



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA**



**ESTRATEGIAS GERENCIALES COMUNICACIONALES PARA  
OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESTACIÓN  
POLICIAL VIAL SUR POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO**

**Autor:** Lcdo. Freitas Arnaldo

**Bárbula, junio 2023**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA**



**ESTRATEGIAS GERENCIALES COMUNICACIONALES PARA  
OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESTACIÓN  
POLICIAL VIAL SUR POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO**

**Línea de Investigación:** Análisis de las organizaciones

**Autora:** Lcdo. Arnaldo Freites  
**Tutor:** Dr. Ernesto López

**Bárbula, junio 2023**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA**



**ESTRATEGIAS GERENCIALES COMUNICACIONALES PARA  
OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESTACIÓN  
POLICIAL VIAL SUR POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO**

Trabajo de Grado Presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo para Optar al Título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia.

**Autor:** Lcdo. Arnaldo Freites  
**Tutor:** Dr. Ernesto López

**Bárbula, junio 2023**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN GERENCIA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**AVAL DEL TUTOR**

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Dr. Ernesto López, titular de la Cédula de Identidad N° V- 5.220.617, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado de la Maestría en Administración de Empresas, Mención Gerencia, titulado: **ESTRATEGIAS GERENCIALES COMUNICACIONALES PARA OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESTACIÓN POLICIAL VIAL SUR POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO**, presentado por el ciudadano Lcdo. Freites Méndez Arnaldo José, titular de la Cédula de Identidad N° 13.898,703, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas , Mención Gerencia, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En Valencia a los 30 días del mes de junio del año dos mil veintitrés.

Firma:

Dr. López, Ernesto

CI. V.- 5.220.617

TUTOR

**Bárbula, junio 2023**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA**



**ESTRATEGIAS GERENCIALES COMUNICACIONALES PARA  
OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESTACIÓN  
POLICIAL VIAL SUR POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO**

Trabajo de Grado Presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo para Optar al Título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia.

**Tutor Académico**

Msc. Bruno Varela

**Autora:** Lcdo. Arnaldo Freites

**Bárbula, junio 2023**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
SECCIÓN DE GRADO



ACTA DE VEREDICTO DE TRABAJO DE GRADO - MAESTRÍA

En atención a lo dispuesto en el Artículo 140 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 136 del citado Reglamento, para evaluar el Trabajo de Grado titulado:

**"ESTRATEGIAS GERENCIALES COMUNICACIONALES PARA OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESTACIÓN POLICIAL VIAL SUR POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO"**

Presentada para optar al grado de **MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCION GERENCIA** por el (la) aspirante: **ARNALDO JOSÉ FREITES MÉNDEZ**, titular de la C.I. Nro. V- 13.898.703, realizado bajo la tutoría del (de la) Prof. **BRUNO VALERA** titular de la C.I.: V-7.575.154 Habiendo examinado el trabajo presentado, se decide que el mismo está **APROBADO**.

En Bárbula, a los **28** días del mes de Junio de 2023.

Jurado evaluador:

Presidente del Jurado:  
Nombre: Bruno Valera  
C.I: V-7.575.154

Miembro:  
Nombre: Edduin Veliz  
C.I: V-9.602.791

Miembro:  
Nombre: Isaac Pérez  
C.I.: V- 16.100.874



Edif. Uno. P.B. Campus Bárbula. Municipio Naguanagua. Edo. Carabobo.  
Telf.: 0241-6147994 / Campus La Montaña - Edo. Aragua, Telf. 0243 - 2710606

[www.faces.uc.edu.ve](http://www.faces.uc.edu.ve)

#HaciaLaNuevaVisiónDeUniversidad



FACES UC



FACESUCI



FACESUCI



FACES UC

## DEDICATORIA

### **A Dios,**

A mi Dios, por permitirme lograr cada una de mis metas.

### **A mis Padres,**

Arnaldo Freites y Mary de Freites ¡Que Brille para ustedes la Luz Perpetua!, me enseñaron a ser grande, a luchar y perseverar en la vida, y desde el cielo me cuidan siempre.

### **A mi esposa,**

Elizabeth Rodríguez, Dios te colocó en mi camino para ayudarme y darme fuerzas y animo de seguir adelante apoyándome no solo en el trabajo, sino también en mis estudios y cada meta que me trazo. Te amo.

### **A mi hermana,**

Yurmari Freites incondicional siempre atenta para apoyarme en cada meta que emprendo.

### **A toda mi familia,**

Siempre atentos en cada meta y logros que tengo.

### **A mis compañeros y amigos,**

Con quienes compartí en todo momento desde que comenzó la carrera, mi éxito también es de ustedes.

***De todos ustedes es mi triunfo, mil gracias.***

***Lcdo. Freites Arnaldo***

## **AGRADECIMIENTOS**

**A DIOS TODOPODEROSO**, por acompañarme en todo momento.

**A LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO**, por ser la casa de estudios donde obtuve mis conocimientos para lograr mis objetivos.

**AL Dr. ERNESTO LÓPEZ**, por ser mi tutor y guía en cada paso de este trabajo de grado.

**AL Msc. BRUNO VARELA** mi tutor de contenido, por su apoyo y asesoramiento durante el desarrollo de este Trabajo de Grado.

**A la Lcda. MARICARMEN TAMAYO**, quien me apoyo en todo momento para culminar con éxito esta meta.

**Al Msc. ARÍSTIDES MOTA**, tu ayuda y apoyo incondicional fueron de gran ayuda para mí.

**A la Msc. MARÍA TORREALBA**, su apoyo incondicional, ético y profesionalismo, mujer luchadora, fuiste de gran ayuda para culminar esta meta, al igual que la de todos mis compañeros

***“Gracias a todos ustedes por su valioso apoyo”***

***Lcdo. Freitas Arnaldo***



## ÍNDICE DE CONTENIDO

Dedicatoria.....	pp. vii
Agradecimientos.....	ix
Índice de Contenido.....	x
Índice de Tablas.....	xii
Índice de Gráficos.....	xiii
Resumen.....	xiv
Abstract.....	xv
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	5
Objetivos de la Investigación.....	13
Objetivo General y Específicos.....	13
Justificación e Importancia.....	14
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes de la Investigación.....	18
Bases Teóricas.....	24
Bases legales.....	57
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Naturaleza de la Investigación.....	60
Tipo de Investigación.....	61
Diseño de la Investigación.....	61
Población y Muestra.....	63
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	63

Técnicas de Análisis de Datos.....	64
Validez y Confiabilidad de los Instrumentos.....	65
Técnicas del Análisis y Procesamiento de la información.....	66
Conceptualización de las Variables.....	68
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</b>	
Presentación y Análisis de los Resultados.....	69
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
Conclusiones.....	77
Recomendaciones.....	81
<b>CAPÍTULO VI</b>	
<b>LA PROPUESTA</b>	
Presentación de la Propuesta.....	84
Justificación.....	88
Misión de la Propuesta.....	88
Visión de la Propuesta.....	89
Análisis de Factibilidad.....	89
Factibilidad Técnica.....	91
Factibilidad Financiera.....	91
Factibilidad Operativa.....	92
Factibilidad Económica.....	93
Factibilidad Administrativa.....	93
Alcances y Logros Propuesto.....	93
Estructura y Fases de la Propuesta.....	94
Objetivos de la Propuesta.....	95
Estructura y Contenido de la Propuesta.....	96
Referencias Bibliográficas.....	104

Anexos.....	107
Anexo “A” Solicitud de Validez.....	108
Anexo “B” Formato de Validez.....	109
Anexo “C” Calculo de Confiabilidad.....	110
Anexo “D” Cronograma de Actividades.....	111

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro.	pp.
1. Cuadro Técnico Metodológico.....	68
2. Resultado de los Ítems Número 1-2-3.....	70
3. Resultado de los Ítems Número 4-5-6-7.....	71
4. Resultado de los Ítems Número 8-9-10.....	72
5. Resultado de los Ítems Número 11-12-13.....	73
6. Resultado de los Ítems Número 14-15-16-17.....	74
7. Resultado de los Ítems Número 18-19-20.....	75
8. Resultado de los Ítems Número 21-22-23-24.....	75

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	pp.
<b>Gráfico.</b>	
1. Resultado de los Ítems Número 1-2-3.....	70
2. Resultado de los Ítems Número 4-5-6-7.....	71
3. Resultado de los Ítems Número 8-9-10.....	72
4. Resultado de los Ítems Número 11-12-13.....	73
5. Resultado de los Ítems Número 14-15-16-17.....	74
6. Resultado de los Ítems Número 18-19-20.....	75
7. Resultado de los Ítems Número 21-22-23-24.....	76



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS,**  
**MENTIÓN GERENCIA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**ESTRATEGIAS GERENCIALES COMUNICACIONALES PARA OPTIMIZAR  
EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESTACIÓN POLICIAL VIAL SUR  
POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO**

**Autor:** Ldo. Freitas Arnaldo

**Tutor:** Dr. López, Ernesto

**Fecha:** junio, 2023

**RESUMEN**

En la actualidad tan cambiante, la comunicación viene siendo una de las herramientas fundamentales para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa por lo tanto, imprescindible para lograr un clima organizacional acorde con el desempeño laboral. La presente investigación se desarrolló en la Estación Policial Vial Sur de la Policía de Carabobo, su objetivo general fue Proponer Estrategias Gerenciales de Comunicación Para el Mejoramiento del Clima Organizacional de la Estación Policial Vial Sur Policía de Carabobo, ubicado en la avenida Las Ferias <sup>9</sup>/<sub>10</sub> Intercomunal Plaza de Toros en Valencia Estado Carabobo. La metodología que se utilizó fue de naturaleza cuantitativa bajo la modalidad de proyecto factible, la investigación fue de carácter descriptivo por cuanto se desea aportar solución a un problema concreto, tipo documental de campo ya que se recolectó la información en el lugar donde ocurre el fenómeno, estudio no experimental ya que se realizó in manipular deliberadamente las variables; la población considerada en la presente investigación está conformada por veinte personas que conforman la nómina diaria y la muestra estará conformada por la totalidad de la población. Se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos, en la modalidad de cuestionario como instrumento, el cual se le aplicó el coeficiente el método estadístico de Alfa de Cronbach, con un **0,91** de confiabilidad dando como conclusión, que es necesario proponer estrategias gerenciales de comunicación, para mejorar el clima organizacional en la institución objeto de estudio, indicándose como recomendación mejorar el ambiente institucional que se ve afectado por la falta de comunicación entre el personal directivo y el funcionario, lo cual ha llevado a una fractura en el entorno laboral.

