



**República Bolivariana de Venezuela**  
**Universidad Nacional Experimental de los Llanos**  
**Occidentales Ezequiel Zamora**  
**Vice-rectorado de Planificación y Desarrollo Social**  
**Programa de Ciencias Sociales**  
**Subprograma de Administración**  
**UNELLEZ-Barinas**

**COMPETENCIAS GERENCIALES ORIENTADAS**  
**A LA CALIDAD DE DESEMPEÑO DIRECTIVO**  
**EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO DE**  
**INTELIGENCIA POLICIAL**  
**CICPC-BARINAS**

**Autora: T.S.U. Rafaela Rondón C.I. V-18.288.027**

**Rafael Hernández C.I: 16.634.152**

**Tutor:Lic.Luis Superlano. C.I. V- 16.515.849**

**Barinas, junio de 2022**



**República Bolivariana de Venezuela**

**Universidad Nacional Experimental de los Llanos**

**Occidentales Ezequiel Zamora**

**Vice-rectorado de Planificación y Desarrollo Social**

**Programa de Ciencias Sociales**

**Subprograma de Administración**

**UNELLEZ-Barinas**

**COMPETENCIAS GERENCIALES ORIENTADAS**

**A LA CALIDAD DE DESEMPEÑO DIRECTIVO**

**EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO DE**

**INTELIGENCIA POLICIAL**

**CICPC-BARINAS**

**Trabajo de Aplicación Presentado como Requisito para Optar al Título de**

**Licenciada en Administración**

**Autores:**

**T.S.U. Rafaela Rondón O. C.I. V- 18.288.027**

**Rafael Hernández C.I 16.634.152**

**Tutor:**

**Luis M. Superlano C. C.I. V- 16.515.849**

**Barinas, julio de 2022**



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

"EZEQUIEL ZAMORA"

VICERECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y JURIDICAS

SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

ACTA DE EVALIACIÓN FINAL TRABAJO DE APLICACIÓN

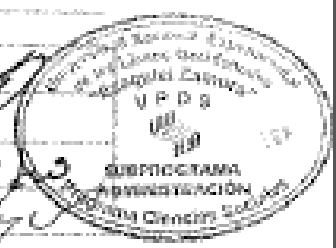
Nosotros, los abajo firmantes, constituidos como Jurado Evaluador, hoy, dos (02) de Agosto del año 2022, reunidos en el Subprograma de Contaduría, cubículo 4, se dio inicio al acto de presentación oral y pública del Trabajo de Aplicación Títulado: "COMPETENCIA GERENCIALES ORIENTADAS A LA CALIDAD DE DESEMPEÑO SE SERVICIO DE INTELIGENCIA POLICIAL. CICPC-BARINAS". Presentado por los Bachilleres: Rafaela Rondón C.I. Nro. V. - 18.288.027 y Rafael Hernández C.I. Nro. 16.634.052. A los fines de cumplir con el requisito legal para optar al grado académico de Licenciado (a) en Administración. Concluida la presentación oral y el ciclo de preguntas, de acuerdo con lo establecido en las Normas para la Elaboración y Presentación del Trabajo de Aplicación, este Jurado otorga la siguiente calificación:

Apellidos y Nombres	C.I. N°	30%	50%	20%	100%	CAL
		(Prof. Aula)	(Inf. Esc.)	(Pres. Oral)	TOTAL	DEP (1-5)
Rafaela Rondón	18.288.027	30	50	20	100	500
Rafael Hernández	16.634.052	30	50	20	100	500

Se emite la presente acta según Resolución de Comisión Asesora Nro. CAPCSyE/06/2022, Acta N° 003, Punto N° 32, de fecha 21/06/2022 y queda asentada en el Subprograma Administración a los dos (02) días del mes de Agosto de 2022.

Observaciones

Miembro	Apellidos y Nombres	C.I. N°	Firma
Tutor (a)	Luis Sigüenza	16515849	[Firma]
Jurado Principal	Nataly J. J.	18.907.797	[Firma]
Jurado Principal	Yvonne J. J.	14.340.693	[Firma]





**República Bolivariana de Venezuela**  
**Universidad Nacional Experimental de los Llanos**  
**Occidentales Ezequiel Zamora**  
**Vice-rectorado de Planificación y Desarrollo Social**  
**Programa de Ciencias Sociales**  
**Subprograma de Administración**  
**UNELLEZ-Barinas**

**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL/LA TUTOR(A)**

Mediante la presente, hago constar que he aceptado ser el/la tutor(a) del trabajo de aplicación; **COMPETENCIAS GERENCIALES ORIENTADAS A LA CALIDAD DE DESEMPEÑO DIRECTIVO EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO DE INTELIGENCIA POLICIAL CICPC-BARINAS**, presentado por la T.S.U: **RAFAELA RONDÓN**, portadora de la cedula de identidad N° **V.-18.288.027**, para optar por el título de Licenciada en Administración, de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ).

En Barinas, a los 20 días del mes de junio de 2022.

Atentamente:

**Luis M. Superlano C.**

**C.I. V- 16.515.849**



**República Bolivariana de Venezuela**

**Universidad Nacional Experimental de los Llanos**

**Occidentales Ezequiel Zamora**

**Vice-rectorado de Planificación y Desarrollo Social**

**Programa de Ciencias Sociales**

**Subprograma de Administración**

**UNELLEZ-Barinas**

### **AUTORIZACIÓN O APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, **Luis Miguel Superlano Castillo C.I. V-16.515.849**, en mi carácter de Tutor(a) del Trabajo de Aplicación titulado:; **COMPETENCIAS GERENCIALES ORIENTADAS A LA CALIDAD DE DESEMPEÑO DIRECTIVO EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO DE INTELIGENCIA POLICIALCICPC-BARINAS**, presentado por la T.S.U: **RAFAELA RONDÓN**, portadora de la cedula de Identidad N° V.-18.288.027, para optar por el título de Licenciada en Administración, de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ).

Considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En Barinas, a los 20 días del mes de junio de 2022.

Atentamente:

**Luis Miguel Superlano Castillo**

**C.I. V- 16.515.849**

**DEDICATORIA**

**A Dios Todopoderoso**, por darme vida, salud, sabiduría, entendimiento y mucha paciencia para seguir adelante con la meta propuesta y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

**A mis hijos Andru Politti, Franchezcka Politti y Rachel Politti** motivo de inspiración y fortalecimiento para no rendirme y continuar hasta el final de la meta los **AMOOO**.

**A mi esposo Yimi Politti** por su comprensión, se que existieron momentos difíciles pero juntos superamos obstáculos, gracias por tu apoyo en todo momento te **AMOOO**.

**A mis padres Ofelia Oliveros y José Montilla** les doy las gracias por todo el apoyo incondicional que me han brindado los Amo gracias por formar en mí una mujer con metas y sueños sin duda alguna muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que se incluye este.

**A mi padre biológico Rafael Rondón** gracias por el apoyo que me brindas desde la distancia.

**A mi hermanito Enzo Montilla** que sé que desde el cielo me cuida y para mi siempre serás muy especial en mi vida aunque ya no estés físicamente conmigo te

dedico mi esfuerzo donde te encuentres. Te Amare por siempre, hasta luego, porque se que algún día nos volveremos a encontrar.

**A mis hermanos** Roy Montilla, Eduardo Dávila, Gloria Dávila, Omaira Oliveros, Cilenia Oliveros, Pedro Estévez porque sé que con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

**A mis sobrinos (as)** Porque han sido motivación inspiración, felicidad.

A todos ellos dedico este trabajo.

## **AGRADECIMIENTOS**



A todo el equipo de trabajo de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), por su valiosa capacitación y por concederme las herramientas necesarias en la construcción de mi carrera como Lic. En Administración

A todo el equipo de trabajo que conforma el programa de Ciencias Sociales y Subprograma de Administración por su apoyo para la terminación de esta tesis.

A Prof. Luis Superlano por su dirección, paciencia, entrega y valiosos consejos que me permitieron alcanzar los objetivos de esta tesis.

A Sarahi Molina por su valiosa asesoría y comentarios brindándome su apoyo incondicional en todo momento.

A todos ellos Muchas Gracias y Dios les bendiga...

## **ÍNDICE GENERAL**

pp.

<b>LISTA DE CUADROS</b> .....	10
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	11
<b>RESUMEN</b> .....	12
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	13
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b> .....	14
Planteamiento del Problema.....	14
Objetivos de la Investigación.....	17
Justificación de la Investigación.....	20
Alcances y Limitaciones.....	21
<b>II MARCO TEÓRICO</b> .....	22
Antecedentes de la Investigación.....	23
Bases Teóricas.....	24
Competencias Gerenciales.....	28
Calidad de Desempeño Directivo.....	41
Bases Legales.....	50
Definición de Términos Básicos.....	52
Sistema de Variables.....	54
<b>III MARCO METODOLÓGICO</b> .....	55
Naturaleza de la Investigación.....	55
Tipo de Investigación.....	56
Diseño de la Investigación.....	57
Población y Muestra.....	57
Técnicas de Recolección de Datos.....	58
Validez Confiabilidad y de la Investigación.....	59
Técnicas y Procesamiento de Datos.....	61
<b>IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	62
Conclusiones del diagnóstico.....	72

<b>V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>74</b>
Conclusiones.....	74
Recomendaciones.....	76
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>82</b>

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro</b>		<b>pp.</b>
1	Sistema de Variables.....	41
	Operacionalización de las Variables.....	42
2	Distribución de la Frecuencia de la Variable Competencias Gerenciales, Dimensión Gestión Organizacional, Indicadores:	
3	Planificación Estratégica, Dirección, Manejo de Talento Humano y Formación Gerencial.....	51
	Distribución de la Frecuencia de la Variable Competencias Gerenciales, Dimensión Habilidades Gerenciales, Indicadores: Comunicación Eficaz Trabajo en Equipo, Liderazgo y Manejo	
4	de conflictos.....	53
	Distribución de la Frecuencia de la Variable Calidad de Desempeño Directivo, Dimensión Capacidad Cognitiva y Afectiva, Indicadores: Conocimientos, Honestidad, Responsabilidad y Comunicación.....	56
5	Distribución de la Frecuencia de la Variable Calidad de Desempeño Directivo, Dimensión Desempeño Estratégico, Indicadores: Participación, Innovación, Compromiso, Cumplimiento de Objetivos.....	58
6		

## **LISTA DE GRÁFICOS**

**Gráfico**

**pp.**

1	Distribución porcentual de las respuestas aportadas de la aplicación del cuestionario a los funcionarios del departamento de servicio de inteligencia policial del CICPC-Barinas.....	51
2	Distribución porcentual de las respuestas aportadas de la aplicación del cuestionario a los funcionarios del departamento de servicio de inteligencia policial del CICPC-Barinas.....	53
3	Distribución porcentual de las respuestas aportadas de la aplicación del cuestionario a los funcionarios del departamento de servicio de inteligencia policial del CICPC-Barinas.....	56.
4	Distribución porcentual de las respuestas aportadas de la aplicación del cuestionario a los funcionarios del departamento de servicio de inteligencia policial del CICPC-Barinas.....	58



**República Bolivariana de Venezuela**

**Universidad Nacional Experimental de los Llanos**

**Occidentales Ezequiel Zamora**

**Vice-rectorado de Planificación y Desarrollo Social**

**Programa de Ciencias Sociales**

**Subprograma de Administración**

**UNELLEZ-Barinas**

**COMPETENCIAS GERENCIALES ORIENTADAS  
A LA CALIDAD DE DESEMPEÑO DIRECTIVO  
EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO DE  
INTELIGENCIA POLICIAL  
CICPC-BARINAS**

**Autor(a): Rafaela Rondón**

**Tutor(a): Luis Miguel Superlano Castillo**

**Año: 2022**

**RESUMEN**

La investigación tuvo como objetivo describir las competencias gerenciales orientadas a la calidad de desempeño directivo en el departamento de servicio de inteligencia policial CICPC-Barinas. En cuanto a la ruta metodológica, el estudio se enmarcó en el paradigma cuantitativo, tipo de campo, nivel descriptivo y diseño no experimental. En cuanto al universo de estudio estuvo conformado por ocho (08) sujetos que laboran en el departamento de servicio de inteligencia policial CICPC-Barinas. En relación a técnica e instrumento de recolección de datos, estuvo fundamentada en la observación y una encuesta diseñada con escalamiento tipo Lickert: Siempre, Casi Siempre, Neutral, Casi Nunca y Nunca. En relación con la técnica de análisis y procesamiento de datos, se procedió



tabular y organizar los datos en cuadro de frecuencias indicado su frecuencia absoluta y porcentaje para presentarlos en gráficos de barras, seguidamente se interpretaron desde las perspectivas de la investigadora en coherencia con las bases teóricas consultadas. Como conclusión se tiene que las habilidades del gerente se fundamentan en el liderazgo y capacidad de comunicación asertiva, asociadas con algunos rasgos que se manifestaron en el individuo como: el carácter, actitud valores y capacidades cognitivas. Por tanto, las competencias gerenciales están conformadas por el conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y aptitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones.

**Descriptor:** Competencias Gerenciales, Calidad, Desempeño Directivo.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las instituciones policiales especialmente las dedicadas a la investigación penal demandan de líderes y gerentes altamente eficientes comprometidos no solo con la aplicación lineal de la normas y preceptos constitucionales que rigen en materia de prevención y control del delito, sino también, la adecuación de una cultura gerencial provista de prácticas administrativas coherentes con las competencias atribuidas por autoridad o desempeño del funcionario en sus tareas asignadas por los entes recetores.

Dentro de este marco de ideas gerenciales está orientada la presente investigación, la cual aborda el comportamiento profesional de los líderes policiales que están al frente de una de las instituciones más prestigiosas de Venezuela a nivel de investigaciones penales como lo es el Cuerpo de Investigaciones Científicas Penales y Criminalística (CICPC-Barinas), el cual ha venido desarrollando un papel fundamental para mantener un de Estado, igualdad, imparcialidad, proporcional, legalidad, participación ciudadana con apego a los derechos humanos y al debido proceso.

En ese sentido, el estudio se orienta a revisar de forma descriptiva los elementos organizacionales que interactúan en el entorno de los funcionarios como liderazgo, comunicación eficaz, toma de decisiones y trabajo en equipo con el objeto de caracterizar el comportamiento de los gerentes en coherencia con su desempeño policial en cada una de las tareas operativas y administrativas asignadas en la institución.

De allí, que la investigación tiene como objetivo describir las competencias gerenciales orientadas a la calidad de desempeño directivo en el

departamento de servicio de inteligencia policial CICPC-Barinas. Desde el punto de vista metodológico, la investigación se enmarcará en el enfoque cuantitativo, el cual permitirá recolectar y procesar la información estadísticamente generando interpretaciones coherentes del fenómeno.

Asimismo, el estudio será de campo con un nivel descriptivo, esta condición permite observar las variables directamente de la realidad. Así pues, la arquitectura de la investigación quedará definida por capítulos, los cuales se describe a continuación: Capítulo I, El Problema: Constituido por el planteamiento del problema, objetivos de la investigación. Capítulo II, Marco Teórico: Allí se describen los antecedentes de la investigación, bases teóricas y sistema de variables. Igualmente, Capítulo III, Marco Metodológico: En este apartado se describe la naturaleza de la investigación, tipo y diseño, población y muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos y la técnica y procesamiento de los datos.

Asimismo, Capítulo IV, Análisis e interpretación de los Resultados: Se presentan las tablas y porcentajes de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento con sus respectivos análisis. Capítulo V, Conclusiones y Recomendaciones. Finalmente las referencias y anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

En la sociedad globalizada del siglo XXI, las instituciones policiales mundiales se han adaptado a los cambios dinámicos económicos, tecnológicos, políticos y sociales, generando acciones gerenciales de inteligencia, organización del talento humano y competencias directivas para satisfacer las necesidades específicas de la sociedad en términos de demanda de seguridad y aplicación de justicia. Este desafío conlleva a considerar las competencias gerenciales de los funcionarios que tienen la responsabilidad de administrar las políticas, y operaciones contra el fenómeno delictivo organizado y la criminalidad violenta.

Dentro de este marco de ideas, Alles (2005) señala que las competencias “pueden relacionarse con el desempeño de una persona en un cargo, de allí, la importancia de las competencias gerenciales, las cuales se desarrollan en las actividades diarias suscitadas por una situación, permitiendo solucionar problemas y maximizar la calidad del talento humano en la organización” (p.46). Así pues, las competencias se fundamentan en las motivaciones de las personas, están asociadas a algunos rasgos que se manifiestan en el carácter, actitudes o valores, incluso los conocimientos, capacidades cognitivas o conducta manifiestas.

Las afirmaciones anteriores están enlazadas con las competencias de los directivos de instituciones policiales, ya que dicha conducción, estará coordinada por una serie de funciones interpersonales pero de capacidad estratégica, de capacidad ejecutiva, de liderazgo, que enlazadas y relacionadas unas a otras le van a permitir a la directiva de la organización actuar. Es de hacer notar que estos tipos de

líderes deben ser quienes dirijan esta institución. Mediante esta mezcla de líderes con capacidad gerencial ayudaran a la organización a lograr y mantener resultados excelentes.

De acuerdo con Fernández (2010), indica “el cambio del modelo de competencias gerenciales implica un estilo de aprendizaje proactivo donde los tomadores de decisión y su personal investigan y adoptan respuestas más cónsonas con la dinámica de la realidad” (p.16). De esta manera, la organización se orienta hacia el desarrollo del potencial de los individuos para aprender a aprender a desarrollar un nuevo conocimiento que los guía hacia un desempeño que puede ser más satisfactorio y beneficioso.

Cabe destacar que, la complejidad de competencias del personal directivo de las instituciones policiales plantea analizar los componentes y el sistema de relaciones que debe establecerse en los diferentes niveles organizacionales. Por tanto, las instituciones de administración de seguridad requieren de gerentes competentes con los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, rasgos de personalidad, así como valores que le permitan lograr un buen desempeño o actuación profesional en su puesto laboral.

