicio de la resolución de problemas.

Es indudable que existen muchos elementos que pueden mencionarse a la hora de hablar de evaluación de desempeño, no obstante, el establecimiento de estos factores depende de la cultura institucional en torno a este y la manera muy especial de la política que tengan en cuanto a la gestión del talento humano. En este trabajo especial de grado, se ha enfatizado el enfoque de las competencias hacia lo que una persona es capaz de hacer, la forma en la que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho o no y bajo qué condiciones la personas tiene que demostrar su aptitud. Además de los tipos de evidencias necesarias para tener la seguridad de lo que realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo y no como producto de la casualidad.

En cuanto a las competencias técnicas se enfocan en:

- Trabajo en Equipo: es el propósito genuino por trabajar en colaboración con los demás, ser parte del equipo, trabajar juntos, como opuesto a trabajar separadamente y/o en una aptitud individualista.
- Manejo de Información: es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que el empleado debe poner en práctica para identificar lo que necesita saber en un momento dado, buscar efectivamente la información que esto requiere, determinar si esa información es pertinente para responder a las necesidades y finalmente convertirla en conocimiento útil para solucionar problemas de información en contextos variados y reales.
- Capacidad de análisis y síntesis: es la capacidad de comprender un fenómeno a partir de diferencias y desagregar sistemáticamente sus partes, estableciendo su jerarquía, relaciones entre las partes y sus secuencias. El pensamiento analítico es el pensamiento del detalle, de la precisión, de la enumeración y de la diferencia. La síntesis es la capacidad inversa, consiste en ser capaz de unir elementos distintos en un todo significativo, distinguir lo esencial de lo accesorio o superficial, diferenciar los diversos elementos y sus interrelaciones de dependencia, discriminar entre los distintos aspectos, componentes, niveles o factores que configuran una determinada realidad.
- Procesos de trabajo: es el conjunto de actividades humanas que bajo una organización de trabajo interactúan con objeto y medios, formando parte del proceso productivo y transforma objetos de trabajo e insumos en productos, bienes o servicios.

- Creatividad e innovación: es la capacidad para modificar las cosas o pensarlas desde diferentes perspectivas, ofreciendo soluciones nuevas y diferentes ante problemas y situaciones convencionales.
- Análisis de problemas y toma de decisiones: es la capacidad de identificar, analizar y definir los elementos significativos que constituyen un problema para resolverlo con criterio y de forma efectiva.
- Interés por el uso de recursos: es la capacidad de manejar con criterios los recursos existentes.
- Liderazgo: es la capacidad de influir sobre los individuos y/o grupos anticipándose al futuro y contribuyendo a su desarrollo personal y profesional.
- Motivación al logro: se determina por el interés que tenga una persona por hacer una tarea, un trabajo o cumplir una meta propuesta.
- Capacidad de actualización: predisposición a actuar de forma proactiva, poniendo en acción las ideas en forma de actividades y proyectos, con el fin de explotar las oportunidades al máximo asumiendo los riesgos necesarios.

Para dar respuesta finalmente al objetivo específico N° 03, es necesario entender que el desempeño laboral es donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, los conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la organización.

se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no sólo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada. Existiendo una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño laboral y la idoneidad demostrada.

Por lo tanto, se llegó a la conclusión que la metodología utilizada o la forma cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación requiere una reingeniería de los procesos, debiendo analizarse las competencias evaluadas en contraste con la realidad del cuerpo policial, aunado a la adecuación de estas al nuevo modelo policial que define de manera general la descripción del cargo por niveles de responsabilidad, estando directamente relacionadas con las competencias genéricas y técnicas. Además de mantener informado al funcionario policial del proceso de evaluación, que tipos de competencias serán evaluadas, su inicio, su objetivo principal, así como, los aspectos que se desean alcanzar con su implementación para ser una organización competitiva. Aclarar dudas en cuanto a la necesidad de evaluar el desempeño por competencias para disminuir la creencia que sólo es utilizada para los procesos de ascensos del personal policial, debiendo ser considerada como un sistema porque a través del nivel del dominio de cada una de las competencias es como se va a seleccionar, entrenar, evaluar, compensar y promocionar al personal. La evaluación basada en criterios de competencia como una herramienta para la evaluación del desempeño, reduce la subjetividad, ya que al definirse la

actuación de los empleados en términos de conductas observables perfectamente. El sistema de evaluación del desempeño por competencia procura eliminar las subjetividades que actualmente aquejan a la gran mayoría de estos sistemas destinados a este fin, además de proveer a las áreas de formación la información confiable, para orientar en forma precisa los esfuerzos que se hagan en materia de promoción, formación, planeación entre otros.