**Descriptor:** Clima organizacional, Comunicación y toma de decisiones.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENTION GERENCIA**  
**CAMPUS BARBULA**



**COMMUNICATION MANAGEMENT STRATEGIES TO OPTIMIZE THE  
ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE SOUTH VIAL POLICE STATION  
CARABOBO STATE POLICE**

**Author:** Freites, Arnaldo

**Tutor:** López, Ernesto

**Date:** June, 2023

**ABSTRACT**

At present so changing, communication has been one of the fundamental tools for the achievement and effective functioning of the organizational structure, therefore, essential to achieve an organizational climate consistent with work performance. The present investigation was carried out at the Vial Sur Police Station of the Carabobo Police, its general objective was to propose Management Communication Strategies for the Improvement of the Organizational Climate of the Vial Sur Police Station of Carabobo, located on Las Ferias avenue c/c Intercommoned Square de Bulls in Valencia Carabobo State. The methodology that was used was of a quantitative nature under the modality of feasible project, the investigation was of a descriptive nature since it is desired to provide a solution to a specific problem, documentary field type since the information was collected in the place where the phenomenon occurs, non-experimental study since it was carried out without deliberately manipulating the variables; The population considered in this research is made up of twenty people who make up the daily payroll and the sample will be made up of the entire population. The survey was used as a data collection technique, in the form of a questionnaire as an instrument, which was applied the coefficient of the Cronbach Alpha statistical method, with a 0.91 reliability, concluding that it is necessary to propose strategies. Communication management, to improve the organizational climate in the institution under study, indicating as a recommendation to improve the institutional environment that is affected by the lack of communication between the management staff and the official, which has led to a fracture in the environment labor.

**Descriptors:** Organizational climate, communication and decision making.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, tanto las organizaciones privadas como públicas presentan problemas dentro de su funcionamiento interno a consecuencia de la deficiencia de comunicación que existe entre sus miembros, es decir, los canales que facilitan este hecho cotidiano dentro de las empresas en el mundo actual, presentan algún tipo de fallas. De allí que la responsabilidad de la comprensión del mensaje por parte de los subordinados reside principalmente en el gerente, en su manera de comunicarse, de despertar y mantener el interés de su personal en torno a lo que dice; incluso en la manera como se expresa y se dirige a quienes forman parte de su equipo de trabajo.

Por tal motivo, la elección de las palabras idóneas para enviar efectivamente un mensaje y su empleo, tienen una considerable importancia en la comunicación organizacional, tanto el gerente como su equipo de trabajo deben ajustarse a los niveles educacionales, intelectuales, contextuales y de interés que predominan en el grupo de trabajo, de cara al cumplimiento de las actividades rutinarias efectivamente.

En ese mismo orden de ideas, las diferentes organizaciones consideran que, para lograr una comunicación efectiva dentro de las relaciones que se desarrollan dentro de sus diferentes ambientes, es imprescindible el establecimiento de unas excelentes relaciones humanas por parte de todo el recurso humano que compone la estructura de trabajo, pues ello permite la interacción e integración de los participantes de la organización, aumentando los grados de pertinencia a la misma, el gerente que desea ser eficiente y lograr que otros trabajen en función del logro de las metas organizacionales.

En tal sentido, es uno de los aspectos fundamentales del día a día del funcionario, debido a que necesitan tener estímulos comunicacionales que

les permitan alcanzar metas, estos estímulos promueven el mejoramiento de las funciones, trayendo como consecuencia el desarrollo de acciones que faciliten el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por ello, la comunicación, dentro de la gerencia de cualquier organización en la actualidad, es una de las herramientas más eficientes y eficaz a ser usada por el gerente para mantener una productividad alta, mediante la creación de un clima organizacional ameno y agradable para el desarrollo de los diferentes procesos que allí se realizan, en donde todos los integrantes del equipo de trabajo se sientan apreciados y respetados como personas y trabajadores, es decir, que sean parte de los logros y metas que se han propuesto dentro de la empresa, ya que esto permitirá a cada uno de los asociados desarrollar un sentido de pertenencia y pueda darle mayor relevancia a sus funciones.

Por todo lo expuesto, el presente trabajo de investigación se basa en proponer estrategias de comunicación para optimizar el clima organizacional en la Estación Policial Vial sur, del Cuerpo de Policía del Estado Carabobo, es por esto que la presente investigación fue estructurada de acuerdo a las Líneas de Investigación: Análisis de las Organizaciones, de la Facultad de Ciencias Económicas y sociales de la Universidad de Carabobo. En ese sentido, la referida propuesta, cuenta con la estructura que se muestra a continuación.

**Capítulo I** contiene el problema de la investigación; donde se describirá de forma amplia el objetivo de estudio enfocándolo en el contexto y en la dinámica del ámbito policial, así como las interrogantes, objetivos; general y objetivos específicos; seguidamente se presenta la justificación, su aporte, relevancia social e importancia.

**Capítulo II**, se inicia con una explicación amplia de los antecedentes que se tomaron en cuenta, seguidamente se encuentran las bases teóricas, donde se ubican los referentes conceptuales; fundamentando el estudio que



servirán de respaldo a las conclusiones; para luego mostrar las bases legales que avalan el desarrollo del presente trabajo, allí se fundamenta desde un punto de vista jurídico el desarrollo de la investigación, al integrar leyes al contexto investigativo que justifiquen las diferentes acciones a plantearse a lo largo del estudio.

**Capítulo III** está compuesto principalmente por el Marco Metodológico que se utilizó en la investigación, donde se ubica la descripción y naturaleza del trabajo propuesto, seguido del tipo y diseño de la investigación, seguidamente se detallan los procedimientos descriptivos del cómo se realizará el estudio y las herramientas que serán empleadas en ese proceso, tales como: la población en general y la muestra que será tomada como válida, los instrumentos que se utilizaron para la recolección de los datos, cualidades del instrumento y su tipo, las técnicas de análisis y procesamiento de los datos y criterios de fiabilidad del instrumento.

**Capítulo IV**, en esta etapa, muestran los Resultados de la Investigación. Todo ello basado en el análisis de la información, los cuales muestran el alcance del trabajo investigativo desplegado en el puesto policial objeto de estudio, para ello se hizo uso de tablas y gráficos diseñados para un mejor entendimiento de las informaciones obtenidas, a fin de abonar el terreno para el desarrollo final de las conclusiones y generación de recomendaciones adecuadas al estudio que se ha realizado.

**Capítulo V**, contentivo de las conclusiones y recomendaciones, las cuales muestran lo que se infirió producto de la investigación desplegada y las recomendaciones para la organización, para ello el investigador se hizo de las diferentes informaciones y procesos desarrollados dentro del estudio, con lo cual se muestran las diferentes situaciones en relación de causas y consecuencias, además del camino más idóneo que debe ser asumido por la gerencia para mitigar los hallazgos de manera eficaz y eficiente.

**Capítulo VI**, representa el final del trabajo, allí se muestra la funcionalidad y contenido del programa, ya que es precisamente allí donde es desarrollado completamente y de manera minuciosa, para poder mostrar los detalles y el alcance del mismo, de cara a la realidad dentro de la institución objeto de estudio en el presente trabajo. Al final las referencias y los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Las organizaciones atraviesan en la actualidad profundos cambios en sus estructuras, concepción, esquemas de trabajo y los modos de competitividad que se han desarrollado a propósito de la globalización, como consecuencia de los grandes esfuerzos que se realizan en la búsqueda de mejorar la calidad de sus productos y servicios, de la mano con el desarrollo interno de cara a la internacionalización y tendencias del mercado actual, en este sentido, transcurre un proceso de transmisión que se evidencia en las políticas comunicacionales internos y externos que se emplean para la transmisión de la información, ya que van de la mano con los constantes paradigmas que surgen, unos de los elementos clave para tal cambio lo constituye el gerente, quien es el encargado de llevar la batuta de la organización en busca del cumplimiento de las metas y políticas que han sido dispuestas por la empresa, es por ello que Pérez (2010) sostiene en relación a este tema lo siguiente:

Las organizaciones tienen una importante autonomía y responsabilidad en su gestión, en donde la función directiva constituye el elemento fundamental para el desarrollo de la actividad, la cual debe estar orientada a la efectividad de los procesos administrativos, productivos, sociales y de distribución, en donde el gerente, además de cumplir las funciones gerenciales, también debe conocer cómo avanza la organización en lo concerniente a la acción del personal, con el fin de determinar sus debilidades y fortalecer lo positivo que en ellos existe, y así dirigir su acción orientadora a cada situación en particular. (p.111).

De tal manera que, las personas conforman las organizaciones, éstas constituyen para aquéllas un medio de lograr muchos y variados objetivos personales, institucionales y metas, que no podrían alcanzarse efectivamente mediante el esfuerzo individual. Es por esto que gerenciar viene siendo un proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar obstáculos, ayudar al crecimiento y proporcionar orientación; es una administración por objetivos, no por controles rígidos y desajustado a la realidad empresarial de hoy día. La labor primordial es crear condiciones organizacionales y métodos de operación mediante los cuales las personas que hacen vida dentro de la organización, es decir, el recurso humano, puedan alcanzar con mayor facilidad sus objetivos individuales, y dirigir sus propios esfuerzos hacia los objetivos organizacionales, sintiéndose parte del equipo que hace realidad tales acciones.

Así que, esta (la comunicación) debe funcionar como la organización donde todos los actores participen activamente para lograr los objetivos y obtener un producto final, el cual debe estar a la altura de las expectativas de calidad que se han planificado previamente, para lograrlo es necesario que los gerentes al mando de las acciones, se identifiquen con su organización para que la institución sea efectiva por su creatividad, ingenio y responsabilidad permitiendo expansión calidad y un clima organizacional cónsono con los nuevos retos de cambio que ha impuesto la sociedad actual que está sumamente impregnada de las nuevas Tecnologías de Comunicación e Información (TIC), que sin lugar a dudas han cambiado profundamente las estructuras organizacionales y productivas de las empresas, poniendo un ahora donde antes no existía y consustanciando los parámetros de acción de las organizaciones.

Por consiguiente, los gerentes y el recurso humano de la organización tienen que cooperar unos con otros, por sus limitaciones individuales, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar; ya que una institución es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla. Una gerencia existe sólo cuando hay personas capaces de comunicarse; están dispuestas a actuar conjuntamente y obtener un objetivo común, la gerencia existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada debido a las restricciones individuales.

Con relación a ello, Corredor, J. (2010). afirma que “una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo, organizado y planificado en sus acciones, pero carente de las habilidades de líder para motivar” (p.11). De allí, la importancia que el gerente sea un individuo creativo, que maneje estrategias y técnicas para mantener motivado al personal bajo su mando dentro de la institución, y logre de éstos su más alta participación en los planes institucionales. En virtud que las personas se comportan, no de acuerdo con la realidad propiamente dicha, sino con la manera de percibir y sentir conforme a sus conocimientos personales.