Por consiguiente, el desempeño laboral de los directivos y empleados se vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador en pro de consolidar los objetivos de la organización. En otras palabras, el desempeño debe estar estructurado por el componente profesional, referido a la adquisición de conocimientos, estrategias y procesos; así como también un componente personal que involucre habilidades sociales que faciliten la

comunicación, la interacción y la socialización. Al respecto, Keith (2010) considera que:

“Las competencias de los directivos de la organización, juega un papel determinante en el desempeño de los trabajadores, pues en la medida en que el director como gerente se comprometa con el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales promoverá en los empleados motivación, demostrando sus habilidades, potencialidades, responsabilidades, profesionalismo y excelencia hacia un resultado eficiente en su desempeño laboral (p.48).

En tal sentido, se requiere de un talento humano preparado para cumplir con los objetivos, metas, tareas y asignaciones establecidos en la institución; que responda a los nuevos enfoques gerenciales demostrando dominio de las competencias básicas las cuales se manifestarán en el incremento de los niveles de calidad de atención realizados para satisfacer las demandas o necesidades de clientes internos y externos.

En contexto venezolano, los organismos de investigaciones penales cuentan dentro de su estructura funcional con gerentes policiales con perfil de líder humano, el cual se esfuerza por mantener una calidad en su desempeño gerencial, por tanto, el cuerpo directivo debe actuar sobre una visión clara, de lo que es su institución, y sea capaz de conceptualizar esa visión y de animar al personal para que contribuya a hacerlo realidad desde una actitud personal de ejemplo y compromiso.

Vale decir, que la calidad del desempeño del funcionario está relacionada con la elevada expectativa respecto a la instrucción y referente a las posibilidades de rendimiento, tanto de los funcionarios del nivel estratégico como de los niveles tácticos y operacionales. Asimismo, deberán observar como líderes con alguna frecuencia el trabajo de sus funcionarios en la parte operativa, y reconocen el esfuerzo de todos, interacción que permitirá mejorar la calidad de los procesos policiales y sus resultados. En relación a la calidad del desempeño de las instituciones de investigación penal Aular (2014) señala que:

“Cuentan con una estructura donde las funciones de los directores están debidamente establecidas, estas organizaciones cuenta con los manuales para una gerencia eficaz, pero tampoco esto es suficiente, ya que si la persona que la dirige es conocedoras a cabalidad de los métodos de gerencia, pero carecen de liderazgo para influir en el personal no será posible ni capaz de cumplir eficientemente con la función policial y con las metas de la institución” (p.12).

De allí, que para lograr las metas de la institución, así como, gestionar los recursos necesarios para la prestación del servicio y todo lo demás concerniente al bienestar social de los funcionarios, se deben conocer y dominar las competencias gerenciales y procedimientos de la administración policial, lo cual deja ver con claridad que para la dirección de ésta institución no sólo se debe contar con líderes con capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos, sino también

debe haberse preparado para el cargo, debe poseer los conocimientos esenciales de gerencia, y tiene que dominar la estructura lógica de la policía.

Asimismo, Aular (2014) afirma que es común observar en las instituciones de investigación penal que el desempeño laboral de los directivos no se corresponde con los nuevos paradigmas gerenciales culturales ni con las demandas de calidad laboral requeridas para las funciones que ejercen. Los líderes que administran los departamentos de inteligencia carecen de un liderazgo que motive e inspire al trabajo colectivo, a la innovación de los procesos administrativos, esta situación se agudiza al no existir una planificación estratégica donde se inserten actividades que fortalezcan las competencias gerenciales de los funcionarios que ocupan los cargos gerenciales.

Dentro de este marco de ideas, se presenta la situación de los funcionarios que laboran en el departamento de servicio de inteligencia policial CICPC-Barinas, el cual mediante observación directa se apreció bajo desempeño laboral caracterizado por: desmotivación para el cumplimiento eficaz de las funciones administrativas, poca satisfacción laboral, desinterés para la innovación de los procesos administrativos, falta de compromiso por las metas institucionales, no se estable una comunicación efectiva entre compañeros generando diferencias interpersonales.

Dentro de las causas que conducen la citada problemática, están la carencia de acciones gerenciales como el liderazgo, comunicación efectiva manejo de personal, características ejercidas por la gerencia del departamento, también está la participación e iniciativa de los funcionarios en actividades de formación permanente. En consecuencia, la calidad del desempeño se ve amenazada



generando retrasos en las tareas de registro, codificación, sistematización, e información para prevenir y controlar los hechos delictivos del municipio Barinas.

En función de lo antes expuesto, se considera propio abordar las acciones que caracterizan las competencias gerenciales con el objeto de fortalecer la calidad del desempeño directivo. Las ideas expuestas conllevan a formular las siguientes interrogantes de investigación: ¿Cuál es la situación actual del desempeño directivo en el departamento de servicio de inteligencia policial CICPC-Barinas? ¿Qué elementos organizacionales caracterizan las competencias gerenciales del funcionario público? ¿Cuáles competencias gerenciales se requieren para garantizar la calidad de desempeño directivo en el departamento de servicio de inteligencia policial CICPC-Barinas?

## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivo General***

Describir las competencias gerenciales orientadas a la calidad de desempeño directivo en el departamento de servicio de inteligencia policial CICPC-Barinas.

### ***Objetivos Específicos***

Diagnosticar la situación actual del desempeño directivo en el departamento de servicio de inteligencia policial CICPC - Barinas.

Caracterizar los elementos organizacionales que definen las competencias gerenciales del funcionario público.

Catalogar los elementos de las competencias gerenciales orientadas a la calidad de desempeño directivo en el departamento de servicio de inteligencia policial CICPC-Barinas.

### **Justificación de la Investigación**

Las instituciones de investigación penal tienen un rol fundamental en la administración, prevención y control de delitos que menoscaben la seguridad y bienestar de la sociedad, en ese sentido se requiere que los líderes, oficiales, supervisores y funcionarios desarrolle sus competencias de forma vanguardista apegado a los preceptos constitucionales y leyes que rigen la materia, en consecuencia su actuación legítima como autoridades estará orientada a generar una calidad de desempeño que no solo satisfaga el cumplimiento de la norma, sino también, el bienestar del equipo que lo acompaña.

Dentro de este marco de ideas, se justifica la presente investigación en términos de reflexionar sobre la importancia del liderazgo, comunicación y toma de decisiones como competencias gerenciales necesaria para que los directivos del departamento de servicio de inteligencia policial CICPC-Barinas, desarrollen su desempeño operativo y administrativo cumpliendo a cabalidad las normas, leyes y acciones judiciales en los procesos de investigación penal.

De allí, la importancia teórica del estudio, ya que se realizará una exhaustiva revisión bibliográfica, la cual permitirá comprobar la importancia de los supuestos sobre las competencias gerenciales y la calidad de desempeño, constituyéndose en un instrumento fundamental para la dirección las acciones de

investigación criminal tendentes a lograr el esclarecimiento de los hechos delictivos.

Igualmente, el estudio ofrecerá un antecedente metodológico en lo que se refiere a la observación y registros de campos de los diferentes indicadores que contextualizan la problemática abordada. Con respecto al impacto organizacional, la investigación facilitará a los funcionarios la descripción las herramientas de liderazgo transformacional, comunicación efectiva, toma de decisiones en consenso y trabajo en equipo, habilidades que proporcionaran mayor eficacia en las relaciones interpersonales y tareas colectivas.

En definitiva, la indagación se enmarcará en las líneas de investigación Gerencia Publica establecidas por la Universidad Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), concretamente en el programa de ciencias sociales subprograma de administración.

## **Alcances y Limitaciones**

### ***Alcances***

El estudio está orientado hacia la descripción de las competencias gerenciales orientadas a la calidad de desempeño directivo en el departamento de servicio de inteligencia policial CICPC-Barinas. Del tal manera, que la investigación tiene un alcance gerencial, mediante la reflexión individual y grupal de los funcionarios sobre la aplicación del liderazgo, motivación, trabajo en equipo, formación gerencial, comunicación efectiva, así como la utilización de decisiones en consenso, estas acciones servirán de argumentos científicos para el cambio

cultural en el comportamiento y visión del personal directivo sobre su desempeño en la institución policial.

### ***Limitaciones***

Para la construcción de las reflexiones es necesario la aplicación de un instrumento de recolección de información, por lo tanto la limitación considerada en la presente investigación estuvo referida a la objetividad de las repuestas aportadas por los funcionarios de la institución. Es conveniente aclarar, que los obstáculos serán superados mediante estrategias comunicacionales asertivas aplicadas por el investigador.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El marco teórico según Hernández, Fernández y Baptista (2007), representa “un cuerpo de ideas explicativas coherentes, viables, conceptuales y exhaustivas, consustanciadas lógicamente y sistemáticamente para proporcionar una explicación acerca de las causas que expliquen la fórmula del problema de la investigación” (p.5), aprobando así el desarrollo del estudio con una mayor confiabilidad. Proporciona una visión de las teorías conceptuales relacionándola con la temática, proporcionando ideas de relevancia. Por tal motivo, se hace referencia a los antecedentes de la investigación, bases teóricas, legales, sistema de variables y definición de términos básicos.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Los antecedentes de la investigación son los diversos trabajos de postgrado, investigaciones y ponencias desarrolladas regionales, nacionales e internacionales con títulos relacionados al fin de la investigación. Para Claret (2007) “... trabajos previos sobre el tema en estudio realizado fundamentalmente en instituciones de educación superior reconocidas o, en su defecto, en otras organizaciones” (p. 19). De allí, que el papel que juegan los antecedentes en la fundamentación teórica de la investigación, es el de explorar otros trabajos realizados recientemente sobre la temática de estudio, se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones realizadas sobre el problema formulado.

Los trabajos que se revisaron corresponden a los proyectos de investigación universitaria de pregrado y postgrado, de los que se consideró el apellido del autor, año de edición de la obra, objetivo general o propósito de la misma, resultados arrojados por el diagnóstico, las conclusiones generales, su relación y los aportes del trabajo a éste. A continuación se presentan los antecedentes investigativos del presente estudio.

### ***Antecedentes Investigativos***

La investigación requiere de la búsqueda de información para lograr una visión más clara de lo que se está realizando; por ello, los antecedentes reafirman las ideas existentes acerca del tema en estudio, los referentes que lo sustentan se expresan a continuación. A los fines de presentar estudios previos referentes al tema y que permiten vincular y fortalecerlo, se presentan las siguientes investigaciones, a saber:

En el contexto internacional está el trabajo de Medina (2018), titulado “las Competencias Gerenciales desde una Visión Estratégica de las Organizaciones: Un Procedimiento para su Identificación y Evaluación del Desempeño” tuvo como objetivo exponer las experiencias obtenidas en el proceso de identificación y evaluación de competencias gerenciales como una vía de mejorar el desempeño personal y organizacional. La metodología contempló el análisis documental, el trabajo con académicos y empresarios.

Como conclusión se tiene que las competencias gerenciales en directivos, impactan en la conducción de los procesos de cambio, en la búsqueda y

sostenimiento de una posición competitiva y nuevas oportunidades de los empleados. Por tanto, identificar las competencias permite aunar prioridades, cambiar de estrategia y táctica en la selección, formación y evaluación, así como encauzar la formación y desempeño de del personal. De igual, forma deben derivarse e incidir en la misión y visión de la organización a través del cumplimiento de los objetivos estratégicos y se orientan al logro más que a la función, tarea o actividades mediante los criterios de desempeño.

La investigación se vincula al estudio en función de consolidar las bases teóricas en lo correspondiente al conocimiento de las competencias gerenciales en sus dimensiones de habilidades gerenciales y organizacionales, así como el componente de capacidades que requieren los directivos para fortalecer su liderazgo y comunicación en el contexto de una organización inteligente, de allí, que el estudio aportara los aspectos conceptuales que caracterizan conocimientos, habilidades y actitudes verificables de los directivos.

En el contexto nacional, está el estudio de Aular (2017), titulado “El Liderazgo y su Incidencia en la Gestión Gerencial del Cuerpo Policial del Estado Carabobo”, la cual tuvo como objetivo analizar el liderazgo y su incidencia en la gestión gerencial del cuerpo policial del estado Carabobo. La metodología de la investigación, se enmarco dentro del tipo descriptiva, fundamentada en un diseño de campo. Para tal efecto se procedió a realizar entrevista a diez (10) funcionarios con diferentes cargos y jerarquías que comprenden la población policial.

Dentro de las conclusiones, se destaca que el perfil de los líderes que la dirigen se inclina al liderazgo democrático y visionario, y a resolver inmediatamente los

problemas que se presentan. Trabajan en equipo y siempre consideran al personal de funcionarios, por cuanto instan a toda la organización a interactuar en todas las actividades, permiten que los oficiales hagan uso de su propio juicio pero enmarcado dentro de las normativas vigentes, se elaboran planes para realizar una mejor función, se incentiva al personal, se realizan las asignaciones de cargo de acuerdo a los manuales de la organización.

La citada investigación se considera como antecedente, ya que al abordar los elementos que componen la gestión gerencial, motivación y desempeño hace referencia a las diferentes connotaciones teóricas, conceptuales y técnicas que se deben tomar en cuenta para el análisis de la problemática y los métodos para abordarla. De tal manera, que se convertirá en una guía teórica y metodológica para el desarrollo eficaz del presente estudio.

Por su parte, Aristimuño, Guaita y Rodríguez (2016) titulado: “Competencias gerenciales en la gestión de instituciones de educación superior, presentada en la Universidad Nacional de Guayana”. Tuvo como objetivo estudiar los componentes de las competencias gerenciales requeridas por directivos o gestores de las Instituciones de Educación Superior (IES). La investigación se enmarco en un estudio de campo de carácter descriptivo. La población estuvo constituida por sesenta y nueve (69) docentes, el instrumento diseñado fue sometido a la validación de expertos; se calculó su confiabilidad obteniéndose un valor de (0.76) considerado como aceptable.

Los investigadores concluyeron, que existe un alto desarrollo de las competencias vinculadas con la colaboración, juicio, empowerment, nivel de compromiso, desarrollo de equipo, liderazgo para el cambio, pensamiento estratégico y



relaciones públicas; brindando la posibilidad de ejercer las funciones directivas de acuerdo a lo establecido. Por ello, la adopción del enfoque de competencias exige nuevas formas de gestión en las instituciones, que conlleven a desarrollar mecanismos de administración abiertos, que incorporen la cultura del cambio y el mejoramiento continuo.

La investigación en referencia guarda relación con la investigación, ya que destaca los elementos teóricos referidos a la variable competencias gerenciales, también permitirá una orientación metodológica en lo que refiere la investigación descriptiva, así como, el empleo de la técnica de recolección de datos como lo es el cuestionario, en conclusión aporta elementos teóricos y metodológicos de interés en el área de competencias gerenciales los cuales permitirá alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

Asimismo, Matos y Caridad (2016), en su investigación titulada “Competencias Gerenciales y Desempeño Laboral de Autoridades en Universidades Nacionales Experimentales” tuvo como objetivo determinar la relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades en Universidades Nacionales Experimentales en el estado Zulia. Metodológicamente, la investigación se tipificó como descriptiva, la población estuvo constituida por 12 autoridades, 96 directores y 710 docentes, a estos últimos aplicándose un muestreo probabilístico estratificado, quedando 256 docentes; a quienes se les suministró un instrumento con 64 ítems.

Como conclusión se tiene que las competencias gerenciales diferenciales de las autoridades universitarias objeto de estudio; existe un alto desarrollo de las competencias vinculadas con la colaboración, juicio, empowerment, nivel de

compromiso, orientación al cliente, desarrollo de su equipo, habilidades mediáticas, liderazgo para el cambio, pensamiento estratégico y relaciones públicas; brindando la posibilidad de ejercer sus funciones de acuerdo a lo establecido.

Este trabajo sirvió de argumento a la presente investigación considerando la relevancia gerencial partiendo de la relación orientadora que puede tener la motivación con el desempeño profesional y laboral de los empleados. Además permitirá la orientación metodológica en relación a la recolección de los datos, diseño del instrumento, validez y confiabilidad.

De igual forma, Hernández (2019) en su investigación titulada “incidencia de la evaluación del desempeño en el rendimiento laboral de los funcionarios y funcionarias en la dirección de inteligencia y estrategias preventivas de la policía de Carabobo” tuvo como objetivo determinar la incidencia de la evaluación del desempeño en el rendimiento laboral de los funcionarios y funcionarias en la Dirección de Inteligencia y Estrategias Preventivas de la policía de Carabobo. Metodológicamente, estuvo enmarcada en un estudio descriptivo de campo. En este sentido, la investigación tuvo como población un total de cuarenta (40) efectivos policiales, el instrumento elegido y construido, fue una encuesta escrita y la técnica un cuestionario dicotómico con preguntas cerradas, conformado por treinta y tres (33) ítems.

Como conclusión se tiene que el comportamiento discrecional de los funcionarios y funcionarias para promueve el funcionamiento eficaz de la organización policial, así como el buen desempeño laboral depende de una adecuada orientación profesional, para que la institución policial promueva las fortalezas

necesarias para el desarrollo de aprendizajes y la capacitación en el lugar de trabajo. Para aplicar planes de evaluación de las competencias, se debe identificar a cada individuo a la hora de ser seleccionados según su perfil profesional, y los funcionarios y funcionarias están en la obligación de cumplir con las normas y procedimientos de evaluación de las competencias laborales.

La investigación referida se convierte en un antecedente, porque permite conocer los aspectos teóricos referidos al desempeño de los funcionarios policiales desde otras realidades regionales, con ello se despejan las dudas y se afianza el conocimiento sobre los diferentes enfoques gerenciales, facilitando mayor comprensión de los planteamiento de esta investigación, de tal forma que, los aportes de la citada investigación están referidos en la conceptualización, teorías, enfoques y experiencias del desempeño directivo en instituciones policiales.

