



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

**CAPACIDAD GERENCIAL DE LOS OFICIALES ENCARGADOS DEL
PROCESO DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL DE NUEVO
INGRESO AL CUERPO DE POLICIA
DEL ESTADO LARA**

Autor: Edgar Patrizzi
Tutora: Aracelys Carrasquel

Barquisimeto, Abril 2014



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

**CAPACIDAD GERENCIAL DE LOS OFICIALES ENCARGADOS DEL
PROCESO DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL DE NUEVO
INGRESO AL CUERPO DE POLICIA
DEL ESTADO LARA**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Grado
Magíster en Gerencia Educacional

Autor: Edgar Patrizzi
Tutora: Aracelys Carrasquel

Barquisimeto, Abril 2014

**UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**CAPACIDAD GERENCIAL DE LOS OFICIALES ENCARGADOS DEL
PROCESO DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL DE NUEVO
INGRESO AL CUERPO DE POLICIA
DEL ESTADO LARA**

Por: Edgar Patrizzi

Trabajo de Grado aprobado, en nombre de la Universidad Yacambú, por el siguiente jurado, en la ciudad de Barquisimeto a los veintitrés (23) días del mes de Abril de dos mil catorce (2014).

Aracelys Carrasquel Lira
C.I. 07.325.536

María Vila
C.I. 04.069.518

Julio Suárez
C.I. 07.435.417

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Quien suscribe, *Edgar Eduardo Patrizzi Rodríguez*, titular de la Cédula de Identidad No. 11.792.776, hace constar que es el autor del Trabajo de Grado titulado: “*Capacidad Gerencial de los Oficiales encargados del proceso de Inducción del personal de nuevo ingreso al Cuerpo de Policía del Estado Lara*”, el cual constituye una elaboración personal realizada únicamente con la dirección del asesor de dicho trabajo, *Aracelys Carrasquel Lira*, titular de la Cédula de Identidad No. 07.325.536, en tal sentido, manifiesto la originalidad de la conceptualización del trabajo, interpretación de los datos y la elaboración de las conclusiones, dejando establecido que aquellos aportes intelectuales de otros autores se han referenciado debidamente en el texto del mismo.

En la ciudad de Barquisimeto, a los veintitrés (23) días del mes de Abril de dos mil catorce (2014).

Edgar Eduardo Patrizzi Rodríguez
C.I. No. 11792776

DEDICATORIA

En la memoria de mis padres Belkis y Daniel, a mi esposa Greindy y mis hijos Andrés y Daniel quienes me han enseñado los valores de la vida, a no dejarme vencer y seguir adelante a pesar de los obstáculos que se presentan, todo en esta vida se logra con sacrificios, constancia y perseverancia.

A mí estimada, querida amiga y Tutora, Dra. Aracelys Carrasquel Lira, a Nelson Yusti por inducirme a continuar la profesionalización universitaria en el área gerencial, para lograr alcanzar metas próximas y enriquecer la carrera, menester para el desarrollo personal e institucional.

Edgar Eduardo

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por ser nuestro guía, luz, esperanza y fortaleza. A ti señor porque tu amor es muy grande, porque has estado y estarás siempre con nosotros iluminando al sendero que recorreremos a diario en la vida.

A toda mi familia, ejemplo digno a seguir, lo más valioso que existe en este vasto mundo, su cariño, esfuerzo, constancia, innumerables sacrificios, el esmero por impulsarme a ser cada día mejor y el dar todo sin esperar nada a cambio. Gracias por ser como son, mis tesoros.

Mi más sincero agradecimiento al personal adscrito al Cuerpo de Policía del estado Lara, valioso Capital Humano por su gesto voluntario de profesionalismo y cooperación para la investigación.

A los profesores, Magíster y amigo Nelson Yusti por todo su apoyo, a la Dra. Aracelys Carrasquel Lira por su asesoría, comprensión y por su encomiable labor y profesionalismo, puesto de manifiesto en pro de la investigación.

¡Gracias!

¡Dios se los pague!

Edgar Eduardo

INDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS	ix
LISTA DE GRÁFICOS	x
RESUMEN	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	3
Planteamiento del Problema	3
Objetivos del Estudio	9
Justificación de la Investigación	10
II MARCO TEÓRICO	13
Antecedentes de la Investigación	13
Bases Teóricas	19
Gerencia	19
Capacidad Gerencial	25
Proceso de Inducción	36
Variable del Estudio	41
III MARCO METODOLÓGICO	44
Naturaleza de la Investigación	44
Población y Muestra	45
Técnicas de Recolección de Datos y Procedimiento	46
Instrumento	46
Validez del Instrumento	47
Confiabilidad del Instrumento	47
Análisis de los Datos	48
IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	51
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
REFERENCIAS	63

	pp.
ANEXOS	
A INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	68
B MATRIZ DE VALIDACIÓN DE JUECES EXPERTOS	73
C RESULTADOS DE LA CONFIABILIDAD	76
CURRÍCULUM VITAE	78

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Operacionalización de la Variable	43
2	Respuesta de los sujetos encuestados con respecto la dimensión capacidad gerencial en los procesos administrativos	51
3	Respuesta de los sujetos encuestados con respecto la dimensión característica de la capacidad gerencial	53
4	Respuesta de los sujetos encuestados con respecto la dimensión proceso de inducción	57

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO		pp.
1	Promedios porcentuales de respuesta de los sujetos encuestados con respecto la dimensión capacidad gerencial en los procesos administrativos	51
2	Promedios porcentuales de respuesta de los sujetos encuestados con respecto la dimensión característica de la capacidad gerencial	54
3	Promedios porcentuales de respuesta de los sujetos encuestados con respecto la dimensión proceso de inducción	57

UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

Línea de Investigación: Mejoramiento de la Calidad Educativa

**CAPACIDAD GERENCIAL DE LOS OFICIALES ENCARGADOS DEL
PROCESO DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL DE NUEVO
INGRESO AL CUERPO DE POLICIA
DEL ESTADO LARA**

Autor: Edgar Patrizzi
Tutora: Aracelys Carrasquel
Mes y Año: Abril 2014

RESUMEN

El presente tiene como propósito analizar la capacidad gerencial de los oficiales encargados del proceso de inducción del personal de nuevo ingreso al cuerpo de Policía del estado Lara. El estudio se enmarca en el paradigma positivista con apoyo en la investigación de campo tipo descriptiva con diseño no experimental transeccional. La población estuvo representada por ciento ochenta (180) miembros del personal que labora en la institución objeto de estudio de los cuales se obtuvo una muestra del treinta por ciento (10%) correspondiente a dieciocho (18) personas que laboran en este cuerpo policial. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, siendo el instrumento una escala denominada CAPGEIN (siglas que significa capacidad gerencial en el proceso de inducción) contentiva de diecisiete (17) ítems, validada por el criterio de juicio de expertos de confiabilidad de 0,89, indicativo de alta confiabilidad, la cual se estimó a través del coeficiente Alpha de Cronbach. El análisis de los datos se ejecutó bajo los criterios de la estadística descriptiva estimando frecuencias absolutas, porcentuales y promedio por categorías de respuestas representándolas en cuadros e ilustradas por medio de gráficos de tipo barra. A partir de los resultados obtenido, se pudo comprobar que existen debilidades en el proceso de planificación, la gestión del tiempo, el manejo de recursos materiales, así como la información previa necesaria para el proceso de inducción, por lo que se recomienda realizar talleres, programas de capacitación, reuniones de trabajo para analizar cada uno de estos aspectos y mejorar su aplicación.

Descriptor: capacidad gerencial, proceso de inducción de personal de nuevo ingreso.

INTRODUCCIÓN

El Cuerpo de Policía del Estado Lara, es considerado una organización que presta un servicio público a la comunidad en la cual se encuentra ubicada, organización con personalidad jurídica y sin fines de lucro, que fundamenta su funcionamiento en los principios y condiciones establecidos en la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional (2009) y Ley del Estatuto de la Función Policial (2009), en el decreto de su creación publicado por el ejecutivo del estado Lara y demás leyes que tengan relación directa con su funcionamiento, correspondiendo al Gobernador del estado como primera autoridad, la dirección, organización, reglamentación y designación de las autoridades encargadas de dirigir el potencial humano que allí labora.

En este sentido, como organización policial, procura la ordenación sistemática de sus dependencias buscando flexibilizar las acciones a seguir permitiendo la conducción eficiente de los diferentes procesos llevados a cabo en ella, contando con un personal especializado y diferentes oficinas con un fin determinado, entre las que se encuentran: táctica, criminalística, educación, administración, alta gerencia, recursos humanos, entre otros, igualmente, cuenta con otro personal como: secretarias, mecánicos, obreros, oficinistas, administradores, analistas, quienes reciben un proceso de inducción por parte de oficiales, al momento que ingresa a laborar en la institución.

Es así como, los funcionarios encargados de la inducción al personal de nuevo ingreso, requieren de ciertas capacidades gerenciales determinadas por un conjunto de conocimientos, experiencias, actitudes y aptitudes, que permitan orientar sobre los deberes a cumplir y derechos dentro de la organización, los valores, su proceso de contratación, además de impartir el

adiestramiento a fin de permitir el desarrollo integral del talento humano en sus diferentes niveles jerárquicos que les corresponde ejercer de acuerdo con las funciones asignadas dependiendo del cargo que ocupa, para así lograr la efectividad en sus acciones y ejercer con eficacia las funciones asignadas a los diferentes servicios que presta la organización, de acuerdo a su capacidad y preparación académica en función del logro de los objetivos o metas a cumplir.

De allí, la importancia de esta investigación la cual se orienta a analizar esa capacidad gerencial que presentan los oficiales encargados del proceso de inducción del personal de nuevo ingreso en el cuerpo de policía de Barquisimeto del estado Lara, para conocer como se desarrollan estas acciones a nivel administrativo, cuales son sus características mas resaltantes y como se desarrolla el proceso inducción en la organización, aspectos fundamentales a medir presentes en la variable, dimensiones e indicadores del estudio. De este modo, el trabajo desarrollado bajo una investigación de campo de tipo descriptiva se presenta en cinco capítulos, que contienen cada uno de los aspectos más significativos de la misma, los cuales se describen a continuación:

Capitulo I, comprende el planteamiento del problema, objetivos y justificación de la investigación.

En el Capitulo II, se presentan los antecedentes, las bases teóricas y la variable en estudio.

El Capitulo III, comprende la metodología, correspondiente a la naturaleza, tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, la técnica e instrumento y procedimiento para obtener los resultados, así como el análisis o procesamiento estadístico de los datos.

El Capitulo IV. Corresponde a los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento diseñado para tal fin.

En el Capitulo V, se presentan las conclusiones y recomendaciones. Finalmente, se hace alusión a las referencias y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Los retos planteados en el área gerencial dentro de las organizaciones a nivel mundial, inciden fundamentalmente en los aspectos administrativos que en ellas se generan, además en los procesos de gestión, información, liderazgo y motivación orientados hacia el logro de acciones para el mejoramiento de la calidad laboral de los miembros del personal; apoyándose en nuevos paradigmas de cambios que surgen en la administración de personal en las instituciones públicas, como elementos fundamentales para afrontar los desafíos a las exigencias y necesidades de un determinado colectivo, como lo son las de corte policial; de este modo, las personas y las organizaciones se interrelacionan para fomentar el conocimiento pleno del entorno organizacional.

Cabe agregar, según Yusti (2013), que para el logro de la eficacia y la eficiencia en las labores realizadas por los empleados, estos requieren del conocimiento, funcionamiento de la organización, las funciones del ejercicio del cargo, así como también la existencia de factores organizacionales importantes para el logro de los objetivos, además de una buena comunicación, un liderazgo efectivo, una toma de decisiones acertadas y un proceso de inducción capaz de transformar el clima de trabajo, entre otros aspectos, que permitan a los empleados interactuar en el conocimiento del área de trabajo, la especialización en el cargo y la aplicación de técnicas y estrategias gerenciales orientadas a resolver los problemas comunes.

Es importante señalar, según el autor citado, que en las organizaciones orientadas al orden público como lo son los entes policiales, donde se desarrollan políticas orientadas a instrumentar y aplicar planes en materia de seguridad pública, además de traer consigo las intervenciones y reorganización de los cuerpos de seguridad del Estado como parte de la estrategia nacional, con el único fin de disminuir el delito, también tienen una serie de departamentos u oficinas encargadas del buen funcionamiento de la institución.

Por lo que, según Yusti (ob. cit.) requieren de personal con conocimiento de la labor que realizan en cada una de las áreas que lo conforman, como el área educativa, la administrativa, de mantenimiento, el área gerencial, recursos humanos, esta última representada por el personal que se encarga de orientar a los de nuevo ingreso y que poseen la capacidad gerencial para desarrollar procesos de inducción necesarios en aquellos que ingresan a este tipo de institución.

Con referencia a lo anterior, es importante señalar que, existen experiencias exitosas de gestión en el contexto latinoamericano donde la capacidad gerencial de los miembros de los cuerpos de seguridad, según Amareto (2010), se constituye en un elemento fundamental para “el desarrollo de las funciones a cada departamento y aplicar de manera efectiva en la organización, dependiendo del trabajo que ejecuta, sea como funcionario o funcionaria o en el aspecto administrativo y gerencial”. (p. 29).

En relación con este último, se destaca la ejecución de programas de inducción destinados a fortalecer la relación entre el personal que ingresa a las instituciones policiales, haciendo énfasis en la utilización de estrategias modernas de administración del talento humano, para asegurar la eficiencia y lograr las buenas prácticas a nivel policial, más aún cuando los oficiales ejercen el cargo de autoridad y control del delito, así como también cargos administrativos y no están exentos a desempeñar sus funciones de manera delimitada, como por ejemplo, los funcionarios policiales que laboran en el

área administrativa, educativa, de gestión, entre otros, quienes adquieren un cargo u oficio y se les otorga el derecho de ejecutar acciones cumpliendo las disposiciones de ley y las normas que rigen a la organización.

Por ello, las experiencias en países como Colombia, Brasil, Chile y Argentina, entre otros, destacan similares condiciones y realidades sociales como la de Venezuela, donde la inducción del personal que labora en los organismos de seguridad, se orienta a fortalecer el clima organizacional mejorando el liderazgo, el trabajo en equipo y la toma de decisiones, estableciendo así un sistema de valores que deben ser conocidos por cada uno de los funcionarios y funcionarias y tal como lo plantea Giusti (2010), va más allá de las diferencias ideológicas, políticas, económicas; por cuanto como organización están llamados a incorporar nuevas ideas y retomar nuevos estilos de gerenciar para fortalecer al personal que ejerce diversas funciones dentro de la institución policial.

Atendiendo a estas consideraciones las personas que laboran en recintos policiales en Venezuela, deben estar enmarcada en el conocimiento de las leyes y en la puesta en práctica de sus funciones y desde el funcionario policial de menor rango, además del que ejerce el cargo de mayor autoridad designado, hasta el personal que se encarga de la limpieza, secretarias, jefes de departamento; entre otros, requieren de un conocimiento pleno del funcionamiento de todas las áreas de la organización y siguiendo la línea de mando de sus superiores, según Bares (2006), debe tener sentido de pertenencia, conocer los valores organizacionales en conjunto y la importancia del talento humano con el cual trabajan, igualmente, manejar con efectividad los recursos materiales, todo este conocimiento se fortalece a partir de un el desarrollo de las capacidades gerenciales aplicadas en un proceso de inducción de calidad.

Es aquí, que para cumplir con efectividad el ejercicio de estas funciones, de acuerdo con el autor citado, se debe tener en cuenta que “el debate, la reflexión y el intercambio de experiencias son fundamentales para desarrollar

un proceso de inducción acorde a las necesidades institucionales” (p. 52). Por tal motivo, al interpretar lo señalado por Bares (ob. cit.), se puede afirmar que dentro de las organizaciones policiales, está presente la necesidad de crear espacios para gestar una cultura organizacional donde cada uno de los miembros del personal conozca plenamente las funciones a cumplir, logrando fortalecer no solo la acción estratégica, compuesta por la visión, misión, valores y objetivos organizaciones, sino también la capacidad gerencial a nivel de procesos administrativos y la aplicación de programas formales de inducción, logrando así un crecimiento en la administración del talento humano en la misma.