RECOMENDACIONES

Con la definición de las competencias genéricas y técnicas, se sugiere se tome en cuenta lo siguiente:

- Desarrollar el proceso de evaluación de desempeño basado en competencias laborales, de acuerdo al nuevo modelo policial.
- Iniciar fase de definición de Competencias genéricas y técnicas por los diferentes niveles de la organización, entiéndase estratégico, operacional y táctico.
- Formar equipo líder que aplique la metodología para definir competencias.
- Sensibilizar a los funcionarios policiales en cuanto al perfil de competencias requerido para su nivel.
- Identificar brechas entre el perfil actual y el perfil requerido en los funcionarios policiales de cada nivel.

LISTA DE REFERENCIAS

Alles, Martha, (2002). **Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°.** Ediciones Granica. Argentina.

Alles, Martha, (2006). **Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias.** Ediciones Granica. Argentina.

Arias, Fidas. (1999). **El Proyecto de Investigación: Guía para su Elaboración.** 5a edición Editorial Episteme. Caracas.

Arias, Fidas. (2006). **El Proyecto de Investigación: Guía para su Elaboración.** 5a edición Editorial Episteme. Caracas.

Balestrini, Miriam (2006) **Como se Elabora el Proyecto de Investigación.** Quinta Edición. Editorial Consultores Asociados. Caracas, Venezuela.

Bofill, Gladys. (2011). **La Mejora del talento humano a través de las nuevas tendencias, competencias y evaluación de desempeño en la Empresa Direco C.A.** Tesis de Maestría publicada. Universidad de Carabobo. Disponible: <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/cgi-bin/wwwisis/5Bin=fichero/fichero.in%5D>. Consulta: 2013. Octubre 13

Buckley Roger, CapleJim. (1991). **La Formación: Teoría y Práctica.** Ediciones Díaz de Santos. Madrid España.

Blake, Arturo. (1989). **Diccionario Planificación Económica.** Editorial Trillas S.A. México

Cejas, Magda. (S/F). **La formación basada en competencia laboral.** Artículo de investigación en línea. Publicado en la Revista FACES. Universidad de Carabobo. Disponible: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/a12n22/13-22-7.pdf>. Consulta: 2012. Noviembre 20

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999) publicada en Gaceta Oficial N° 5.453, de fecha 24 de marzo de 2000.

Chiavenato, Idalberto. (1995). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Mc. Graw Hill. México.

Chiavenato, Idalberto. (1998). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Mc. Graw Hill. México.

Dolan, S; Valle Cabrera, R; Jackson. S. E. y Shuler, R. S. (2003). **La Gestión de los Recursos Humanos: Preparando Profesionales para el Siglo XXI**. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana de España, Madrid.

Ducci, María Angélica (1996). **"El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional", en Formación basada en competencia laboral. Situación actual y perspectivas**. Seminario Internacional, OIT/CINTERFOR/CONOCER. Guanajuato 23-25 de mayo, Disponible: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/competen/pdf/mexc1.pdf>. Consulta: 2012. Julio 10; 11; 12.

Fernández-Ríos, Manuel, (1999). **Diccionario de Recursos Humanos. Organización y Dirección**. Editorial Díaz de Santos. España.

Flores, Francis. (2008). **Las Competencias que los profesores de Educación Básica movilizan en su desempeño profesional docente**. Tesis de doctorado publicada. Universidad Complutense de Madrid. España. Disponible: <http://eprints.ucm.es/8171/>. Consulta 2013. Octubre 15.

Haygroup. (1996). **Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos**. España: Ed. Ediciones Deusto.