### **Base Teóricas**

En cuanto a las bases teóricas Arias (2006), indica que corresponde al producto de la revisión bibliográfica y documental realizada por el investigador con el fin de precisar y construir, con base en diferentes posturas y definiciones un sustento sólido para el desarrollo de la investigación. De allí, que en a sección se establece los diferentes enfoques y teorías referidas a las variables competencias gerenciales y calidad de desempeño directivo, las cuales permitirán dar sustento científico para el estudio de la problemática presentada en el departamento de servicio de inteligencia policial del CICPC-Barinas.

## *Competencias Gerenciales*

El papel de los gerentes en el contexto organizacional es de fundamental importancia para generar los mecanismos que permitan a cada institución mantenerse en niveles de eficiencia y eficacia; para ello, se plantea implementar parámetros de calidad en la gestión de los procesos dentro de las instituciones, tanto respecto a sí misma, como en relación con otras. Según Vásquez (2005), uno de los retos de “mayor relevancia donde se plantea el gerente de hoy, es tener formación gerencial” (p.44). En el caso específico de las instituciones policiales la acción directiva constituye el eje central a partir del cual se definen, ordenan y dirigen las acciones estratégicas destinadas a conformar las prácticas administrativas para cumplir con las metas propuestas.

Al respecto, Lasida (2001) la define las competencias “como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva” (p.39). Es decir, son elementos conductuales que permiten comprender y explicar porque algunas personas tienen un desempeño sobresaliente. Además, las competencias están estrechamente ligadas a las actividades profesionales y más concretamente a las misiones que forman parte de un puesto de trabajo.

Asimismo, Levy-Leboyer (2002) la concreta como “repertorios de comportamientos que algunas personas, dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada” (p.54). Son comportamientos observables, se pone en práctica de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y

conocimientos adquiridos. En función de lo expresado por el autor, las competencias incluyen una intención, una acción, las cuales se diferencian en la medida que puedan desarrollarse; considera que su formación y desarrollo difiere en el tiempo, plantea que las competencias relacionadas a nivel de motivos por ser intrínsecas a su naturaleza, se modifican con su crecimiento personal.

En relación a las competencias gerenciales, Hellriegel, Jackson y Slocum (2002) expresan que son “un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones” (p.05). Al respecto, es relevante marcar que éstas son variadas; por cuanto se puede contemplar la conducta desde múltiples puntos de vista y llegar a definiciones cuyos matices son heterogéneos.

Según los citados autores, las competencias gerenciales se reflejan en comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, las cuales las convierte en más eficaces en el desempeño de su cargo. Los mismos, son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos. Por consiguiente, el determinar cuáles son las competencias que una organización necesita para alinear gente con estrategias, cuál es la mejor forma de desarrollarlas, como se evalúan, son planteamientos que deben realizar y responder los líderes encargados de las organizaciones.

El desarrollo de competencias, considerado por Dalziel, Cubeiro y Fernández (2002) comprende “los aspectos intelectuales innatos y adquiridos: conocimientos, capacidades, experiencia y madurez” (p.45) La competencia puede

ser analizada bajo el prisma de la competencia técnica y de la competencia interpersonal. Independiente del abordaje, un aspecto en especial llama la atención en las diferentes definiciones: la fuerte conexión al *modus operandi*, es decir, un concepto que busca, fundamentalmente, su aplicabilidad a la realidad productiva. Por su parte, Vásquez (2005) enmarca que las competencias gerenciales deben reflejar la conducta que se necesita para el futuro éxito de la empresa u organización. Pero éstas deben ser acompañadas por otros factores clave como son la misión, la información y la cultura. Todo ello, como una vía para lograr que la organización tenga los directores que puedan desempeñar un liderazgo apropiado, que los empleados o subordinados sepan qué deben hacer con toda la información que reciben y las competencias que se necesitan se adquieran y estén garantizadas de un modo estructurado

***Planificación Estratégica a Nivel Organizacional:*** Los cambios del entorno organizacional nacional y global demandan de los gerentes una gestión caracterizada por capacidad de respuesta, rapidez, innovación y eficacia. Es así, como el gerente diseña estrategias para garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados. Al respecto, Stoner (2006), considera:

“Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada” (p. 30).

En relación con lo expuesto por el autor, las estrategias suelen ser planes de acción que pueden ser diseñadas con antelación o ser emergente, cuando surge de las acciones emprendidas sin una definición explícita previa. Por consiguiente, la planeación comprende tanto el programa de acción normativo del consejo directivo y/o alta dirección de una empresa, como sus metas y objetivos.

Según Stoner (2006), señala “la planificación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general que permita alcanzar los planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo en la organización”(p.30). Por tanto, el plan es cuerpo de doctrinas y un conjunto de métodos, mediante los cuales se pretende lograr el organizado y coherente del sistema para alcanzar el cambio deseado. Asimismo, se considera que el proceso de plan tiene como condiciones previas la fijación de políticas y la definición de los objetivos.

El plan estratégico es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. En este sentido, González (2010) plantea que el plan estratégico:

“Es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años)” (p. 31).

En consecuencia, el plan estratégico busca la concertación de las metas, objetivos, visión, misión de una organización en un tiempo determinado; en la cual se involucre la comunicación, toma de decisiones y liderazgo de una manera conjunta con sus miembros. De igual manera, Ander-Egg (2007) expone:

“El plan estratégico se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos)” (p. 27).

En otras palabras, es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que fuerzan el desarrollo de un plan estratégico para una institución.

***Características del plan Estratégico:*** Considerando lo expresado por Ander-Egg (ob. cit.), la planificación como proceso suele dividirse, por lo general, en dos partes:

a) El planeamiento estratégico, que se desarrolla en un nivel general y superior de acción, planteando la declaración de misión, las funciones a cumplir y las metas (u objetivos a largo plazo) que expresan dichas funciones.



b) El planeamiento operativo, que concreta las intenciones establecidas en la parte precedente, estableciendo objetivos a corto plazo, servicios y actividades. Es esta parte la que precisa de una mayor inversión de imaginación y trabajo, pues en ella se buscan formas de cumplir objetivos con unos recursos determinados (generalmente escasos o insuficientes), en un plazo previsto y en el seno de una comunidad con unas características concretas.

El proceso completo sigue una secuencia lógica de desarrollo, la cual, originada en un elemento general (misión) se va definiendo, con características cada vez más concretas, en los elementos sucesivos (funciones, metas) hasta alcanzar el nivel máximo de detalle (objetivos, servicios). Todos ellos, pues, se redactan en función del elemento anterior en el proceso (el más general) y sirven de marco para el desarrollo del elemento posterior (más concreto).

***Dirección:*** Para cumplir a cabalidad cada una de las tareas o actividades es necesaria la orientación oportuna para operacionalizar los lineamientos establecidos en la planificación y estructurados en la etapa de organización. Según Koontz y Weihrich (2008), consideran que la dirección es “el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales” (p.494). El proceso de dirección suministra el dinamismo y la operatividad para las personas o miembros de la organización logren las metas establecidas o asignadas.

Esta acción gerencial contribuye a armonizar lo planeado, motivar los esfuerzos individuales y grupales de la organización, a través de la ejecución de actividades realizadas por los empleados guiados y supervisados por un líder. En cuanto a la dirección de personas, se considera como capacidad de comunicar a los demás lo

que es necesario hacer, y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.

Dentro de esta perspectiva, la dirección constituye una acción para guiar a los miembros de una organización al logro de sus actividades, en el caso de el rol de los gerentes se convierte en la herramienta gerencial que permite orientar a los miembros de la institución en función de la planificación y organización previamente establecida, motivando y apoyando los esfuerzos de los empleados en el desarrollo de las actividades y tareas asignadas.

***Manejo de Talento Humano:*** La administración del talento humano ha ido evolucionando a medida que la globalización avanza, investigando y acumulando experiencias que están contribuyendo a la formación de un conjunto de conocimientos que ayudan a quienes dirigen al personal, a hacerlo más eficiente y efectivo. Según Gutiérrez (2010), consiste “en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal (p.45). En tal sentido, el líder o directivo tiene como misión lograr la satisfacción y cubrir las necesidades del cliente interno, brindando asesoría, apoyo, capacitación, motivación y calidad en forma oportuna desarrollando e implementando prospectivamente estrategias para lograr los objetivos de la empresa y hacer de los empleados y trabajadores personas idóneas, capacitadas y comprometidas con los valores, principios y objetivos de la empresa.

Por otra parte, la evaluación del desempeño permite mejorar los resultados en la organización por lo que establece un estilo de dirección participativo, proporciona información a las personas sobre las prioridades y pautas que busca la gerencia,

valora contribuciones individuales, desarrolla comunicación y motivación, impactando positivamente en el desempeño laboral.

**Formación Gerencial:** La formación incluye los conocimientos y habilidades para el desempeño profesional mediante conocimientos teóricos y prácticos(Ruiz, 2012), por tanto, constituye el desarrollo de herramientas metodológicas que posibiliten el aprendizaje permanente; elementos para propiciar en los estudiantes la generación de actitudes y valores éticos, de responsabilidad social, para convertirlos en seres creativos, críticos y cultos comprometidos con el desarrollo de su sociedad y del país.

De esta manera, al referirse al proceso de formación se está considerando como un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de experiencias de aprendizajes, que permitirán conseguir la actuación adecuada del profesional. De allí que Carrero (2012), 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” (p.416).

En la actualidad la formación se considera un medio para desarrollar las competencias de los empleados, convirtiéndose en personas más productivas, creativas e innovadoras, contribuyendo a mejorar los canales, recursos para cumplir con los objetivos organizacionales. Al respecto, Gutiérrez (2010), señala que la formación gerencial surge de la experiencia de los gerentes, las capacidades y los conocimientos requeridos para desempeñar el rol gerencial e indicar sus características personales.

Cabe destacar que, esta capacitación científica puede ser alcanzada por los individuos dentro de las organizaciones de muchas maneras: continuación de la educación formal alcanzada, trabajar en proyectos desafiantes que involucren a la institución y su entorno, participación en talleres, cursos, simposios, diplomados, seminarios, congresos, otros, tanto locales como nacionales e internacionales, que le permitan adquirir nuevos aprendizajes y experiencias relevantes con el medio para un mejor desempeño

Se puede deducir de acuerdo a la opinión del autor que el propósito de la formación es capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente una tarea o trabajo dado. Dándole una mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito y, adaptarse a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen. Por otra parte, existe una necesidad de formación cuando una persona precisa de ayuda para desarrollar su actividad laboral, ya sea para realizar el mismo trabajo de forma distinta o un cambio de tareas.

Al identificar las necesidades formativas Williams (2012), indica que “la capacidad de determinar para cada labor cuáles son los requerimientos sobre aptitudes y conocimientos, así como distinguir los factores que puedan afectar a la actitud del trabajador ante el mismo” (p.65). De esta manera, la formación contribuye a la organización y su personal a la transformación, se basa en la alteración del contexto que configura la forma en la que la gente toma decisiones. En el marco del contexto de las instituciones policiales la formación integral tiene un propósito esencial para los funcionarios éstos ejercen funciones de planificación, organización y control que amerita conocimiento innovadores para llevar a cabo las prácticas de prevención policial.

### ***Habilidades Gerenciales***

En cuanto a la habilidades gerenciales, Robbins (2005), constituye un conjunto de características personales inherentes a todo gerente, como la capacidad para comunicarse, la experiencia, la integridad, el afán de liderazgo, la creación y consolidación de equipos de trabajo para impulsar su organización hacia un desempeño efectivo. En otras palabras, en el contexto actual, el gerente debe poseer habilidades como competencias suficientes para las tareas de diagnóstico, planificación, organización, supervisión, evaluación dentro de su proceso administrativo. Además, debe ejercer adecuadamente la autoridad, demostrar dotes de liderazgo y apoyarse en sistemas de información para tomar decisiones con la participación de sus colaboradores.

***Comunicación Eficaz:*** En relación con la comunicación efectiva, Morles (2006) es la capacidad de: escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Capacidad de dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo. Por consiguiente, constituye la transmisión de significado de una persona a otra, ha de incluir transferencia y comprensión de las ideas.

De allí, que la comunicación une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, asociados con el comportamiento y las relaciones entre los individuos. Esta manera de relacionarse con otras personas, se hace a través de datos, ideas, pensamientos y valores. Al respecto, González (2010), considera que la comunicación efectiva es:

“La capacidad de un individuo o grupo para transmitir sus sentimientos e ideas a otro individuo o grupo. El traspaso de información de una persona a otra, ya sea que despierte confianza o se transforme en un cambio o intercambio, logrando que la información transmitida sea comprensible para el que la recibe, situación que podrá confirmarse cuando este reaccione como se esperaba” (p.25)

Considerando lo expuesto por el autor, la comunicación efectiva constituye un proceso de formar con precisión un mensaje, enviarlo y que sea completamente entendido por los destinatarios. El fin de la comunicación se logra cuando produce algún cambio en la manera de pensar, sentir o actuar de la persona que se recibe la comunicación (respuesta). Es decir, requiere que las acciones verbales (palabras habladas) y no verbales (lenguaje corporal, los gestos y las acciones) estén de acuerdo entre sí.

En este sentido, la comunicación no consiste simplemente en transmitir información de una persona a otra, se requiere obtener una respuesta del que escucha o atiende a tu mensaje. Es decir, se necesita generar una reacción de confianza o cambio en el receptor para considerar que la información transmitida fue efectiva.

Dentro de este marco de ideas, Báez (2004), señala que “una buena comunicación con otra persona conlleva aumentar la capacidad de entendimiento e interpretar con mucha certeza los estados de ánimos o lo que se pueda pensar en un momento dado por los gestos y actitudes”(p.02).Las ideas expuestas, permiten

deducir que la comunicación efectiva logra un estado de comprensión y reacción positiva entre los individuos, debido a la claridad y confianza en la transmisión de la información, de allí la importancia de establecer entre compañeros de trabajo un proceso de comunicación efectiva durante la expresión de instrucciones que impacten en las competencias gerenciales de cada miembro de la organización.

Por ello, la carencia de destrezas de comunicación puede generar problemas en los niveles organizativos y de las relaciones interpersonales; las personas comienzan a experimentar conflictos, resistencia al cambio y evitan tener contacto con las otras personas que conforman una unidad o departamento; como consecuencia de esta situación, se dificulta el logro de los objetivos y metas personales y de la propia organización, influyendo en el desarrollo de la moral y la productividad.

***Trabajo en Equipo:*** En cuanto al trabajo en equipo, Robbins (2004) señala que es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Trabajar en equipo es una modalidad que produce muchos beneficios, tanto en resultados para la organización como en aprendizaje de nuevas habilidades para los integrantes. Según Robbins (ob. cit.) los equipos proponen cambios, proyectos e innovaciones y las llevan a cabo, las ejecutan; igualmente, resuelven problemas y conflictos, toman decisiones y los éxitos o fracasos de la organización, dependen mucho de los esfuerzos de sus participantes.

#### *Ventajas del Trabajo en Equipo*

a) *Más motivación.* Los equipos satisfacen necesidades de rango superior. Los miembros de un equipo de trabajo tienen la oportunidad de aplicar sus

conocimientos y competencias y ser reconocidos por ello, desarrollando un sentimiento de autoeficacia y pertenencia al grupo.

b) *Mayor compromiso*. Participar en el análisis y toma de decisiones compromete con las metas del equipo y los objetivos organizacionales.

c) *Más ideas*. El efecto sinérgico que se produce cuando las personas trabajan juntas tiene como resultado la producción de un mayor número de ideas que cuando una persona trabaja en solitario.

c) *Más creatividad*. La creatividad es estimulada con la combinación de los esfuerzos de los individuos, lo que ayuda a generar nuevos caminos para el pensamiento y la reflexión sobre los problemas, procesos y sistemas.

d) *Mejora la comunicación*. Compartir ideas y puntos de vista con otros, en un entorno que estimula la comunicación abierta y positiva.

Así pues, el trabajo en equipo está siempre asociado a la razón por la cual ha sido creado el equipo y la búsqueda constante de contar con las personas indicadas para obtener los resultados esperados busca mejorar el funcionamiento de la organización. La importancia del trabajo en equipo se fundamenta, entonces, en aspectos claves que tienen que ver con los roles de los participantes, liderazgo y comunicación eficaz.

**Liderazgo:** Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no. Ya que las organizaciones dependen del líder, necesitamos ver qué aspectos de éste son importantes. Un buen líder debe reunir cuatro condiciones; compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal. Para Mora (2008), al conceptualizar el liderazgo del gerente, lo define como “la



actuación gerencial de una persona investido de autoridad, líder de un equipo de trabajo de quien depende el éxito de su gestión” (p. 67).

Las organizaciones en todos los ámbitos necesitan de gerentes capaces de dirigir y desarrollar acciones tendentes a lograr objetivos propuestos. Por ello la función del líder reviste relevancia en el campo educativo, pues existe una creciente necesidad de ser personas altamente competitivas en el campo de la gerencia; así mismo, el estilo de liderazgo es parte fundamental de cualquier tipo de organización. En tal sentido, el liderazgo consiste en la capacidad de plantear principios de modo que sean tomados por otros como objetivos propios, creándose así un sentido compartido que moviliza a la organización en pro de estos principios comunes.

Como puede apreciarse, se asoma la idea de un grupo de gente con cierta influencia, capacidad y habilidad, que guía y dirige a los miembros de una organización. Interpretando estas definiciones de liderazgo, puede elaborarse una de manera propia, indicando que el liderazgo es una especie de influjo que ejerce una persona, quien en virtud de su manera de ser, obrar y luchar por una causa, consigue adhesión, cooperación y solidaridad para el hacer.

Las nuevas perspectivas de liderazgo según Koontz y Weihrich (2008) “se centran en el liderazgo transformacional. El enfoque transformacional cuenta con cuatro dimensiones, el carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada” (p.532). El carisma proporciona visión y sentido de misión, inspira orgullo, así como respeto y confianza del seguidor. Una de las características de este enfoque es que considera al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, y que pueda elevarle sus necesidades y valores.