Por otra parte, Rodríguez (2010), expone que “en Venezuela la carrera policial comprende el inicio en la modelación de la conducta de la persona, se aprenden en la academia las formas y maneras de respecto, orientación, y dirección” (p. 19). En efecto, se orienta al funcionario como promotor social en la comunidad, además del manejo de la comunicación y se sientan las bases para el establecimiento de estrategias a fin de planificar, organizar, dirigir y controlar de manera efectiva los procesos gerenciales.

Igualmente, internalizar los valores como el respeto, comprensión, cooperación, la responsabilidad y la honestidad llevando consigo un aprendizaje que luego es aplicado en su área de trabajo, aspecto que es tomado en cuenta al desarrollar acciones para la inducción del nuevo ingreso a una organización policial, desde todos los ámbitos y áreas de trabajo.

De esta manera, se hace evidente que todo organismo público policial requiere de un personal capacitado en todos los aspectos, unos para la atención de las necesidades de la comunidad, que según el autor anteriormente citado, brinde respuesta oportuna, otros para que los empleados que laboran en otras áreas se sientan a gusto con lo que hacen, que exista una socialización laboral efectiva y por ende, al ingresar un nuevo personal, éste debe ser orientado en todo este conocimiento a partir de los procesos de inducción de calidad para responder profesionalmente en cada

situación en la que se desenvuelvan, atendiendo a un marco gerencial basado en las capacidades del personal encargado de la inducción.

Sin embargo, cuando un personal ingresa a la organización y el proceso de inducción, según Naranjo (2010), no se produce de manera efectiva y no se dan a conocer los elementos básicos tales como: la presentación general de la organización, sus políticas, aspectos de seguridad, situaciones relativas al contrato laboral, capacitaciones y programas de desarrollo específicos para su oficio y factores de riesgo, entre otros, pueden presentarse como grandes obstáculos para lograr un buen acople y facilitar el rápido desarrollo de las actividades para las que fue contratada; y al inicio de cualquier labor, que más se necesita del apoyo, seguridad y aceptación para lograr la adaptación e integración del personal, en beneficio de favorecer el inicio y desarrollo del sentido de pertenencia por la organización.

Según el autor citado, la efectividad de las acciones de un equipo de trabajo, independiente del área específica del mismo, dependerá de la forma como cada miembro de su grupo realice sus acciones y se integre con el resto del proceso productivo, de lo contrario, existirá retraso en el trabajo, baja productividad, y poca efectividad en el cumplimiento de sus funciones.

Ante todo lo expuesto, los funcionarios encargados del proceso de inducción, adscritos a la Dirección de Recursos Humanos del Cuerpo de Policía en Venezuela, tienen como objetivo cumplir una labor orientadora con los nuevos funcionarios y funcionarios, que ingresan a la institución, además de otras persona que van a laborar en los distintos departamentos u oficinas de la organización y hacer cumplir las normas organizacionales, establecer la convivencia colectiva, adiestrar a los oficiales, planificar los programas de inducción y entrenamiento en cada una de sus secciones y, la correspondiente conexión entre ellas. Asimismo, tienen el deber de gestionar los recursos necesarios y facilitar la información del proceso de inducción a los nuevos miembros del personal.

De allí que, requieran de una capacidad gerencial efectiva desde el punto de vista administrativo como gerentes y posean características orientadas

hacia el desarrollo de la inducción de calidad bajo el ideal de libertad y respecto que conduzcan al personal a laborar en entera satisfacción.

En este caso particular, en el Cuerpo de Policía del estado Lara, el proceso de inducción del funcionario y funcionaria policial, así como el del personal administrativo, obrero, jefes de departamentos, entre otros, es responsabilidad de la oficina de Recursos Humanos donde se comienza con la captación y selección del personal; luego una vez seleccionado pasa a un régimen de inducción integral sobre los diversos factores de la función misma de la organización policial. Proceso, en el cual, según el personal, si no se realiza con efectividad se corre el riesgo de ingresar a las filas a personas que carecen de valores, cualidades y habilidades necesarias para el cumplimiento de su deber, debido quizás a la carencia de políticas eficientes en el proceso de admisión.

Según entrevista personal e informal realizada a uno de los jefes de otro departamento, éste señala que “Innumerables incidentes que se han suscitado con el personal de nuevo ingreso, parece ser consecuencia de procedimientos poco efectivos en materia de inducción, malos manejos, políticas poco certeras, atropellos, así como también otras tantas represiones donde los protagonistas son miembros de tan digna Institución...” y, en su opinión, el problema debe ser atendido desde su origen, estudiando cuales son los procedimientos que se siguen para captación, selección e inducción del personal, analizando las actuaciones de aquellos que interviene en dicho proceso, conscientes que si bien ello no es la respuesta a toda la problemática, constituye el punto de partida para mejorar esta situación y así contrarrestar la intervención de otros factores como la calidad del proceso de formación, el costo del adiestramiento y las condiciones sociales, económicas, culturales y profesionales que trae el sujeto al ingresar a la Institución.

Por otro lado, según documentos que reposan en la sede de la organización desde el año 2000 hasta la presente fecha, quienes atienden al

anuncio con el cual se inicia el proceso para adiestrarse, generalmente, tiene poco conocimiento pleno de las funciones a realizar, lo cual repercute, tal como se plantea en dichos documentos, en sus competencias laborales, por lo que se infiere que existen debilidades que requieren ser estudiadas para proponer soluciones en el mejoramiento de la capacidad gerencial y el proceso de inducción que se lleva a cabo en la institución policial.

En este sentido y considerando la importancia que reviste la investigación, surge la inquietud por analizar la capacidad gerencial de los oficiales encargados del proceso de inducción del personal de nuevo ingreso en el cuerpo de policía del estado Lara, partiendo de las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la capacidad gerencial de los oficiales encargados del proceso de inducción del personal de nuevo ingreso en relación con la aplicación de las funciones administrativas de planificación, dirección, organización y control?

¿Cuáles son las características de la capacidad gerencial de mayor incidencia en el equipo encargado del proceso de inducción?

¿Cuáles son los aspectos aplicados durante el desarrollo del proceso de inducción del personal de nuevo ingreso al Cuerpo de Policía del estado Lara?

La obtención de respuestas a estos planteamientos e interrogantes será un primer paso para la búsqueda de alternativas que propicien un mejor desarrollo de estos procesos dentro de la organización

Objetivos de Investigación

General

Analizar la capacidad gerencial de los oficiales encargados del proceso de inducción del personal de nuevo ingreso en el cuerpo de policía de Barquisimeto estado Lara.

Específicos

Diagnosticar la capacidad gerencial de los oficiales encargados del proceso de inducción del personal de nuevo ingreso en relación con la aplicación de las funciones administrativas de planificación, dirección, organización y control.

Determinar las características que identifican la capacidad gerencial de del equipo encargado del proceso de inducción.

Identificar los aspectos aplicados durante el desarrollo del proceso de inducción del personal de nuevo ingreso al Cuerpo de Policía del estado Lara.

Justificación de la investigación

En el medio laboral, es muy común encontrarse con el ingreso de personas que llegan a las organizaciones y, por diversas causas, no reciben un adecuado proceso de inducción básica que favorezca la integración rápida y efectiva de estas personas. Tomando en cuenta que la capacidad gerencial que tiene como base este proceso , es considera como un conjunto de habilidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades gerenciales donde el liderazgo, la comunicación, toma de decisiones, entre otros, son parte del rol del gerente o líder de un grupo de trabajo u organización, es necesario analizarla para conocer la efectividad en su aplicación y dar soluciones a los problemas que se puedan estar presentando en una institución, en este caso en la organización policial en el estado Lara.

De allí que, el propósito fundamental de un programa de inducción es lograr que el empleado nuevo se identifique con la organización y la sienta como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá

directamente sobre el logro de los objetivos corporativos y para que este sea efectivo, se debe permitir encausar el potencial del nuevo personal en la misma dirección de los objetivos institucionales.

Tomando en cuenta lo planteado, la investigación tiene como propósito analizar la capacidad gerencial de los oficiales encargados del proceso de inducción del personal de nuevo ingreso en el cuerpo de policía de Barquisimeto estado Lara, y a través del mismo, diagnosticar la capacidad gerencial de los encargados del proceso de inducción en relación a la aplicación de las funciones administrativas, además de determinar las características de mayor incidencia durante proceso de inducción e identificar los aspectos mas significativos aplicados al personal de nuevo ingreso, siendo sus beneficiarios todos aquellos miembros de la organización participantes de la investigación.

Además de lo planteado, se justifica desde el punto de vista teórico, institucional, metodológico y científico. En el ámbito teórico, se justifica por cuanto hace referencia a la importancia del estudio de la capacidad gerencial, los niveles de la aplicación de los procesos administrativos así como las características que lo determinan y el proceso de inducción como una herramienta para dar a conocer los beneficios y funcionamiento de una determinada organización.

Desde el punto de vista institucional, se constituye en un aporte fundamental para la solución efectiva de problemas o debilidades que se presentan en la organización objeto de estudio, en relación a las capacidades gerenciales de los oficiales encargados del proceso de inducción y dar las recomendaciones necesarias para su mejoramiento en caso de que así lo requieran.

Desde el punto de vista metodológico, permite un acercamiento a la realidad moderna, a través de un proceso de investigación de campo y de tipo descriptivo y el desarrollo de un instrumento que ayuda a medir los aspectos planteados en las interrogante y por ende los objetivos de la

investigación, constituyéndose en un aporte significativo para otros trabajos relacionados con la temática en estudio y que puede ser aplicado para tal fin.

En el ámbito científico, es relevante porque se constituye en un nuevo aporte sobre la capacidad gerencial y la inducción, complementando otras investigaciones relacionadas con el tema que servirán de apoyo para la comunidad científica.

Finalmente, el estudio se encuentra comprendido dentro de las líneas de investigación mejoramiento de la calidad educativa de la Universidad Nacional Yacambú, debido a que se busca desarrollar el análisis de la capacidad gerencial de los oficiales encargados del proceso de inducción del personal de nuevo ingreso en el cuerpo de policía de Barquisimeto estado Lara, aspectos determinantes para el desarrollo de actividades de formación y captación e inducción del personal que labora en otras organizaciones con las mismas características.

CAPITULO II

MARCO TEÒRICO

Antecedentes de la Investigación

Al indagar sobre los antecedentes tanto nacionales como internacionales, son pocas las investigaciones las relacionadas con la capacidad gerencial de los oficiales encargados del proceso de inducción del personal de nuevo ingreso al Cuerpo de Policía; sin embargo se presentan algunos trabajos que identifican los modelos gerenciales basados en procesos de aprendizaje como acciones de participación para el desarrollo y educación del personal que tiene relación con el desarrollado dentro del contexto laboral de una organización.

Es en este sentido, se presentan a nivel internacional a Quiroz (2009), quien realizó una investigación descriptiva de tipo documental, sustentada en un diseño de campo, bajo el paradigma positivista y un enfoque cuantitativo, su objetivo general fue proponer la implementación de un modelo gerencial basado en el análisis de los líderes organizacionales, en la empresa desarrolladora de software P y A Soluciones Integradas S.A. ubicada en la ciudad de Medellín Colombia.

La población objeto de estudio la constituyeron veinticinco (25) personas que laboran en la referida empresa, a quienes se le aplicó una encuesta a partir de un cuestionario de opinión, cuyos resultados permitieron concluir que existe la necesidad de clasificar los estilos de Dirección de quienes toman decisiones gerenciales en la búsqueda de optimizar los procesos productivos para mejorar aquellos desarrollados en este ámbito en las

organizaciones, recomendando profundizar la vinculación normas-valores-pautas de conducta a través de un modelo competitivo gerencial.

La importancia de la presente investigación esta referida al énfasis que se debe hacer en toda organización sobre el proceso de interacción continua en la cual intervienen múltiples elementos, destacándose el proceso de toma de decisiones en la determinación de los objetivos organizacionales para realizar proceso de inducción fortaleciendo las habilidades gerenciales en resolución de problemas cotidianos, además de activar la relación del modelo competitivo basado en el uso el conocimiento de una manera multidimensional, tomando en cuenta la complejidad, el contexto y con una percepción global sobre normas, valores y pautas para el correcto encausamiento sobre el destino y condiciones comunes del equipo de trabajo.

Por su parte, Monteiro (2011), en su investigación de tipo descriptiva que tuvo como propósito analizar desarrollo de habilidades gerenciales como estrategia de entrenamiento empresarial, trabajo realizado en Universidad Nacional de Colombia, la población la constituyeron treinta y seis (36) sujetos. En las evidencias encontradas, el investigador plantea la importancia de utilizar en entornos educativos empresariales, el entrenamiento del personal a partir de un proceso de inducción además de identificar y evaluar las habilidades gerenciales fundamentadas en acciones a nivel de liderazgo, motivación y toma de decisiones.

En este contexto, la investigación es relevante por cuanto hace énfasis en la importancia del talento humano para la gerencia dentro de la organización a fin de mejorar los procesos de liderazgo, motivación y toma de decisiones en los empleados así como la capacidad para tomar la iniciativa para desarrollar proceso de inducción en el área de trabajo,

Asimismo se presenta una investigación realizada en Colombia por Duque (2011), cuyo objetivo fundamental fue identificar las condiciones actuales del clima laboral en el Cuerpo Técnico de Investigación Seccional Pereira a partir

de una evaluación del desempeño a fin de plantear unas recomendaciones de mejoramiento que permita aumentar la productividad y satisfacción a los servidores de la seccional a partir de un proceso de inducción.

El investigador ejecutó un sistema de evaluación del desempeño de los funcionarios tomando en consideración el clima laboral presente en el ambiente de trabajo, detectando así las fortalezas y debilidades presentes en ciento setenta (170) funcionarios o servidores públicos. Teniendo en cuenta el liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, control, motivación, comunicación, ejercicio de funciones, logística, efectividad, eficacia e inducción del personal, entre otros.

Entre los resultados más resaltantes se encuentra que en la sección Investigativa la evaluación permitió percibir el liderazgo en general de una manera positiva, no obstante, se encuentran algunas debilidades en cuanto a que no siempre se hace reconocimiento del esfuerzo y trabajo adicional, así como también, se percibe que el jefe algunas veces no hace exigencias razonables en el trabajo; causando un leve grado de inconformidad, no solo en el liderazgo sino también en el proceso de inducción que se lleva a cabo en la organización.

En este estudio el investigador concluye que las personas son la base de cualquier organización y ésta se conforma como un proyecto social que reúne varios recursos para alcanzar determinados objetivos, son medios que las instituciones poseen para realizar sus tareas e insumos necesarios para elaborar el producto final o el servicio prestado por la organización. Estos son: físicos o materiales, financieros, administrativos y humanos.

Aunque todos son necesarios, es el talento humano el único recurso, con capacidades, habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda la organización y por ende capaces de procesar los demás recursos. Es por este hecho que a las personas no se les puede considerar como un recurso mas ya que es el talento de las personas el que moviliza y dinamiza la organización, pero que este requiere de orientaciones para

realizar su trabajo de manera efectiva, de allí que la capacitación del personal que cumple funciones en instituciones policiales debe ser lo más objetiva posible para buscar el mejoramiento de las relaciones dentro y fuera del cuerpo.

El trabajo de investigación presentado es relevante por cuanto se demuestra la necesidad de evaluar de manera efectiva al personal para buscar soluciones y plantear recomendaciones a los problemas que se puedan presentar en el personal y fortalecer la necesidad de conocer el funcionamiento de la organización dentro del cuerpo policial el cual requiere un cambio para el mejoramiento de los procesos a seguir para mejorar la eficacia, eficiencia y el clima laboral dentro de la organización y se constituye en un aporte fundamental para desarrollar un proceso de inducción efectivo entre los miembros los cuerpos de seguridad del Estado.