Por lo tanto, se requiere de gerentes impregnados de los estilos de la nueva gerencia, orientadores, discursivos, comprensivos, sensibles, coadyuvantes, tolerantes y empáticos, que permitan desarrollar habilidades y actitudes dentro de una perspectiva concreta, que logren una gestión laboral optima dentro de un clima laboral satisfactorio para la organización, apoyados en la gestión, adaptada a las tendencias de las sociedades del presente siglo, amplia e integral, para lograrlo es fundamental un ambiente

organizacional sano y armónico. Al respecto Manes, J. (2009), señala lo siguiente:

La gerencia es un proceso de conducción de una institución por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de actividades necesarias para alcanzar eficacia y eficacia en las operaciones propias de la organización. (p.132).

Asimismo, expresa que un requisito indispensable de todo gerente de una institución lo constituye el ser un efectivo comunicador, debido a que la comunicación es el proceso central de todo trabajo. En tal sentido, la comunicación que se dé en una organización debe fluir en forma espontánea, para crear un ambiente favorable, placentero y efectivo logrando con ello el éxito en las relaciones personales y laborales, esto implica formar para comunicar, escuchar y entender lo que las personas a tu alrededor plantean y considerar tales expresiones en beneficio de la organización. En palabras de Mota, A. (2014), esto implica para la gerencia:

Usar la comunicación como una herramienta de inmensa valía, que es útil para desarrollar las capacidades de las personas que conforman una organización, que además sirve para hacer saber deseos, sentimientos, expectativas, gustos, ideas, planteamientos y modos de ver la realidad, de manera tal que esta información sirva para cambiar paradigmas establecidos, usando esquemas coordinados de acción enfocados en transformar estas ideas y planteamientos propuestas por los colaboradores en acciones a favor de la organización, con ello se estaría incluyendo al personal en las decisiones que cambian positivamente a la empresa, lo cual hará sentir la empresa como propia al colaborador y lo impulsará a dar un mayor esfuerzo por sentirse valorado y parte del éxito de la organización. (p. 38).

Desde esta perspectiva, la comunicación dentro de las organizaciones actuales, es de gran importancia por lo tanto los gerentes tienen la responsabilidad de crear un ambiente adecuado para la generación de dicho proceso de manera efectiva y eficiente, además se debe establecer y mantener la comunicación necesaria para la organización; en tal sentido, de acuerdo a Druker, P. (2010) “todo lo que haga por informar a su gente no será suficiente. La comunicación pobre y/o inadecuada es una de las razones principales por lo que fracasan los esfuerzos” (p.72).

Por ello, las consecuencias gerenciales de la comunicación eficiente están orientadas a incrementar el mecanismo estabilizador entre las personas que pertenecen a la organización, en este sentido, conlleva a mantener una mayor disposición de los trabajadores en el desempeño de sus labores y al mismo tiempo traerá beneficios de unificación de todo el personal, donde el clima organizacional influye en el comportamiento de los miembros de la organización, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad, condicionan la motivación y relaciones laborales.

Al respecto, Goncalves, A. (1997), expresa que “el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización” (p. 264). Asimismo, para un directivo a veces es difícil distinguir qué necesita su personal para sentirse y trabajar a gusto, pueden haber percepciones radicalmente diferentes sobre el clima imperante que requiere de cierta empatía para identificar los factores del entorno laboral que aportan satisfacción o generan insatisfacción, y en qué medida esos elementos están o no presentes en un ambiente laboral sano, lo que hoy día es considerado

como una de las premisas gerenciales, dado que ayuda al mantenimiento de relaciones armoniosas dentro de la empresa.

De allí que, la responsabilidad de la comprensión del mensaje por parte del empleado, reside principalmente en el gerente, en su manera de comunicarse, de despertar y mantener el interés en torno a lo que dice; incluso en la manera como se expresa y se dirige a quienes forman parte de su equipo de trabajo. Por tal motivo, la elección de las palabras y su empleo tienen una considerable importancia en la comunicación, por ello, el gerente y su equipo de trabajo deben ajustarse a los niveles educacionales, intelectuales y de interés que predominan en el grupo, hecho que cobra gran relevancia dentro de las instituciones policiales hoy día, cuando se ha intentado el establecimiento de un nuevo modelo policial de proximidad, cuya premisa es el desarrollo de estrechas relaciones entre la institución policial y la comunidad, para lo cual es muy importante el estilo comunicacional que se adopte.

Por ello, en todas las instituciones la comunicación viene siendo un elemento de vital importancia, tanto en las relaciones interpersonales, como en el logro de la eficiencia y éxito de dichas instituciones, pues de las relaciones que dependen el logro de las metas y objetivos de las mismas. Actualmente las organizaciones se hacen evidente los problemas que se generan por la poca comunicación eficiente; por lo tanto, existe un eje que es común en cualquier tipo de organización y constituye la base o plataforma para la administración del recurso humano, en un clima organizacional. Es por esto que la comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave y juega papel primordial en el mantenimiento de la misma.



En muchas instituciones, tales como las policiales, dedicadas a brindar seguridad a la ciudadanía, existen elementos que pueden afectar el ambiente organizacional e influir en la motivación de los miembros de la institución y en el desempeño de éstos, así como también en las relaciones humanas de sus integrantes y en su respectivo comportamiento. En tal sentido, dentro de la Estación Policial Vial Sur Policía de Carabobo, se ha podido observar que las formas de relaciones continuas entre el personal directivo, los mandos intermedios y bajos, en ciertas ocasiones, no son las más adecuadas y fluidas, razón por la cual, se pudo percibir que mucho de este personal no se encontraban satisfecho en el lugar donde prestan sus servicios debido a la debilidad del esquema comunicativo que allí prevalece.

Además, existen problemas en la forma de comunicación de funciones y/o tareas, la desmotivación de los funcionarios se hace evidente, debido a las responsabilidades del cargo y la prestación por sus servicios, la deficiente distribución de tareas, la desconfianza del gerente hacia su personal, incomodidades en el ambiente de trabajo por las condiciones del servicio y las constantes fallas comunicativas, hacen que las relaciones se deterioren lentamente, desestabilizando el rendimiento y el ambiente laboral, lo que produce situaciones problemáticas y conflictivas como la apatía y barreras obstaculizante de la comunicación dentro de la estructura, lo que ha ocasionado poca efectividad y poca asertividad comunicativa, con presencia de confusiones y discrepancias en las informaciones relacionadas con las actividades que se llevan a cabo en el puesto policial.

Lo expuesto, ha generado desmotivación, bajo desempeño y pérdida del sentido de pertenencia del personal, ya que el directivo deja de cumplir sus responsabilidades, evita delegar trabajo y propicia malos entendidos, y su credibilidad se pone en riesgo, pues suele confundir autoridad con mando.

Asimismo la conducta del trabajador, puede manifestar actitudes que influyen en las actividades y su desempeño dentro de la institución. Por consiguiente la comunicación juega un papel muy importante ya que es la manera más correcta de dirigirse, es expresándose claramente y sin ambigüedades, pero, sin herir susceptibilidades para propiciar entendimiento y buenas relaciones. Dado que, las fallas comunicacionales podría ser clave para ocasionar dificultades internas, ya que si no se definen roles o asignan responsabilidades, las relaciones laborales se entorpecen.

Por consiguiente, existiendo debilidades comunicacionales entre los miembros que laboran en el referido puesto policial, retrasos y distorsión en la información que se transmite, falta de motivación en personal, debilidades en todos los factores que conforman el clima organizacional, tales como, al ambiente físico, relaciones interpersonales, motivación, recompensar por el desempeño y, por ende, debilidad al tomar las decisiones asertivas y efectivas, lo que en conjunto generan malas prácticas policiales y debilidades en la prestación del servicio policial e incumplimiento de las responsabilidades asignadas.

Todas estas razones que diario se presentan dentro de la institución antes citada, hace que la presente investigación tenga como propósito analizar la comunicación y el clima organizacional y a partir de esto, proponer recomendaciones que puedan modificar el clima organizacional, a fin de mejorar el desempeño y favorecer las relaciones entre el personal; por lo que este trabajo de investigación representará un instrumento de apoyo a este centro policial, con la intención de que el directivo y su personal contribuyan a mejorar el ambiente de esta institución y aumentar un cierto grado de satisfacción laboral que induzca satisfactoriamente a un mejor desempeño de las actividades en la institución.

Todo esto, entendiendo la importancia y relevancia que posee la comunicación dentro de las organizaciones actuales, dado que a través de su buen uso, se logra permear a los colaboradores de los deseos de la empresa claramente, a la vez que permite hacer saber a los demás, de manera clara los deseos y acciones que deben ser ejecutadas para alcanzar las tareas propuestas en un determinado momento, y que el sentido común indica que deben ser abordadas adecuadamente por todo el equipo de trabajo para alcanzar en el tiempo propuesto los resultados esperados. Pero, el camino que lleva a ello, no es otro que el de la comunicación clara y efectiva dentro de la organización.

Entonces, es evidente la relación que posee el desarrollo y establecimiento de un sistema de comunicación claro y efectivo, dentro de la organización, porque es a través de ella como se plantean los esquemas de trabajo, los modos de proceder y se transmite la información adecuadamente, para que cada integrante del equipo esté al tanto de sus responsabilidades a diario y logre dar un máximo desempeño en ello. De lo expresado con anterioridad, se plantearan las siguientes interrogantes dentro de la investigación:

¿Cómo es la situación actual del clima organizacional de la Estación Policial Vial Sur Policía de Carabobo?

¿Cómo es la comunicación gerencial observada en el contexto del clima organizacional de la institución policial objeto de estudio?

¿Será pertinente el diseño de estrategias gerenciales de comunicación para el mejoramiento del clima organizacional del personal de la Estación Policial Vial Sur?

## **Objetivos de la Investigación**

## **Objetivo General**

Proponer estrategias gerenciales de comunicación para optimizar el clima organizacional de la estación policial vial sur policía de Carabobo.

## **Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar la situación actual de las estrategias gerenciales de comunicación en el contexto del clima organizacional de la estación policial vial sur policía de Carabobo.
2. Determinar la factibilidad técnica, operativa y económica de la propuesta de estrategias gerenciales de comunicación para optimizar el clima organizacional de la estación policial vial sur policía de Carabobo.
3. Diseñar estrategias gerenciales de comunicación para optimizar el clima organizacional de la estación policial vial sur policía de Carabobo.

## **Justificación de la Investigación**

Toda organización debe tener un sistema de comunicación como medio eficaz para transmitir conocimientos, emociones, valores y discernimientos, utilizándolos como una red para la transmisión de informaciones, que son la vía para enviar la información correctamente, pero que éstos pueden deformarse o cambiar de sentido si no son bien interpretados eficientemente, siendo la comunicación el elemento primordial para la integración y la interrelación entre el personal de una organización, porque de ella depende el nivel de exactitud, profundidad y claridad de las informaciones que se reciben.