Por tanto, la influencia puede ser ejercida tanto por actores con cargos formales en la organización, como por personas que no los tienen, pero que logran influir en algún curso de acción que involucra a otros, en línea con el norte común. Muchos autores en la actualidad enfatizan la noción de liderazgo distribuido dando a entender que se trata de una función que debe ser compartida por diferentes actores de la comunidad escolar, más allá de su posición formal.

De tal manera que, el directivo necesariamente debe ser un líder. Un gerente líder representa una combinación entre la capacidad innata de desarrollar ideas y los conocimientos para llevarlas a cabo. Por ello, las actitudes del directivo se relacionan con la capacidad emocional para enfrentar situaciones difíciles con firmeza y decisión. Los funcionarios policiales deben promover la unión, el trabajo en equipo, para consolidar los esfuerzos humanos y materiales alrededor del propósito nacional.

Desde la óptica de Lussier y Achua (2005) manifiestan que los líderes efectivos deben conocer a su personal lo suficientemente para dar respuestas apropiadas a las demandas que las habilidades cambiantes de sus colaboradores exigen en todo momento. El líder debe recordar que los seguidores como individuos y como grupo desarrollan sus propios patrones de conducta y formas de operar (normas, costumbres, hábitos), puede que con frecuencia el líder tenga que comportarse de modo diferente con cada uno de sus hombres, porque están en diferentes niveles de madurez.

***Manejo de conflictos:*** El manejo de conflictos se centra en las acciones normativas, correctivas o de reflexión que los gerentes pueden tomar para ocuparse directamente de las personas que tengan diferencias para cumplir con los

objetivos establecidos. Al respecto, Valdez (2009) propone las siguientes recomendaciones para el manejo adecuado de los conflictos:

“Es necesario enfrentar los conflictos; Evitar convertir los conflictos reales en personales; Esforzarse siempre en incrementar las relaciones interpersonales positivas, la lucha por el bienestar personal de los demás y por vencer las dificultades que se presenten; Canalizar adecuadamente la agresividad, evitando tanto la represión de ella como su exhibición exagerada” (p.45).

En relación con lo señalado por el autor, el conflicto puede mejorar la calidad de la toma de decisiones al permitir ponderar en decisiones importantes los puntos comunes de los integrantes de las organizaciones. Un conflicto sin resolver desvía la atención respecto al trabajo. De esta manera, resolver el conflicto puede: despejar el ambiente, aumentar la participación de los empleados, fomentar la comunicación creativa y facilitar la solución de problemas; por tanto, todo gerente debe estar capacitado para saber manejarlos y obtener de los mismos resultados óptimos.

Desde esta perspectiva, Keith (2010) afirma que el conflicto puede dar origen a “cuatro resultados bien diferenciados según la forma en que se intente resolverlo, correspondiendo al gerente buscar el resultado ideal donde la parte involucradas salgan beneficiadas. Estos cuatro resultados son: perder-perder, perder-ganar, ganar-perder, y ganar-ganar” (p. 398). Por consiguiente, la primera situación se llama: “perdedor-perdedor”; cuya solución deteriora ambas partes estando al final

una situación peor que antes de ella. La segunda es “perdedor-ganador”, donde una persona sale derrotada, y la otra triunfa.

En vista de que en la estructura de las organizaciones se establecen niveles jerárquicos de forma ascendente, descendente, o colateral, se puede presentar conflictos de distinta naturaleza, donde los gerentes y subalternos experimenten fracaso frustración o por el contrario superen las contrariedades que se susciten, quedando ambas partes conformes de manera que el conflicto tenga un viabilidad acertada para la solución del problema.

### ***Calidad de Desempeño Directivo***

La calidad en el campo gerencial es vista como un servicio pertinente para la formación que se adecua a un perfil requerido por la sociedad, para desarrollar todas sus capacidades destrezas y habilidades, en la institución donde ejerce sus funciones. Según Cardona (2006), define la calidad “como valor humano que el individuo desarrolla pretendiendo hacer las cosas bien y sí no lo hace habrá que buscar causas que justifiquen esta forma anormal de actuar” (p.65). Este autor es explícito al darle relevancia al ejecutor de la calidad, pues es entendida como un valor humano. Es decir, que persigue de igual manera satisfacer necesidades humanas.

Para Alles (2006), la calidad es la búsqueda del mejoramiento continuo de todos los procesos de trabajo de cualquier empresa, organización o institución. En tal sentido, la calidad en educación debe ser un proceso centrado en la interacción de sus componentes y su objetivo es fortalecer esas conexiones, asimismo señala

que no se debe continuar estimulando la crítica, cuyo impacto resulte beneficioso para todos los integrantes del proceso. Por tanto, se hace necesario redimensionar el perfil del gerente educativo, como agente de cambio para aproximarlos al perfil transformacional que propone el nuevo paradigma emergente de la educación.

El significado de desempeño lleva hacia una combinación compleja del conocimiento, las competencias, aptitudes, valores y actitudes para cumplir las tareas relacionadas con el trabajo, reconociendo la importancia del contexto y, de las maneras de realizar el trabajo eficazmente. Por su parte, Guerra (2012), define a la calidad del desempeño como “una perspectiva sistemática para mejorar la productividad y competencia, utilizando una serie de métodos y procedimientos para vislumbrar las oportunidades relacionadas con el desempeño de las personas” (p.206).

Dentro de ese marco de ideas, el desempeño laboral del directivo es el conjunto de funciones y roles que hacen posible su acción, aunado a las cualidades de su comportamiento y ajustado a las normas educativas y de la comunidad involucrándose e identificándose con su trabajo. Por lo tanto éste se asocia con el rendimiento en cuanto a la cantidad y calidad del trabajo realizado por un individuo, grupo u organización; de esto se entiende que el proceso laboral del docente está centrado en una tarea basada en la investigación continua de su actuación para ir asumiendo conciencia de las situaciones que se le presentan.

En este orden de ideas, la calidad de desempeño directivo constituye el esfuerzo individual dirigido a evaluar las capacidades y habilidades del trabajador para determinar su productividad, potencialidad, efectividad laboral. Para Serna (2002), el desempeño directivo “es la habilidad que poseen los individuos para

ejecutar funciones de un cargo determinado cumpliendo organizacional, tanto normas como procedimientos establecidos en función del desarrollo de las actividades específicas dentro de la organización” (p.32). A partir de esta afirmación, se puede inferir que el desempeño está directamente relacionado con la ejecución de las acciones necesarias para cumplir con las tareas laborales.

Asimismo, Hernández (2013), señala que la calidad de desempeño directivo “puede ser concebida como el esfuerzo que hace una persona para utilizar sus capacidades, la tecnología a fin de ejecutar con eficiencia sus tareas, es decir, con acciones dirigidas a una meta específica haciendo buen uso de los recursos y el tiempo y la mayor productividad” (P.75). Por ello, todo gerente debería conocer su nivel de desempeño para obtener así los insumos que permitan identificar el punto donde se encuentra, esto sumado a sus metas personales, son fuente de información para perfeccionar la calidad de desempeño.

***Capacidad cognitiva y afectiva:*** Las capacidades laborales incorporan tanto acción como conocimiento, expresan la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo. Consiste en la capacidad demostrable de transferir habilidades, de resolver problemas y obtener resultados. La capacidad cognitiva de los trabajadores es definida por Urbina y Barazal (2002) como “el conocimiento de un profesional que ha sido instruido verificados y su aptitud y experiencia ha sido demostrado” (p.2), Por tanto, en el desempeño profesional destacan éstos autores la capacidad desempeñada por los profesionales con su capacidad cognitiva que es la herramienta fundamental para el análisis y resolución de los problemas inherentes a su quehacer profesional.

**Conocimiento:** En relación con el conocimiento, Chiavenato (2006) el conocimiento puede entenderse como una mezcla de experiencias, valores, información y saber hacer que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción; originado y aplicado en la mente de los conocedores. Por lo tanto, es un activo intangible, volátil y difícil de concretar, así como retener; para lo cual, resulta imperante establecer una gerencia adecuada del mismo. En este sentido, la gestión del conocimiento, es el proceso de administrar continuamente este activo, para satisfacer necesidades presentes y futuras, identificar recursos de conocimientos tanto existentes como adquiridos, para desarrollar nuevas oportunidades.

De acuerdo con Marcano y Finol (2007), desarrollar el conocimiento de sí mismo implica adentrarse en el ámbito de las aspiraciones puestas de manifiesto en los objetivos personales que se posea, es decir, metas intrínsecas relevantes que brotan de un plano más sólido que los propósitos, los cuales por lo general expresan quererse liberar de algo. La visión, explica el autor, es un destino específico, la imagen de un futuro deseado, la visión es concreta.

En este sentido, Chiavenato (Ob. Cit.), lo define como “la capacidad de actuar, procesar e interpretar información para generar más conocimiento o dar solución a un determinado problema” (p.23). A su vez, se relaciona con la gestión de administrar correctamente dicho conocimiento para el cumplimiento de los objetivos de la organización. El conocimiento se puede generar de varias maneras y aplicar de distintas formas:

(a) *Científico:* se adquieren fundamentado en la realidad y los procesos científicos tradicionales; (b) *Artístico:* aquel que se utiliza para comunicar

emociones, pensamientos, sentimientos, además de descubrir la belleza y sencillez de las cosas y; (c) Empírico: permite actuar y determinar acciones, hechos y respuestas casi por instinto, de aquí que su fuente principal son los sentidos.

***Honestidad y Responsabilidad:*** Son valores fundamentales para hacer posibles las relaciones de convivencia y comunicación eficaz entre las personas ya que son condición indispensable para el surgimiento de la confianza en las comunidades sociales. Según Grados (2004) señala que la honestidad es un valor o cualidad propia de los seres humanos que tiene una estrecha con los principios de verdad y justicia y con la integridad moral. Una persona honesta es aquella que procura siempre anteponerla verdad en sus pensamientos, expresiones y acciones.

Así, esta cualidad no sólo tiene que ver con la relación de un individuo con otro u otros o con el mundo, sino que también puede decirse que un sujeto es honesto consigo mismo cuando tiene un grado de autoconciencia significativo y es coherente con lo que piensa. Lo contrario de la honestidad sería la deshonestidad, una práctica que comúnmente es repudiada en las sociedades contemporáneas, ya que se la asocia con la, la corrupción, el delito y la falta de ética.

Ahora bien, la responsabilidad es definida por López (2009), como “sinónimo auténtico de conciencia, la obligación de rendir cuenta de los propios actos” (p.48). Por lo tanto, La responsabilidad moral y profesional surge justamente cuando reconocemos el interior de nuestra conciencia. Tiene dos objetivos primordiales: evitar toda falta voluntaria y disminuir en lo posible en número de faltas involuntarias por debilidad humana, flaqueza propia o negligencia ajena. Considerando lo expresado por el citado autor, la responsabilidad entraña el compromiso moral de responder de los actos propios y, en algunos casos, de los



ajenos, y la obligación de reparar o indemnizar las consecuencias de actos perjudiciales para terceros.

***Asignación de Responsabilidades:*** La delegación es asignar autoridad a una persona para llevar a cabo actividades específicas. Al respecto, Koontz y Weihrich (2008), consideran que la delegación de autoridad lleva asignada la responsabilidad correspondiente a la autoridad delegada. Los derechos tienen que ser acompañados de obligaciones y metas concretas. Sin lugar a dudas la responsabilidad es delegada en base a la operatividad de la misma, pero la que no puede ser delegada de ninguna forma en la responsabilidad final.

Asimismo, Koontz y Weihrich (ob. cit.), resaltan que asignar responsabilidades a los miembros del equipo de un proyecto aumenta la eficiencia. Tener una comprensión clara de los roles del proyecto permite al líder desarrollar una línea de tiempo. Esta gráfica debe indicar quién está a cargo de qué tarea y cuándo se espera que una parte específica del proyecto se finalice. Si las responsabilidades no son asignadas, el resultado de las tareas del proyecto se vuelve confuso, vago y a menudo incompleto.

Asignar las funciones también permite a los miembros de un equipo tener una mejor idea de quiénes están trabajando en tareas estrechamente relacionadas. Ellos pueden revisar la lista de cosas por hacer, ver qué miembro está completando la asignación y pedir opiniones o hacer preguntas si es necesario. Esencialmente, la delegación de tareas permite crear un plan gerencial eficaz y eficiente.

***Comunicación del directivo con sus subordinados en el contexto organizacional:*** La comunicación efectiva proporciona la información necesaria que influye de manera positiva en el desarrollo de la institución (Márquez, 2012),

lo cual conlleva a que la comunicación se convierta en una función vital para influir y obtener mayor dedicación a los objetivos organizacionales; igualmente, es esencial para el gerente pueda desarrollar adecuadamente cada una de las funciones administrativas que le competen.

Estos criterios permiten sostener que la comunicación es el factor clave para el desempeño gerencial del directivo, por tanto éste debe velar porque las relaciones de trabajo se desenvuelvan en un ambiente comunicacional de sinceridad, de escucha y de circulación de la información. Ahora bien, la comunicación formal tiene como objetivo transmitir la visión institucional, introduce el marco conceptual de la institución y lo difunden entre todos sus integrantes.

Al respecto, Moreno (2009), señala que es a través de la comunicación formal que se logra que los empleados se encuentren informados y motivados como parte activa del proyecto institucional propiciando un proceso de integración, motivación y desarrollo personal. Este tipo de comunicación se asocia por lo general con la comunicación vertical ascendente y descendente y con la horizontal.

### ***Desempeño Estratégico del Directivo***

Desde la óptica de Monroy (2007) afirma que las estrategias o acciones gerenciales se emplean para obtener los medios que permitan alcanzar los propósitos determinados. Por lo tanto, el desempeño estratégico involucra las maneras de proceder de los líderes en consideración con sus funciones y para con

los demás, con la finalidad de confrontar las situaciones con propiedad, sin temor a enfrentarla y obteniendo resultados esperados.

En otras palabras, constituyen un mecanismo que debe conducir a una manera de pensar estratégicamente, a la creación de un sistema gerencial inspirado en las metas, objetivos y recursos. De allí, la importancia de la calidad y el compromiso del talento humano que participa en el cuidado que debe tenerse en la elección de estrategia para el eficaz logro de los objetivos y metas institucionales. A continuación se describen las estrategias aplicadas por los directivos.

*Participación en la toma de decisiones:* desde la óptica de Wilson (2011) en la gestión “todos deben estar involucrados en las decisiones, ya que estas afectan no solo al gerente, sino a los empleados y a su trabajo” (p.56). En efecto es necesario involucrar a todo el personal en las responsabilidades de la organización y conferirles el sentimiento de pertenencia de sus puestos de trabajo donde pueden planificar libremente para llegar al éxito.

Para Gispert (2008), la toma de decisiones es “la clave para cualquier actividad, pero tomar buenas decisiones es un proceso que necesita su planificación y la aplicación de algunas estrategias”(p. 157). En otras palabras, para tomar buenas decisiones debe haber un análisis previo de las situaciones, se debe prever el cambio o transformaciones de la organización para aplicar las estrategias idóneas.

Dentro de este marco de ideas, Koontz y Weirich (2008), refieren que “la toma de decisiones en la selección y acción entre las alternativas es el centro de la planeación”(p. 133). Según este autor, la toma de decisiones se relaciona con la escogencia de la mejor alternativa para construir un mejor futuro para la organización. Para esta investigación se propone que la participación en la toma

de decisiones es un proceso que involucra todos y cada uno de los miembros de la empresa, en el cual a través de un análisis objetivo se elige de manera participativa voluntaria las alternativas mejores para fijar el curso de acción que conduzca al éxito organizacional.

***Innovación:*** Considerando lo expresado por Wilson (2011), define la innovación como la “creación de nuevas ideas, características indispensables para un equipo generadora de enorme beneficios” (p.89). Con esta acción se pretende romper, las rutinas diarias y los vicios del personal, para obtener el descubrimiento de sus habilidades y potencialidades a producir soluciones creativas o imaginativas. De acuerdo con Chiavenato (2006) señala que la innovación significa “el proceso de crear algo nuevo que tenga un valor significativo para una persona, grupo u organización, es decir, ideas propias que mejorar la actividad humana” (p. 140).

Este autor relaciona la innovación con la creatividad, es decir, el desarrollo de ideas que puedan transformar a la organización, lo que significa que la innovación sugiere la aplicación de ideas novedosas para desarrollar eficazmente el producto o el servicio de la empresa. En tal sentido Marsh (2007), señala que para que las innovaciones se traduzcan en mejoras sostenibles en la productividad de la organización, las iniciativas innovadoras no deben limitarse a un solo ámbito, ya que estudios empíricos han demostrado que para tener un buen desempeño, se requiere ser buenos en muchos pequeños sistemas de la organización para que este en constante actualización. Por ello, innovar es una actividad estrechamente relacionada con la creatividad o la inspiración de un momento. Es aportar algo nuevo o novedoso en un determinado contexto.

***Compromiso con el trabajo:*** El compromiso para Gil, Ruiz y Ruiz (2006), es una “conducta en el trabajo que se caracteriza por un desempeño laboral motivado hacia la consecución de unos resultados, que la persona valora y considera relevantes, ésta actúa de feedback con lo cual se pone en marcha el proceso” (p 101). Mientras la persona se sienta motivada a laborar en su puesto de trabajo mayor será su deseo conseguir los objetivos fijados. Por ello, el compromiso también es la fuerza magnética que atrae entre si las personas y está determinada por la disposición hacia la institución que tiene tanto el empleado como el gerente.

Según Davis y Márquez (2006), el compromiso organizacional “es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella”(p. 279). Por tanto, es importante instrumentar decisiones ligadas por completo con el logro de objetivos comunes, prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos, controlar la puesta en marcha de acciones acordadas y cumplir con los adquiridos, tanto en lo personal como profesional. Además, no solo se basa en alinearse con los objetivos de un grupo o organización, es también estar dispuesto a hacer sacrificios para lograr esos objetivos generalmente utiliza los valores de un grupo para tomar decisiones, pues están centrados en unificar sus objetivos con los de empresa.