Por otro lado a nivel nacional, Añez, Gamboa, Navarro y Pérez (2009), en su trabajo de investigación analítica descriptiva con diseño de campo, bajo el paradigma positivista y un enfoque cuantitativo, cuyo objetivo fue estudiar la formación de carácter gerencial en el saber de los miembros del concejo universitario de la Universidad del Zulia, constituyendo su población en veintiséis (26) personas, logrando determinar la importancia de los requisitos de ingreso a este nivel organizacional; haciendo énfasis en la formación, capacitación, adiestramiento y evaluación para los miembros de la alta gerencia, por lo que recomienda establecer como requisito previo para ingresar a este nivel en la organización, la experiencia gerencial debidamente comprobada.

De acuerdo con los investigadores toda gerencia tiene como destino al progreso debe profundizar los conocimientos de los empleados no tanto sobre la administración especializada, sino interrelacionar, de manera armónica, los distintos factores como: tecnología de punta, métodos, medio ambiente, conocimientos, estadísticas y el más importante de todos el talento Humano; necesario para enfrentar situaciones que ameriten cambios en las tomas de decisiones, ser creativos e innovadores y con capacidad de adaptación.

Por consiguiente, la relevancia de esta investigación, se encuentra reflejada en que el éxito de la gerencia dependerá que el producto o servicio cumpla con las exigencias del mercado en igual o mejor calidad, ampliando la competitividad del mismo, satisfaciendo al cliente y/o usuario, generando utilidades y beneficios. De hecho, el mejoramiento a través de un proceso de inducción permanente, desde el punto de vista gerencial permitirá fortalecer los procesos que se vienen generando en la organización de manera efectiva.

Otra investigación relevante fue la desarrollada por Humbria (2010), en su estudio descriptivo no experimental, bajo el paradigma positivista y un enfoque cuantitativo, titulado control interno como herramienta de evaluación gerencial en la administración del recurso humano Caso Policía Municipal de Carirubana en el estado Falcón, con el objetivo de evaluar el proceso de inducción del talento humano del personal adscrito a esa dependencia, con una muestra de cuarenta (40) personas, concluyendo el establecimiento de estrategias que permitan el mejor aprovechamiento de los recursos iniciando desde el reclutamiento hasta el régimen de ascensos.

En ella el investigador pone de manifiesto que la verdadera riqueza de una empresa, institución u organización, está en el talento humano. Es por este motivo, que los procesos para la captación, selección, admisión e inducción de personal son de gran importancia, puesto que a través de ellos se obtiene ese potencial que representan las personas que trabajan, más aún en aquellas empresas o instituciones que tienen como principal objetivo garantizar la paz y la seguridad ciudadana, como es el caso del Servicio de Policía.

Es importante destacar, que la investigación es de relevancia, por cuanto hace énfasis en la formación profesional de un funcionario policial, la cual se inicia en las diversas escuelas de policía y luego se complementa en el mismo campo de trabajo en contacto con la comunidad. Por lo que es fundamental un proceso de inducción que le permita al oficial de nuevo

ingreso la capacidad integral para abordar las diversas situaciones que se presenten, en este sentido la importancia de las capacidades gerenciales para los procesos de inducción policial donde pueda generarse herramientas necesarias y consolidar mejores habilidades en el desempeño sus funciones según las exigencias establecidas en la ley.

Otra investigación relevante fue la realizada por Yusti (2013), cuyo objetivo fundamental fue diagnosticar la necesidad de un programa de asesoramiento gerencial sobre el nuevo perfil profesional del docente requerido en el instituto autónomo Escuela de Policía General de División Juan Jacinto Lara Núcleo Lara, fundamentada en un proyecto factible, apoyada en una investigación de campo de tipo descriptiva.

A través de este estudio, el investigador pudo demostrar que para ejercer la docencia en la formación del personal policial, esta se debe desarrollar a partir del saber pedagógico, técnico, disciplinar, entre otros. Por lo que es necesario que el profesional de la docencia tengan conocimientos sobre el perfil necesario para cumplir sus funciones de facilitador y sobre todo de mediador de los aprendizajes, ofreciendo a los policías nuevos conocimientos que será fortalecidos durante el proceso de inducción al incorporarse a laborar en la organización para lo cual está siendo preparado.

La investigación se considera relevante, debido a que hace énfasis en la preparación del personal que va a ingresar al cuerpo policial, conocimiento que será reforzado durante los procesos de inducción a desarrollarse durante adiestramiento del personal una vez que ingresan a laboral en el área de trabajo para el cual fueron preparados.

Las investigaciones presentadas sientan las bases para el análisis de la capacidad gerencial de los oficiales encargados del proceso de inducción del personal de nuevo ingreso en el cuerpo de policía de Barquisimeto estado Lara. Por cuanto demuestran la importancia que los diferentes investigadores aportan a la temática en estudio, la cual se fundamenta en diversas bases teóricas las cuales se presentan a continuación:

Bases Teóricas

Las bases teóricas corresponden a todos aquellos aspectos epistemológicos que se han desarrollado en relación con la gerencia, capacidad gerencial y el proceso de inducción, aspectos de los cuales se hace referencia a continuación:

Gerencia

El término gerencia en la actualidad se ha utilizado más para las organizaciones que efectúan actividades que le permiten utilizar sus recursos con la finalidad de alcanzar los objetivos, algunos lo relacionan con la búsqueda de beneficios económicos. Sin embargo, la gerencia está orientada a un cargo que ocupa la persona que dirige una empresa u organización la cual tiene dentro de sus múltiples funciones representarla frente a terceros coordinando de manera efectiva todos los recursos a través de un proceso de planeación, organización, dirección y control a fin de lograr los objetivos establecidos en la misma.

Según Ducker (citado por Freeman, 2000) “la gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización” (p. 27), conceptualización que sirve como punto apoyo para establecer oportunamente los cambios necesarios para que el funcionamiento de la organización sea adecuado a las exigencias de la realidad y en concordancia con los principios de la gerencia moderna. Por su parte, Alvarado (2003), sostiene que “la gerencia básicamente es una función administrativa, de naturaleza profesional inherente a un cargo directivo; por lo tanto, implica una serie de cualidades y exigencias personales que favorezcan la conducción” (p. 58).

Por otro lado, la gerencia a juicio de Sequera (2000), es un proceso conformado por “un conjunto de actividades desarrolladas por un grupo de personas dentro de una organización donde dichas acciones se

interrelacionan e interactúan para lograr objetivos previamente establecidos” (p. 90). Además, sostiene que ésta puede considerarse como una forma de actuar mediante la cual un equipo de personas crea, orientan, mantienen, hacen funcionar una organización coordinando el esfuerzo humano, desde un punto de vista sistemático, organizado, coordinado y cooperativo.

Si se toma en cuenta estos dos conceptos, la gerencia, se convierte en un proceso por el cual el gerente o líder organizacional orienta sus conocimientos, destrezas, habilidades y aptitudes para lograr el desempeño óptimo de la institución, organización u empresa, dándole importancia a cada uno de los elementos encontrados en su entorno, entre ello, el capital humano, los recursos materiales, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, entre otras, teniendo como visión y misión lograr una gerencia eficaz y de calidad.

En tal sentido, Sisk y Sverdlik (1979), mencionan que el término de gerencia significa cosas diferentes para personas diferentes, algunos se identifican con funciones relacionadas con empresarios, gerentes o supervisores, y otros se refiere a un grupo particular de personas, en este caso es sinónimo de autoridad y de trabajo eficiente; de allí que, cumple diversas funciones porque la persona encargada que se desempeña como gerente se desenvuelve como administrador, supervisor dentro de la organización. En este sentido, Freeman (ob. cit.), plantea que la práctica gerencial se ejecuta a través de diversas funciones de forma continua, entre ellas se encuentran: planeamiento o planeación, organización, dirección, control y capacitación del personal a su cargo, los cuales se describen a continuación:

Planificación: Con respecto a la planeación, el citado autor, menciona que ésta es la primera función que se ejecuta una vez que los objetivos han sido determinados, en ella se establece los medios necesarios para lograrlo, los objetivos precedentes en dicho plan, determinan el curso a seguir y proveen la base para estimar el éxito en el cumplimiento de los objetivos.

Según Chiavenato (2000) sirve de base a las demás funciones administrativas, la define como el medio que determina por anticipado los objetivos a ser cumplidos y el camino para alcanzarlos, así como la forma de hacerlo. se caracteriza por: orientarse hacia el futuro, en cuanto a la toma de decisiones busca la racionalidad, debe tener en cuenta el sistema y los subsistemas que lo conforman, incluye pasos o fases sucesivas, permite la asignación de los recursos, facilita la integración y coordinación de varias actividades y favorece el surgimiento de cambios e innovación.

Como parte de la capacidad gerencial que debe tener un gerente la planificación significa un proceso de alto interés, importancia y relevancia. Cada una de las acciones puesta en práctica de un proceso de inducción deben ser producto de actividades técnicamente planificadas y estar en concordancia con el diseño curricular. En tal sentido Ruiz Lúquez (2004). la define como:

Un proceso basado en la racionalidad que implica el análisis de la institución de la situación donde se desarrollan los aprendizajes, y se fundamenta en los resultados de ese análisis previendo estrategias que permitan la optimización de los recursos y medios didácticos disponibles. (p. 65)

En relación a lo antes citado, planificar el proceso de inducción es definir y delimitar las actividades a ejecutar durante la misma, donde se toman decisiones sobre las estrategias didácticas a ser desarrolladas. Esta planificación del proceso debe responder según Ruiz (ob. cit.) a una serie de interrogantes ¿Cuáles aspectos se planificarán?, ¿Objetivos previstos?, entre otras, ¿Con qué recursos se cuenta?, estas y otras interrogantes deben ser consideradas en la planificación.

Si se toma como base el proceso de inducción del personal del cuerpo policial, la planeación desarrollada por los gerentes, permite preparar con tiempo, los aspectos más significativos de este proceso, lo que se quiere proyectar de la organización de manera formal, la orientación de los

proyectos a cortos, medianos y largo plazos, que puedan ser desarrollado en la institución con el nuevo personal, estableciendo los objetivos, estrategias y metas a seguir en la preparación de las acciones a ejecutar en el plan para el logro de la efectividad durante el proceso de inducción.

Organización: En relación a la organización, Freeman (ob. cit.), plantea que éste proceso permite llevar a la práctica y ejecutar los planes de inducción, una vez que esto han sido preparados. De allí la importancia del proceso de organización, porque dependiendo del tipo requerido para llevar adelante la realización de los planes, se determina en buena medida que lo planificado se desarrolle de manera es efectiva y en el tiempo establecido. Chiavenato (ob. cit.) plantea que esta función se encarga de determinar las actividades a cumplir, quienes la realizaran y la forma de de ejecutarlas, señala que organizar es el proceso donde se determina y se establece la estructura, los procedimientos y recursos necesarios para el logro de los objetivos planteados en el proceso de planificación.

En cuanto al concepto de organización como función administrativa y como parte integral del proceso administrativo, además Chiavenato (ob. cit.), la plantea como el acto que permite la integración y restructuración de los recursos y órganos involucrados en la administración, estableciendo las relaciones y asignar las funciones. Partiendo de estas ideas, el gerente conjuntamente con su grupo de trabajo, seleccionan y definen las actividades planeadas. Se hace en conjunto debido a que ambos forman parte activa del proceso, de esta manera se garantiza el cumplimiento de las mismas en la organización.

Así, considerando los acciones ejecutadas en por los oficiales del Cuerpo de Policía del estado Lara, durante el proceso de organización en relación a la inducción y preparación del personal a ingresar a este cuerpo, esta va a ir dirigida en función a los objetivos propuestos para que los planes establecidos se desarrollen de manera efectiva.

Dirección: Por otro lado, Freeman (ob. cit.), menciona que el proceso de dirección es la tercera función gerencial que envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación, que aún cuando tienen connotaciones diferentes están interrelacionados unos con otros y tienen que ver con los factores humanos dentro de una organización, sobre todo aquellos que conforman la alta gerencia. Es el resultado de los esfuerzos de cada uno de sus miembros, para lograr cumplir sus propósitos y dirigirla de manera que alcance su objetivo de la forma más óptima posible convirtiéndose en una función fundamental el proceso gerencial.

Asimismo, la dirección es un elemento de la administración donde se logra la realización de cada una de las actividades planeadas, por medio de la autoridad sea ejercida directamente o mediante la delegación de funciones. De acuerdo al autor citado, es una función de carácter ejecutivo donde se guía y se controla las acciones ejecutadas por los miembros de una organización, permite orientar a las personas mediante la asignación de roles y responsabilidades, donde las acciones o actividades quedan bien definidas y así como las recompensas a esperar.

Sobre la base de lo antes señalado la dirección como función que sigue a la planificación y permite el cumplimiento de las acciones, el desenvolvimiento de estas y sobre todo en las de las personas que integran la organización, al respecto Castillo (2006), señala que:

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas. (p. 1)

Después de lo antes expuesto se hace necesario hacer mencionar que dentro del escenario de formación específicamente en nivel de la inducción, la dirección como parte de la capacidad gerencial que debe manejar una persona, es fundamental debido a que contribuye en el cumplimiento de lo

planificado y organizado guiando e incentivando a los miembros del personal, para el cumplimiento de las tareas de una forma más eficiente que repercute su integración a la organización.

De acuerdo con este proceso, el personal encargado de la inducción al personal debe dirigirlo de la manera más óptima posible, permitiendo que las personas alcancen sus objetivos individuales en el menor tiempo posible, con el menor esfuerzo y mínimo conflicto, mucho los cuales jamás serían logrados con el esfuerzo personal de manera aislada, por cuanto es una organización que en su totalidad interactúa con todos sus componentes entre sí y tiene la función de lograr un proceso de gerencial de capacitación efectiva, tal como se espera es la actualidad.

Control: Otro aspecto fundamental, es el relacionado con el control, que según el autor citado, es aquel referido a la última fase del proceso gerencial cuyo propósito inmediato a nivel cualitativo y cuantitativo permite la ejecución en relación a los patrones de actuación del personal y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acciones correctivas por remediar los problemas que se puedan presentar de manera que encauce la dirección, además está más asociada con la función de planeación.

En cuanto al control Chiavenato (ob. cit.), sostiene que es una función con mecanismos que permiten efectuar todo los controles de las operaciones en las organizaciones. Aplicando el control de la inducción básicamente se orienta por la evaluación, mediante esta función se verifica durante el proceso de inducción y las condiciones de aprovechamiento en que se encuentran los participantes de la misma. Ruiz Lúquez (ob. cit.) sostiene que para que el control del aprendizaje sea efectivo debe ser previsto en cada una de las fases del desarrollo de los contenidos planificados.

Por tal razón, el control debe ser comprendido básicamente por el proceso de evaluación donde se verifica el logro de los objetivos y competencias planteadas en la planificación, se controla las capacidades de las personas en cada una de las fases del desarrollo de las estrategias,

permitiendo determinar el desenvolvimiento o alcance en el proceso y realizar la comparación entre los resultados y las expectativas indicadas en la planificación.

Con base a las consideraciones anteriormente desarrollada cabe agregar que este proceso administrativo juntamente con la planificación, organización y la dirección, según Chiavenato (ob. cit.) “puede ser empleado para definir los estándares del desempeño, monitorearlos, comparar el desempeño con los estándares, emprender las acciones correctivas para garantizar la consecución de los objetivos deseados”. (p. 385).