Por lo tanto, el clima organizacional es considerado como un elemento determinante en el funcionamiento de las instituciones tanto públicas como privadas y este depende en gran medida del director, de su capacidad de liderar las funciones administrativas, de manera tal, que todos los integrantes de su institución se sientan comprometidos con el logro de los objetivos y metas de la misma.

En este sentido el cargo del gerente, dentro de la institución policial, debe ser ejercido por aquellos funcionarios que tengan una suficiente preparación gerencial que implique el conocimiento pleno tanto de los principios y factores del clima organizacional, los distintos tipos de liderazgo, para que tengan la capacidad de poner en práctica el que mejor se ajuste al trabajo diario, poseer capacidad de resolver situaciones, ser proactivo y comunicativo, sin afectar los intereses de las personas que dirige; para ello debe favorecer las buenas relaciones con el personal a su cargo y motivarlos a participar en todas las actividades que involucren el bienestar de la institución y la comunidad.

Considerando que, la falta de medios, herramientas o actividades comunicacionales entre los miembros, fomenta los conflictos de información, siendo estos, deficientes, lo que conlleva a malos entendidos o rumores, lo que provoca una limitada relación entre ellos, y que a su vez se presente un clima laboral y social insatisfactorio. En consecuencia, la comunicación implica un proceso que incluye la suma total de lo que las personas dicen y cualquier otra cosa que pueda afectar a quien va dirigida. Así pues, es en el proceso gerencial que se observa la mayor dificultad, radicando en las debilidades para comunicarse; pues el éxito de una organización depende de la íntima relación con el entusiasmo del personal y la cordialidad que existan dentro de la misma.

En general, puede afirmarse que con la propuesta del presente estudio se pretende mejorar la comunicación dentro del puesto policial objeto de estudio, que se desarrolle allí, un excelente clima organizacional que favorezca el cumplimiento de las funciones dentro del puesto policial de cara a la potenciación del llamado nuevo modelo policial, el cual ha sido denominado humanista y de proximidad hacia las comunidades y en general al ciudadano, para ello es indispensable que los medios y métodos de comunicación sean eficiente, eficaces y estructurados realmente.

Por consiguiente esta investigación se justifica, ya que la misma propone estrategias que contribuirán a reforzar a la comunicación y el clima organizacional a nivel gerencial, de manera que contribuya a optimizar el desempeño laboral del personal de la Estación Policial Vial Sur Policía de Carabobo. Desde el punto de vista teórico, esta investigación proporcionará información actualizada sobre situaciones que se presentan en las instituciones educativas, y además los resultados que se obtendrán servirán para posteriores investigaciones en esta área.

Desde el punto de vista práctico, tiene gran preeminencia por el hecho de aportar posibles estrategias gerenciales de comunicación entre el gerente policial y el personal bajo su mando, lo cual es de suma importancia, debido a que un gerente debe forjar el porvenir de la organización manejando una efectiva comunicación; para esto debe construir una estructura que apoye la estrategia, poseer sensibilidad tanto con las personas como con los objetivos de la institución, buscando negociar y convencer en lugar de ordenar, actitudes que serán pilares fundamentales para optimizar el clima organización en el entorno laboral de la Estación Policial Vial Sur Policía de Carabobo.

Dentro de este contexto, es preciso mencionar que todo esto facilitara al personal que labora en este puesto, una comunicación efectiva, la cual dará como resultado una mejor prestación del servicio de policía, redundando en una institución comprometida con la misión y visión que se plantee en la misma y promoción al trabajo práctico y participativo orientado hacia la percepción humanística y un ambiente de desarrollo de las actividades ameno, grato y entusiasta para todas las personas que conforman dicha institución.

Indiscutiblemente, la importancia expresada sobre la comunicación efectiva justifica la realización del estudio, porque las conclusiones a las cuales se lleguen serán un aval efectivo para organizar un cuerpo de conclusiones que servirán de guía y orientación, tanto de directivos y gerentes, así como de los funcionarios policiales, con el fin de mejorar sus relaciones de trabajo tanto personales como profesionales. Asimismo, servirá de marco referencial o ventana a futuros trabajos o estudios sobre la problemática planteada, la cual posee una relevancia implícita, al tratar un tema de la gerencia actual y la influencia en ella de diversos factores como la tecnología y los medios que la componen en un mundo globalizado y saturado de datos.

Aunado a lo expuesto, la mayor virtud de la investigación, es que se ajusta a los postulados propuestos en la Líneas de Investigación de la facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo (FACES- UC), ubicándose dentro de la Línea denominada “Análisis de las Organizaciones”; por lo cual, este trabajo se ajusta a las líneas establecidas y cuenta con un objetivo claro y definido de cara a las necesidades institucionales, lo que le brinda solvencia desde el punto de vista metodológico a esta investigación, dado que se constituye como un trabajo

desarrollado en virtud de la existencia de una necesidad real dentro de la institución policial y busca brindar una solución adecuada, atendiendo, en primer lugar, a las necesidades del Cuerpo de Policía del estado Carabobo; y en segundo lugar, a los postulados metodológico e investigativos propuestos por la Universidad de Carabobo.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El Marco Teórico determina la perspectiva de investigación y la visión del problema que se estudia en el trabajo, de igual manera muestra el interés de la investigadora de analizar la realidad objeto de estudio de acuerdo a una explicación reglamentada por conceptos, condiciones y las diversas opiniones de especialistas en el tema abordado atendiendo a un determinado modelo referencial. De acuerdo a Balestrini (2010) “el marco teórico es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio”. (p.91).

#### **Antecedentes de la investigación**

##### **Antecedentes internacionales**

El primer antecedente corresponde a Fernández, A. (2021) Huacho - Perú, estudiante de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión Facultad de Ciencias Sociales, para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública. El trabajo fue titulado “Comunicación efectiva del Personal Asistencial de Salud y Satisfacción del Paciente en la Microred Oytún, Chiclayo 2018”. La investigación es de tipo aplicada, nivel explicativo, diseño no experimental. La población fue 57 trabajadores y 2692 pacientes, y la muestra fue 336 pacientes. La confiabilidad se realizó a través del Alfa de Cronbach con un coeficiente de 0,933 y 0,973. La interpretación se realizó relacionando la información con el basamento teórico del estudio.

Los resultados con respecto a la variable comunicación efectiva señalan que el 15,8% de los trabajadores no saben comunicarse

adecuadamente al no utilizar una comunicación no verbal que permita brindar una atención al paciente de forma confiable y amigable, el 26,3% de los trabajadores no responden a los mensajes diferidos como correos electrónicos, mensajes de texto, WhatsApp, Facebook y otros, de manera inmediata para facilitar el cumplimiento del protocolo de atención al paciente. Respecto a la satisfacción del paciente, el 47,6% mencionó que el centro de salud no cuenta con un ambiente de espera cómodo en beneficio de sus pacientes, el 50% manifestó que no se sienten satisfechos con la relación precio – servicio o atención – servicio que se maneja dentro del centro de salud, el 82,1% mencionó que no están satisfechos con la tecnología, el 75,3% mencionó que el centro de salud no cuenta con telefonía fija habilitada para que el paciente pueda exponer sus quejas o reclamos.

Esta investigación guarda relación con el presente estudio, debido a que ambas coinciden en que la comunicación es poco fluida y clara, lo que implica a que el ambiente interno de estas instituciones no sea el más acorde para transmitir las ideas, conocimientos y una mayor participación de todos, que es lo que influye para que se dé un clima organizacional efectivo.

El segundo antecedente corresponde a Charry, H. (2019). con el trabajo investigativo titulado “Gestión de la Comunicación Interna y su Relación con el Clima Organizacional”. Para optar el título de Magíster en Comunicación Social con mención en Investigación en Comunicación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Unidad de Postgrado, de Lima Perú. Cabe señalar que esta investigación tiene como propósito Establecer la relación entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03 de Lima metropolitana durante el segundo trimestre de 2018.

Es una investigación descriptiva correlacionar que establece la relación entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional. Para reforzar los resultados obtenidos también se aplicó la investigación cualitativa a través de focus group. La población de estudio fue de 285 trabajadores y se trabajó con una muestra de 200, tipo probabilístico de selección aleatoria simple, estratificada por Áreas. La recolección de la información se realizó a través de dos instrumentos: encuesta de comunicación interna y de clima laboral con escalamiento de Likert. Los resultados fueron transcritos al informe final de la investigación tomando en cuenta el análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados obtenidos de los respectivos instrumentos.

En la investigación se llegó a la conclusión de que es una institución pública dispuesta al cambio, organizada, con déficit de infraestructura, se practica el valor de la puntualidad y compañerismo, bajo nivel de relaciones humanas, poco dinámico, cosmopolita, bajo nivel de comunicación corporativa, déficit de nuevas tecnologías, deficiencia en el sistema de procesos, deserción laboral y rotación. La misma es de gran importancia debido a que la comunicación es un pilar fundamental en el desarrollo de un buen clima organizacional dentro del entorno laboral, con el objetivo fundamental que el mejoramiento de los logros trazados.

El tercer antecedente presentado por Cassiani, M. (2019), estudiante de la Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena de Indias – Colombia; en su investigación titulada “Gerencia de Proyectos Virtuales: Desafíos de Comunicación desde la Óptica de los Gerentes”, la presente investigación tuvo como objetivo Diagnosticar los problemas y tipificar las buenas prácticas de comunicación que experimentan los gerentes de proyectos en la administración de equipos virtuales globales y que estas puedan ser

utilizadas por los gerentes de proyecto virtuales para estar mejor preparados para el trabajo con sus equipos virtuales y globales.

El propósito de esta investigación es explorar la experiencia de los gerentes de proyectos como un todo sin poner demasiado énfasis en ningún aspecto específico más que en otros. Esta es una manera compleja de trabajar, que requiere una preparación específica y el primer paso en la capacitación de gerentes de proyecto para equipos virtuales globales, es comprender qué problemas tienen que enfrentar en su trabajo diario. Este estudio explora los desafíos de comunicación que experimentan los gerentes de proyectos en la administración de equipos virtuales globales.

Es una investigación cualitativa, donde se logró entrevistar a 36 gerentes de proyecto con experiencia en proyectos virtuales, se descubrió que los gerentes de proyectos enfrentan desafíos de comunicación que pueden dividirse en cuatro grupos más grandes: desafíos relacionados con diferencias culturales, desafíos relacionados con la distancia, desafíos relacionados con la tecnología de la comunicación y la falta de competencia lingüística. En consecuencia, se llega a las siguientes conclusiones, los resultados indican que uno de los desafíos de comunicación más importantes relacionados con la cultura es que las mismas palabras y conceptos tienen un significado diferente según la cultura.