***Objetivos Organizacionales:*** Las instituciones establecen objetivos organizacionales para alcanzar el éxito y mantener la competitividad. Al respecto, Chiavenato (2006) considera que los objetivos organizacionales son las metas hacia las cuales está orientada una actividad. Por eso, los objetivos de una organización deberán delimitar la meta que se ha propuesto de manera clara y

detallada. Así será, posible decodificar los mismos con racionalidad e identificar su alcance, metodología y evaluación para poder lograrlos.

En tal sentido, estos objetivos deben ser lógicamente factibles y deben estar alineados a la estrategia y visión globales de la organización. Por eso juegan un papel muy importante; porque son esenciales para el éxito y la existencia de una institución. Continúa el referido autor expresando que, los objetivos tienen jerarquías y responden a una cadena de resultados deseados. Si las metas de una organización no están interconectadas ni se sustentan mutuamente, los rumbos a seguir pueden llegar a ser muy buenos para un sector pero contraproducentes para la organización como un todo. Según Chiavenato (ob.cit.) los objetivos se pueden definir de la siguiente forma:

a) *Objetivos Estratégicos o de Largo Plazo*: describen lo que una organización quiere lograr en un tiempo lejano y de amplio rango (3 a 5 años aproximadamente). Por ello se caracterizan por ser más especulativos y responden directamente a la misión y visión de la empresa.

b) *Objetivos Tácticos o de Mediano Plazo*: se basan en los objetivos estratégicos y se plantean como guía a seguir para alcanzar resultados en un plazo aproximado de un año. Por este motivo son más formales, ya que definen el funcionamiento concreto de las áreas o departamentos de la organización.

c) *Objetivos Operativos o de Corto Plazo*: también llamados objetivos individuales, responden a la actividad particular de cada miembro de la organización o proyecto para cumplir con los objetivos tácticos correspondientes. Estos objetivos se van a seguir en la tarea cotidiana y a cumplir en menos de un año.

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

### **Base Legales**

En cuanto a las bases legales Pérez (2008), las define como "el conjunto de leyes, reglamentos, normas, decretos, etc., que establecen el basamento jurídico que sustenta la investigación" (p.60). Así pues, permiten que quede establecido y garantizado el fiel cumplimiento de los derechos y deberes de todos los ciudadanos, ciudadanas y funcionarios públicos toda sociedad venezolana. La presente investigación tiene como fundamento jurídico la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo 332, el cual establece:

El Ejecutivo Nacional, para mantener y restablecer el orden público, proteger a los ciudadanos y ciudadanas, hogares y familias, apoyar las decisiones de las autoridades competentes y asegurar el pacífico disfrute de las garantías y derechos constitucionales, de conformidad con la ley, organizará: 1. Un cuerpo uniformado de policía nacional. 2. Un cuerpo de investigaciones científicas, penales y criminalísticas. 3.

Un cuerpo de bomberos y bomberas y administración de emergencias de carácter 4. Una organización de protección civil y administración de desastres.

Se denota en el citado artículo, el reconocimiento constitucional que otorga el estado venezolano a la conformación oficial de un cuerpo de investigaciones científicas, penales y criminalísticas, el cual debe ser dirigido por profesionales con alta moralidad, sentido de pertinencia y actitud para desarrollar competencias gerenciales que permitan la aplicación de las normas y procedimientos policiales dirigidas a la reducción de los delitos en todas sus modalidades.

Asimismo, esta la Ley Orgánica del Servicio de la Policía de Investigación, El Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas y El Instituto Nacional de Medicina y Ciencias Forenses (2012), el cual establece en sus artículo 10 que:

Los órganos y entes con competencia en materia de investigación penal y policial propenderán al uso racional del talento humano y de los recursos materiales y presupuestarios. La asignación de los recursos se adaptará estrictamente a los requerimientos para el logro de sus metas y objetivos.



Se evidencia el carácter humano y administrativo que la Ley Orgánica del Servicio de la Policía de Investigación y El Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas, le dan la gestión del talento humano representado por los funcionarios y funcionarias en razón de proporcionar conocimientos, prácticas y cultura organizacional acorde con las demandas de los entes rectores de justicia, así como, con la institución, otros organismos de la administración pública nacional y con instituciones privadas. En definitiva, las leyes y normas Venezolanas están orientadas a promover las acciones de competencia gerenciales y desempeño directivo, esto se convierte en un aspecto crucial, pues el éxito del departamento de servicio de inteligencia policial del CICPC-Barinas.

### **Definición de Términos Básicos**

**Competencia:** Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.

**Competencias Gerenciales:** Conjunto de capacidades, habilidades y conocimientos que el gerente debe desarrollar para realizar las actividades de administración y liderazgo en la organización.

**Dirección:** Es un sistema de dinamización, apoyo y acompañamiento a la actuación pedagógica e institucional.

**Desempeño:** Se define como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización.

**Estrategias:** Aplicación de una serie de acciones empleadas sistemáticamente, con el fin de lograr un objetivo, que ayude a mejorar actitudes, conductas y conocimientos de un tema.

**Desempeño Gerencial:** Es la medida de eficacia y eficiencia de un gerente, grado en que determina o logra sus objetivos.

**Gerente:** Es aquella persona que en una determinada institución tiene la responsabilidad y las tareas de guiar a los demás, de ejecutar y dar órdenes para lograr que las cosas se hagan correctamente con el objetivo y la misión que promueve la organización.

**Habilidades:** Es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad.

### **Sistema de Variables**

Desde la óptica de Sabino (2004), señala que la variable es “una propiedad, característica o cualidad que es susceptible de asumir diferentes valores cualitativa o cuantitativamente”. (p. 45). Por tanto, una variable es cualquier característica de la realidad que pueda ser determinada por observación y que pueda mostrar diferentes valores de una unidad de observación a otra.

En opinión de Pérez (2008)) define las variables como la “magnitud que puede tener un valor cualquiera de los comprendidos en un conjunto de factores que determinan un proceso, fenómeno o problema, este valor puede ser tanto cuantitativo como cualitativo” (p. 123). En síntesis, se pueden definir como todo aquello que se va a medir, controlar y estudiar en una investigación o estudio.

Por lo tanto, se pueden clasificar en; a) Independientes: son las causas que generan y explican los cambios en la variable dependiente. b) Dependientes: son

aquellas que se modifican por acción de la variable independiente. Constituyen los efectos o consecuencias que se miden y que dan origen a los resultados de la investigación. A continuación se presenta el sistema de variables de la investigación.

### **Cuadro 1**

#### **Sistema de Variables**

<b>Objetivo General</b>	Describir las competencias gerenciales orientadas a la calidad de desempeño directivo en el departamento de servicio de inteligencia policial CICPC-Barinas.
<b>Variable Independiente</b>	Competencias Gerenciales
<b>Variable Dependiente</b>	Calidad de Desempeño Directivo

**Fuente:** Rondón (2022)

### **Cuadro 2**

#### **Operacionalización de Variables**

**Objetivo General:** Describir las competencias gerenciales orientadas a la calidad de desempeño directivo en el departamento de servicio de inteligencia policial CICPC-Barinas.

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ÍTEMES</b>		
Diagnosticar la situación actual del desempeño directivo en el departamento de servicio de inteligencia policial CICPC-Barinas.	<b>COMPETENCIAS GERENCIALES</b>	Son un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas Organizaciones. <b>(Hellriegel y otros, 2002)</b>	<b>Gestión Organizacional</b>	Planificación estratégica	1		
				Dirección	2		
				Manejo de talento humano	3		
				Formación gerencial	4		
Caracterizar los elementos organizacionales de definen las competencias gerenciales del funcionario público.			<b>COMPETENCIAS GERENCIALES</b>	Son un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas Organizaciones. <b>(Hellriegel y otros, 2002)</b>	<b>Habilidades Gerenciales</b>	Comunicación eficaz	5
						Trabajo en equipo	6
						Liderazgo	7
						Manejo de conflictos	8

<p>Catalogar los elementos de las competencias gerenciales orientadas a la calidad de desempeño directivo en el departamento de servicio de inteligencia policial CICPC-Barinas.</p>	<p><b>CALIDAD DE DESEMPEÑO DIRECTIVO</b></p>	<p>Consiste en las acciones y/o comportamientos observados en los directivos que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización.(Chiavenato, 2006)</p>	<p><b>Capacidad cognitiva y Afectiva</b></p>	Conocimientos	9
				Honestidad	10
				Responsabilidad	11
				Comunicación del directivo	12
			<p><b>Desempeño estratégico</b></p>	Participación	13
				Innovación	14
				Compromiso	15
				Cumplimiento de objetivos	16

**Fuente:**Rondón (2022)

### CAPÍTULO III

## **MARCO METODOLÓGICO**

En esta sección de la investigación, se enuncian los procedimientos fundamentales y necesarios para satisfacer los objetivos propuestos. Al respecto, Palella y Martins (2010) señala que es “una guía procedimental, producto de la reflexión, que provee pautas lógicas generales pertinentes para desarrollar y coordinar operaciones destinadas a la consecución de los objetivos intelectuales del modo más eficaz posible” (p. 79). En concordancia con lo expresado por los autores, en este apartado se detallan de manera ordenada, lógica y sistemática cada uno de los aspectos relacionados con la metodología seleccionada para desarrollar el estudio.

### **Naturaleza de la Investigación**

La investigación se enmarcó en el paradigma cuantitativo, este enfoque se caracteriza por privilegiar el dato como esencia sustancial de su argumentación, representa la expresión concreta que simboliza la realidad. Según Gutiérrez (2004), define el paradigma cuantitativo como:

“Aquel que consiste en realizar mediciones y predicciones exactas del comportamiento regular de grupos sociales, en donde destacan elementos de confiabilidad (consistencia y estabilidad), validez (libre de distorsiones) y el grado de significación estadístico (nivel de aceptación o rechazo y margen de error aceptado)” (p.56).

Este camino se basa en un tipo de pensamiento deductivo, que va desde lo general a lo particular, utilizando la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente. En la presente investigación se cuantificaron los datos suministrados por los funcionarios adscritos al departamento de servicio de inteligencia policial del CICPC-Barinas, mediante la estadística descriptiva para luego interpretarlos y generar las conclusiones respectivas.

### **Tipo y Diseño de la Investigación**

El estudio se enmarcó dentro de la investigación de campo. Desde la óptica de Arias (2016), define este tipo de indagación como “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados a la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no se altera las condiciones existentes” (p.38).

En función de lo expuesto por la autora, la investigadora hasta el sector donde se desenvuelven las personas objeto de investigación para observar y registrar los datos directamente de la realidad. Esta acción metodológica es respaldada por La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2007), considerando que el estudio de campo tiene que ver con:

“Es el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su

naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad” (p. 18).

Esto indica que, la investigación se realizó estudiando el problema descrito en su ambiente o contexto laboral, donde ocurren los hechos que se recopilarán, sin necesidad de manipular o controlar las variables. Es decir, los actores emitieron directamente sus apreciaciones con respecto a las variables a ser medidas. Cabe destacar, que tomando en cuenta la situación-problema a investigar y los objetivos planteados la investigación tiene un nivel descriptivo, según Bavaresco (2006), señala que la investigación descriptiva “consiste en describir y analizar sistemáticamente características homogéneas de los fenómenos estudiados sobre la realidad de los individuos y comunidades” (p.26).

Dentro de esta perspectiva, la investigación descriptiva permite obtener información sobre el fenómeno de estudio, se basa en el registro y análisis a través de la naturaleza actual del problema, buscando soluciones a la problemática planteada. Por ello, el estudio llevó como objetivo describir las competencias gerenciales orientadas a la calidad de desempeño directivo en el departamento de servicio de inteligencia policial CICPC-Barinas, caracterizando así sus comportamientos en el contexto laboral donde se desenvuelven.

En función a las consideraciones anteriores, el estudio tuvo un diseño no experimental, según Palella y Martins (2010) es “aquel que se realiza sin



manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes” (p. 87). Así pues, en ningún momento se pretende manipular las variables de estudio, sino, sencillamente, describir los hechos tal y como se presentan para luego analizarlos y con esto obtener una información real del fenómeno.

## **Población y Muestra**

### ***Población***

Considerando que la población es la agrupación conformada por el total de los individuos que conforman un mismo conjunto y que poseen características comunes entre ellos. En tal sentido, Palella y Martins (ob.cit.), señalan que la misma “puede ser definida como el conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación y que generalmente suele ser inaccesible” (p. 115), lo que significa que, es el grupo de sujetos de los que se extrajo la información para la elaboración del diagnóstico y sobre quien se generarán las conclusiones. En consideración a lo planteado, la población quedó conformada por ocho (08) funcionarios adscritos al departamento de servicio de inteligencia policial del CICPC-Barinas.

### ***Muestra***

De acuerdo a Arias (2006), la muestra: "es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible" (p. 83). Esta afirmación es corroborada

por Sabino (2006), expresa que “la muestra es parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo” (p.153). Tomando en cuenta el reducido número que conforma el universo de sujetos a estudiar no se realizara el cálculo del tamaño de la muestra, ya que se considerara en su totalidad por ser pequeña. A tal efecto, la muestra quedó conformada por ocho (08) funcionarios adscritos a la institución antes referida.

### **Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos**

La recolección de datos se realizará a través de la técnica de la encuesta, según Sabino (2006) señala que “trata de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio, para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos” (p.14). De allí, que la encuesta es el medio empleado para recolectar la información requerida para la investigación.

El tipo de instrumento seleccionado para el estudio será el cuestionario, definido por Arias (2006), como “un formato que contiene una serie de preguntas en función de la información que se desea obtener y que se responde por escrito” (p.78). Dicho instrumento fue aplicado funcionarios adscritos al departamento de servicio de inteligencia policial del CICPC-Barinas, con la finalidad de conocer sus expectativas y consideraciones con respecto al tema abordado.

Por consiguiente, el cuestionario se diseñará según la escala de medición tipo Likert, el cual según Ortiz (2008) consiste en un conjunto de ítems bajo la forma

de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos. Por ello, el cuestionario tuvo como alternativas de respuesta: Siempre, Casi Siempre, Neutral, Casi Nunca y Nunca.

Es conveniente señalar que en el cuestionario se incluye una carta de presentación en la cual se expone el objetivo de la investigación, sus fines y el tratamiento de la información. También, se emite las instrucciones que le indican al sujeto como responder las preguntas formuladas de acuerdo a cada uno de los ítems identificados en el respectivo instrumento.

### **Validez y Confiabilidad del Instrumento**

#### ***Validez***

Luego de la construcción del instrumento de recolección de datos, es necesario comprobar su validez. Según Hernández, Fernández y Baptista (2007) la definen como “el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 346). Esta prueba consiste en verificar la oportunidad de aplicación del instrumento. Para los autores anteriormente citados, existen diferentes clases de validez tales como la validez de contenido, de criterio, y de constructor. En esta investigación se tomó la validez de criterio o juicios de expertos en las áreas metodológica y gerencial.

En efecto, el instrumento fue validado por tres (3) expertos, para ello, se les consignó una comunicación escrita, título de la investigación, objetivo general y

los específicos, el instrumento de recolección de datos, la matriz de validación con sus respectivas instrucciones. Así, los especialistas tiene la oportunidad de valorar los ítems, verificando si se corresponden con cada uno de los constructor teóricos implícitos a cada indicador; tomando en cuenta el dominio del conocimiento al cual pertenece y la claridad en la redacción.

### ***Confiabilidad***

La confiabilidad para Ortiz (2008), es una técnica que “implica las cualidades de estabilidad, consistencia y exactitud, tanto de los instrumentos como de los datos y las técnicas de investigación” (p. 40). Es decir, permite visualizar la pertinencia y seguridad de ser suministrada para recabar la información necesaria en el diagnóstico. En este caso, se definió si el instrumento presenta poco error, a partir del cálculo de la confiabilidad. En ese sentido, Hernández, Fernández y Batista (2007), manifiestan que “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en el cual su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados” (p. 142).

En consecuencia, para determinar la confiabilidad se aplicó una prueba piloto a funcionarios adscrito al departamento de inteligencia de la Policía del Estado Barinas, los cuales tienen características similares a los que conformarán la muestra objeto de estudio, a los datos obtenidos se les aplicará la prueba estadística Alpha de Cronbach. Para Palella y Martins (2010), señalan que es una técnica que permite medir la confiabilidad a partir de la consistencia interna de los ítems. Por lo tanto, se procederá con la aplicación de la fórmula siguiente:

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

Donde:

$\alpha$  = Coeficiente de confiabilidad de Cronbach.

K=Números de ítems de la escala

$S_i^2$  = Varianza del Instrumento

$\sum S_i^2$  = Sumatoria de la Varianza del Instrumento

$\sum S_t^2$  = Varianza de la suma de los ítems

Cabe destacar, que los resultados obtenidos de la operatividad del coeficiente del Alfa de Cronbach señalan que si los mismos se aproximan más al uno (1), el instrumento técnicamente será muy confiable, de lo contrario no se podrá contar con éste y habrá que reestructurarlo.

### **Técnica y Procesamiento de Datos**

Una vez obtenida la validación y confiabilidad del instrumento, se pasará inmediatamente al procesamiento de la información, esta sección implica: detectar errores u omisiones, organizarlos de la forma más clara y ordenarlos, para facilitar su tabulación, y realizar el análisis respectivo de los resultados. Según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2007), expresa que “se

analizan los resultados obtenidos poniendo en práctica los procedimientos que se hayan diseñado y seleccionado para la codificación y tabulación y análisis de los resultados” (p.367).

Por consiguiente, luego de organizada la información que aportaron os funcionarios adscritos al departamento de servicio de inteligencia policial del CICPC-Barinas, se incorporaron los datos al programa EXCEL 2010, para presentarlos en cuadros de frecuencias y porcentajes, figuras, con el objeto de realizar su interpretación cualitativa en función de la variable, dimensión e indicador, mediante el criterio del investigador en contraste con las diferentes teorías que fundamenta el fenómeno.