Visto de esta manera como lo plantea el autor antes citado, este proceso se asume de varias formas y contenidos que representan las características de cada organización o nivel jerárquico, si es considerado en el contexto formativo o de inducción es muy pertinente debido a que contribuye al logro exitoso de lo planificado, organizado y dirigido. Por ello, cada una de las funciones administrativas es aplicable en un proceso de inducción y realiza un aporte significativo e importante en la gerencia encargada de la misma, debido a que permiten una selección adecuada de estrategias y actividades, mantener un orden armónico, su ejecución y verificación.

Desde el punto de vista de del proceso de inducción aplicado en la Cuerpo de Policía del estado Lara, tiene como función desarrollar una acción correctiva para replantear aquellos planes de inducción cuyos objetivos no se han realizado con efectividad de manera que se dé el ciclo planeamiento-control-planeamiento.

Capacidad Gerencial

Las organizaciones están constituidas por diferentes personas consideradas hoy por hoy como talento humano, además de recursos físicos y materiales, financieros, tecnológicos, de mercadeo, entre otros. Todos estos aspectos son extremadamente heterogéneos y diversos, de diferentes tamaños, características, estructuras y objetivos. Con este propósito, la

administración gerencial se constituye un canal para establecer estrategias que faciliten resolver la complejidad de operaciones, además del ejercicio de los procesos de planeación, organización, dirección, control y capacitación, el personal a cargo de la gerencia, debe desarrollar una serie de capacidades gerenciales que le permitan realizar con efectividad sus funciones. Sin embargo, es necesario conocer qué es la capacidad gerencial y qué elementos la caracterizan.

De acuerdo, con Broza (2007), la capacidad gerencial es aquella suma de factores que deben congregarse en un equipo directivo y en la cabeza de este puesto; igualmente, considera que está orientada hacia la potencialidad para actuar con eficacia en el desarrollo positivo del objeto organizacional. Por su parte, Mintzberg, Briam y Vogel, (2007), la consideran como aquella conformada por el conjunto de conocimiento, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes (inteligencia), que permiten a las personas influir con medios no coercitivos, sobre otras para alcanzar objetivos con efectividad, eficiencia y eficacia.

Según, los conceptos presentados, permiten entenderla como aquella que se orienta a los conocimientos, habilidades o actitudes que, de manera general y por nivel de responsabilidad deben tener presentes los gerentes para el desempeño de sus funciones. En tal sentido, Alles (2005) consideran que se relacionan con el gerente que en calidad de administrador o líder de un equipo, administra de manera efectiva los recursos para generar los servicios requeridos por la institución. Es por ello que, en la Oficina de Recursos Humanos del Cuerpo de Policía del estado Lara están referidas a las habilidades necesarias para conducir a sus equipos de trabajo al logro de los objetivos y metas institucionales.

Lo planteado implica desarrollar la capacidad de sortear problemas, plantear alternativas y evaluar críticamente los resultados, concertar o negociar con otros actores o de la sociedad, y sobre todo involucrar creativamente a sus equipos de trabajo en el diseño de mejores formas de cumplir con la misión que les ha sido encomendada, es decir, cualidades que

permiten concretar acciones a realizar en los proceso de inducción del personal. Es de hacer notar que esta capacidad gerencial posee una serie de características que son necesarias para fortalecer el trabajo a realizar las cuales se describen a continuación:

Características de la Capacidad Gerencial

Toda capacidad gerencial se basa en una serie de características que determina el accionar del gerente dentro de una organización, ellas dependen de una serie de elementos que son determinantes para la acción a realizar, sobre todo durante el proceso de inducción, entre ellas se encuentran las mencionadas por diversos autores tales como, Aguirre (2010), Chiavenato (ob. cit.), Alles (ob. cit.), Quinceno (2010), entre otros. Por consiguiente, las características fundamentales son las siguientes:

Manejo de Talento Humano y Recursos Materiales. Uno de las características de la capacidad gerencial, es el manejo del talento humano y los recursos materiales; según Alles (ob. cit.), se orienta a dirigir el establecimiento de sistemas, procedimientos y servicios técnicos, administrativos, presupuestables y contables con el recurso humano, además de administrar de manera efectiva los materiales que requiera las organizaciones y sus unidades administrativas de conformidad con los criterios, lineamientos y normas que formulen las directrices de la organización.

Lo planteado por el autor citado, le permite al gerente dirigir su atención a los requerimientos del personal atendiendo los requisitos que determina la gerencia, por lo que ayuda en la elaboración de los movimientos de personal, nombramientos, contrataciones, promociones, transferencias, reubicaciones, comisiones, suspensiones, licencias, permisos y bajas del personal del Instituto, de conformidad con las disposiciones jurídicas que determine la ley.

Asimismo, en el manejo del talento humano, el gerente puede supervisar la ejecución de los programas internos de bienestar social, capacitación, desarrollo y de servicio social, además de coordinar las relaciones laborales, administrar los bienes inmuebles propiedad de la organización, controlando el registro de los mismos. Así, según Chiavenato (ob. cit.), consideran que las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización en cualquier nivel jerárquico o tarea en el cual desarrolle sus actividades o funciones de manera efectiva requieren conocer todo este proceso.

Es de hacer notar, que el talento humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales, por consiguiente, constituye un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo del personal y de la organización.

Gestión del Tiempo. Otro aspecto fundamental en el desarrollo de las capacidades gerenciales, es el correspondiente a la gestión del tiempo, por ello, la capacidad de gestionar bien el tiempo es una habilidad que las organizaciones valoran cada vez más en sus trabajadores, por cuanto este factor mejora la productividad y la competitividad de la organización.

Con respecto a este aspecto Aguirre (ob.cit), considera que el tiempo bien administrado permitirá desarrollar los objetivos previamente definido, además de distinguir entre lo urgente y lo importante, desarrollar una agenda de trabajo de manera efectiva, eficiente, eficaz y productiva. Igualmente, considera que ayuda en la delegación de tarea, y en la planificación de los procesos de inducción entre otros aspectos.

En atención al estudio, es evidente que el gerente de la Oficina de Recursos Humanos debe hacer lo imprescindible para organizar el tiempo, en primer lugar al determinar que acciones o tareas en función a la inducción son importantes, entendiendo aquellas que inciden de alguna forma en las áreas estratégicas de la organización, relacionadas con este proceso. Además de establecer los objetivos de trabajo, requiere dar prioridad a cada

una de las actividades diarias, y asignar el tiempo máximo para cada una de ellas, con la finalidad de cumplir con todos aquellos aspectos programados con efectividad.

Capacidad de Análisis del Entorno: Las organizaciones de tipo policial, requieren de un constante análisis del entorno, y es en los gerentes de recursos humanos en quienes recae el deber de estar atento a los cambios generados en la sociedad que puedan afectar de manera positiva o negativa a la organización, a fin de lograr potenciar las habilidades del personal a su cargo para dar respuestas a las exigencias de la comunidad para la cual laboran.

Con respecto a este punto Licha (2000), plantea que el análisis del entorno se convierte en una herramienta clave de la gerencia porque permite realizar un examen temprano del contexto donde tendrá lugar el desarrollo de las políticas, programas y proyectos, identificándose así las oportunidades y riesgos del contexto para la ejecución con éxito de los mismos. También porque contribuye a caracterizar el comportamiento retrospectivo y actual de un determinado sistema u organización. Por ello, el análisis de las necesidades de la institución que conforman el sector policial permitirá identificar y conocer las fortalezas y debilidades del conjunto de instituciones donde opera, a fin de aumentar su conocimiento con respecto a las posibles acciones complementarias o competitivas a desarrollarse en el entorno a partir de un proceso de inducción en su personal.

Algunos ejemplos del análisis de las instituciones que pueden desarrollarse en el proceso de inducción según la autora citada, son: perfiles de las instituciones del sector, en términos de sus fortalezas y debilidades; condiciones financieras de las instituciones; características de organización y gestión; capacidad de respuesta y adaptación al cambio de las organizaciones del sector, además permite la conceptualización de nuevas estrategias de gestión, que requieren de un importante cúmulo de

conocimientos sobre las fuerzas del entorno y con respecto a las estrategias de los actores involucrados en ellas.

Capacidad de Negociación. La negociación es definida por Aguirre (ob. cit.) como una “conversación entre dos o más personas para conseguir un arreglo de intereses divergentes o un acuerdo mutuo” (p 30). Por tanto, la capacidad de negociación en el medio de organizaciones tipo policial se convierte en una habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalecen las relaciones entre las partes. Es por ello que, en la Oficina de Recursos Humanos de la institución objeto de estudio, el gerente obtiene la capacidad de dirigir y controlar una discusión utilizando técnicas apropiadas, planificando las alternativas para negociar los mejores acuerdos planteados en el proceso de inducción del personal.

Es de hacer notar, que esta capacidad implica las posiciones propias y ajenas intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios. Por lo que supone, según el autor citado, una habilidad para crear un ambiente propicio a con compromisos duraderos. De este modo, el gerente a través del proceso de inducción desarrollado para fortalecer al personal de institución, la negociación requiere de los siguientes aspectos: (a) preparar y planificar la negociación; (b) establecer una orientación inicial en la negociación y una relación inicial, el otro negociador; (c) intercambiar información; (d) acercar las posiciones diferentes y, (e) cerrar la negociación, junto a ésta capacidad de negociar a se debe tomar en cuenta una competencia fundamental como lo es la escucha activa y la asertividad

Toma de Decisiones. Para Quinceno (ob.cit), la toma de decisiones se convierten en un elemento fundamental en el desarrollo de las capacidades gerenciales presentes en los directivos de cualquier organización, esté implica, como lo dice el autor citado, establecer límites de responsabilidad y autoridad para determinados trabajos; de esta manera el gerente se ahorrará

tiempo en tareas de ejecución directa y se librará tiempo de la más alta calidad para desarrollar labores creativas en el proceso de inducción.

De esta manera cada vez que se realiza un trabajo de este tipo se desempeñan funciones inherentes al cargo gerencial con la misma responsabilidad del gerente, sin que éste pierda su autoridad. Al respecto Thompson (1993), señala que tomar una decisión implica: definir el propósito, listar las opciones disponibles, a posibles alternativas, evaluarlas, definir el pro y los contra, escoger opciones disponibles para lograr dar respuesta a la problemática planteada por la situación que requieren ser mejorada.

Al respecto, Díaz (2005), considera que la toma de decisiones se convierte en la selección de un curso de acción entre varias alternativas; por lo tanto, constituye la base de la planeación. En fin, la administración se convierte en el ejercicio de dar forma de manera consciente y constante a las organizaciones, representando un arte medular. Constituyéndose en una parte importante en la labor de todo gerente, porque lo que diferencia las diversas decisiones es el ejercicio en la administración, la atención sistemática y especializada que los gerentes o administradores presta.

Atendiendo a estas consideraciones, durante el proceso de inducción del personal adscrito al Cuerpo de Policía del estado Lara, requiere de un proceso de toma de decisiones efectivas, las cuales permitirá organizar los grupos responsables para el desarrollo de las acciones coordinadas y planificadas para llevar a cabo la inducción de manera efectiva.

Trabajo en Equipo. Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo. Retamar (2000), considera que puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas. Es de hacer notar que, toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros.

Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de

trabajo. De acuerdo con González (ob. cit.), se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Dentro de las características fundamentales del trabajo en equipo, según Retamar (ob.cit), se tiene que: (a) se considera una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas, (b) para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros, (c) necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada y que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común, además de aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor. Asimismo, el trabajo en equipos eficaz es necesario para el crecimiento continuo de una organización, debido a que es el proceso que le permite que la organización tome e instrumente decisiones.

Para el autor citado, una organización al contar con equipos de trabajo se proporciona una lista de beneficios entre los cuáles destacan: compartir aprendizajes, mejorar la comunicación y la toma de decisiones, incrementar la creatividad, mejorar los procesos productivos y sacar provecho de cualquier oportunidad de mejora; pero sobre todo una mayor integración, apoyo y colaboración entre los integrantes del equipo.

En función a lo planteado, en el Cuerpo de Policía del estado Lara, el factor de apoyo por parte de la gerencia y/o de la dirección es vital para el éxito de los equipos, sin este apoyo, por lo regular decae el entusiasmo y participación llegando a la desaparición o fin del equipo. Por ello, se fomenta el trabajo en equipo a partir de la creación de una cultura de trabajo en la que prima la colaboración, porque un entorno donde el trabajo en equipo, se desarrolle de manera efectiva, las personas entienden y creen que el pensamiento, la planificación, las decisiones y acciones son mejores de forma, por ello en el proceso de inducción se fortalece de manera efectiva.

Liderazgo. Las organizaciones como las de corte policial, ha asumido e incorporado entre sus directivos formación en habilidades de gestión provenientes de la empresa privada; así, terminología como gestión del tiempo, dirección por objetivos, reuniones eficaces, calidad, eficacia, eficiencia y, por supuesto, liderazgo, están incorporada en el vocabulario del funcionarios; de allí que, dentro de las herramientas de gestión de recursos humanos el liderazgo ejercido por el personal es fundamental para el desarrollo de las acciones que les corresponde asumir.

Según Albacete (2010), al ejercer tareas de liderazgo requiere de habilidades para influir, motivar, guiar y enseñar a las personas a quienes se dirige, además de herramientas para la gestión de las tareas y objetivos que estas tienen encomendados. El uso adecuado de las herramientas vendrá determinado además de por las habilidades que el líder posea por las actitudes y valores con los que el jefe encara su tarea.

En tal sentido, el liderazgo que se ejerce en las instituciones policiales de acuerdo con el autor citado, es un liderazgo de servicio, en el cual se hace especial énfasis y acentuándolo al tratarse, no sólo de servidores públicos, sino de agentes de la autoridad con las connotaciones de ética y legalidad que supone vestir un uniforme al servicio de los ciudadanos.

En función a lo planteado por el auto citado, en la Oficina de Recursos Humanos, el liderazgo es el resultado de la combinación entre liderazgo (habilidades, valores, actitudes), dirección (organización, herramientas de gestión) y mando (galones), conocido como liderazgo uniformado. Cabe considera que este tipo de liderazgo está compuesto por tres elementos fundamentales, a los cuales Albacete (ob. cit.) los caracteriza de la siguiente manera:

La dirección: se le enseñan herramientas para gestionar sus plantillas y para organizar las respuestas que deben ofrecer a la ciudadanía organizando a sus hombres en las diferentes situaciones que una emergencia, altercado, evento social podrían requerir.

En la formación de oficiales y suboficiales se han incluido en los últimos años un segundo elemento del liderazgo uniformado: el liderazgo. Las habilidades sociales y relacionales que son necesarias para conseguir los mejores resultados de las personas que componen el equipo. A día de hoy todos los mandos uniformados han sido formados en habilidades directivas.

El tercer elemento del liderazgo uniformado es el mando, quizás porque se da por supuesto ha sido el menos entrenado en la formación de oficiales y suboficiales. Se da por entendido que hace alusión a la escala y que por tanto lo único necesarios es conocer las insignias que los representan y el trato que cada uno requiere; sin embargo, el mando es el que aporta la actitud de servicio. Se representa en los galones, en el uniforme y en la concepción profunda de la profesión de la persona que los viste. El mando permite una personalidad única de liderazgo basado en los valores del uniforme. No en la autoridad del mando sino un liderazgo ejercido desde las habilidades directivas y los valores. Es este aspecto el que completa y diferencia el liderazgo, del liderazgo uniformado.

Motivación: Según Rojas (2004), es un proceso multifacético que con implicaciones individuales, administrativas y organizacionales. No solo es lo que el empleado muestra, sino todo un conjunto de aspectos ambientales que rodea al puesto de trabajo lo cual hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera dentro de la organización.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes es decir, se asocia con el sistema de cognición del individuo que es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea y que implica sus valores personales que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, necesidades y experiencias.

Es de hacer notar que, cada persona constituye una realidad diferente de las demás, las necesidades que es necesario satisfacer para que cada

persona logre la realización, no son siempre satisfechas. Es por ello que una de las responsabilidades básicas de los gerentes en general, es proveer la motivación necesaria a sus equipos de trabajo organización pues, considerando que su ausencia limita la consecución de los objetivos organizacionales, además de ser el elemento indispensable para la generación de un buen clima organizacional.