En tal sentido, los gerentes de proyectos ven la cultura como algo difícil de cambiar y asumen la responsabilidad de entender las culturas y asegurarse de que sus mensajes se perciban correctamente. Por otra parte, los entrevistados mencionaron que los desafíos relacionados con la distancia tienen un impacto significativo en la comunicación con los miembros del equipo. Entre los desafíos de comunicación relacionados con la distancia, se enumeraron aspectos tales como la falta de claves no verbales, las

dificultades para construir relaciones personales, las dificultades en la construcción de confianza y la incertidumbre en la competencia de los miembros del equipo.

En cuanto a los desafíos que ofrece la tecnología de comunicación se puede utilizar con éxito cuando se han establecido relaciones de confianza y personales a través de la comunicación cara a cara en la primera fase del proyecto. Aunque la tecnología de comunicación se ha desarrollado rápidamente, continúa teniendo varios defectos que a los ojos de los gerentes de proyecto disminuyen su eficiencia.

El antecedente tomado como referencia en este trabajo investigativo es de mucha relevancia para el estudio ya que es un aspecto fundamental para el buen desempeño de los gerentes, destacando así, que la comunicación, la toma de decisiones y el clima organizacional son elementos fundamentales en el contexto policial a nivel gerencial y en cualquier relación que ejerce en el personal de la institución, lo importante que es manejar una comunicación eficaz para lograr un ambiente de confianza y armonía entre todos los miembros que integran la institución.

### **Antecedentes nacionales**

El cuarto antecedente realizado por Ceballos, M. (2020) en su investigación titulada “Comunicación Efectiva y su Incidencia en el Clima Organizacional, en las Escuelas de Educación Básica”. Este trabajo tuvo como propósito Analizar la comunicación efectiva en el desarrollo del clima organizacional de la U.E. “Felipe Cecilio Tovar”, ubicada en el Central Tacarigua del Municipio Carlos Arvelo – Estado Carabobo. En atención a ello, la investigación responde a la modalidad descriptiva con diseño de campo. La población está conformada por dieciséis (16) docentes de aula,

dos (2) docentes de educación física, una (1) auxiliar de preescolar, un (1) personal de ambiente, una (1) portera, un (1) vigilante, una (1) secretaria y una (1) subdirectora encargada, quedando 19 sujetos muestrales. Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario policotómico con tres alternativas de respuestas.

El cual respondió a los criterios de validez de contenido, juicio de expertos y de construcción, la confiabilidad se calculó a partir del coeficiente Alfa de Cronbach, para escalas múltiples. La interpretación de la información se realizó a partir de un análisis descriptivo porcentual, donde se diseñó tablas y gráficas estadísticas a partir de las frecuencias y porcentajes de las respuestas de los sujetos de la investigación. La interpretación se realizó relacionando la información con el basamento teórico del estudio. Por medio de éstos resultados se obtuvieron las siguientes conclusiones: la comunicación entre el directivo y los docentes es poco fluida y clara, lo que implica a que el ambiente interno de estas instituciones no sea el más acorde para transmitir las ideas, conocimientos y una mayor participación de todos, que es lo que influye para que se dé un clima organizacional efectivo. Posteriormente se realizó una serie de recomendaciones con el fin de dar solución a la problemática presentada.

El quinto y último antecedente corresponde a Ortiz, D. (2019), estudiante de la Universidad Nacional Abierta, de Venezuela en su trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Grado de Magister Scientiarum en Ciencias de la Educación Mención Administración Educativa titulado: Plan estratégico dirigido al Personal Directivo, Docentes, Administrativos y Obreros para optimizar el Clima Organizacional en la Unidad Educativa 3 de Junio. Este trabajo tuvo como objetivo general, proponer un plan estratégico dirigido al personal directivo, docentes,

administrativos y obreros para optimizar el clima organizacional en la Unidad Educativa “3 de Junio”

Este estudio se encuentra enmarcado en la investigación descriptivo, modalidad proyecto factible apoyado en el diseño de campo. La población la conformó cuarenta y dos (42) individuos que pertenecen a la nómina del plantel, por ser finita y de fácil acceso se trabajó con su totalidad. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento un cuestionario constituido por quince ítems, con dos alternativas de respuestas. Los resultados obtenidos se presentaron en cuadros y gráficos circulares analizados de acuerdo a la estadística descriptiva.

En los resultados se refleja que debe existir un equilibrio donde la relación entre organización, expectativas personales y metas a lograr se desarrollen como trampolín para que la institución se proyecte acertadamente según su función social, y recomienda que la empatía, el respeto y el tipo de liderazgo que se ejerce en la organización son claves para que el clima organizacional impulse el trabajo en equipo. Por su parte, sugiere crear espacios propicios para la reflexión, utilizando el plan propuesto ya que es factible superar debilidades y lograr metas concreta lo que incidirá en un ambiente de trabajo estable y en la organización mayor confiabilidad en las funciones que cumplen. Es así, como ésta investigación fue de un gran aporte para este trabajo en cuanto al abordaje de las bases teóricas del clima organizacional.

### **Bases teóricas**

Las bases teóricas constituyen el corazón del trabajo de investigación, pues es sobre estas que se construye todo el trabajo. La base teórica presenta una estructura sobre la cual se diseña el estudio, sin esta no se

sabe cuáles elementos se pueden tomar en cuenta, y cuáles no. Este apartado, sugiere la revisión de la literatura correspondiente, para lograr detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de investigación.

En ese sentido, para Arias, F. (2009:36) puntualiza que “las bases teóricas constituyen el corazón del trabajo de investigación, pues es sobre este que se construye todo el trabajo”. Una buena base teórica forma el piso sobre la cual se construye el análisis de los resultados obtenidos en el trabajo, con este se sella el vínculo de nuestro trabajo con el criterio del autor al cual se hace referencia, sin ella no se puede analizar los resultados. Por su parte, Sabino (2009:124) sobre las bases teóricas dice que, “presentan una estructura sobre las cuales se diseñan los estudio, sin esta no se sabe cuáles elementos se pueden tomar en cuenta, y cuáles no”.

En otras palabras, sin una buena base teórica todo instrumento diseñado o técnica emplead, carecerá de validez, ya que es en este apartado donde se desarrollan los diferentes conceptos que sirven de cimientos a los fines de la investigación y la proveen de la estructura conceptual necesaria para su desarrollo y el logro de los objetivos. A continuación se presentan teorías relacionadas con el tema objeto de estudio.

## **Gerencia**

El término gerencia, de acuerdo con Chiavenato, I. (2014:45), se refiere a “las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar determinados objetivos”. Por



su parte, Chacón (2009:78) expresa que, “la gerencia es un proceso interactivo que otorga al individuo y a los grupos la responsabilidad de crecer y desarrollarse en un ambiente organizacional apto para el aprendizaje.”

En este marco de definiciones, cabe señalar que la gerencia, en las organizaciones policiales constituye una tarea compleja para el gerente; quienes deben tener claro cuáles son sus roles, funciones y tareas a cumplir en las instituciones que dirigen con la finalidad de lograr los objetivos y metas propuestas. La gerencia es entonces, a juicio de Requeijo y Lugo (2008:33) “la actuación a través de la cual se logra conjugar personas, distribuir tareas y repensar sus trabajos a objeto de que el conjunto produzca bien”. Es controlar y manejar los recursos materiales y humanos, para ponerlos al servicio de los grandes fines y aspiraciones determinados por la política de seguridad ciudadana.

En tal sentido, cuando un jefe se convierte en el primer ayudante de cada uno de sus subordinados, puede aumentar considerablemente el alcance de su control. Ello permite eliminar niveles enteros de administración y supervisión. En lugar de estar encargado de seis u ocho personas, un gerente de este tipo puede tener a su cargo veinte, treinta, cincuenta personas, o más. En los acuerdos de desempeño ganar/ganar, las consecuencias pasan a ser el resultado lógico o natural del rendimiento, y no una recompensa o castigo arbitrariamente discernidos por la persona encargada del grupo.

La Teoría de las Relaciones Humanas en la Administración sustenta las distintas funciones gerenciales y aborda el papel de las personas dentro de las organizaciones, así como también su interrelación entre ellas y las consecuencias para el logro de las metas, tanto individuales como en equipo, y por ende las de la misma empresa. En lo que respecta al papel del gerente

como administrador bajo este enfoque, él tiene que preocuparse además de los recursos materiales dentro de una organización, de los trabajadores como el recurso más importante, por lo cual tiene que considerar sus opiniones, sus sentimientos, y propiciar un ambiente agradable para que trabajen, ya que esto repercutirá en el buen desarrollo de sus actividades hacia al éxito de la organización.

Según Chiavenato, I. (2014), la Teoría de las Relaciones Humanas introdujo el abordaje de temas como: motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámicas de grupos, entre otras. También en este enfoque gerencial surgió otra concepción de la naturaleza humana: el hombre social, basado en los aspectos siguientes:

Los trabajadores son criaturas sociales complejas que tienen sentimientos, deseos y temores. El comportamiento en el trabajo, como en cualquier lugar, es consecuencia de muchos factores motivacionales.

Las personas están motivadas por ciertas necesidades que logran satisfacer en los grupos sociales en que interactúan. Si hay dificultad en la participación y las relaciones con los grupos, aumenta la rotación del personal, baja la moral, aumenta la fatiga psicológica y se reducen los niveles de desempeño.

El comportamiento de los grupos depende del estilo de supervisión y de liderazgo. El supervisor eficaz, influye en sus subordinados para lograr la lealtad, estándares elevados de desempeño y compromiso con los objetivos de la organización.

Las normas del grupo sirven de mecanismo reguladores del comportamiento de los miembros y controlan de modo informal los niveles de producción. Este control social puede adoptar sanciones positivas: estímulos, aceptación social; o negativas: burlas, rechazo por parte del grupo, sanciones simbólicas, entre otras. (p. 71).

Es por eso que el mismo autor sostiene que, para los humanistas la motivación es el impulso por hacer un esfuerzo para alcanzar los objetivos organizacionales, siempre y cuando también se satisfaga alguna necesidad individual; de ahí nace el concepto de moral; el cual es un concepto abstracto e intangible, pero perfectamente perceptible. La moral está referida a las acciones o caracteres de las personas, desde el punto de vista de la bondad o malicia. La moral se eleva cuando las necesidades individuales encuentran medios y condiciones de satisfacción, y disminuye cuando hallan barreras que impiden su satisfacción y provocan frustración.