## **CAPITULO IV**

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

A continuación se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de información al personal adscrito en el departamento de servicio de inteligencia policial CICPC-Barinas, vale decir, que los datos aportados por la muestra objeto de estudio constituyen la fuente principal de información real y adecuada que generó el diagnóstico respectivo de la situación que afrontan los funcionarios en la institución.

En opinión de Hurtado (2003) señal que “el propósito del análisis es aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permiten al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos” (p.181). En función de lo expuesto por el autor, el análisis de los resultados busca determinar las razones teóricas y prácticas por las cuales los trabajadores presentan las características y síntomas diagnosticados mediante la encuesta.

Dentro de este marco de ideas, se realizó el análisis e interpretación de los resultados, es decir, los datos obtenidos se organizaron, para ser procesados estadísticamente en el programa Excel 2010, representado la información en tablas de frecuencias absolutas y relativas gráficos en función de cada ítem, dimensión e indicador. Seguidamente se indican numéricamente los porcentajes respectivos referidos a la escala de medición, infiriendo sobre el diagnóstico obtenido y sus incidencias sobre la calidad del desempeño directivo, debidamente

contactadas con las teorías de los autores consultados en el marco teórico de la investigación.

Vale decir, que el orden de secuencia de los cuadros y gráficos responde al orden de los ítems agrupados para cada dimensión e indicador. A continuación se presentan los resultados.

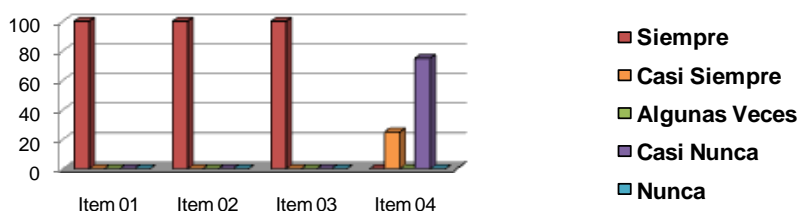
### **Cuadro 03**

*Distribución de la Frecuencia de la Variable Competencias Gerenciales, Dimensión Gestión Organizacional, Indicadores: Planificación Estratégica, Dirección, Manejo de Talento Humano y Formación Gerencial.*

N°	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Neutral		Casi Nunca		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
01	La planificación estratégica facilita la concertación de la misión, metas y objetivos para alcanzar la eficiencia	08	100	0	0	0	0	0	0	0	0
02	Suministra dinamismo al personal para que logren las	08	100	0	0	0	0	0	0	0	0
03	La promoción del talento humano desarrolla el	08	100	0	0	0	0	0	0	0	0



04	Desde la gerencia se planifican cursos de actualización para mejorar	0	0	02	25	0	0	06	75	0	0
----	--	---	---	----	----	---	---	----	----	---	---



**Figura 1. Distribución porcentual de las respuestas aportadas de la aplicación del cuestionario a los funcionarios del departamento de servicio de inteligencia policial del CICPC-Barinas.**

El cuadro 03 y figura 01, representa los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a la población objeto de estudio. En referencia con ítems N° 1, el 100% de los funcionarios expresaron que Siempre la planificación estratégica facilita la concertación de la misión, metas y objetivos para alcanzar la eficiencia institucional. En cuanto al ítem N° 2, el 100% afirma que Siempre suministran dinamismo al personal para que logren las metas previstas en el departamento. Es evidente que personal están consientes de la importancia gerencial de la planificación y dirección para lograr sus metas en el departamento.

En cuanto al ítem N° 3, EL 100% de los encuestados afirman que siempre la promoción del talento humano desarrolla el desempeño eficiente del personal. Con respecto al ítem N° 4, el 75% considera que Casi Nunca desde la gerencia se planifican cursos de actualización para mejorar la gestión institucional, mientras el 25% Casi Siempre. A partir de esta afirmación se deduce que los funcionarios consideran significativo el desarrollo de técnicas para optimizar sus habilidades profesionales, sin embargo se omiten acciones de actualización dirigidas a fortalecer las competencias de los trabajadores.

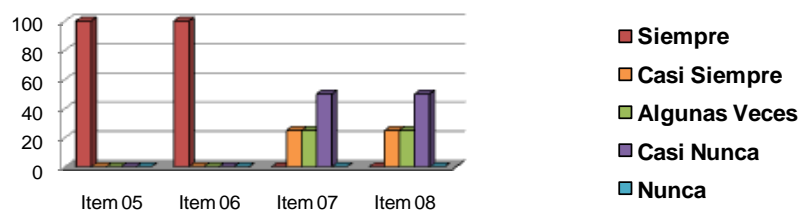
Resulta oportuno precisar el enfoque de Ander-Egg (2007) expone “el plan estratégico se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones. En efecto, la aplicación estratégica en los procesos administrativos facilita la concertación de las decisiones de la gerencia y por ende se optimizan las competencias. Por su parte, Koontz y Weihrich (2008), consideran que la dirección es “el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales” (p.494). Por tanto, desde la gerencia se debe suministrar el mayor dinamismo de influencia positiva sobre los funcionarios.

Según la teoría de Gutiérrez (2010), el manejo de talento humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal. De allí, la importancia de diseñar planes específicos de operaciones administrativas, desarrollo de habilidades humanas y conceptuales para que los funcionarios demuestren mayor eficacia en las tareas asignadas en el departamento de servicio de inteligencia policial del CICPC-Barinas.

### Cuadro 04

*Distribución de la Frecuencia de la Variable Competencias Gerenciales, Dimensión Habilidades Gerenciales, Indicadores: Comunicación Eficaz Trabajo en Equipo, Liderazgo y Manejo de conflictos.*

N°	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Neutral		Casi Nunca		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
05	La comunicación eficaz permite que las personas compartan conocimientos de forma cordial en el lugar	08	100	0	0	0	0	0	0	0	0
06	Promueve el trabajo en equipo con el objeto de coordinar los esfuerzos del	08	100	0	0	0	0	0	0	0	0
07	Ejerce un liderazgo efectivo en el departamento para optimizar sus competencias	0	0	02	25	02	25	04	50	0	0
08	Como directivo genera un ambiente armonioso, que permita la convivencia	0	0	02	25	02	25	04	50	0	0



**Figura 2. Distribución porcentual de las respuestas aportadas de la aplicación del cuestionario a los funcionarios del departamento de servicio de inteligencia policial del CICPC-Barinas.**

Los resultados expuestos en el cuadro 04 y figura 2 representan las opiniones de los funcionarios objeto de estudio. En relación con el ítem 05, el 100% expreso que Siempre la comunicación eficaz permite que las personas compartan conocimientos de forma cordial en el lugar de trabajo. Asimismo, el ítem 06 declara que el 100% manifestó que Siempre ppromueven el trabajo en equipo con el objeto de coordinar los esfuerzos del personal directivo.

De estas evidencias se infiere el reconociendo humano, profesional y organizacional que le dan los funcionarios policiales al proceso comunicacional efectivo y a la unificación de esfuerzos para logras las metas comunes. Según el estudio de González (2010), considera que la comunicación efectiva es:

“La capacidad de un individuo o grupo para transmitir sus sentimientos e ideas a otro individuo o grupo. El traspaso de información de una persona a otra, ya sea que despierte confianza o se transforme en un cambio o intercambio, logrando que la información

transmitida sea comprensible para el que la recibe, situación que podrá confirmarse cuando este reaccione como se esperaba” (p.25).

Sobre las ideas expuestas por el autor, se destaca la importancia que tiene conocer los elementos básicos de la comunicación efectiva, dado que ésta juega un papel relevante en la difusión segura de la visión institucional, de los objetivos así como de las estrategias que han de llevar al recurso humano al cumplimiento de sus funciones administrativas

Estas ideas facilitan el trabajo colectivo, indica Robbins (2004) el trabajo en equipo es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Estas razones invitan a la población objeto de estudio a coadyuvar esfuerzos colectivos, armónicos, donde las funciones de cada miembro sean productivas y los resultados contribuyan a la optimización de la gestión del departamento.

Con respecto al ítem N° 7, el 50% de los encuestados indicaron que ejerce un liderazgo efectivo en el departamento para optimizar sus competencias gerenciales, mientras el 25% dijo que Casi Siempre y el 25% se mantuvo Neutral. De igual forma, el ítem N° 08, el 50% expuso Casi Nunca como directivos generan un ambiente armonioso, que permita la convivencia institucional, el 25 % Casi Siempre y el 25% restante se mantuvo neutral.

Se evidencia la falta de interés del personal directivo por establecer un liderazgo carismático e inspiración al que facilite las competencias inherentes de

cada uno de ellos. En opinión de Lussier y Achua (2005) los líderes efectivos deben conocer a su personal lo suficientemente para dar respuestas apropiadas a las demandas que las habilidades cambiantes de sus colaboradores exigen en todo momento. Por ello, desde la gerencia es pertinente un estilo de liderazgo capaz de alimentar los esfuerzos individuales y transmitir ideas innovadoras para fortalecer la gestión.

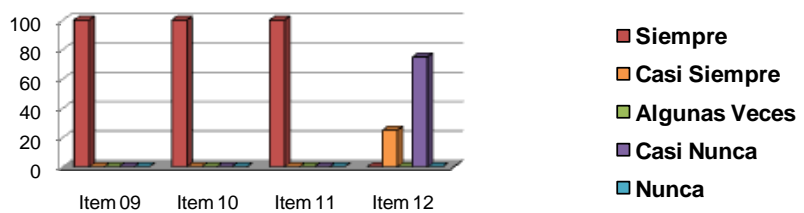
Por su parte, Hellrieger (2004) plantea que en el manejo de conflictos se requiere estar provisto de habilidades para reconocer cuando se presenta un conflicto en el escenario escolar, posibilitando con ello, el buen desenvolvimiento de las acciones, para consolidar una convivencia escolar sana entre los miembros de la organización.

En ese sentido, los funcionarios objeto de estudio deben esforzarse siempre en incrementar las relaciones interpersonales positivas. En efecto, el logro exitoso de las tareas administrativas y científicas, esto dependerá de la habilidad gerencial para convertir los conflictos en experiencias significativas, fortaleciendo las competencias humanas y el nivel de convivencia del equipo de trabajo, en el esfuerzos colectivo para el cumplimiento de los objetivos Institucionales

#### **Cuadro 05**

*Distribución de la Frecuencia de la Variable Calidad de Desempeño Directivo, Dimensión Capacidad Cognitiva y Afectiva, Indicadores: Conocimientos, Honestidad, Responsabilidad y Comunicación.*

N°	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Neutral		Casi Nunca		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
09	Demuestra interés por obtener los conocimientos necesarios para fortalecer	08	100	0	0	0	0	0	0	0	0
10	Expresa sus pensamientos de forma honesta con el propósito de fortalecer su	08	100	0	0	0	0	0	0	0	0
11	El equipo de trabajo es responsable en cada una de las tareas asignadas por la	08	100	0	0	0	0	0	0	0	0
12	Durante el proceso de comunicación entre los directivos se respeta la	0	0	02	25	0	0	06	75	0	0



**Figura 3. Distribución porcentual de las respuestas aportadas de la aplicación del cuestionario a los funcionarios del departamento de servicio de inteligencia policial del CICPC-Barinas.**

Los resultados expuestos en el cuadro 05 y figura 03 señalan las opiniones de la población objeto de estudio. En referencia al ítem N° 09, indican que el 100% Siempre demuestra interés por obtener los conocimientos necesarios para fortalecer su desempeño. Asimismo, el ítem N° 10 el 100% manifestó que Siempre expresan sus pensamientos de forma honesta con el propósito de fortalecer su desempeño. En cuanto al ítem N° 11, el 100% los funcionarios manifestaron que Siempre el equipo de trabajo es responsable en cada una de las tareas asignadas por la gerencia. Asimismo, el ítem N° 12, el 75% respondió que Casi Nunca durante el proceso de comunicación entre los directivos se respeta la posición propia y la de los demás y el 25% Casi Siempre.

A partir de estas opiniones se evidencia el interés del personal por apoderarse de nuevos conocimientos mediante principios morales, lo que beneficia su actuación en la institución. De acuerdo con Marcano y Finol (2007), desarrollar el conocimiento de sí mismo implica adentrarse en el ámbito de las aspiraciones puestas de manifiesto en los objetivos personales que se posea. Por su parte, Grados (2004) señala que la honestidad es un valor propia de los seres humanos y que una persona honesta es aquella que procura siempre anteponerla verdad en sus pensamientos, expresiones y acciones. Es decir, al transmitir sus ideas,



pensamientos e instrucciones honestamente está consolidando su compromiso ético ante la misión y visión de la institución.

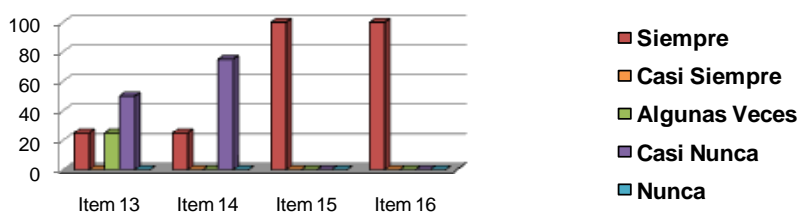
Sobre la responsabilidad, los funcionarios guardan una alta fortaleza humana. Para Grados (Ob. Cit.), una persona honesta es aquella que procura siempre anteponerla verdad en sus pensamientos, expresiones y acciones. Es decir, se debe tener una autoconciencia significativa de las tareas asignadas y los resultados logrados. También se evidencia en la población objeto de estudio, que durante la jornada laboral algunos funcionarios no son eficaces para generar una comunicación asertiva. Para tal efecto, es necesario que cada miembro del departamento este consciente del rol e importancia de sus obligaciones en el contexto organizacional, asimismo, deben reconocer la responsabilidad como valor para garantizar la calidad de sus desempeño.

### **Cuadro 06**

*Distribución de la Frecuencia de la Variable Calidad de Desempeño Directivo, Dimensión Desempeño Estratégico, Indicadores: Participación Innovación, Compromiso, Cumplimiento de Objetivos.*

Nº	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Neutral		Casi Nunca		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
13	Participa en la toma de decisiones para mejorar la calidad de su desempeño en	02	25	0	0	02	25	04	50	0	0
14	Brinda ideas innovadoras al equipo de trabajo como estrategia para mejorar la	02	25	0	0	0	0	06	75	0	0

15	El compromiso con el trabajo realizado lo motiva	08	100	0	0	0	0	0	0	0	0
16	Cumple eficazmente con los objetivos propuesto con el obieto de fortalece su	08	100	0	0	0	0	0	0	0	0



**Figura 4. Distribución porcentual de las respuestas aportadas de la aplicación del cuestionario a los funcionarios del departamento de servicio de inteligencia policial del CICPC-Barinas.**

El cuadro 06 y figura 04, representan las opiniones de los encuestados, en el 13, el 50% considera que Casi Nuca participan en la toma de decisiones para mejorar la calidad de su desempeño en el departamento, el 25% Siempre y el 25% restante prefirió ser neutral. Sobre el ítem N° 14, el 75% Casi Nunca brindan ideas

innovadoras al equipo de trabajo como estrategia para mejorar la calidad de su desempeño en el departamento, mientras el 25% manifestó que Siempre.

Se evidencia que la población objeto de estudio no interviene en el proceso de toma de decisiones, de allí, que las decisiones gerenciales puedan darse de forma unilateral. Desde la óptica de Wilson (2011), es necesario involucrar a todo el personal en las responsabilidades de la organización y conferirles el sentimiento de pertenencia de sus puestos de trabajo donde pueden planificar libremente para llegar al éxito. Se observa claramente, que cuando la gente participa en la toma de la decisión, se siente más comprometida a lograr los resultados deseados, convirtiéndose en un poderoso motivador para los trabajadores. En referencia a la innovación, el personal intercambia medianamente conocimientos innovadores en equipo, desfavoreciendo el desarrollo de ideas para mejorar el desempeño tanto individual como grupal.

Según Wilson (Ob. Cit.), la innovación es “creación de nuevas ideas, características indispensables para un equipo generadora de enorme beneficios” (p.89). De esta afirmación, se infiere la importancia de transmitir ideas que puedan transformar a las operaciones administrativas, lo que significa que la innovación sugiere la aplicación de ideas novedosas para desarrollar eficazmente el servicio.

En cuanto al ítem N° 15, el 100% manifestó que Siempre el compromiso con el trabajo realizado lo motiva a cumplir con los objetivos de la institución. Sobre el ítem N° 16, el 100% considera que Siempre cumplen eficazmente con los objetivos propuesto con el objeto de fortalecer su desempeño laboral.

Estos datos permiten inferir, que los funcionarios valoran su compromiso como factor fundamental de su praxis laboral. En opinión de Davis y Márquez (2006), el compromiso organizacional “es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella”(p. 279). En efecto, estar identificado con la visión, misión institucional es una fuente de inspiración para los trabajadores, representa la esencia que guía la iniciativa, y ayuda a trabajar por un motivo en la misma dirección a todos los que se comprometen por lograr la calidad en el departamento de fiscalización.

Sobre el cumplimiento eficaz de los objetivos organizacionales, se aprecia el alto grado de valor personal y profesional que tienen los funcionarios por desarrollar sus funciones directivas en pro del bienestar de la institución.

Visto desde la perspectiva de Chiavenato (2006), los objetivos de una organización deberán delimitar la meta que se ha propuesto de manera clara y detallada. Así será, posible decodificar los mismos con racionalidad e identificar su alcance, metodología y evaluación para poder lograrlos. Así pues, los funcionarios policiales están en sintonía con los postulados teóricos organizacionales, así como, con los deberes formales asignados por la gerencia del departamento de servicio de inteligencia policial del CICPC-Barinas, todo ello, indica que están fortalecidos en sus sistema te de valores, costumbres y cultura laboral, lo cual impacta positivamente en su calidad desempeño directivo.