Asimismo, requiere que sea desarrollada por un gerente con un estilo de liderazgo participativo, democrático que inspire el trabajo de equipo, que sea permita desarrollar en las personas actitud positiva, sentido de pertenencia, motivación hacia el trabajo y compromiso real con la organización. Si esta acción no se desarrolla, las mejores intenciones de la administración por motivar a las personas se perderán o reducirán significativamente.

Por otro lado, según Rojas (ob. cit.), considera que la motivación, se convierte en un elemento fundamental que es necesario esté presente en los gerentes, en todas las personas para lograr cumplir las metas y los objetivos que se tracen en la vida. Por lo que no hay fórmulas sencillas, ni prácticas para trabajar con las personas debido a que cada una posee una carga emocional y unas vivencias diferentes. Tampoco existe una solución ideal única para los problemas de las organizaciones, todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de las relaciones humanas en el trabajo.

De allí que, las acciones motivadores en la organización policial, requieren generar enriquecimiento continuo del trabajo y las competencias para realizarlo, potenciando las capacidades de los miembros del equipo de trabajo, provocando y satisfaciendo el deseo de crecimiento, realización y éxito. Todo, para alcanzar el beneficio de cada persona individualmente considerada, el equipo de trabajo y la organización. Por consiguiente, Enriquecer el Trabajo no significa incrementar las tareas, sino asignar responsabilidad por labores cuyo desempeño requiera mayor nivel de competencias y formación.

En tal sentido, Albacete (ob. cit.), considera que la delegación de labores con mayor jerarquía es una forma de formar de manera estructurada y continua, también de motivar. Para realizar esta tarea, es necesario que quien delega; desarrolle, mejore y adapte capacidades de liderazgo y automotivación. La motivación, es contagiosa y normalmente generalmente se crece. Si se desarrolla gusto por lo que se hace, los resultados son positivos. En consecuencia, cuando se genera entusiasmo por las tareas asignadas, se desarrolla la motivación, que generalmente se acompaña de sentido de pertenencia y como resultado, es posible contagiar, en ese sentido a las demás personas que integran el grupo.

Proceso de Inducción

En la formación del talento humano en el entorno policial, el proceso de inducción desarrollado por la gerencia tiene como fin conseguir un beneficio social y la formación de este personal. De acuerdo con Ruiz Lúquez (ob. cit.), en la gerencia la aplicación efectiva de las funciones que la componen y particularmente para que esos resultados sean de alta productividad y excelente calidad, requieren fortalecer la eficiencia, efectividad, productividad, excelencia y calidad de los mismo, términos que se ligan a éste tipo de proceso desarrollado a nivel gerencial, es decir, que el proceso de inducción al personal a partir de la alta gerencia, permitirá un mejor cumplimiento de las actividades, por cuanto obtendrán una información adecuada al cargo que han de ejercer dentro de la institución.

Con respecto a la inducción Orozco (2001), considera que es el proceso inicial por medio del cual se proporcionará al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo. Es común que incluya: los valores de la organización, misión, visión y objetivos, políticas, horarios laborales, días de descanso, días de pago, prestaciones, historia de la empresa, servicios al personal, calidad, servicio al cliente y

trabajo en equipo, visita a instalaciones, programas especiales, servicio de medicina preventiva, entre otros puntos. Este proceso de adaptación se da tanto en el puesto de trabajo como en la organización.

Por su parte, Solana (2003), considera que el proceso de inducción es aquel a través del cual se introduce al personal de nuevo ingreso en las actividades de la organización, se le indican sus responsabilidades principales y se le comunican los derechos y obligaciones implicados en el ejercicio de su función. Por consiguiente, constituye el primer paso en la planeación de un plan de carrera. Significa también tener una excelente oportunidad para "ubicar" al personal sobre aspectos relevantes de la empresa, como su historia, antecedentes, la visión de la compañía, con la que todo empleado debe estar comprometido, sus creencias y valores, cómo llegaron a sus puestos los principales ejecutivos de la empresa y aspectos relevantes que ayuden a sensibilizar a los nuevos contratados.

Es importante destacar que, según el autor citado que, una vez que se ha reclutado y seleccionado al colaborador deseado, es necesario orientarlo y capacitarlo, proporcionándole la información y los conocimientos necesarios para que tenga éxito en su nueva posición, aun cuando ya cuente con experiencia en el puesto. Entre los aspectos fundamentales que determinan el proceso de inducción en una organización, planteados por Solana (ob. cit.) se encuentran la socialización laboral, la información previa, programas de inducción formales e informarles, los cuales se describen a continuación:

Socialización Laboral: Por definición la socialización laboral, según Solana (ob. cit.) es:

un proceso mediante el cual el individuo alcanza a apreciar los valores, las competencias, los comportamientos esperables, los conocimientos sociales que son esenciales para asumir un determinado rol laboral, y las actitudes precisas para participar como miembro en las actividades de una organización. (p.90)

A través de este proceso el empleado comprende y acepta los valores y las normas que se postulan en una organización. Tiene que haber una coincidencia de los valores de la compañía y del individuo. La persona busca aceptación, intenta adoptar las pautas de conducta que rigen en la empresa y trata de tener actitudes favorables hacia las políticas y los niveles de relación entre los jefes y sus equipos de trabajo.

Información Previa. Para Orozco (ob. cit.) cuanto más información previa tengan los nuevos colaboradores en relación con la organización, tanto más fácil será el proceso de socialización. Cuanto más se involucre a los nuevos colaboradores en las actividades que van a realizar en la organización, más fácil será su integración y mayores serán su compromiso y su rendimiento.

Este proceso permite construir un sentimiento de pertenencia y permanencia en la organización, además de reforzar el contrato psicológico permitiendo que el empleado forme y tenga parte tanto de la tarea como del logro de resultados, esta información permite ahorrar tiempo a los jefes y compañeros, mejorar el compromiso del colaborador, así como también facilitar el aprendizaje.

Programa de inducción formal. Los programas formales de inducción suelen ser responsabilidad, generalmente, del departamento de personal y del supervisor. Según Solana (ob. cit.), este enfoque dual o de objetivos múltiples es común porque los temas cubiertos se comprenden en dos amplias categorías: en primer lugar las de interés general relevante para todos o casi todos los empleados, y las de interés específico dirigido en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.

Los que se comprende bajos los rubros temas de la organización global y servicios al personal, se dirigen a prácticamente todos los empleados. Estos dos aspectos se complementan a menudo mediante un manual del empleado, en el cual se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados. Los programas de inducción más

complejos pueden incluir película o audiovisuales sobre la historia de la compañía, así como un mensaje grabado en vídeo de los directores, que pueden dar la bienvenida a los recién llegados, es común, sin embargo, que el grueso de la información provenga del representante del departamento de personal que tenga a su cargo impartir el curso.

Estos programas, según Quinceno (ob. cit.) se dividen en fases las cuales se orientan hacia los objetivo, contenidos referidas a la organización, evaluación y seguimiento. El cual garantiza que el empleado pueda recibir una realimentación y se hacen las mejoras o ajustes pertinentes del programa. Es importante también que el supervisor tenga una entrevista con el nuevo empleado, verificando la comprensión de la inducción y aclarando los puntos que quedaron poco claros. Esta instancia facilita la descripción de tareas, los objetivos del puesto y del área, la relación con otros puestos, la presentación a compañeros o equipo de trabajo, y el sistema de evaluación de desempeño.

Asimismo, Solana (ob. cit.) plantea que para ayudar al nuevo empleado en su ingreso a una empresa, y acortar el tiempo de adaptación y aprendizaje de las nuevas funciones en esa organización, es conveniente llevar a cabo un programa que recibe el nombre de inducción, este proceso permite conseguir que los nuevos empleados tengan un buen comienzo en la organización y según estudios realizados un buen programa de inducción ayuda a retener y motivar a los empleados.

Por último, este proceso de orientación facilita la adaptación al equipo de trabajo, y el colaborador siente alegría de trabajar en la organización y ganas de continuar trabajando en la misma. Por otro lado, se tiene que los procesos de inducción son de dos formas, formales e informales, los primeros son los de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados y los de interés específico dirigido en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos. Mientras que los informales, pueden ser un grupo de iniciación o una persona del propio departamento asignado para esta

labor. Es él quien efectúa las presentaciones de las personas directamente relacionadas con el puesto y presentación de los compañeros de trabajo. Al participar un supervisor de área y un representante del departamento de Recursos Humanos se alcanza una eficacia en el programa de inducción.

Por otro lado, la capacitación del personal de una determinada organización a través de la gerencia, según Freeman (ob. cit.), se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a las personas las habilidades que necesitan para realizar su trabajo, es un proceso que lleva a la mejora continua e implementación de nuevas formas de trabajo que permiten agilizar los procesos y llevar a la organización a generar la actualización efectiva del talento humano de manera continua logrando así los objetivos y el éxito en sus acciones. Este proceso de capacitación se orienta hacia la inducción del nuevo personal, la cual comienza y continúa durante todo el tiempo que el empleado presta sus servicios en una organización. Al participar en un programa formal de inducción, los empleados adquieren conocimientos, habilidades y actitudes que elevan sus probabilidades de éxito en la organización.

En este sentido, el personal encargado de la inducción tiene como objetivo, lograr un talento humano altamente capacitado y calificado en términos de conocimientos, habilidades y actitudes y desde el punto de vista policial, para un mejor desempeño en su trabajo, fortaleciendo el sentido de responsabilidad hacia la institución a través de una mayor adquisición de conocimientos apropiados e inherentes al cargo que ocupan.

Es por ello que, uno de los aspectos fundamentales desarrollados a través de la inducción, según el autor citado, es lograr el perfeccionamiento del cuerpo policial en el desempeño tanto de sus puestos actuales como a futuro; asimismo, mantenerlos permanentemente actualizado frente a los cambios científicos y tecnológicos, logrando un mejoramiento continuo en su comportamiento con el propósito de fortalecer las relaciones entre los funcionarios y funcionarias y la comunidad a la cual le prestan el servicio.

Por otro lado, la inducción en el área de trabajo es fundamental para la productividad. Este es el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales, puede traer beneficios a las organizaciones, como por ejemplo mejorar su imagen y la relación con los empleados, además brindar calidad del producto. Para los empleados, también hay beneficios como el aumento en la satisfacción del empleo y el desarrollo de sentido de progreso.

Sin embargo, para que el proceso sea efectivo, los gerentes deben tener presente una serie de capacidades gerenciales que determinan su acción a seguir, con el propósito de lograr la eficiencia y la eficacia en los procesos de inducción desarrollados en la organización.

Variable en Estudio

La variable es una característica o propiedad del objeto de estudio, a la cual se observa y/o cuantifica en la investigación y que puede variar de un elemento a otro del universo, o en el mismo elemento si este es comparado consigo mismo al transcurrir un tiempo determinado. En unas situaciones se determina en qué cantidad está presente la característica, en otras, solo si está presente o no. según Goode (citado por Yusti, ob. cit.) es definida como:

Es aquella en la cual el investigador establece previamente los aspectos que va a observar, según el propósito del estudio, para lo cual elabora un instrumento para efectuar el registro de sus observaciones antes de iniciar la recolección de la información. (p.142)

Otro de los factores notables en el aspecto metodológico de una investigación a su vez, las variables pueden comprender dimensiones, término que el autor en comentario conceptualiza así “Son componentes significativos de una variable que poseen una relevancia autonomía”. (p. 79). De acuerdo con Sabino (2004), puede variar, aunque para un objeto

determinado que se considere puede tener un valor fijo. Para el presente caso la variable de estudio está constituida por: Capacidad gerencial de los oficiales encargados del proceso de inducción del personal de nuevo ingreso al cuerpo policial del estado Lara.

Definición conceptual: Básicamente, la definición conceptual o nominal de la variable constituye una abstracción articulada en palabras para facilitar su comprensión y su adecuación a los requerimientos prácticos de la investigación (Arias, 2005).

De allí que la variable en estudio es definida nominalmente como: el conjunto de capacidades que posee una persona para lograr los objetivos organizacionales con efectividad, eficacia y eficiencia, sobre todo a nivel de aplicación de procesos gerenciales y características que determinan sus acciones e inducción del personal.

Definición operacional: Una definición operacional está constituida por una serie de procedimientos o indicaciones para realizar la medición de una variable definida conceptualmente. En la definición operacional se debe tener en cuenta que lo que se intenta es obtener la mayor información posible de la variable seleccionada, de modo que se capte su sentido y se adecue al contexto, y para ello se deberá hacer una cuidadosa revisión de la literatura disponible sobre el tema de investigación.

Por consiguiente la definición operacional de la variable en estudio, está determinada por la sumatoria de los puntajes obtenidos en las respuestas emitidas de la aplicación del instrumento con la finalidad de analizar la capacidad gerencial de los oficiales encargados del proceso de inducción del personal de nuevo ingreso al cuerpo policía del estado Lara (ver cuadro 1).

Cuadro 1
Operacionalización de la Variable

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
	Funciones administrativas	Planificación	1
		Organización	2
		Dirección	3
		Control	4
Capacidad gerencial de los oficiales encargados del proceso de inducción del personal de nuevo ingreso al cuerpo policia del estado Lara	Características de la capacidad gerencial	Manejo del talento humano	5
		Manejo de recursos materiales	6
		Gestión del tiempo	7
		Capacidad de análisis del entorno	8
		Capacidad de negociación	9
		Toma de decisiones	10
		Trabajo en equipo	11
		Liderazgo	12
		Motivación	13
			Proceso de inducción
información previa	15		
Programa de inducción formal	16, 17		

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación

Por su naturaleza, el presente estudio se enmarca en el paradigma positivista con enfoque cuantitativo, el cual según Colas y Buendía (1999) “está dirigido a obtener los datos a la luz de un instrumento de medición, cuyo análisis requiere del uso de modelos matemáticos y procedimientos estadísticos” (p. 329). Para Barrios (2002), los principios metodológicos del positivismo tienen como objetivo estudiar las propiedades y fenómenos cuantitativos y sus relaciones para proporcionar la manera de establecer, formular, fortalecer y revisar la teoría existente. (p 27).

Asimismo, según las Normas para la elaboración y presentación de los trabajos especiales de grado, trabajos de grado y tesis doctorales de la Universidad Nacional Yacambú (2007), “el enfoque cuantitativo se refiere al trabajo de investigación cuyo propósito es la indagación de la incidencia y los valores en los que se manifiesta una o más variables, en un momento determinado en el tiempo” (p. 5)

Así también, se enmarca en el diseño de campo y de tipo descriptivo de corte transeccional no experimental. Según Sabino (ob.cit) una investigación de campo permite recopilar los datos de interés de primera mano, tomados de manera directa en la realidad donde ocurre el fenómeno objeto de estudio, con el propósito de describirlos, explicar sus causas, efectos, entender su naturaleza y factores constituyentes o predecir su ocurrencia.

Con relación a los estudios de tipo descriptivo, a juicio de Sabino (ob. cit.), se orientan al análisis de un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciados. Por otra parte, el mismo autor destaca que en los no experimentales de corte transeccional “no existe manipulación ni control de variables, sólo se intenta describir un fenómeno dado, analizando su estructura y realizando sus observaciones en un momento único en el tiempo” (p. 49). Las conceptualizaciones descritas configuran la naturaleza y carácter de esta investigación, dado que en la misma se recogió la información a partir de datos primarios, en forma directa en la realidad con el propósito de analizar

Población y Muestra

La población en toda investigación, constituye el objeto o centro fundamental de la misma, de ella se extrae la información requerida para su respectivo estudio. A tal efecto, Canales (2001) la define “como el conjunto de todas las unidades (personas o cosas) que poseen características comunes para un determinado estudio y sobre ellos recaerán las conclusiones a obtener” (p. 66). Para Morles (2003), es “el conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que obtengan, a los elementos o unidades involucradas en la investigación”. (p. 48).