Al respecto, afirma Chiavenato (Ob. Cit.) que, “las actitudes de las personas dependen de su moral, y ellas frente a objetos, personas o situaciones, son una posición o juicio que predispone a comportarse de cierta manera”. Una moral alta va acompañada de una actitud de interés, identificación, aceptación, entusiasmo e impulso positivo en el trabajo; además de que reduce los problemas de supervisión y disciplina.

La moral alta estimula la colaboración, porque se apoya en una base psicológica en la que predomina el deseo de pertenencia a un grupo y la satisfacción de trabajar en él. La moral alta depende del clima de las relaciones humanas que predomina en la empresa, en especial si la organización formal se ajusta a la organización informal, así como de la buena calidad de las comunicaciones y del nivel satisfactorio de supervisión. Por otro lado, la moral baja va acompañada de actitudes de desinterés, negación, rechazo, pesimismo o apatía en relación con el trabajo y, por lo general, provoca problemas de supervisión y de disciplina; en consecuencia, la moral es el grado de satisfacción de las necesidades individuales de las personas.

## **Rol del gerente**

En este rol, se espera que el director clarifique las expectativas personales y las de su equipo, utilizando procesos como la planificación y la fijación de metas, que sea un iniciador decidido, defina los problemas, establezca los objetivos, especifique los roles y tareas, genere las normas y políticas. Para este rol, Chacón (2009) identifica tres competencias específicas: “toma de iniciativa, fijación de metas y delegación eficaz”. Estas tres competencias son básicamente similares; pero utilizadas conjuntamente constituyen las actividades básicas de la gestión y la organización, fijan una orientación y una visión clara, desafiante y realista, dan poder y autoridad responsable a los miembros de la organización y les capacitan para que puedan convertir en realidad esa visión. De la siguiente forma:

**Toma de Iniciativas:** es algo similar a asumir el mando y como director con frecuencia tiene que hacerlo. Para tomar iniciativas se plantea seguir cinco pasos básicos, estos son: utilizar la motivación interior; centrarse en las tareas más importantes; ser persistente y paciente; ser un Pigmalión positivo: contagiar el deseo de la excelencia; catalizar la acción inteligente.

**Fijación de Metas:** La fijación de metas personales tiene lugar en todos los niveles de la organización independientemente de su razón de ser; sin embargo, aclara que la orientación, el propósito y los tipos de actividades que forman parte del proceso varían en correspondencia con los diferentes niveles organizativos y de acuerdo a la naturaleza de la empresa. Ahora bien ¿Cómo fijar metas personales y organizacionales?; al respecto, se recomienda lo siguiente: a) seleccionar una meta para su vida académica, laboral o personal y desarrollar un plan de ejecución. Debe incluir: objetivos inteligentes, factores externos que puedan afectarlos y los pasos necesarios para lograrlos y fecha en que lo lograrán; b) evaluar los

resultados posibles; y c) incluir cualquier comentario o explicación sobre un plan.

**Delegación Eficaz:** Con frecuencia la delegación se confunde con el simple proceso de asignar tareas a los subordinados; sin embargo, significa mucho más pues, no solo genera beneficios importantes para el directivo, por cuanto le deja más tiempo libre permitiendo así, que centre su atención en temas más significativos. También contribuye a la formación y desarrollo de los subordinados y a la asignación sabia de los recursos organizativos. (p. 66).

Según el autor antes citado, para una delegación eficaz es necesario: clarificar en la mente qué es lo que desea que se haga, escribirlo puede ayudarlo; asignar la tarea deseada al empleado más adecuado; mantener abiertos los canales de comunicación; permitir que los empleados hagan la tarea de la forma que se sientan más cómodos; comprobar el progreso; responsabilizar a la persona del trabajo y de cualquier dificultad que pueda surgir; no ignorar los esfuerzos de los empleados porque puede ser desastroso para la motivación; reconocer los logros y demostrar que los valora adecuadamente.

Esto se identifica con la elaboración de programas en los cuales se definen los objetivos a alcanzar por la organización. Estas pueden ser a corto, mediano y largo plazo, al igual que sus líneas de acción. En este contexto, vale mencionar las funciones administrativas, las cuales pueden ser sintetizada a la luz de lo que establece modernas ciencias de la administración en cinco momentos: planeamiento, organización, dirección, coordinación y control. Al respecto, Martínez, F. y Urribarrí, A. (2011). refieren lo siguiente:

**Organización:** movilizar los recursos materiales y humanos de la organización para poner en marcha los planes. Se define como el proceso que permite ordenar

y distribuir las actividades, recursos y planes de acción que conduzcan a la participación de cada uno de los miembros del grupo en el logro de los objetivos. En este sentido Chiavenato (2009:45). La define como el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos de los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas trazadas. La organización es una función indeclinable del gerente y su finalidad se orienta a distribuir la asignación de actividades a desarrollar por el grupo.

**Dirección:** proporcionar una guía, trazar una ruta a los empleados para lograr que hagan su trabajo bien, en el tiempo. Lo más importante es que el gerente logre convencer a los participantes de la importancia que tienen estos en el logro de los objetivos, y de tal manera elevar su participación en el proceso de ejecución de funciones.

**Coordinación:** asegurarse de que los recursos y actividades pautadas funcionen armoniosamente

**Control:** se trata de monitorear los planes para cerciorarse de que se estén cumpliendo debidamente. El buen control conduce al logro de la calidad en el proceso generando compromiso entre los sujetos de las organizaciones.

En síntesis, se puede decir que las etapas del proceso administrativo son muy importantes en la gestión, porque permiten la acción gerencial dentro de la organización, facilitando de esta manera el logro de actividades asignadas por diferentes departamentos que permiten el rumbo pautado por el directivo de la institución. (p. 56).

## **Tipos de gerencia**

Usualmente se emplea el término de gerencia para denotar la existencia de las cuatro actividades básicas de la práctica administrativa, que son, de acuerdo a Chiavenato (2009:72) "...la planificación, la organización,

la dirección y el control”, estas actividades van a determinar la complejidad de la práctica gerencial en el escenario policial, razón por la cual se encuentran gerentes en diferentes niveles administrativos que determinarán el alcance y limitaciones de la acción a desarrollar. Para Requeijo (2008), quien clasifica la gerencia de la siguiente manera:

**Gerencia de primera línea:** está identificado a nivel operacional encargados de administrar directamente las acciones dentro del nivel bajo; de acuerdo a esto, Hernández, Sergio y Otros. (1985:98), en la gerencia de primera línea, “se identifican aquí los que imparten las practicas correspondientes a cada nivel”. Se caracteriza por ser una de las más importantes, puesto que es donde se identifica directamente la gerencia y a su vez, donde se ejecuta la planificación de objetivos presentada en los programas.

**Gerencia media:** al respecto el mismo autor indica que: “Aquí se debe incluir los administradores de jerarquía meso-gerencial, y se identifican porque son los que conducen la gerencia de primera línea mediante la ejecución de prácticas y políticas organizacionales”. (p.45).

Dentro de la institución policial, esta gerencia recae en el personal técnico, es decir, en los jefes, coordinadores de departamentos y cátedras entre otros.

### **Dimensiones gerenciales**

A esto hace referencia Litwin y Stinger Litwin y Stinger (citados por Arnoletto y Díaz, 2009), postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

**Estructura:** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

Esto es la medida en que la organización hace más énfasis en la burocracia que en la construcción de un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

**Responsabilidad y Empoderamiento:** Es el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. En otras palabras, es la medida en que la supervisión que reciben los empleados es de tipo general y no estrecha, es decir, que no se ejerce un control asfixiante que impida desarrollar en el personal el sentimiento de ser su propio jefe en lo concerniente a sus tareas.

**Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

**Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados, a fin de lograr los objetivos propuestos en determinada área.

**Relaciones:** Corresponde a la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

**Cooperación:** Es la percepción que tienen los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.



**Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

**Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

**Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. (p. 21).

### **Clima organizacional**

Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo: quién es, qué se merece, qué es capaz de realizar y hacia dónde debe marchar la organización, estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, las relaciones interpersonales de las personas en la organización, comunicación, rigidez, la flexibilidad y las opiniones de otros, de allí, las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización.

Define Goncalves (1997:264), que “El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización” En efecto, aquí se define la importancia de este enfoque, el cual reside que el comportamiento de un trabajador no es un resultado de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que

tenga éste de esos factores, sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización, de ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

### **Dimensiones del clima organizacional**

La forma que los gerentes utilicen para dirigir y controlar las actividades de los subordinados, es un aspecto importante para determinar las dimensiones del clima de la organización, de allí que, el director de una organización, necesita estar íntimamente ligado a ella como organización que es, para interactuar con su personal de acuerdo con las expectativas de la organización y que ésta sea capaz de ofrecerle al trabajador la posibilidad de autorrealización, las relaciones de trabajo, el reconocimiento por el trabajo bien hecho, bajo un clima con las exigencias que la labor policial requiere.

A fin de comprender el estudio del concepto de clima organizacional y darle apoyo a la investigación, se hace pertinente destacar sus dimensiones, que se relacionan con ciertas propiedades de la organización, en este sentido Goncalves (1997) define cada dimensión propuesta con sus respectivas categorías:

**Liderazgo:** influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntura. Dentro de esta dimensión se exploran las categorías: dirección, estímulo a la excelencia, estímulo al trabajo en equipo, solución de conflictos

**Motivación:** conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional, es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes. Aquí se agrupan las categorías: realización personal, reconocimiento a la aportación, responsabilidad, adecuación a las condiciones de trabajo.

**Comunicación:** proceso dirigido a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio e influir en las opiniones, aptitudes y conductas dentro y fuera de la organización. Se explora mediante las categorías: Estímulo al desarrollo organizacional, Aporte a la cultura organizacional, Proceso de retroalimentación y Estilos de comunicación. (p.45).

Lo más relevante de este modelo es la obtención (con la aplicación de un cuestionario) de una visión rápida sobre qué valoración tienen sus miembros de la organización, posibilitando información a los directivos para la toma de decisiones y la gestión del cambio. Es importante considerar que el clima no puede verse como un resultado, si no como una herramienta diagnóstica donde cada individuo tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

### **Factores del clima organizacional**

El clima de trabajo constituye la personalidad de una organización, en el sentido que está conformada por una multitud de factores de gran importancia, que constituyen la parte principal de toda organización, su análisis permite detectar fallas en el ámbito institucional u organizacional; por tal motivo, su pertinencia para la investigación. Zapata A. (2017), señala que, el clima organizacional contempla los siguientes factores:

**Respeto:** permite medir la estructura observada entre los miembros de una institución, de manera individual o grupal.

**Confianza:** Apoyo y seguridad entre los miembros.

**Moral:** positividad e interés demostrados por el trabajador y el personal directivo, por lo que ocurre en la institución.