### **Conclusiones del Diagnostico**

Una vez realizado el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de información a los funcionarios del departamento de servicio de inteligencia policial del CICPC-Barinas, se deriva el diagnóstico arrojado, el cual se describe a continuación: La población objeto de estudio considera importante la aplicación de la planificación estratégica como herramienta administrativa para lograr sus metas organizacionales, asimismo, estiman que la dirección es una acción de orientación necesaria para darle cumplimiento oportuno, eficaz a sus labores operativas y ejecución de sus asignaciones diarias, reconocen el papel de la comunicación eficaz dentro del contexto organizativo, fundamentada en el intercambio de información clara, honesta, responsable y oportuna para lograr el trabajo en equipo.

Sin embargo, carecen de acciones de liderazgo que motive, inspire y apoye sus necesidades individuales y grupales en pro del desarrollo de sus competencias gerenciales. Además, se evidencia carencias en cuanto a la promoción, planificación y ejecución de actividades de formación dirigidas a capacitar al personal policial

En cuanto a la variable calidad de desempeño directivo, se aprecia que la población objeto de estudio cuentan con principios morales de respeto y honestidad, que benefician notablemente sus actuaciones dentro del departamento. También, se evidencia baja participación en la toma de decisiones colectivas, de allí, que no logran compartir sus ideas innovadoras que pueden mejorar los procesos administrativos y operativos.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La presente sección contiene las conclusiones derivadas del desarrollo y logros de los objetivos de investigación, así como, las recomendaciones para el personal directivo objeto de estudio, la institución como organización garante de las actividades de investigación científica y penal, asimismo, se revelan recomendaciones para otros investigadores, con el propósito de servir como apoyo teórico y antecedente para futuras investigaciones.

#### **CONCLUSIONES**

En relación con el objetivo de diagnosticar la situación actual del desempeño directivo en el departamento de servicio de inteligencia policial CICPC-Barinas, se concluye: la calidad del ejercicio de los funcionarios está influenciado por elementos propios del contexto organizacional, específicamente a la gestión y habilidades gerenciales. Así pues, durante la distribución de responsabilidades se aprecia la corresponsabilidad y honestidad colectiva a las tareas administrativas.

En el contexto del desempeño estratégico, su ejercicio se nota desfavorecido al carecer de criterios gerenciales para desarrollar la participación activa y colectiva de toma de decisiones, esto genera desmotivación intrínseca de cada miembro del departamento, al punto que demuestran desistires por generar ideas innovadoras o adquirir nuevos conocimientos sobre herramientas técnicas propias de los procesos administrativos, sin duda, esta área gerencial actualmente está

sometida a constantes ajustes a nivel operaciones de inteligencia, lo que hace que el departamento sea muy dinámico gestión del talento humano se refiere.

Con respecto al objetivo de caracterizar los elementos organizacionales de definen las competencias gerenciales del funcionario público, se deduce: Las habilidades del gerente se fundamentan en el liderazgo y capacidad de comunicación asertiva, asociadas con algunos rasgos que se manifiestan en el individuo como: el carácter, actitud valores y capacidades cognitivas. En segundo lugar, se destaca que las competencias gerenciales están conformadas por el conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y aptitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones.

Por tanto, los elementos gerenciales que la compone como: planeación, trabajo en equipo, acción estratégica y manejo de personal., constituyen elementos que impacta en la gestión organizacional, como clima laboral, el cual intervienen en sus relaciones interpersonales con los demás compañeros, afectando el rendimiento productivo individual, grupal e institucional.

Sobre el objetivo de catalogar los elementos de las competencias gerenciales orientadas a la calidad de desempeño directivo en el departamento de servicio de inteligencia policial CICPC-Barinas, se concluye: En primer lugar, se encuentra la capacidad de respuesta establecida por habilidad para establecer canales de comunicación. Esta situación se presenta al generar estilos comunicacionales con códigos asertivos y horizontales.

En segundo lugar, está el manejo del talento humano, el cual constituye el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas dentro de la

organización, partiendo de recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, que conduzcan a la obtención de valor agregado de los empleados y el entorno. Esta acción facilita el manejo de conflictos por parte de los directivos.

Desde la perspectiva del desarrollo de las habilidades personales y profesionales, se destaca el establecimiento de un liderazgo efectivo que facilite la producción de sinergia colectiva, en consecuencia habrá ánimo para desarrollar los trabajos colectivos, de esta forma los objetivos individuales pueden ser cumplidos en menor tiempo y esfuerzo, impactando en la productividad del trabajo, es decir, en su desempeño laboral. En consecuencia, se desarrolla un reordenamiento de la actitud colectiva por el trabajo en equipo, promocionando el encuentro afectivo, la comprensión de las individualidades y la necesidad de unificar los criterios operativos para optimizar las relaciones interpersonales, basadas en el respeto, tolerancia, confianza y solidaridad.

Asimismo, se subraya el impulso a las actividades de formación y actualización personal y profesional, es decir, la gestión de conocimiento sobre procesos administrativos y competencias, en aras de intercambiar experiencias significativas entre directivos. Igualmente, se tiene la participación en la toma de decisiones, como estrategia de integración organizacional, esta acción impacta en el intercambio de ideas innovadoras para mejorar los procesos, aceptando la corresponsabilidades de las asignaciones grupales, comunicando asertivamente las debilidades de la gestión directiva para transformarlas en fortalezas para la satisfacción de las expectativas de calidad del desempeño en el servicio de inteligencia policial CICPC-Barinas.



## **Recomendaciones**

Considerado el impacto positivo a nivel personal, colectivo e institucional del conocimiento y aplicación de las competencias gerenciales para el desarrollo de las habilidades humanas, técnicas y conceptuales de los directivos policiales en cualquier nivel del CICPC, la cual se manifiesta en mayor productividad en las operaciones administrativas llevadas en la institución, se recomienda lo siguiente:

En cuanto a la optimización de las habilidades humanas basada en la comunicación efectiva, se recomienda la planificación de actividades de convivencia fuera de la institución, a objeto de que los directivos puedan intercambiar su visión de existencia, objetivos individuales, su aserción de cómo se realizan las tareas en departamento de servicio de inteligencia policial CICPC-Barinas.

Crear espacios para intercambiar experiencias acerca de sus competencias gerenciales, en reuniones formales, bien planificadas para compartir experiencias. Asimismo, asistir y participar en jornadas de capacitación y actualización en cuanto a planificación estratégica, decisiones en consenso, liderazgo transformacional y manejo de conflictos.

## REFERENCIAS

- Alles, M (2005). **Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias.** Argentina: Granica, S.A.
- Alles, M. (2006). **Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias.** Argentina: Granica.
- Ander-Egg, E. (2007). **Introducción a la Planificación Estratégica.** Buenos Aires: Humanitas.
- Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.** (4ta.Ed). Caracas: Epítima.
- Aristimuño, M; Guaita, W y Rodríguez, C. (2016). **Competencias Gerenciales en la Gestión de Instituciones de Educación Superior.** Trabajo de postgrado no publicado. Universidad Nacional Experimental de Guayana. Puerto Ordaz.
- Aular, W. (2017). **El Liderazgo y su Incidencia en la Gestión Gerencial del Cuerpo Policial del Estado Carabobo.** Trabajo de postgrado no publicado. Universidad de Carabobo.
- Bavaresco, A. (2006). **Proceso Metodológico de la Investigación** (5a. ed.). Maracaibo: Universidad del Zulia.

Cardona, M. (2006). **Paradigma Innovador de Liderazgo**. Compilación. España. Mcgraw Hill.

Carrero, E. (2012). **Conceptos de administración estratégica**. (5ª ed.) México: Prentice Hall.

Claret, F. (2006). **Investigación educativa**. Material mimeográfico.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Gaceta Oficial N°5.908**. (Extraordinario) Febrero 24, 2000.

Chiavenato, I. (2006). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. (7<sup>ma</sup> edición). Barcelona: McGraw-Hill Interamericana.

Dalziel, M. Cubeiro, J. y Fernández, G. (2002). **Las Competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos**. España: Deusto.

Davis G. y Márquez T. (2006). **Escuelas eficaces y profesores eficientes**. (4ta. ed.). Madrid: La Muralla S.A.

Fernández, M., y Sánchez, J. (2010) **Eficacia Organizacional: Concepto, Desarrollo y Evaluación**. México: Díaz de Santos.

Guerra, F. (2012). **El nuevo liderazgo**. Madrid. Biosfera.

Gispert C. (2008). **Comunicación y Autodominio**. España: Océano.

Gil, I; Ruiz, L. y Ruiz, J. (2006). **Gerencia Organizacional**. Venezuela: Rogya Alfa

González, P. (2010). **Plan Estratégico Gerencial Concertado para las Micros, Pequeñas y Medianas Textileras del municipio Antonio José de Sucre del estado Barinas**. Trabajo de maestría (no publicado). UNELLEZ. Barinas.

González, M. (2010). **Técnicas de Negociación**. España. Ic.

Gutiérrez, L. (2004). **El Paradigma Cualitativo y Cuantitativo en la Investigación Socioeducativa. Proyección y Reflexiones**. México: Mc Graw Hill, Interamericana, S.A.

Gutiérrez, Y. (2010). **La Gestión del Talento Humano**. México: Ediciones Itacá.

Hernández, R. Fernández, C y Baptista, P. (2007). **Metodología de la investigación**. México: McGraw -Hill.

Hernández, M. (2016). **Estrategias Gerenciales para la Calidad De Desempeño De Los Directores de la Parroquia Tamare Del Municipio MARA**. Trabajo De Postgrado No Publicado. Universidad Del Zulia. Maracaibo.

Hernández, J. (2019). **Incidencia de la evaluación del desempeño en el rendimiento laboral de los funcionarios y funcionarias en la dirección de inteligencia y estrategias preventivas de la policía de Carabobo.** Trabajo de postgrado no publicado. Universidad de Carabobo.

Hellriegel, D; Jackson, S y Slocum, J (2002). **Administración: Un Enfoque Basado en Competencias.** (9na. Edición). México: Thompson, S.A.

Hurtado, B. (2003). **El Proyecto de Investigación. Metodología de la Investigación Holística.** Caracas: Fundación Sypal

Keith, D. (2010) **Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional.** México: Mc Graw Hill, Interamericana S.A.

Kootz, H y Weihrich, H. (2008). **Administración, una perspectiva global** (12<sup>a</sup> ed.). España: McGraw Hill.

Lasida, J. (2001). **Organización y gestión de proyectos de reforma de formación profesional basada en competencias.** Disponible: <http://www.ori.org.co/iberfob/uruguay1.htm>. [Consulta: Abril, 15 2018].

Ley Orgánica del Servicio de la Policía de Investigación, El Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas y El Instituto Nacional de

Medicina y Ciencias Forenses. (2012). **Gaceta Oficial Extraordinaria N°6.079.**

Fecha 15 de Junio 2012.

Levy-Leboyer, L. (2002). **Gestión de las Competencias.** Barcelona: Gestión 2000.

López, L. (2009) **Escuela, Familia y Comunidad**(4ª edición).Barcelona: Gestión 2000.

Lussier, R, y Achua C. (2005). **Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades,** 2a. Edición. México: Thomson Learning.

Marcano, N y Finol M (2007) **Competencias Personales y Gerenciales de los Directores y Subdirectores de las Escuelas Básicas.** Revista Venezolana de Gerencia, 12 (39), 410-430. Venezuela.

Marsh J. (2007). **La Toma de Decisiones.** Caracas: Biosfera

Matos, G y Caridad, M. (2016). **Competencias Gerenciales y Desempeño Laboral de Autoridades en Universidades Nacionales Experimentales.** Trabajo de postgrado no publicado. UniversidadRafael Belloso Chacin.

Medina, M. (2018). **Las Competencias Gerenciales desde una Visión Estratégica de las Organizaciones: Un Procedimiento para su Identificación y Evaluación del Desempeño.** Trabajo de postgrado no publicado. Universidad Autónoma de Coahuila.

Morles, J. (2006). **La Comunicación Asertiva en la Gerencia Escolar**.  
Argentina: AIQUE.

Monroy, Y. (2007). **Competencias Gerenciales: Dirección y Operación**. México:  
Acervo Educativo.

Ortiz, F. (2008). **Diccionario de Metodología de la Investigación Científica**,  
(Segunda Edición). México: Limusa.

Palella, S. y Martíns, F. (2010). **Metodología de la investigación cuantitativa**.  
Caracas: FEDUPEL.

Pérez, A. (2008). **Metodología Aplicada**. Bogotá: Mc Graw Hill.

Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional** (10ª edición). México:  
Pearson.

Robbins, S. (2005). **Comportamiento Organizacional**. Décima Edición  
México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Ruiz, L. (2012). **Libertad y Creatividad en la Educación** .Barcelona: Paidós.

Sabino, C. (2004). **El proceso de la investigación**. Caracas: Panapo

Sabino, C. (2006). **El Proceso de la Investigación**. Caracas: Panapo.

Serna, H. (2002). **Gerencia Estratégica**. (5ta. Ed.). Bogotá: 3R Editores.

Stoner, J. (2006). **Administración**. (6ª. Edición). México: McGraw-Hill

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado (2007). **Manual de trabajo de Grado de Especialización y Maestría tesis Doctorales**. Caracas: Autor.

Urbina, O y Barazal, A. (2002) **Experiencias de la evaluación de la competencia profesional enfermería**. Cuba: Escuela Nacional de Salud Pública.

Vásquez, M (2005). **Perfil Basado en Competencias Gerenciales de los Coordinadores Administrativos en las Instituciones de Educación Superior**. Tesis Doctoral (no publicad). Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín Maracaibo-Venezuela.

Váldez, M. (2009). **Gerencia Efectiva**. Caracas: Planeta



Williams, D. (2012). **Pensamiento y lenguaje**. Buenos Aires. La Pleyade.

Wilson D., (2011). **Wing of Empowerment**. México: Xlibris Corporation.

## **ANEXOS**

## **ANEXO A**

### **MODELO DEL INSTRUMENTO**

**ANEXO A-1]**

**[Comunicación]**



**República Bolivariana de Venezuela**

**Universidad Nacional Experimental de los Llanos**

**Occidentales Ezequiel Zamora**

**Vice-rectorado de Planificación y Desarrollo Social**

**Programa de Ciencias Sociales**

**Subprograma de Administración**

**UNELLEZ-Barinas**

Estimado(s)

**Directivos de CICPC-Barinas**

Presente.-

El actual instrumento tiene como finalidad recabar información relacionada con una investigación titulada: **Competencias Gerenciales Orientadas a la Calidad de Desempeño Directivo en el Departamento de Servicio de Inteligencia Policial CICPC-Barinas.** Éste instrumento es exclusivamente para realizar un estudio netamente académico y la información obtenida se tratará bajo estricta confidencialidad, por lo cual se agradece su colaboración en la objetividad de las respuestas que suministre.

Por su colaboración. Muchas Gracias.

Atentamente,

**MI FIRMA ESCANEADA**

---

**T.S.U. Rafaela Rondon**

**C.I V-18.288.027**



[ANEXO A-2]

**[Instrucciones para el Llenado del Cuestionario]**

A continuación se presenta un conjunto de proposiciones respecto al desarrollo del instrumento sobre **Competencias Gerenciales Orientadas a la Calidad de Desempeño Directivo en el Departamento de Servicio de Inteligencia Policial CICPC-Barinas.**

Para facilitar la aplicación del instrumento se deben cumplir con los siguientes pasos:

- Lea cuidadosamente cada pregunta y coloque una equis (x), en la casilla que corresponda a cada enunciado para indicar su opinión acerca de lo que exprese de éste.
- El lugar correspondiente a cada respuesta está ubicado debajo de cada enunciado.
- Debe marcar solamente una alternativa en cada ítem.
- Se presentan preguntas cerradas con varias alternativas de respuesta y usted debe seleccionar una de ellas.
- Las alternativas de respuestas se ubican en: Siempre, Casi Siempre, Neutral, Casi Nunca, Nunca.

Se le agradece la colaboración prestada.

[ANEXO A-3]

[Instrumento]

Estimado Directivo del CICPC Barinas:

Lea atentamente cada afirmación referente: **Competencias Gerenciales Orientadas a la Calidad de Desempeño Directivo en el Departamento de Servicio de Inteligencia Policial CICPC-Barinas.**

Seleccione entre las alternativas que a continuación se especifican según sea su opinión sobre el tema consultado.