Según Tamayo y Tamayo (1997), la muestra es “el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (p.38). en este caso, la población corresponde, a ciento ochenta (180) funcionarios que laboran en el Cuerpo de Policía del estado Lara, de los cuales se tomó, tal como lo plantea el autor citado, una muestra del diez por ciento (10%) correspondiente a dieciocho (18) personas que laboran en este cuerpo policial.

Técnicas de Recolección de Datos y Procedimiento

La técnica de recolección de datos, según Busot (2004) son los procedimientos que permiten recopilar información para un estudio investigativo. Entre ellas figuran, la encuesta, la observación, la revisión bibliográfica, la entrevista y otras. En esta investigación se utilizó la técnica de la encuesta para recopilar los datos requeridos, definida por el citado autor como “el proceso que permite recopilar los datos de la investigación de manera directa” (p. 66). Por consiguiente, corresponde a un acopio de datos obtenidos mediante consulta o interrogatorio, referentes a estados de opinión, costumbres, nivel económico o cualquier otro aspecto de actividad humana.

En este caso, en el procedimiento a seguir se estableció contacto con el personal de la institución, para darle a conocer el objetivo del estudio, a la vez solicitar la autorización para aplicar el instrumento de recolección de datos a los a la muestra seleccionada para el estudio.

Instrumento

En cuanto al instrumento de recolección de datos se diseñó una escala de varias alternativas de respuesta, denominada Escala Capgein (Capacidad gerencial en el proceso de inducción), estructurada de la siguiente manera: carta de presentación, instrucciones generales, los ítemes con sus respectivos enunciados y alternativas de respuesta en formato tipo Likert de completamente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo, completamente en desacuerdo.

La primera parte se orienta a recopilar información para diagnosticar la capacidad gerencial del docente en la aplicación de los procesos administrativos desarrollados durante la inducción con cuatro (04) ítemes. La segunda parte recoge información sobre las características de la capacidad

gerencial contentiva nueve (09) ítemes, la tercera parte se refiere al proceso de inducción, con cuatro (04) ítemes, para un total de diecisiete (17) ítemes (Ver anexo A).

Validez del Instrumento

Busot (ob. cit.), señala que todo instrumento de recolección de datos debe medir con precisión y veracidad lo que pretende medir según lo establecido en los objetivos, a esto se le llama validez. En tal sentido, la escala fue sometida al criterio de validez de contenido, la cual según Hernández, Fernández y Baptista (2006), se refiere al “grado en que un instrumento de medición mide lo que en realidad realmente las variables pretenden medir” (p. 332).

A tal fin, en este estudio, el instrumento fue validado mediante el criterio de juicio de expertos. Para ello se contó con la ayuda de tres especialistas uno en gerencia educativa, otro en el aspecto metodológico y otro experto en proceso de inducción, quienes emitieron su opinión relacionada con la coherencia, pertinencia y adecuación de los ítemes. Para tal fin, se les hizo entrega de un formato denominado matriz de jueces expertos, para registrar la respectiva información. Además se les envió una comunicación informando el título del trabajo, objetivos generales, específicos, el cuadro de la operacionalización de la variable adjunto a la primera versión del instrumento elaborado (Anexo B).

Confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad de un instrumento de medición corresponde a juicio de Busot (ob. cit.) “al grado en que su aplicación repetida ofrece iguales resultados” (p. 73). Considerando este enunciado, se determinó la confiabilidad a partir del coeficiente denominado Alfa de Cronbach, por ser el

que se adapta a las características de la escala diseñada para recolectar los datos de la muestra seleccionada y atendiendo al criterio sugerido por el autor antes mencionado, se tiene que en el “un coeficiente con valor cero (0) es nulo, mientras que el valor uno (1) representa la máxima confiabilidad, por cuanto mientras más se acerque a éste, mayor es la confiabilidad interna de los ítems” (p. 235), y su expresión matemática es la siguiente:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right)$$

Donde:

α = Coeficiente de confiabilidad

K = Número de ítems

Si = Varianza del instrumento

St² = Varianza de la suma de los ítem

En este sentido para determinar la confiabilidad se aplicó de una prueba piloto a una fracción de diez (10) sujetos seleccionados al azar, con características similares a las que poseen los sujetos del estudio, y para establecer los resultados de esta prueba, no se aplicó la fórmula ni de manera manual, sino que se obtuvieron a través del estadístico computarizado SPSS versión 11.5, siendo de 0.89, lo que indica que es de fuerte confiabilidad. (Ver anexo C).

Análisis de Datos

Los datos recabados a través del instrumento aplicado a los sujetos del estudio para obtener la información respectiva, fueron tabulados y ordenados para su respectivo análisis. Este procedimiento, según Balestrini (2001) se refiere “al paso que emplea el investigador para procesar la información recolectada con el fin de lograr la organización de los datos relativos a una

variable, indicadores e ítemes...” (p. 187). En consecuencia, se realizó el análisis cuantitativo mediante los criterios de la estadística descriptiva, estimando las frecuencias absolutas, porcentuales y promedio por categoría de respuestas, representándolos en cuadros e ilustrados por medio de gráficos tipo barra.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento para analizar la capacidad gerencial de los oficiales encargados de la inducción del personal de nuevo ingreso en el Cuerpo de Policía de Barquisimeto estado Lara. Los datos obtenidos fueron procesados y tabulados por medio del análisis de frecuencia y porcentaje, tomando en cuenta los promedios porcentuales de mayor incidencia en las dimensiones: capacidad gerencial en los procesos administrativos, características de la capacidad gerencial y el proceso de inducción. Resultados que se presentan a continuación:

Capacidad Gerencial en los Procesos Administrativos

Cuadro 2
Respuesta de los sujetos encuestados con respecto la dimensión capacidad gerencial en los procesos administrativos

Indicadores	Enunciado En relación con las funciones administrativas los oficiales encargados del proceso de inducción	CDA		DA		I		ED		CED	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
		Planificación	1. Planifican con antelación los aspectos a ejecutar durante el proceso de inducción del personal de nuevo ingreso en la organización	0	0	4	22	0	0	14	78
Organización	2. Organizan las actividades de inducción planificadas tomando en cuenta la necesidad de personal requerido para laborar en las diversas oficinas del cuerpo de policía	0	0	16	89	2	11	0	0	0	0
Dirección	3. Dirigen el proceso de inducción de manera que se realice lo más óptimo posible a fin de lograr los objetivos individuales propuestos en su plan de trabajo	0	0	18	100	0	0	0	0	0	0

Cuadro 2 (Cont.)

Indicadores	Enunciado	CDA		DA		I		ED		CED	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
		Control	4. Controla que durante el proceso de inducción realizado se puedan desarrollar acciones correctivas en caso que los objetivos no sean logrados con efectividad	0	0	15	83	3	17	0	0
Promedio		0%		73%		7%		20%		0%	

Nº: 18 Miembros del personal que laboran en la Oficina de Recursos Humanos. Reseña: CDA (completamente de acuerdo); DA (de acuerdo); I (indeciso); CED (Completamente en desacuerdo); ED (en desacuerdo).

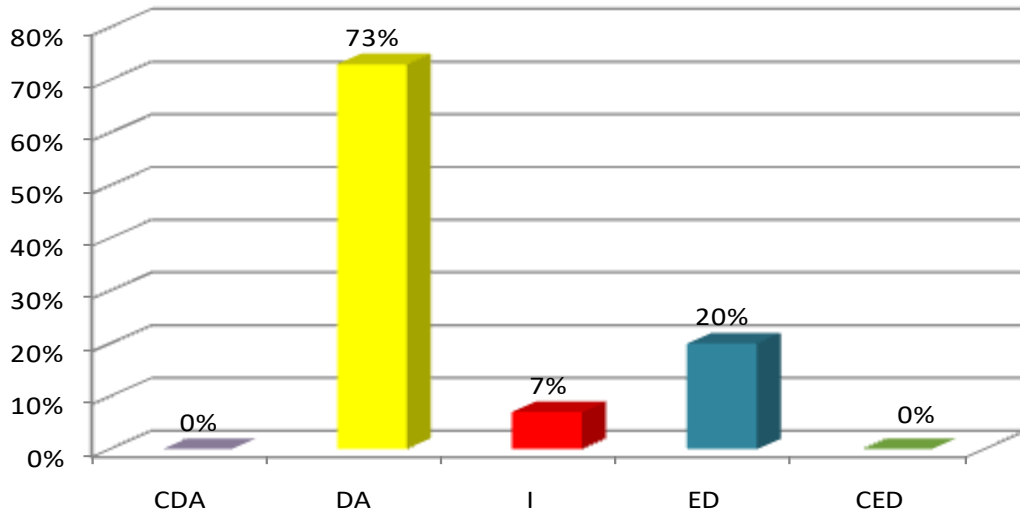


Gráfico 1. Promedios porcentuales de respuesta de los sujetos encuestados con respecto la dimensión capacidad gerencial en los procesos administrativos

En el cuadro 2 y gráfico 1, se presenta la opinión del personal sobre la dimensión funciones administrativas aplicados por los oficiales encargados del proceso de inducción, representada por los indicadores planificación, organización, dirección y control, correspondiente a los ítems del 1 al 4.

En relación a las acciones orientadas a la planificación representado por el ítem 1 se les preguntó si los oficiales encargados del proceso de inducción planifican con antelación los aspectos a ejecutar durante el proceso de inducción del personal de nuevo ingreso en la organización, el 78% de los encuestados estuvo en desacuerdo con mientras que el 22% estuvo de acuerdo. En el ítems 2, relacionado con el proceso de organización, el 89%

de los encuestados estuvo de acuerdo en que organizan las actividades de inducción planificadas tomando en cuenta la necesidad de personal requerido para laborar en las diversas oficinas del cuerpo de policía, mientras que el 11% estuvo indeciso.

En el ítems 3, relacionado con el proceso de dirección el 100% de los encuestados estuvo de acuerdo en que dirigen el proceso de inducción de manera que se realice lo más óptimo posible a fin de lograr los objetivos individuales propuestos en su plan de trabajo.

En el ítems 4, relativo al proceso de control, el 83% de los encuestados, está de acuerdo con que el personal controla que durante el proceso de inducción realizado se puedan desarrollar acciones correctivas en caso que los objetivos no sean logrados con efectividad, mientras que el 17% estuvo indeciso.

Los resultados evidencian que un promedio porcentual del 73% de los encuestados estuvo de acuerdo con las acciones desarrolladas relacionadas con las funciones administrativas por los oficiales encargados del proceso de inducción, sin embargo un 20% de los encuestados estuvo en desacuerdo y un 7 % estuvo indeciso, lo que indica que un total del 27% presentan dudas en relación a la efectividad de este proceso.

En relación al desarrollo de las funciones administrativas, en la planificación los oficiales presentan debilidades significativas que afectan el proceso de inducción, sobre todo en aquellas actividades previas que se requieren para desarrollar dicho proceso. Sin embargo, los aspectos relacionado con la organización, dirección y control, se desarrollan de manera efectiva durante el proceso de inducción efectuado por los funcionarios encargados de la misma.

Los resultados obtenidos difieren con lo planteado Sequera (2000), quien sostiene que estos procesos administrativos por ser un conjunto de actividades desarrolladas por un grupo de personas dentro de una organización, dichas acciones se interrelacionan e interactúan para lograr

objetivos previamente establecidos y éstos pueden considerarse como una forma de actuar mediante la cual un equipo de personas crea, orientan, mantienen, hacen funcionar una organización planificando, dirigiendo y coordinando el esfuerzo humano, para lograr mayor efectividad en las acciones realizadas en las organizaciones.

Cuadro 3
Respuesta de los sujetos encuestados con respecto la dimensión característica de la capacidad gerencial

Indicadores	Enunciado	CDA		DA		I		ED		CED	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Manejo del talento humano	5. Manejan las actividades de inducción de manera que las ejecuten con el mínimo error posible logrando satisfacción en el personal participante de la misma.	0	0	10	56	0	0	8	44	0	0
Manejo de recursos materiales	6. Administran de manera efectiva los recursos materiales que se le asignan para realizar el proceso de inducción.	0	0	6	33	2	11	10	56	0	0
Gestión del tiempo	7. Gestionan el tiempo permitiendo el desarrollo de los objetivos distinguiendo entre lo urgente y lo importante logrando con éxito su agenda de trabajo previamente establecida.	0	0	6	33	0	0	10	56	2	11
Capacidad de análisis del entorno	8. Logran potenciar las habilidades del personal que participa en la inducción para dar respuesta a las exigencias requeridas en la organización para la cual laboran.	3	17	8	44	0	0	1	6	6	33
Capacidad de negociación	9. Muestran la habilidad de negociación para crear un ambiente propicio de colaboración y compromiso fortaleciendo así las relaciones entre el personal con mayor antigüedad y el de nuevo ingreso.	4	22	10	56	4	22	0	0	0	0
Toma de decisiones	10. Toman decisiones para fortalecer el proceso de inducción con el propósito de lograr los objetivos trazados en dicha actividad.	4	22	10	56	2	11	2	11	0	0
Trabajo en equipo	11. Promueven el trabajo en equipo entre el personal de nuevo ingreso una vez incorporados en las diferentes oficinas de la organización policial.	9	50	5	28	4	22	0	0	0	0
Liderazgo	12. Ejercen un liderazgo basado en habilidades sociales desarrollando el proceso de inducción con efectividad.	9	50	5	28	4	22	0	0	0	0

Cuadro 3 (Cont.)

Indicadores	Enunciado	CDA		DA		I		ED		CED	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Motivación	13. Generan entusiasmo por el trabajo en el nuevo personal que recibe la inducción para laborar en armonía en la oficina para la cual son requeridos	0	0	9	50	5	28	4	22	0	0
Promedio		18%		43%		13%		21%		5%	

Nº :18 Miembros del personal que laboran en la Oficina de Recursos Humanos. Reseña: CDA (completamente de acuerdo); DA (de acuerdo); I (indeciso); CED (Completamente en desacuerdo); ED (en desacuerdo).

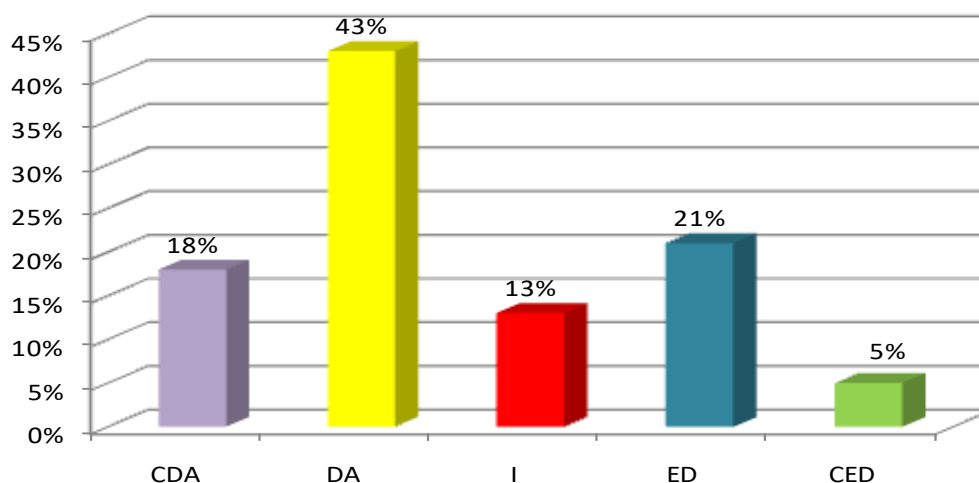


Gráfico 2. Promedios porcentuales de respuesta de los sujetos encuestados con respecto la dimensión característica de la capacidad gerencial

En el cuadro 3, gráfico 2, se presenta la respuesta de los encuestados con respecto a la dimensión características de la capacidad gerencial, representada por los ítems del 5 al 13. En tal sentido, cuando se les preguntó su opinión, en el ítems 5, en el indicador manejo del talento humano, si manejan las actividades de inducción de manera que las ejecuten con el mínimo error posible logrando satisfacción en el personal participante de la misma, el 56% de los encuestados estuvo de acuerdo, mientras que el 44% estuvo en desacuerdo.