Investigación Educativa. Programa de Extensión Académica. (2002). Universidad Pedagógica Experimental. Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio. Primera Edición, Caracas. Venezuela.

Leal, Keyla. (2011). **Competencias para el desarrollo del coaching como herramienta de mejora del desempeño gerencial Caso: administradora de Centros Comerciales, Estado Carabobo**. Tesis de Maestría publicada. Universidad de Carabobo. Disponible: <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/cgi-bin/wwwisis/5Bin=fichero/fichero.in%5D>. Consulta: 2013. Octubre 12.

Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y Trabajadoras. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Ext. 6.076. Publicada en fecha 07 de mayo de 2012.

Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.940 Extraordinario. Publicada en fecha 07 de diciembre de 2009.

Ley Del Estatuto de la Función Policial. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.940 Extraordinario. Publicada en fecha 07 de diciembre de 2009.

Levy -Leboyer Carlos. (2003). **Gestión de las Competencias**. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

Morón, Carlos. (2005). **Las Competencias como herramienta para el cambio cultural en una organización bancaria**. Tesis de doctorado publicada. Universidad de Barcelona. España. Disponible: <http://hdl.handle.net/2445/42741>. Consulta: 2013, Octubre 12-13.

Petit, Nataly. (2011). **La Formación integral para el desarrollo del recursos humano que labora en el área de servicio al cliente (caso de estudio Auto Servicios Ikena, C.A)**. Tesis de Maestría publicada. Universidad de Carabobo. Disponible: <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/cgi-bin/wwwisis/5Bin=fichero/fichero.in%5D>. Consulta: 2013. Octubre 20

Sabino, Carlos. (2000) **El Proceso de la Investigación**. Editorial Panapo. Quinta Edición. Caracas, Venezuela.

Sabino, Carlos. (2005) **El Proceso de la Investigación**. Editorial Panapo. Quinta Edición. Caracas, Venezuela.

Sampieri, R. y Collado C. (1.998) **Metodología de Investigación**. Editorial Mc Graw Hill, Segunda Edición. México.

Silva M, Jesús. (2006). **Metodología de la Investigación**. Ediciones CO-BO. Caracas, Venezuela

Siliceo, Alfonso (1996). Formación y Desarrollo del Personal. Segunda Edición. Editorial Limusa Grupo Noriega. Editores México.

Tamayo y Tamayo, Mario. (2004) **El proceso de investigación científica**. Tercera Edición. Editorial Limusa Noriega. México.

Villegas, José Manuel. (1998). **Administración de Personal**. Caracas, Venezuela: Ed. Texto, s.r.l.

Wesselink, Renate; Biemans, Harm; Mulder, Martin; Van den Elsen, Elke. (2007). **La Formación Profesional basada en Competencias vista por investigadores neerlandeses**. Artículo de investigación en línea. Disponible: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2316189>

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE LOS DATOS



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



INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Estimado (a):

El siguiente cuestionario esta diseñado como parte de una investigación titulada: **FORMACION BASADA EN COMPETENCIAS CLAVE EN EL DESEMPEÑO DEL FUNCIONARIO POLICIAL ADSCRITO A LA DIRECCION DE GESTION ADMINISTRATIVA DE LA POLICIA DEL ESTADO CARABOBO.**

Esta investigación pretende dar respuesta al objetivo general planteado en el estudio el cual se indica a continuación: Analizar la formación basada en competencias como elemento clave en el desempeño del funcionario policial.

Mediante este instrumento, se busca recabar una serie de data relacionadas con el objeto de la investigación, mediante diversas opiniones facilitadas por las personas que se encuentran laborando en la Dirección de Gestión Administrativa de la Policía de Carabobo.

Este estudio forma parte de las exigencias académicas para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. A tal efecto su colaboración es de carácter significativo a fin de continuar con el análisis antes mencionado. Del mismo modo, se garantiza la confidencialidad de toda la información aquí recabada.

De antemano gracias por su tiempo y colaboración.