Siempre: S

Casi Nunca: CN

Casi Siempre: CS

Nunca: N

Neutral: Neu

ÍTEMS	PREGUNTAS	Siempre	Casi Siempre	Neutral	Casi Nunca	Nunca
	<b>Variable: Competencias Gerenciales</b>					
1	Indicador: planificación estratégica					

	La planificación estratégica facilita la concertación de la misión, metas y objetivos para alcanzar la eficiencia institucional					
2	Indicador: Dirección  Suministra dinamismo al personal para que logren las metas previstas en el departamento					
3	Indicador: Manejo de talento humano  La promoción del talento humano desarrolla el desempeño eficiente del personal					
4	Indicador: Formación  Desde la gerencia se planifican cursos de actualización para mejorar la gestión institucional					



5	<p>Indicador: Comunicación eficaz</p> <p>La comunicación eficaz permite que las personas compartan conocimientos de forma cordial en el lugar de trabajo</p>					
6	<p>Indicador: Trabajo en equipo</p> <p>Promueve el trabajo en equipo con el objeto de coordinar los esfuerzos del personal directivo</p>					
7	<p>Indicador: Liderazgo</p> <p>Ejerce un liderazgo efectivo en el departamento para optimizar sus competencias gerenciales</p>					
8	<p>Indicador: Manejo de conflictos</p> <p>Como directivo genera un ambiente armonioso, que permita la convivencia institucional</p>					

**Fuente:** Construcción Propia (2022)

ÍTEMS	PREGUNTAS	Siempre	Casi	Neutral	Casi	Nunca
	<b>Variable: Calidad de Desempeño Directivo</b>					
09	Indicador: Conocimientos  Demuestra interés por obtener los conocimientos necesarios para					

	fortalecer su desempeño					
10	<p>Indicador: Honestidad</p> <p>Expresa sus pensamientos de forma honesta con el propósito de fortalecer su desempeño</p>					
11	<p>Indicador: Responsabilidad</p> <p>El equipo de trabajo es responsable en cada una de las tareas asignadas por la gerencia</p>					
12	<p>Indicador: Comunicación</p> <p>Durante el proceso de comunicación entre los directivos se respeta la posición propia y la de los demás.</p>					
13	<p>Indicador: Participación</p> <p>Participa en la toma de decisiones para mejorar la calidad de su desempeño en el departamento</p>					

14	<p>Indicador: Innovación</p> <p>Brinda ideas innovadoras al equipo de trabajo como estrategia para mejorar la calidad de su desempeño en el departamento</p>					
15	<p>Indicador: Compromiso</p> <p>El compromiso con el trabajo realizado lo motiva a cumplir con los objetivos de la institución</p>					
16	<p>Indicador: Objetivos</p> <p>Cumple eficazmente con los objetivos propuesto con el objeto de fortalece su desempeño laboral</p>					

**Fuente:** Construcción Propia (2022)



## **ANEXO B**

### **VALIDEZ DEL INSTRUMENTO**

**[ANEXO B-1]**

**[Comunicación Dirigida, Primer Experto]**



**República Bolivariana de Venezuela**

**Universidad Nacional Experimental de los Llanos**

**Occidentales Ezequiel Zamora**

**Vice-rectorado de Planificación y Desarrollo Social**

**Programa de Ciencias Sociales**

**Subprograma de Administración**

**UNELLEZ-Barinas**

Barinas, 18 de abril de 2022



Profesor (a):

**MSc. Jorge Eliezer Rivas Parra**

**Docente del Subprograma de Ciencias Básicas y Aplicadas de la UNELLEZ-  
Barinas**

Presente

Por medio de la presente, me dirijo a usted respetuosamente, para solicitar su colaboración en la revisión del instrumento de recolección de datos del Trabajo de aplicación titulado: **Competencias Gerenciales Orientadas a la Calidad de Desempeño Directivo en el Departamento de Servicio de Inteligencia Policial CICPC-Barinas**, para optar al título de Licenciada en Administración de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ).

Usted ha sido seleccionado(a) como experto para la validación del instrumento de recolección de datos que utilizará la investigación, por considerar sus méritos académicos y profesionales, que a través de sus recomendaciones y observaciones se logre una recolección de datos más objetiva. Sin otro particular a que hacer referencia, agradeciendo de antemano su colaboración, quedan de usted.

Atentamente,

**MIFIRMA ESCANEADA**

\_\_\_\_\_  
**T.S.U. Rafaela Rondón**



**C.I. V-18.288.027**

**[ANEXO B-2]**

**[Datos de Identificación, Primer Experto]**



**República Bolivariana de Venezuela**

**Universidad Nacional Experimental de los Llanos**

**Occidentales Ezequiel Zamora**

**Vice-rectorado de Planificación y Desarrollo Social**

**Programa de Ciencias Sociales**

**Subprograma de Administración**

**UNELLEZ-Barinas**

**Datos del Experto:**

**Apellidos y Nombres del Experto:** Rivas Parra Jorge Eliezer

**Título de la Investigación:** Competencias Gerenciales Orientadas a la Calidad de Desempeño Directivo en el Departamento de Servicio de Inteligencia Policial CICPC-Barinas

**Lugar de Trabajo:**

**Instrucciones**

1. Identifique con precisión en el Instrumento anexo las variables en estudio y sus respectivos indicadores.
2. Lea detenidamente cada uno de los ítems relacionados con cada indicador.
3. Utilice este formato para indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada enunciado que se presenta, marcando con una equis (X) en el espacio señalado, de acuerdo a la siguiente escala:
  - A. Dejar
  - B. Modificar
  - C. Eliminar
  - D. Incluir otra pregunta
4. Si desea plantear algunas sugerencias para mejorar el instrumento, utilice el espacio correspondiente a observaciones.

**[ANEXO B-3]**

**[Hoja de Validación, Primer Experto]**

<b>Nº de Ítem</b>	<b>ESCALA</b>			
	<b>Dejar</b>	<b>Modificar</b>	<b>Eliminar</b>	<b>Incluir otra Pregunta</b>

1	X			
2	X			
3	X			
4	X			
5	X			
6	X			
7	X			
8	X			
9	X			
10	X			
11	X			
12	X			
13	X			
14	X			
15	X			
16	X			

Observaciones: \_\_\_\_\_

Autora: T.S.U. Rafaela Rodón

Evaludor(a): Rivas Parra Jorge Eliezer

Fecha: 18/04/2022



Firma:

[ANEXO B-4]

[Acta de validación]



**República Bolivariana de Venezuela**

**Universidad Nacional Experimental de los Llanos**

**Occidentales Ezequiel Zamora**

**Vice-rectorado de Planificación y Desarrollo Social**

**Programa de Ciencias Sociales**

**Subprograma de Administración**

**UNELLEZ-Barinas**

## ACTA DE VALIDACIÓN

Yo, Jorge Eliezer Rivas Parra titular de la cédula de identidad número V-9.266.021 por medio de la presente certifico que he leído y revisado el instrumento diseñado por la T.S.U. Rafaela Rondón, portadora de la cédula de identidad número V-18.288.027, el cual se utilizará para la recolección de datos informativos en su trabajo de aplicación titulado: **Competencias Gerenciales Orientadas a la Calidad de Desempeño Directivo en el Departamento de Servicio de Inteligencia Policial CICPC-Barinas**

Considero **APROBADO** para el propósito manifiesto de la investigación.

En Barinas a los 18 días del mes de abril de dos mil Veintidós.



---

**Firma**

[ANEXO B-5]

[Comunicación Dirigida, Segundo Experto]



**República Bolivariana de Venezuela**

**Universidad Nacional Experimental de los Llanos**

**Occidentales Ezequiel Zamora**

**Vice-rectorado de Planificación y Desarrollo Social**

**Programa de Ciencias Sociales**

**Subprograma de Administración**

**UNELLEZ-Barinas**

Barinas, 18 de abril de 2022

Profesor (a):

**MSc. José Leonardo Realza García**

**Docente del Subprograma de Informática de la UNELLEZ-Bolívar**

Presente.-

Por medio de la presente, me dirijo a usted respetuosamente, para solicitar su colaboración en la revisión del instrumento de recolección de datos del Trabajo de Aplicación titulado: **Competencias Gerenciales Orientadas a la Calidad de Desempeño Directivo en el Departamento de Servicio de Inteligencia Policial CICPC-Barinas**, para optar al título de Licenciada en Administración de la

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ).

Usted ha sido seleccionado(a), como experto para la validación del instrumento de recolección de datos que utilizara la investigación, por considerar sus méritos académicos y profesionales, que a través de sus recomendaciones y observaciones se logre una recolección de datos más objetiva. Sin otro particular a que hacer referencia, agradeciendo de antemano su colaboración, quedan de usted.

Atentamente,

**MI FIRMA ESCANEADA**

\_\_\_\_\_

**T.S.U. Rafaela Rondón**

**C.I. V-18.288.027**

**[Datos de Identificación, Segundo Experto]**



**República Bolivariana de Venezuela**

**Universidad Nacional Experimental de los Llanos**

**Occidentales Ezequiel Zamora**

**Vice-rectorado de Planificación y Desarrollo Social**

**Programa de Ciencias Sociales**

**Subprograma de Administración**



## UNELLEZ-Barinas

### **Datos del Experto:**

**Apellidos y Nombres del Experto:** Realza García José Leonardo

**Título de la Investigación:** Competencias Gerenciales Orientadas a la Calidad de Desempeño Directivo en el Departamento de Servicio de Inteligencia Policial CICPC-Barinas.

### **Lugar de Trabajo:**

### **Instrucciones**

1. Identifique con precisión en el Instrumento anexo las variables en estudio y sus respectivos indicadores.
2. Lea detenidamente cada uno de los ítems relacionados con cada indicador.
3. Utilice este formato para indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada enunciado que se presenta, marcando con una equis (X) en el espacio señalado, de acuerdo a la siguiente escala:
  - A. Dejar
  - B. Modificar
  - C. Eliminar
  - D. Incluir otra pregunta
4. Si desea plantear algunas sugerencias para mejorar el instrumento, utilice el espacio correspondiente a observaciones.

[ANEXO B-7]

[Hoja de Validación, Segundo Experto]

Nº de Ítem	ESCALA			
	Dejar	Modificar	Eliminar	Incluir otra Pregunta
1	X			
2	X			
3	X			
4	X			
5	X			
6	X			
7	X			
8	X			
9	X			
10	X			
11	X			
12	X			

13	X			
14	X			
15	X			
16	X			

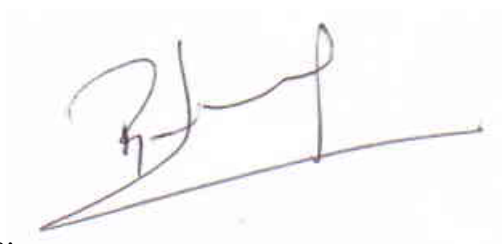
Observaciones: \_\_\_\_\_

Autora: **Rafaela Rondón**

Evaluador: Realza García José Leonardo

Fecha: 18/04/2022

Firma:

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Rafaela Rondón', written over a horizontal line.

[ANEXO B-8]

[Acta de validación]



**República Bolivariana de Venezuela**

**Universidad Nacional Experimental de los Llanos**

**Occidentales Ezequiel Zamora**

**Vice-rectorado de Planificación y Desarrollo Social**

**Programa de Ciencias Sociales**

**Subprograma de Administración**

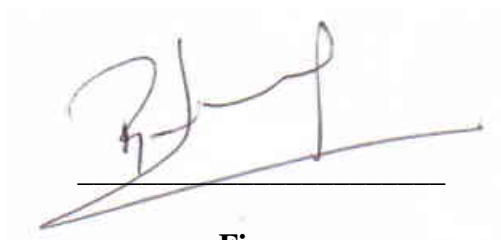
**UNELLEZ-Barinas**

## **ACTA DE VALIDACIÓN**

Yo, José Leonardo Realza García titular de la cédula de identidad número V-14.219.981, por medio de la presente certifico que he leído y revisado el instrumento diseñado por la T.S.U. Rafaela Rondón, portadora de la cédula de identidad número C.I. V-18.288.027, el cual se utilizará para la recolección de datos informativos en su trabajo de aplicación titulado: **Competencias Gerenciales Orientadas a la Calidad de Desempeño Directivo en el Departamento de Servicio de Inteligencia Policial CICPC-Barinas**

Considero **APROBADO** para el propósito manifiesto de la investigación.

En Barinas a los 18 días del mes de abril de dos mil veintidós.



**Firma**

**[ANEXO B-9]**

**[Comunicación Dirigida, Tercer Experto]**



**República Bolivariana de Venezuela**

**Universidad Nacional Experimental de los Llanos**

**Occidentales Ezequiel Zamora**

**Vice-rectorado de Planificación y Desarrollo Social**

**Programa de Ciencias Sociales**

**Subprograma de Administración**

**UNELLEZ-Barinas**

Barinas, 18 de abril de 2022

Profesor(a):

**Isidro Osvalinoc Camacho Manzano**

**Docente del Programa de Educación de la UNELLEZ-Barinas**

Presente

Por medio de la presente, me dirijo a usted respetuosamente, para solicitar su colaboración en la revisión del instrumento de recolección de datos del Trabajo de aplicación titulado: **Competencias Gerenciales Orientadas a la Calidad de Desempeño Directivo en el Departamento de Servicio de Inteligencia Policial CICPC-Barinas**, para optar al título de Licenciada en Administración de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ).

Usted ha sido seleccionado(a), como experto para la validación del instrumento de recolección de datos que utilizara la investigación, por considerar sus méritos académicos y profesionales, que a través de sus recomendaciones y observaciones se logre una recolección de datos más objetiva. Sin otro particular a que hacer referencia, agradeciendo de antemano su colaboración, quedan de usted.

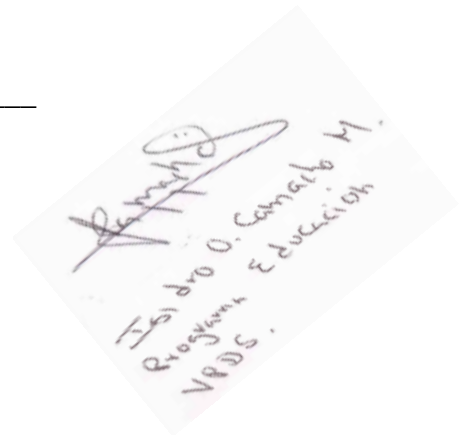
Atentamente,

**MI FIRMA ESCANEADA**

---

**T.S.U. Rafaela Rondón**

**C.I. V-18.288.027**



Isidro O. Camacho M.  
Programa Educación  
VRDS.

**[ANEXO B-10]**

**[Datos de Identificación, Tercer Experto]**



**República Bolivariana de Venezuela**

**Universidad Nacional Experimental de los Llanos**

**Occidentales Ezequiel Zamora**

**Vice-rectorado de Planificación y Desarrollo Social**

**Programa de Ciencias Sociales**

**Subprograma de Administración**

**UNELLEZ-Barinas**

**Datos del Experto:**

**Apellidos y Nombres del Experto:** Camacho Manzano Isidro Osvalinoc

**Título de la Investigación:** Competencias Gerenciales Orientadas a la Calidad de Desempeño Directivo en el Departamento de Servicio de Inteligencia Policial CICPC-Barinas

## **Lugar de Trabajo:**

### **Instrucciones**

1. Identifique con precisión en el Instrumento anexo las variables en estudio y sus respectivos indicadores.
2. Lea detenidamente cada uno de los ítems relacionados con cada indicador.
3. Utilice este formato para indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada enunciado que se presenta, marcando con una equis (X) en el espacio señalado, de acuerdo a la siguiente escala:
  - A. Dejar
  - B. Modificar
  - C. Eliminar
  - D. Incluir otra pregunta
4. Si desea plantear algunas sugerencias para mejorar el instrumento, utilice el espacio correspondiente a observaciones.

**[ANEXO B-11]**

**[Hoja de Validación, Tercer Experto]**



Nº de Ítem	ESCALA			
	Dejar	Modificar	Eliminar	Incluir otra Pregunta
1	X			
2	X			
3	X			
4	X			
5	X			
6	X			
7	X			
8	X			
9	X			
10	X			
11	X			
12	X			
13	X			
14	X			
15	X			
16	X			

Observaciones: \_\_\_\_\_

Autora: **Rafaela Rondón**

Evaluador: Camacho Manzano Isidro Osvalinoc

Fecha: 18/04/2022



Firma:

[ANEXO B-12]

[Acta de validación]



**República Bolivariana de Venezuela**

**Universidad Nacional Experimental de los Llanos**

**Occidentales Ezequiel Zamora**

**Vice-rectorado de Planificación y Desarrollo Social**

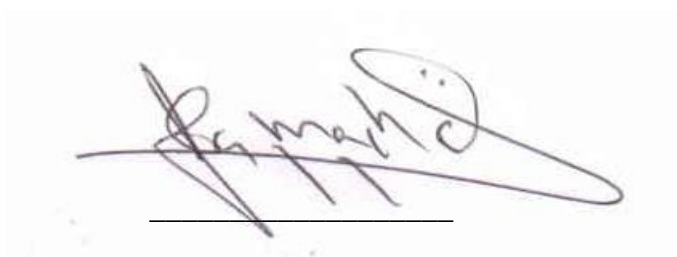
**Programa de Ciencias Sociales**  
**Subprograma de Administración**  
**UNELLEZ-Barinas**

**ACTA DE VALIDACIÓN**

Yo, Isidro Osvalinoc Camacho Manzano, titular de la cédula de identidad número V-8.144.031 por medio de la presente certifico que he leído y revisado el instrumento diseñado por la T.S.U. Rafaela Rondón, portadora de la cédula de identidad número C.I. V-18.288.027, el cual se utilizará para la recolección de datos informativos en su trabajo de aplicación titulado: **Competencias Gerenciales Orientadas a la Calidad de Desempeño Directivo en el Departamento de Servicio de Inteligencia Policial CICPC-Barinas**

Considero **APROBADO** para el propósito manifiesto de la investigación.

En Barinas a los 18 días del mes de abril de dos mil veintidós.



A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Isidro Osvalinoc Camacho Manzano', is written over a horizontal line. The signature is stylized and somewhat cursive.

**Firma**

**ANEXO C**

**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

[Cálculos de Confiabilidad del Instrumento]

		ITEMS															
Sujetos		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1		1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1
2		1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1
3		1	1	1	4	1	1	4	3	1	1	1	4	3	4	1	1
4		1	1	1	4	1	1	4	3	1	1	1	4	3	4	1	1
5		1	1	1	4	1	1	4	4	1	1	1	4	4	4	1	1
6		1	1	1	4	1	1	4	4	1	1	1	4	4	4	1	1

7	1	1	1	4	1	1	4	4	1	1	1	4	4	4	1	2
8	1	1	1	4	1	1	4	4	1	1	1	4	4	4	1	2

**Escala de medición: Siempre: S (1); Casi Siempre: C.S (2); Neutral:**

**NE (3); Casi Nunca C.N (4) y Nunca: N (5)**

**Resultado: Prueba estadística Alpha de Cronbach: 0,88**

(Nota: Cálculos realizados con EXCEL 2010)

**Estadísticos de fiabilidad**

	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
Alfa de Cronbach	0,88	16

<b>Rango</b>	<b>Confiabilidad</b>
<b>0,81-1</b>	<b>Muy Alta</b>
<b>0,61-0,80</b>	<b>Alta</b>
<b>0,41-0,60</b>	<b>Media*</b>
<b>0,21-0,40</b>	<b>Baja*</b>
<b>0-0,20</b>	<b>Muy baja*</b>

**fuelle: Palella y Martins (2017)**