En el indicador manejo de recursos materiales, representado por el ítems 6, referente a si administran de manera efectiva los recursos materiales que se le asignan para realizar con efectividad el proceso de inducción, el 56%

estuvo en desacuerdo, mientras que el 33% estuvo de acuerdo y solo el 11% indeciso.

En el indicador gestión del tiempo, representado por el ítem 7, donde se menciona si gestionan el tiempo permitiendo el desarrollo de los objetivos distinguiendo entre lo urgente y lo importante logrando con éxito su agenda de trabajo previamente establecida el 56% estuvo en desacuerdo, mientras que el 33% estuvo de acuerdo y el 11% completamente en desacuerdo.

En el indicador capacidad de análisis del entorno, representado por el ítems 8, se les preguntó si los funcionarios logran potenciar las habilidades del personal que participa en la inducción para dar respuesta a las exigencias requeridas en la organización para la cual laboran, aquí el 44% de los encuestados estuvo de acuerdo, mientras que el 33% estuvo completamente en desacuerdo, el 6% estuvo en desacuerdo.

En el indicador capacidad de negociación, reflejado en el ítem 9, se preguntó si muestran la habilidad de negociación para crear un ambiente propicio de colaboración y compromiso fortaleciendo así las relaciones entre el personal con mayor antigüedad y el de nuevo ingreso, el 56% estuvo de acuerdo, un 22% completamente de acuerdo, y el otro 22% indeciso.

En el indicador toma de decisiones, en el ítem 10, referente a si los funcionarios toman decisiones para fortalecer el proceso de inducción con el propósito de lograr los objetivos trazados en dicha actividad, el 56% estuvo de acuerdo, un 22% completamente de acuerdo, mientras que un 11% estuvo indeciso en responder, el otro 11 % respondió estar en desacuerdo.

En cuanto al ítem 11 referente a si promueven el trabajo en equipo entre el personal de nuevo ingreso una vez incorporados en las diferentes oficinas de la organización policial y en el ítems 12 relacionado con el liderazgo, se les preguntó si ejercen un liderazgo basado en habilidades sociales desarrollando el proceso de inducción con efectividad, en ambos ítem el 50% de los encuestados respondió estar completamente de acuerdo, el 28% de acuerdo, mientras que el 22% estuvo indeciso.

Finalmente, en el ítem 13, relativo al indicador motivación, el 50% estuvo de acuerdo que los oficiales generan entusiasmo por el trabajo en el nuevo personal que recibe la inducción para laborar en armonía en la oficina para la cual son requeridos, mientras que un 28% estuvo indeciso, el 22% estuvo en desacuerdo.

Los resultados evidencian en las características de la capacidad gerencial que debe tener el personal encargado del proceso de inducción, un promedio del 43% de las respuestas se ubicó en la alternativa de acuerdo y el 18% completamente de acuerdo, siendo una tendencia de aceptación del 61% de los encuestados en los aspectos orientados hacia el manejo del talento humano, capacidad de análisis del entorno, capacidad de negociación, toma de decisiones, trabajo en equipo, liderazgo y motivación, mientras que el promedio del 21% estuvo en desacuerdo, el 13% indeciso y un 5% completamente en desacuerdo, reflejada en las debilidades presentadas en cuanto al manejo de recursos materiales y gestión de tiempo.

En relación a los aspectos relacionados con las características se puede observar debilidades significativas en varios aspectos como el manejo del tiempo y recursos materiales, tomando en cuenta a Aguirre (2010), el autor considera que el tiempo bien administrado permitirá desarrollar los objetivos previamente definido, además de distinguir entre lo urgente y lo importante, desarrollar una agenda de trabajo de manera efectiva, eficiente, eficaz y productiva, por lo tanto, si este no se administra adecuadamente pueden presentarse dificultades durante el proceso de inducción.

Por otro lado, Alles (2005), considera que el mal manejo de recursos incide en establecimiento de sistemas, procedimientos y servicios técnicos, administrativos, presupuestables y contables con el recurso humano, además de administrar de manera ineficiente los materiales requeridos por las organizaciones y sus unidades administrativas de conformidad con los criterios, lineamientos y normas que formulen las directrices de la organización.

Proceso de Inducción

Cuadro 4

Respuesta de los sujetos encuestados con respecto la dimensión proceso de inducción

Indicadores	Enunciado	CDA		DA		I		ED		CED	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Socialización laboral	14. Orientan al personal de nuevo ingreso acerca de los valores y conocimientos sociales esenciales para asumir su rol laboral en la organización policial	0	0	10	56	0	0	8	44	0	0
		0	0	6	33	2	11	10	56	0	0
Programa de inducción formal	15. Involucran al nuevo personal a través de información previa en las actividades de inducción generando compromisos con la organización	0	0	6	33	0	0	10	56	2	11
	16. Desarrollan actividades de interés general para todo el personal de nuevo ingreso	3	17	8	44	0	0	1	6	6	33
	17. Desarrollan actividades de interés específico dirigido en especial a los trabajadores de determinados puestos que requiere la organización										
Promedio		4%		42%		3%		40%		11%	

Nº :18 Miembros del personal que laboran en la Oficina de Recursos Humanos. Reseña: CDA (completamente de acuerdo); DA (de acuerdo); I (indeciso); CED (Completamente en desacuerdo); ED (en desacuerdo).

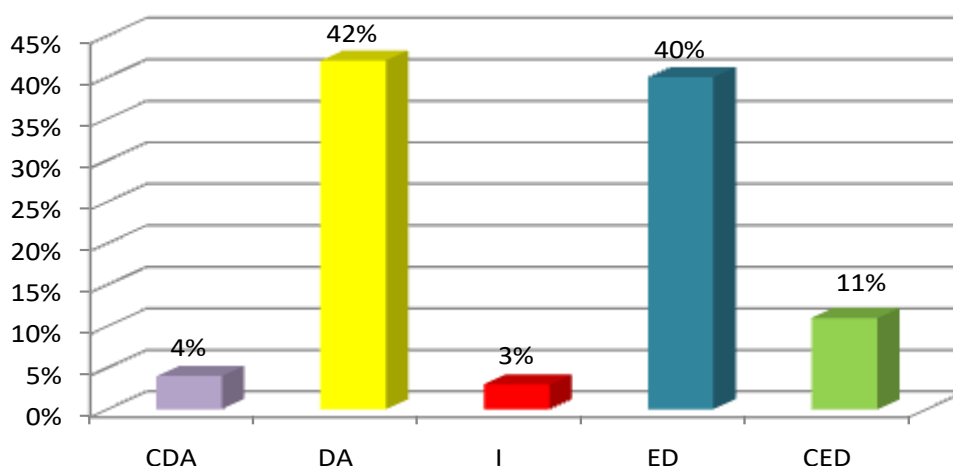


Gráfico 3. Promedios porcentuales de respuesta de los sujetos encuestados con respecto la dimensión proceso de inducción

En el cuadro 4, gráfico 3, se presenta la respuesta de los encuestados con respecto al proceso de inducción representado por los ítems del 14 al 17.

Cuando se les preguntó con respecto al desarrollo del proceso de inducción del personal del nuevo ingreso los oficiales encargados del mismo en el indicador socialización laboral, representado por el ítem 14, referente a si orientan al personal de nuevo ingreso acerca de los valores y conocimientos sociales esenciales para asumir su rol laboral en la organización policial, el mayor valor porcentual se ubicó en la alternativa de acuerdo con un 56%, seguida del 44% en desacuerdo.

En relación al indicador información previa, ítems 15, el 56% de los encuestados estuvo en desacuerdo con respecto a que los funcionarios involucran al nuevo personal a través de información previa en las actividades de inducción generando compromisos con la organización, mientras que el 33% estuvo de acuerdo y un 11% indeciso.

En relación al indicador programa de inducción formal, representado por los ítems 16 y 17, se evidencia si los oficiales durante el proceso de inducción desarrollan de actividades de interés general para todo el personal de nuevo ingreso, el 56% de los encuestados estuvo en desacuerdo, y el 2% completamente en desacuerdo y solo el 33% estuvo de acuerdo. Mientras que en el ítems 18, relativo a si desarrollan actividades de interés específicos dirigido en especial a trabajadores de determinados puestos que requiere la organización, el 44% estuvo de acuerdo y el 17% completamente de acuerdo, asimismo el 33% estuvo completamente en desacuerdo, el 6% estuvo en desacuerdo y ninguno indeciso.

Los resultados obtenidos durante el desarrollo del proceso de inducción del personal de nuevo ingreso al Cuerpo de Policía del estado Lara, tienen una tendencia de un promedio del 42% de acuerdo seguida de un 4% completamente de acuerdo, es decir, del 46%, en relación con un promedio del 40% en desacuerdo y un 11% completamente en desacuerdo es decir un 51%, lo que indica que existen debilidades durante el proceso de inducción en relación a la información previa siendo más efectivo en la socialización laboral y en el desarrollo de programas formales.

En relación al proceso de inducción, Solana (2003), considera que es aquel a través del cual se introduce al personal de nuevo ingreso en las actividades de la organización, se le indican sus responsabilidades principales, comunicándoles los derechos y obligaciones implicados en el ejercicio de su función. Significa tener una excelente oportunidad para orientar al personal sobre los aspectos relevantes de la organización, como su historia, antecedentes, la visión, con la que todo empleado debe estar comprometido, sus creencias y valores, cómo llegaron a sus puestos los principales ejecutivos y aspectos relevantes que ayuden a sensibilizar a los nuevos contratados, por lo que tanto la información previa requiere mayor refuerzo puesto que es uno de los aspectos que presentan mayor debilidad.

Los resultados coinciden con lo planteado por los investigadores como Quiroz (2009), Monteiro (2011), Humbria (2010), entre otros, en la necesidad de fortalecer los procesos gerenciales y de inducción en las organizaciones policiales, logrando un mayor aprovechamiento del talento humano que allí labora, por lo que existen debilidades que afectan la labor realizada en las mismas.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En relación con los hallazgos que surgen del desarrollo de la investigación y para dar respuesta a las interrogantes y objetivo de la misma, se presentan a continuación las siguientes conclusiones: en el objetivo 1, a través del cual se busca diagnosticar la capacidad gerencial de los oficiales encargados del proceso de inducción del personal de nuevo ingreso en relación a la aplicación de las funciones administrativas de planificación, dirección, organización y control, los resultados evidencian que los procesos con mayor debilidad en opinión de las personas encuestadas es la planificación desarrollada para llevar a cabo el proceso de inducción.

Se pudo observar que el personal encargado de la inducción, desarrollan muy poco planes con antelación tomando en cuenta los aspectos más significativos a ejecutar durante el proceso de inducción del personal de nuevo ingreso en la organización, sin embargo, esto no quiere decir que no se planifique en su totalidad, solo que existen debilidades, como no prever con antelación los aspectos a tomar en cuenta durante el proceso de inducción que requieren ser mejoradas para lograr un mejor proceso y mayor efectividad en el mismo. Sin embargo, la mayor se orienta hacia los procesos de organización, dirección y control en el cual no se evidencia mayor dificultad.

Con respecto al objetivo 2, orientado a determinar las características que identifican la capacidad gerencial del equipo encargado del proceso de inducción, se pudo determinar que existen problemas y debilidades en dos

aspectos fundamentales como la gestión del tiempo, motivo por el cual el desarrollo de los objetivos previamente definidos no les permite distinguir entre lo urgente y lo importante, de allí, que algunas veces no se esté logrando con éxito su agenda de trabajo previamente establecida en el manejo de un proceso de inducción de calidad y el manejo de los recursos materiales donde el personal encargado de la inducción no administran de manera efectiva los recursos materiales que se le asignan para realizar con efectividad el proceso de inducción, encontrándose perdida de recursos por lo que no son bien distribuidos.

Sin embargo, su mayor fortaleza se ve reflejada en otras características como manejo del talento humano, capacidad de análisis del entorno, capacidad de negociación, toma de decisiones, el liderazgo ejercido por estos funcionarios y la motivación que le asignan a su gestión con el personal de nuevo ingreso.

Finalmente en el objetivo 3, referente a identificar los aspectos aplicados durante el desarrollo del proceso de inducción del personal de nuevo ingreso al Cuerpo de Policía del estado Lara, los aspectos se orientan hacia tres elementos importante, la socialización laboral, la información previa y el programa de inducción formal, de estas tres su mayor fortaleza se representa en la primera y la tercera, presentando debilidades en la información previa la cual es escasa, requiriendo de mayor información para estimular al personal que ingresa a las diferentes oficinas que conforman el Cuerpo de Policía del estado Lara.

Recomendaciones

En función a las conclusiones se presentan las siguientes recomendaciones:

Dar a conocer los resultados de este estudio a las autoridades competentes del Cuerpo de Policía del estado Lara, con el fin de establecer

los correctivos necesarios para mejorar la situación planteada en cuanto a las competencias gerenciales a desarrollar durante el proceso de inducción.

Realizar cursos de actualización para el fortalecer la planificación organizacional orientada al desarrollo de un proceso participativo, realista y flexible que permita la ejecución de planes de manera efectiva antes, durante y después del proceso de inducción.

Fortalecer el proceso de planificación tomando en cuenta el curso de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que lo orientaran, la secuencia de las operaciones a realizar y las determinaciones de tiempo par la realización de las actividades de inducción.

Desarrollar la capacidad gerencial del personal encargado de la inducción, a través de talleres, charlas, encuentros reflexivos, orientándolos en función del cumplimiento de planes y objetivos fijados a las diferentes oficinas, para la inducción del personal de nuevo ingreso, así como una correcta utilización de los recursos asignados para el desarrollo de su trabajo.

Realizar talleres de capacitación para fortalecer la capacidad gerencial del personal encargado de la inducción en relación a la gestión del tiempo, orientándolos en como hacer uso del mismo destacando la importancia entre lo urgente y lo importante, el desarrollo de una agenda de trabajo, delegación de tareas, entre otros aspectos y el manejo efectivo de los recursos materiales a ser utilizados durante la inducción.

Realizar reuniones para establecer las pautas a seguir con respecto a la información previa que se requiere dar a conocer durante el proceso de inducción a fin de tener un criterio definido durante su desarrollo.

REFERENCIAS

- Aguirre, M (2010). *Gestión del tiempo en el trabajo*. [Documento en línea]. Disponible en: <http://desarrollo-profesional.universia.es/recursos-y-consejos/guias-y-consejos/gestion-tiempo/>. [Consulta, 4 de septiembre 2013]
- Albacete, A (2010). *El liderazgo en los cuerpos policiales*. Universidad de Murcia. España.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. México: Granica.
- Alvarado, O (2003). *Gerencia y marketing educativo*. Lima: Universidad Alas Peruanas.
- Amareto, M (2010). *Capacidad gerencial en el contexto latinoamericano*. México: Trillas.
- Añez, A, Gamboa, M. Navarro. P y Pérez, A (2009). *Formación de carácter gerencial en el saber de los miembros del concejo universitario de la Universidad del Zulia*. Trabajo de grado. No publicado. Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela.
- Arias, F. (2005). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.
- Alvarado, O (2003). *Gerencia y marketing educativo*. Lima: Universidad Alas Peruanas.
- Balestrini, M. (2001). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Caracas: B.L. Consultores Asociados
- Bares, N (2006). *Relación policía comunidad: un elemento para la modernización de la Policía Nacional de Panamá*. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.clad.org.ve/fulitex/004903.pdf>. [Consulta, 4 de septiembre de 2013].
- Barrio, M. (2002). *Criterios y Estrategias para la definición de Líneas de Investigación y prioridades para su desarrollo*. Caracas. UPEL.