Atentamente
Licda. Lilibeth Barrada

INSTRUCTIVO DEL CUESTIONARIO

- Este instrumento de recolección de información, esta conformado por un conjunto de afirmaciones de las cuales debe seleccionar una calificación literal. Cada calificación esta presentada mediante las letras “A” hasta la “E”. En tal sentido, para indicar su respuesta u opinión, marque con una X en la casilla correspondiente a su respuesta. A continuación, se indica el significado de cada calificación literal:

A: Totalmente de Acuerdo

B: De Acuerdo

C: Parcialmente de Acuerdo

D: En Desacuerdo

- Lea cuidadosamente las preguntas vinculadas a cada uno de los aspectos considerados y responda seleccionando la letra o calificación literal que mejor refleje su apreciación u opinión.
- En caso de tener alguna duda con el presente cuestionario, favor comunicarse por la siguiente dirección electrónica: **I_barrada@hotmail.com**.
- Una vez más se agradece su colaboración.

CUESTIONARIO

PARTE I: RESPECTO A LA INSTITUCION POLICIAL		A	B	C	D
1	Conoce y esta de acuerdo con la misión y visión de la institución y de la dirección				
2	Conoce las políticas y los objetivos generales de la Dirección de Gestión Administrativa				
3	Siempre ha desempeñado el mismo cargo en la institución				
4	Esta de acuerdo con el nuevo modelo policial implantado en la institución				
5	Conoce la descripción de cargo que usted desempeña				
6	Tiene conocimiento de las evaluaciones de desempeño cumplen con los niveles estratégico, operacional y táctico.				

PARTE II: RESPECTO A LAS COMPETENCIAS		A	B	C	D
7	Ser competente esta vinculado a los conocimientos, habilidades y actitudes que favorecen la competitividad organizacional				
8	Las competencias básicas son aquellas directamente relacionadas con las personas, que implica la manera como obran, los juicios que emiten, sus aspiraciones, debilidades y fortalezas				
9	Las competencias genéricas son aquellas típicas en varios puestos de trabajo dentro de la organización o institución				
10	En la evaluación de desempeño se toman en cuenta las competencias genéricas (conciencia del deber social, vinculación con el entorno, orientación al ciudadano, orientación a resultado/logro, compromiso ético con el servicio público).				

PARTE II: RESPECTO A LAS COMPETENCIAS		A	B	C	D
11	Las competencias técnicas son los conocimientos y habilidades específicas vinculadas con el desempeño del cargo				
12	En la evaluación de desempeño se toman en cuenta las competencias técnicas (trabajo en equipo, manejo de información, capacidad de análisis y síntesis, etc).				

PARTE III: RESPECTO AL DESEMPEÑO LABORAL		A	B	C	D
13	Su supervisor le informa los objetivos y metas que serán evaluados en el desempeño de sus tareas				
14	Se mantiene informado del proceso de evaluación de desempeño				
15	Al iniciar cada semestre su supervisor evalúa su desempeño laboral				
16	Su supervisor se reúne al menos 2 veces durante el semestre, para informar el progreso de los objetivos y metas planteados				
17	La institución utiliza una adecuada metodología para evaluar el desempeño laboral				
18	Los pasos de una evaluación de desempeño son: definir el puesto de trabajo, evaluar el desempeño y brindar una retroalimentación				
19	La evaluación de desempeño es necesaria para tomar decisiones, ascensos y beneficios				
20	Con la evaluación de desempeño se pretende conocer las fortalezas y debilidades del funcionario policial				

ANEXO B
FORMATO PARA LA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Formato de Validación

Instrumento: Cuestionario dirigido al Personal de la Dirección de Gestión Administrativa de la Policía del Estado Carabobo

Ítem	La redacción de ítem es clara.		El ítem tiene coherencia interna.		El ítem mide lo que se pretende.	
	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						

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

Validado por: _____ **Fecha:** _____ **Firma:** _____

ANEXO C
JUICIO DE EXPERTOS



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BARBULA**



JUICIO DE EXPERTO Nro 1

Yo, _____, C.I: _____,
Magister en _____, por medio de la presente hago
constar que revise y evalué de manera exhaustiva el instrumento de
recolección de información del trabajo de grado de la Lcda. Barrada,
Lilibeth, cédula de identidad V- 12.142.780, el cual lleva por título:
**“FORMACION BASADA EN COMPETENCIAS CLAVE EN EL
DESEMPEÑO DEL FUNCIONARIO POLICIAL ADSCRITO A LA
DIRECCION DE GESTION ADMINISTRATIVA DE LA POLICIA DEL
ESTADO CARABOBO”**. Dicho instrumento es considerado VALIDO, ya
que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo
planteado.