**Motivación:** Grado de participación de los integrantes de una comunidad, en la toma de decisiones.

**Crecimiento Académico y Social:** Mejoramiento de las habilidades, crecimiento y formación profesional del colaborador en la búsqueda de una actitud cooperativa dentro del ambiente laboral.

**Armonía:** factor medido por el sentimiento que tengan los trabajadores y directivos con la institución, lo cual les hará sentir, ser parte de la organización y tener la posibilidad de influir en la administración, y colaboración con otros.

**Renovación:** la institución debe desarrollar lineamientos y estrategias que permitan su autorrenovación y establecimientos de políticas que garanticen los cambios y permitan organizar actividades que le permitan mayor eficacia ante el estrés y el conflicto.

**Protección:** Cada individuo deberá sentir que otras personas tienen que ver con él como ser humano dentro de la organización; los colaboradores deberán sentir que el director los toma en consideración, aunque cometan errores o adopten posiciones contrarias. (p. 21).

## **Influencia del clima organizacional**

El conocimiento del clima organizacional, proporciona una retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios en las actitudes y conductas de los miembros. El clima organizacional influye en el comportamiento de los miembros de la organización, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad, condicionan la motivación y relaciones laborales. Así mismo, la cultura es un sistema de interinfluencia, norma, valores, creencias, lenguaje, historia, conductas y otros elementos compartidos por los miembros de una organización, que puede ser tan amplia como el planeta o tan pequeña como el grupo familiar.

Asimismo, Isaacs (1995), citado por Zapata A. (2017), señala que “la cultura de una organización no se refiere tanto a los aspectos estructurales, sino a la manera de vivir estos principios en la vida diaria del centro”. Se puede hablar de tres ámbitos en que se nota y vive la cultura de una organización. En los objetivos visibles, considerados tradicionales en la organización. Los procedimientos no tipificados que corresponden a preferencias establecidas como consecuencia de la experiencia; por ejemplo, resolver problemas disciplinarios sin necesidad de recurrir a los procedimientos establecidos para ello.

En los valores sustanciales que reflejan convicciones profundas sobre la naturaleza humana, sobre el concepto de educación, sobre el sentido de trabajo y sobre las relaciones con las personas; valores que son descubiertos y vividos por las personas que dirigen el centro y que luego son compartidos con los demás; valores de los cuales algunos se pueden encontrar en el ideario del centro y otros se aprenden como consecuencia de la vida diaria.

En este orden de ideas Owen (1992), citado por Zapata A. (2017:35), señala que, “la cultura proporciona y moldea el cómo la gente piensa, siente

y actúa. Esta cultura es comunicada a través de costumbres, tradiciones, expectativas, significados comunes, normas y hábitos”. De acuerdo con la característica del clima organizacional, se puede señalar que es un tema utilizado para describir una constelación de ideas y propiedades que están asociadas entre sí y compartidas por los miembros de una organización, las instituciones educativas pueden reflejar estas características, por ser organizaciones donde existen problemas teóricos y metodológicos relacionados con el concepto clima organizacional.

### **Tipos de clima organizacional**

Freeman (2007), publica un enfoque dimensional, la cual asume que el clima es una percepción multidimensional, lo que explicaría la variedad de percepciones por la variabilidad en el desarrollo de cada dimensión- en las distintas áreas de la organización según sus diversas circunstancias y el enfoque tipológico, en el que el clima tendría una configuración total, aún integrada por distintas propiedades, lo que explicaría la existencia de un macro clima global de la organización, y la inercia de éste. Lo cual implica, la utilización de diversos factores externos e internos en la consolidación de tal tarea y en beneficio de la organización.

### **Características del clima organizacional**

Es más que evidente que el factor humano dentro de una organización es más que indispensable, pues es simplemente su principal activo ya que este es el que le va a dar su carácter y prestigio a los bienes y servicios que dicha organización produzca o comercialice. Los valores humanos son distintos a los económicos dentro del clima organizacional. El clima organizacional puede tener variaciones, ya que puede ir de favorable a neutro y a desfavorable. Existen diversos elementos que contribuyen a la

creación de un clima favorable dentro de una organización. De acuerdo con Breth R. (1974) el clima de trabajo incluye las siguientes características: El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.

El clima organizacional es una configuración particular de variables situacionales. Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo. El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular. El clima es determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.

El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan la misma tarea. Este está basado en las características de la realidad externa tal como la percibe el observador o el actor. Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente. Tiene consecuencias sobre el comportamiento. Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento. Importancia de estudiar el clima organizacional

La importancia de estudiar el clima laboral de una institución, varía en la medida en que influye en la motivación, la satisfacción y por lo tanto en el desempeño de los empleados. El estudio del clima también ayuda a reconocer que elementos pueden estar causando un alza y una baja en la motivación y productividad, en consecuencia conocer que es necesario reforzar o reorientar en los esfuerzos individuales o institucionales de la organización con la finalidad de obtener beneficios para ambas partes.

Los estudios al respecto dicen que la calidad del entorno laboral se ve determinada en la manera como el personal desarrolla su actividad en la organización. Beneficios que ofrece el estudio del clima organizacional El estudio del clima organizacional puede reportar numerosos beneficios a la organización entre los cuales se pueden mencionar: Identificar las percepciones que poseen los colaboradores en relación a diferentes características relevantes del entorno laboral. Apoyar la gestión general de la administración proporcionando información relevante que permita realizar una planificación de estrategias de intervención en el ámbito del desarrollo organizacional y de los recursos humanos. Evaluar el clima organizacional en base a un análisis de fortalezas y debilidades en relación a las dimensiones consideradas para el estudio.

Determinar las principales diferencias que reportan los colaboradores en relación a las diversas unidades de análisis. Establecer hipótesis diagnósticos y sugerir estrategias de intervención en consideración a las debilidades y oportunidades de mejoramiento detectadas. Desarrollar estrategias de crecimiento y mantenimiento para las dimensiones percibidas positivamente. Sugerir cursos de acción específicos para las dimensiones percibidas desfavorablemente. Elementos que contribuyen a un clima organizacional favorable, el cual varía desde favorable hasta desfavorable pudiendo pasar incluso por un estado neutro. Keith Davis (2002) señala los elementos claves que contribuyen en la formación de un clima “favorable”:

- 1) Calidad en el liderazgo;
- 2) Grado de Confianza;
- 3) Comunicación ascendente y descendente;
- 4) Sentimiento de realizar un trabajo útil;
- 5) Responsabilidad;
- 6) Compromiso del empleado;
- 7) Recompensas justas;
- 8) Presiones razonables de empleo;
- 9) Oportunidades;
- 10) Controles razonables, estructura y burocracia;
- 11) Participación. (p. 105).



Estos elementos contribuyen en gran parte a la constitución del clima laboral, no obstante todos son susceptibles a verse afectados por factores internos como externos.

### **Clima organizacional en la empresa**

Referente a esto Gordon (2008:198), afirma que: “el clima organizacional, es el conjunto de variables que incide en la forma como percibimos y nos sentimos en relación a nuestro trabajo y a las circunstancias en las cuales lo llevamos a cabo.” Estas variables incluyen el estilo de supervisión que ejerce el director, la relación que establece con su personal y las reglas del juego que fija para el trabajo colectivo, por lo que están inevitablemente ligados, incluyen una dimensión personal: somos nosotros, particulares características, quienes reaccionan con agrado, rebeldía, frustración, indiferencia ante un estilo de supervisión autoritario o más permisivo.

Aquellos que se sienten más cómodos en un trabajo desafiante o en uno predecible y rutinario, se podrá argumentar que estas percepciones y sentimientos son subjetivos, y que para cumplir responsablemente con las obligaciones laborales, sólo se requiere voluntad y autodisciplina, qué duda cabe que la productividad y creatividad se ven influidas por el estado de ánimo. El autor mencionado, afirma que depende del ambiente humano en el que se desenvuelven las personas, cuando entre colegas priva la envidia y el aprovechamiento, no se tiene claridad respecto a lo que el gerente espera y las sugerencias no reciben respuesta, incluso levantarse en las mañanas para ir al trabajo, se hace difícil; las personas funcionan a un nivel de cumplimiento mínimo y se toma cualquier oportunidad para buscar nuevos horizontes laborales, es por eso que algunos de los indicadores del mal clima en las empresas, son el ausentismo y la alta rotación del personal.

Si el clima laboral es muy deficiente, también puede suceder que los empleados se desautoricen unos a otros, esto ocasiona problemas disciplinarios, ya que los trabajadores perciben los desacuerdos y tienden a favorecer más al permisivo, la internalización de normas y hábitos en los colaboradores, requiere del acuerdo y apoyo mutuo, y si el mal clima laboral dificulta que se produzcan estos acuerdos, es la disciplina de los trabajadores la que se resiente.

En tal sentido, según el criterio del autor, para un directivo a veces es difícil distinguir qué necesita su personal para sentirse y trabajar a gusto en la empresa, pueden haber percepciones radicalmente diferentes sobre el clima imperante que requiere de cierta empatía para identificar los factores del entorno laboral que aportan satisfacción o generan insatisfacción y en qué medida esos elementos están o no presentes en un ambiente laboral sano. Hay variadas formas de conocer funcionamiento del clima en una empresa, una de ellas es mantener ojos y oídos abiertos a las preocupaciones del personal, puede ser útil entrevistar sistemáticamente a quienes se retiran de su puesto es posible que se permitan hablar con mayor franqueza sobre lo que les incomodaba de su trabajo, si se quiere conocer en forma detallada y objetiva el nivel de satisfacción del personal con sus condiciones de trabajo, tendría que desarrollar y aplicar una encuesta de clima laboral.

## **Comunicación**

Se puede decir todo organismo vivo tiene la necesidad de comunicación, pues es esencial en el medio de vida desde que nace hasta que muere. Las personas no viven aisladas ni son autosuficientes, se relacionan continuamente con otras personas o con el ambiente mediante un proceso llamado comunicación. Según Ribeiro (2008), citado por Guevara (2005:27), “La comunicación es la más básica y vital de todas las necesidades después

de la supervivencia física”. Así mismo, Chiavenato (2009:162) define la comunicación como “el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otras. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores”.