- Broza, S (2007). *Capacidad gerencial*. Diario XXI. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.diariosigloxxi.com/texto-diario/mostrar/21150/la-capacidad-gerencial>. [Consulta, 4 de septiembre 2013]
- Busot, A. (2004). *Investigación educativa*. Maracaibo: Universidad del Zulia.
- Canales, E. (2001). *Metodología de la investigación*. Caracas: Biosfera.
- Castillo, J. (2006). *La dirección*. [Documento en línea]. Disponible en: www.monografias.com/trabajos15/direccion/direccion.shtml-54k. [Consulta: 2013, septiembre 12].
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humano*. Quinta Edición. México: Mc Graw Hill.
- Colas, A. y Buendía, E. (1999). *Investigación social*. México: Trillas
- Díaz, M (2005). *Factores que inciden en la toma de decisiones en la organización*. México: Trillas.
- Duque, I (2011). *Recomendaciones para mejoramiento del clima laboral en el Cuerpo Técnico de Investigación de la Fiscalía General de la Nación Seccional Pereira*. Trabajo de Grado. Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia.
- Freeman, E. (2000). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Giusti, R (Conductor) (2010, septiembre 14). Grado 33 (Programa de TV, entrevista a R. Briceño León, observatorio venezolano de la violencia), Caracas: Globovisión.
- González, A (2006). *Las redes sociales en la promoción del buen trato*. Ponencia efectuada en el marco del III Encuentro nacional de Defensores. Porlamar. Venezuela.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Humbria, S (2010). *Control interno como herramienta de evaluación gerencial en la administración del recurso humano Caso Policía Municipal de Carirubana en el estado Falcón*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

- Ley de Estatuto de la Función Pública (2009). *Gaceta Oficial N° 37.522 de fecha 06 de septiembre de 2009*. Caracas: Autor.
- Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional (2009). *Gaceta Oficial N° 5.880 Extraordinario del 9 de abril de 2009*. Caracas: Autor.
- Licha, I (2000). *Análisis del entorno herramienta de la gerencia social*. Madrid: Narcea.
- Mintzberg, H, Briam y Vogel, J (2007). *Procesos estratégicos, conceptos, contextos y casos*. México: Mc Graw Hill.
- Monteiro, A (2011). Desarrollo de habilidades gerenciales como estrategia de entrenamiento empresarial. Trabajo de grado. No publicado. Universidad Nacional de Colombia.
- Morles, V (2003). *Planteamiento y análisis de investigaciones* (8ª ed.). Caracas: El Dorado.
- Naranjo, B (2010). *Consideraciones básicas para un proceso de inducción a una empresa. Visión desde una gerencia*. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/consideraciones-para-un-proceso-de-induccion-y-capacitacion.htm>. [Consulta, 12 de diciembre de 2013]
- Orozco, V. (2001). Reflexiones teórico-metodológicas para desarrollar el proceso de inducción como apoyo a la gestión de recurso humano universitario. *Revista Educación*. Vol. 25. No. 1. pp. 27-33. Costa Rica.
- Quinceno, M (2010). *Capacidades gerenciales*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Quiroz, N (2009). *Modelo gerencial basado en el análisis de los líderes organizacionales, en la empresa desarrolladora de software P&A Soluciones Integradas S.A.* Trabajo de grado no publicado. Universidad de Medellín. Colombia.
- Retamar, G (2000). *El trabajo en equipo*. Madrid. España: Narcea.
- Rodríguez, H (2010). Directiva del proceso de nuevo ingreso al Cuerpo de Policía del estado Lara. Escuela de Policía del estado Lara "General de División Juan Guillermo Iribarren" Barquisimeto. Venezuela.

- Rojas, F (2004). *Motivación y comportamientos en la organización*. Madrid. España: Narcea.
- Ruiz Lúquez, J (2004). *Gerencia en el aula*. Nirgua, Yaracuy: Fondo Educativo.
- Sabino, C. (2004). *Metodología de la Investigación*. Caracas: Ateneo.
- Sequera, F (2000). *Principios de la Gerencia*. México: Editorial Compañía editorial Continental.
- Sisk L. y Sverdlik, M.(1979) *Administración y Gerencia de Empresas*. U.S.A: South-Western Publishing CO.
- Solana, R. (2003). *Administración de organizaciones*. Buenos Aires. Argentina: Ediciones Interoceánicas.
- Thomson, T (1993). *Toma de decisiones asertivas*. México: Editorial Compañía editorial Continental.
- Tamayo, L y Tamayo, M (1997). *El proceso de investigación científica*. México: Editorial Limusa.
- Universidad Yacambú (2007). *Normas para la elaboración y presentación de los trabajos especiales de grado, trabajos de grado y tesis doctorales*. Barquisimeto: Autor
- Yusti, N (2013). *Programa de asesoramiento gerencial sobre el nuevo perfil profesional del docente requerido en el instituto autónomo Escuela de Policía "General de División Juan Jacinto Lara" Núcleo Lara*. Trabajo de Grado no Publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. UPEL-IPB. Barquisimeto. Lara.

ANEXO

ANEXO A
INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

Distinguido Funcionario(a):

El instrumento que a continuación se presenta forma parte de una investigación, y tiene como finalidad la obtención de datos que servirán como fuente de información para un trabajo de grado sobre **CAPACIDAD GERENCIAL DE LOS OFICIALES ENCARGADOS DEL PROCESO DE INDUCCION DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO AL CUERPO DE POLICIA DEL ESTADO LARA**. Es importante destacar, que la información que facilite será confidencial y constituirá un importante aporte para culminar el Trabajo de Grado que se desarrolla como requisito parcial para optar al título de Magíster en Gerencia Educacional.

La sinceridad y objetividad de su respuesta es muy valiosa.

Gracias por su colaboración

Licdo. Edgar Patrizzi
Investigador



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

ESCALA CAPGEIN
(CAPACIDAD GERENCIAL EN EL PROCESO DE INDUCCION)

INSTRUCCIONES

- A. Familiarícese por favor, con la siguiente escala de cinco (5) puntos: esto es, asegúrese de saber el significado de cada número.
1. Completamente de acuerdo
 2. DE acuerdo
 3. Indeciso
 4. En desacuerdo
 5. Completamente en desacuerdo.
- B. PARA CONTESTAR: marque con una X el número que mejor exprese su opinión (1, 2, 3, 4, 5, 6) en la casilla vacía que aparece al lado derecho del ítem que está contestando.
- C. En las siguientes aparecen dieciocho (18) ítems. Por Favor contéstelos todos. Gracias.

PARTE I. Capacidad gerencial en el desarrollo de funciones administrativas

Instrucciones: Marque con una X en la alternativa que más se adapte a su opinión

Nº	En relación a las acciones desarrolladas relaciones con funciones administrativas, los oficiales encargados del proceso de inducción	5	4	3	2	1
1	Planifican con antelación los aspectos a ejecutar durante el proceso de inducción del personal de nuevo ingreso en la organización					
2	Organiza las actividades de inducción planificadas tomando en cuenta la necesidad de personal requerido para laboral en cada oficina del cuerpo de policía					
3	Dirige el proceso de inducción de manera que las acciones se realicen de más óptima posible a fin de lograr los objetivos individuales propuestos en su plan de trabajo					
4	Controla que durante el proceso de inducción que realiza se pueda desarrollar una acción correctiva en caso de que los objetivos no sean logrados con efectividad					

PARTE II. Características de la Capacidad Gerencial

A continuación se presentan una lista de las características de la capacidad gerencial que debe tener el personal encargado del proceso de inducción, escriba una X en el número que exprese su opinión al lado izquierdo del ítems que está contestando.

Nº	De acuerdo con su opinión los oficiales encargados del proceso de inducción del personal de nuevo ingreso:	5	4	3	2	1
5	Manejan las actividades de inducción de manera que las ejecutan con el minino error posible logrando satisfacción en el personal participante de la misma					
6	Administran de manera efectiva los recursos materiales que se le asignan para realizar el proceso de inducción					
7	Gestionan el tiempo permitiendo el desarrollo de los objetivos previamente definidos distinguiendo entre lo urgente y lo importante logrando con éxito su agenda de trabajo previamente establecida					

8	Logran potenciar las habilidades del personal que participa en la inducción para dar respuesta a las exigencias requeridas en la organización para la cual laboran					
9	Tienen la habilidad de negociación para crear un ambiente propicio de colaboración y compromiso fortaleciendo así las relaciones entre el personal con mayor antigüedad y el de nuevo ingreso					
10	Toman decisiones acertadas para fortalecer el proceso de inducción con el propósito de lograr los objetivos trazados en dicha actividad					
11	influyen en el personal de nuevo ingreso de manera positiva para que trabajen en equipo una vez incorporados en las diferentes oficinas de la organización policial					
12	Ejercen un liderazgo basado en habilidades sociales desarrollando el proceso de inducción con efectividad					
13	Generan entusiasmo por el trabajo en el nuevo personal que recibe la inducción para laboral en armonía en la oficina para la cual son requeridos					

PARTE III. Aspectos aplicados durante el proceso de Inducción.

Nº	Con respecto al desarrollo del proceso de inducción del personal del nuevo ingreso los oficiales encargados del mismo	5	4	3	2	1
14	15.Orienta de manera adecuada al personal a apreciar los valores y conocimientos sociales esenciales para asumir su rol laboral en la organización policial					
15	16.involucra a los nuevos colaboradores en las actividades que van a realizar, haciendo más fácil su integración para generar compromisos con la organización					
16	17. Desarrolla actividades de interés general para todo el personal de nuevo ingreso					
17	18. Desarrolla actividades de interés específico dirigido en especial a los trabajadores de determinados puestos que requiere la organización					

ANEXO B

MATRIZ DE VALIDACION DE JUECES EXPERTOS



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

Estimado Profesor (a)

Me dirijo a usted, con el propósito de solicitar su colaboración, para la revisión y validación del instrumento diseñado para recoger la opinión del personal sobre la capacidad gerencial de los oficiales encargados del proceso de inducción del personal de nuevo ingreso al Cuerpo de Policía del estado Lara. El Instrumento está estructurado en tres partes: en la primera parte se refiere a la Capacidad gerencial en los procesos administrativos, la segunda a las características de la capacidad gerencial y la tercera al proceso de inducción. A continuación se le presenta un formato para validar dicho instrumento.

De antemano le expreso mi agradecimiento por su receptividad para dar su opinión como experto en la materia.

Atentamente

Edgar Patrizzi

MATRIZ DE VALIDACIÓN JUICIO DE EXPERTOS

IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombre y Apellido	CI N°	Titulo / Especialidad	Cargo que desempeña

Dimensión	Indicador	ítems	coherencia	pertinencia	adecuación	Dejar	Modificar	Eliminar	Incluir otra	Observaciones
Capacidad gerencial en los procesos administrativos	Planificación	1								
	Organización	2								
	Dirección	3								
	Control	4								
Características de la capacidad gerencial	Manejo del talento humano	5								
	Manejo de recursos materiales	6								
	Gestión del tiempo	7								
	Capacidad de análisis del entorno	8								
	Capacidad de negociación	9								
	Toma de decisiones	10								
	trabajo en equipo	11								
	Liderazgo	12								
	Motivación	13								
proceso de inducción	Socialización laboral	14								
	información previa	15								
	Programa de inducción formal	16								
		17								

ANEXO C
RESULTADOS DE LA CONFIABILIDAD

Confiabilidad del Instrumento

** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis **

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H
A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	ITEMS1	4,7000	,6749	10,0
2.	ITEMS2	4,4000	,6992	10,0
3.	ITEMS3	4,6000	,6992	10,0
4.	ITEMS4	4,8000	,4216	10,0
5.	ITEMS5	4,4000	,5164	10,0
6.	ITEMS6	4,6000	,6992	10,0
7.	ITEMS7	4,7000	,4830	10,0
8.	ITEMS8	4,3000	,8233	10,0
9.	ITEMS9	4,7000	,6749	10,0
10.	ITEMS10	4,8000	,4216	10,0
11.	ITEMS11	4,6000	,6992	10,0
12.	ITEMS12	4,3000	,9487	10,0
13.	ITEMS13	4,6000	,5164	10,0
14.	ITEMS14	4,2000	,9189	10,0
15.	ITEMS15	4,2000	,7888	10,0
16.	ITEMS16	4,6000	,6992	10,0
17.	ITEMS17	4,4000	,8433	10,0

N of Cases = 10,0

Inter-item Correlations Max/Min	Mean Variance	Minimum	Maximum	Range
1,5512	,1305	-,6447	1,0000	1,6447

Reliability Coefficients 17 ítems

Alpha = ,8819 Standardized item alpha = ,8923

CURRÍCULUM VITAE

Edgar Eduardo Patrizzi Rodríguez, titular de la Cédula de Identidad No. 11792776, nació en Valencia estado Carabobo. En el Colegio Universitario "Fermín Toro" obtuvo el título de T.S.U. en Administración de Recursos Humanos (1997). En la Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez" obtuvo el grado de Lcdo. en Administración de Recursos Humanos (2003). El Diplomado en Docencia en Capacitación Superior lo realizó en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006). En la Universidad Yacambú realiza la Maestría en Gerencia Educacional (2014). Entre los cursos que ha realizado se mencionan: Plan: "Formación Continua Policial" (2013). Curso: "Programa de Promoción del Nuevo Modelo de Policía" (2012). Curso: "Garantía y Defensa de los Derechos Humanos". (2001). Curso: Código Orgánico Procesal Penal en Materia Policial. (2000). Curso: Básico de "Higiene de los Alimentos, Legislación y Procedimientos Operacionales" (2000). Conferencia: Siglo XXI "Mitos y Realidades en el Contexto de la Sabiduría no Convencional" (2000). II Jornadas de Relaciones Industriales "Compromiso, Calidad y Productividad en el Trabajo" (2000). V Congreso Mundial Antidrogas (1999). Taller de "Gerencia en Planificación de la Enseñanza" (1999). Curso XVIII de Formación de Agentes de Seguridad y Orden Público (1.998). Curso de "Probabilidades y Muestreo Estadístico". (1997). Curso Intensivo de Operador de Windows (1997). Curso de Higiene, Seguridad y Salud Ocupacional (1997). Taller sobre Técnicas de Introducción al Mercado de Trabajo (1997). Curso sobre Herramientas Gerenciales (1997). Su experiencia laboral la ha desempeñado en las siguientes instituciones: Gobernación del estado Lara Servicio Autónomo Escuela de Policía "General de División Juan Jacinto Lara" (1998-2010). Ministerio de Educación Superior (2007-2008). Instituto Universitario de la Policía Metropolitana (2007-2010). Urbanización Villas de Yara, estado Yaracuy. Cuerpo de Policía del estado Lara, Dirección de Recursos Humanos (2012). Cuerpo de Policía del estado Lara, Dirección de Educación (2010-2014). Durante su desempeño profesional ha recibido los siguientes reconocimientos: Cinta Honor al Mérito en la Categoría Conducta en su 3ra clase (2007) FAP – LARA. Barra Honor al Mérito de la Fuerza Armada Policial en su única clase (2006) FAP-LARA. Cinta Honor al Mérito en la Categoría Servicio Distinguido en su 1ra clase (2005) FAP - LARA. Orden "General Juan Guillermo Iribarren" en su única clase (2005) Alcaldía del Municipio Iribarren. Cinta Honor al Mérito en la Categoría Servicio Distinguido en su 2da clase (2004) FAP - LARA. Barra Honor al Mérito en su única clase (2002) ESCUPOL. Placas de Reconocimiento Labor desempeñada como Instructor (2002) ESCUPOL. Cinta Honor al Mérito en la Categoría Servicio Distinguido en su 3ra clase (2001) FAP - LARA. Barra Insignia Espíritu Policial en su Única clase (1999). ESCUPOL Resolución 025. Reconocimiento (1999). ESCUPOL. Es casado, reside en Barquisimeto. Su email: eduardopatrizzi@gmail.com.