FIRMA



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BARBULA**



JUICIO DE EXPERTO Nro 2

Yo, _____, C.I: _____,
Magister en _____, por medio de la presente hago
constar que revise y evalué de manera exhaustiva el instrumento de
recolección de información del trabajo de grado de la Lcda. Barrada,
Lilibeth, cedula de identidad V- 12.142.780, el cual lleva por título:
**“FORMACION BASADA EN COMPETENCIAS CLAVE EN EL
DESEMPEÑO DEL FUNCIONARIO POLICIAL ADSCRITO A LA
DIRECCION DE GESTION ADMINISTRATIVA DE LA POLICIA DEL
ESTADO CARABOBO”**. Dicho instrumento es considerado VALIDO, ya
que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo
planteado.

FIRMA



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BARBULA**



JUICIO DE EXPERTO nro. 3

Yo, _____, C.I: _____,
Magister en _____, por medio de la presente hago
constar que revise y evalué de manera exhaustiva el instrumento de
recolección de información del trabajo de grado de la Lcda. Barrada,
Lilibeth, cedula de identidad V- 12.142.780, el cual lleva por título:
**“FORMACION BASADA EN COMPETENCIAS CLAVE EN EL
DESEMPEÑO DEL FUNCIONARIO POLICIAL ADSCRITO A LA
DIRECCION DE GESTION ADMINISTRATIVA DE LA POLICIA DEL
ESTADO CARABOBO”**. Dicho instrumento es considerado VALIDO, ya
que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo
planteado.

FIRMA

ANEXO D
COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

Aplicado al Instrumento: FORMACION BASADA EN COMPETENCIAS CLAVE EN EL DESEMPEÑO DEL FUNCIONARIO POLICIAL ADSCRITO A LA DIRECCION DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA POLICIA DEL ESTADO CARABOBO

FUNCIONARIOS ADSCRITOS A LA DIRECCION DE GESTION ADMINISTRATIVA	ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	TOTAL PUNTAJE	
	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
8	3	9	5	4	8	2	9	5	3	2	6	9	8	6	7	6	3	5	1	1	1	1	102
9	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	40
10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	40
11	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	40
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
19	2	3	5	6	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	57
20	2	3	5	6	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	57
21	2	3	5	6	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	57
22	2	3	5	6	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	57
23	2	3	5	6	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	57
24	2	3	5	6	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	57
25	2	3	5	6	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	57
26	2	3	5	6	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	57
27	2	3	5	6	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	57
28	2	3	5	6	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	57
29	2	3	5	6	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	57
30	2	3	5	6	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	57
31	2	3	5	6	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	57
32	2	3	5	6	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	57
33	2	3	5	6	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	57
34	2	3	5	6	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	57
SUMA	56	78	106	121	61	71	62	74	56	71	59	78	61	75	61	75	56	74	70	70			1.435
PROMEDIO	1,65	2,29	3,12	3,56	1,79	2,09	1,82	2,18	1,65	2,09	1,74	2,29	1,79	2,21	1,79	2,21	1,65	2,18	2,06	2,06			42,21
DESVIACION	0,54	1,51	1,93	2,40	1,20	0,93	1,36	1,06	0,54	0,93	0,90	1,51	1,20	1,15	1,04	1,15	0,54	1,06	0,95	0,95			20,20
VARIANZA	0,30	2,27	3,74	5,77	1,44	0,87	1,85	1,12	0,30	0,87	0,81	2,27	1,44	1,32	1,08	1,32	0,30	1,12	0,91	0,91			407,99
SUMATORIA DE LAS VARIANZAS DE LOS ITEMS																							29,99

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right] = 0,98$$

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