De acuerdo con los conceptos citados anteriormente, se resume que la comunicación es el acto de transmitir información de una persona a otra, esta información estaría cargada de palabras, ideas, sentimientos, que de una u otra forma serán de interés para el receptor, y así poder relacionarse en un círculo social, en una institución educativa el acto de comunicarse es el elemento vital ya que, allí se transmite información y conocimientos, valores y pensamientos, se relacionan personas; trabajadores, directivos, personal administrativo, de apoyo y todas las personas que ahí transitan con el fin de aprender y relacionarse. Al respecto Guevara (2005) resalta que por eso es que, una organización puede estar estructuradamente, pero si la comunicación no funciona crea una situación de malestar entre los miembros y trae como consecuencia una, afirma que:

La comunicación efectiva va armonizar y a facilitar los procesos administrativos. De allí que, la organización va tener un mejor desempeño, sobre todo va dirigido a los miembros de la organización y busca tener un mejor ambiente comunicacional, que le permita a los miembros utilizar las herramientas necesarias para mejorar su desempeño laboral. (p.39)

Por ende, la comunicación efectiva es el acto de darse a entender correctamente, ya sea formalmente (como por el medio escrito) o esto combinado con gestos corporales adecuados. La idea es que el receptor del mensaje comprenda el significado y la intención de lo que se está comunicando. El proceso de comunicación ideal debe ser eficaz y eficiente, eficaz cuando el mensaje emitido es interpretado de manera igual o similar a

la que se quiso transmitir, y eficiente cuando se hace buen uso de los medios utilizados para este proceso. La eficacia de la comunicación depende de su bidireccionalidad, es decir debe tener dos o más componentes, debe ir del emisor al transmisor, y viceversa.

De igual manera, es importante resaltar que el proceso de la comunicación está muy relacionado con el conocimiento que tienen los individuos de sí mismos y del ambiente que los rodea. El proceso de la comunicación tiende a ser muy subjetivo, y dependiendo del sistema cognitivo de las personas involucradas en la comunicación, un mismo objeto o situación pueden adquirir significados diferentes. Es por ello que en este proceso puede existir la disonancia, situación que ocurre cuando el mensaje percibido por el receptor es diferente al mensaje transmitido por el emisor. En el mismo orden de ideas, Robbins (2008) señala:

Para que haya comunicación se necesita una intención, manifestada como un mensaje que va a transmitirse. Va de un origen (el emisor) a un receptor. El mensaje se codifica (se convierte en una forma simbólica) y se transmite por obra algún medio (canal) al receptor, quien traduce (decodifica) el mensaje enviado por el emisor. El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra. (p.384)

Koontz y Wiehrich (1998), definen la comunicación de la siguiente forma:

La transferencia de información de un emisor a un receptor asegurándose que este último la comprenda. Proceso en el cual intervienen: a) el emisor o codificador, el que expresa o envía el mensaje; b) el receptor o decodificador, quien recibe el mensaje; c) los canales del mensaje. (p. 36).

En todo proceso de comunicación debe existir una retroalimentación (feedback), la cual será continua y fluida entre el emisor y el receptor. Sin

embargo, en dicho proceso intervienen también los ruidos, tanto internos (personales o propios) como externos (propios del lugar), esto último se refiere al contexto cultura organizacional.

### **Funciones de la Comunicación**

Con respecto a las funciones de la comunicación dentro de las organizaciones, Robbins (2009) señala que estas son las siguientes:

**Control:** La comunicación se utiliza para controlar el comportamiento de los miembros de una organización en el cumplimiento de las tareas asignadas por la estructura jerárquica. Además del control formal la comunicación nos va a permitir controlar de manera informal la interacción del individuo en los grupos.

**Motivación:** La motivación incentiva la motivación, al establecer con claridad las tareas o actividades a realizar, lo bien que están realizándolos y lo que se puede hacer para mejorarlos. Generalmente, toda organización tiene una visión y misión, y unos objetivos y metas a alcanzar. Por lo que es necesario la formación de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia las metas y el reforzamiento del comportamiento deseado, todo esto estimula la motivación y en consecuencia requiere de la comunicación.

**Expresión Emocional:** La expresión emocional del individuo se logra por medio de la interacción social, por lo tanto la comunicación es el medio a través del cual los individuos muestran sus sentimientos de satisfacción y frustración, sirviéndoles de escape para la expresión emocional de sentimiento y para la satisfacción de necesidades sociales (autoestima, seguridad, aceptación, realización, etc.).

**La Información:** La información es la que facilita la toma de decisiones es una organización, la cual

proporciona a los individuos y grupos los datos para identificar y evaluar opciones alternativas. (p. 66).

## **Comunicación Efectiva**

Para que la comunicación sea efectiva Cardona (2009) comenta que debe cumplir con algunas características, entre las cuales se encuentran:

**Claridad:** para ello, el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, deben ser accesible para quien va dirigida. **Integridad:** la comunicación debe servir como un lazo integrador entre los miembros de la institución, de forma tal que mantenga la cooperación en la realización de los objetivos.

**Aprovechamiento de la organización.** La comunicación logra más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información formal. **Equilibrio.** Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados. **Moderación.** La comunicación ha de ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede causar ineficiencia

**Evaluación.** Los sistemas y canales de información deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

Para comunicar con eficacia es imprescindible comprender que todos los seres humanos son diferentes en cuanto a su forma de percibir el mundo, y utilizar esa comprensión como guía en la comunicación con los demás.

En cuanto a las formas de comunicación en las organizaciones, Robbins (2009) señala, que “la comunicación formal está relacionada con la tarea que sigue la cadena de autoridad”, es la utiliza por las instituciones y es así porque existe una cadena de mando establecida previamente. La

característica principal de este tipo de información es que se manifiesta a través de formatos y se rige por las sanciones oficiales de la institución, los más conocidos son: oficios, memoranda, acta, entrevistas, entre otros. De la misma forma, este autor define ciertas características de los gerentes, en los siguientes términos:

**La Comunicación Formal:** se refiere a la comunicación que sigue la cadena oficial de mando o es parte de la comunicación requerida para que alguien realice un trabajo, las redes formales son generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas con las comunicaciones de tipo laboral, en esta se establecen tareas, metas, objetivos, se caracteriza por que los procesos y procedimientos están a la luz pública, Se soporta en los medios escritos y orales en actitud positiva y constructiva frente a realidades adversas considerando el resultado de cada tarea como base del mejoramiento continuo de su actuación. Perseverante por buscar las oportunidades y medios para alcanzar mejores logros y mayor satisfacción en menor tiempo y con menos esfuerzo y por su constante defensa de sus principios y valores.

**Reflexivo y Crítico:** por valorar los logros de los demás, determinando si los objetivos planteados se han logrado y en qué medida y por auto –evaluarse en forma permanente.

**Comunicativo:** por establecer y mantener relaciones armoniosas con los alumnos y comunidad en general, expresando sus ideas con claridad, atendiendo planteamientos además de generar diálogos como alternativas de solución.

**Participativo:** por ser agente promotor de cambios, capaz de intervenir en la toma de decisiones durante el proceso de su propio aprendizaje y de incorporar a la comunidad al proceso enseñanza –aprendizaje Responsable por tener actitud positiva hacia el cumplimiento de sus funciones además de ser puntual y organizado.

**Analítico:** por interpretar la filosofía y la política educativa del Estado, estudiando el fenómeno como una interrelación de aspectos políticos, económicos, culturales e históricos.

**Ético:** por adoptar normas de conducta, practicando como ser social, buenas costumbres enmarcadas dentro de la escala de valores aceptada por la sociedad en que vive y por su equidad e imparcialidad. (p. 88).

Al respecto Guevara (2005:39), resalta que “por eso es que, una organización puede estar estructuradamente, pero si la comunicación no funciona crea una situación de malestar entre los miembros y trae como consecuencia una desarticulación en las relaciones interpersonales”. Así mismo Guevara (2005:56), afirma que: “La comunicación efectiva va armonizar y a facilitar los procesos administrativos” De allí que, la organización va tener un mejor desempeño, sobre todo va dirigido a los miembros de la organización y busca tener un mejor ambiente comunicacional, que le permita a los miembros utilizar las herramientas necesarias para mejorar su desempeño laboral.

Por ende, la comunicación efectiva es el acto de darse a entender correctamente, ya sea formalmente por escrito o esto combinado con gestos corporales adecuados. La idea es que el receptor del mensaje comprenda el significado y la intención de lo que se está comunicando. El proceso de comunicación ideal debe ser eficaz y eficiente, eficaz cuando el mensaje emitido es interpretado de manera igual o similar a la que se quiso transmitir, y eficiente cuando se hace buen uso de los medios utilizados para este proceso. La eficacia de la comunicación depende de su bidireccionalidad, es decir debe tener dos o más componentes, debe ir del emisor al transmisor, y viceversa.



De igual manera, es importante resaltar que el proceso de la comunicación está muy relacionado con el conocimiento que tienen los individuos de sí mismos y del ambiente que los rodea. El proceso de la comunicación tiende a ser muy subjetivo, y dependiendo del sistema cognitivo de las personas involucradas en la comunicación, un mismo objeto o situación pueden adquirir significados diferentes. Es por ello que en este proceso puede existir la disonancia, situación que ocurre cuando el mensaje percibido por el receptor es diferente al mensaje transmitido por el emisor.

### **Características de la comunicación**

Un modelo comunicacional ágil, pertinente e integrador, contempla la importancia de prever aspectos orientados a optimizar la comunicación en las organizaciones, a fin de que la misma, brinde las respuestas que cada exigencia ira demandando en las actividades cotidianas de la organización, haciendo efectivos sus procesos, planes y acciones. Por ello, conviene resaltar lo que nos plantea Robbins (2008:77) acerca de la comunicación, la cual “implica un equilibrio donde todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados” Esto facilita un mecanismo de interpretación, inducción y relación entre los miembros de institución, a final de poder ofrecerles respuestas a sus inquietudes, dudas e incertidumbres, en torno a las acciones o grupo de acciones que puedan representar de modo objetivo y subjetivo, ventajas, oportunidades, debilidades o amenazas para sus intereses, anhelos y expectativas dentro de la organización.

A la par de las acciones netamente políticas, gerenciales u operativas, se deben contemplar los mecanismos de documentación, sensibilización e inducción que favorezcan el claro entendimiento de lo que se pretende y se busca alcanzar, la definición clara de los objetivos, la definición y el

entendimiento quienes resultarían ser los beneficiarios y/o afectados con políticas de continuidad administrativa, renovación, ajustes o replanteos de cualquier índole.

Por otro lado, es menester destacar que la comunicación debe ser estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia. Sin embargo, es conveniente destacar que lo anterior, no debe suponer escasez de información ya que esto pudiera degenerar de igual manera en ineficiencia, desinformación y falta de orientación. Lo que en definitiva plantea la premisa, es que la comunicación sea precisa, específica y no por ello, carente de la información que garantice la captación del mensaje. Además de lo anteriormente planteado, se destaca que toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar sólo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo, pero si preocupándose por atender las necesidades de información de todos en la organización.

Partiendo de estas consideraciones, surge la categorización de un grupo de condiciones que definan los patrones de la Comunicación Efectiva, como proceso organizacional coherente, integrador y orientador de las políticas, las acciones y una gestión gerencial exitosa. En tal sentido, para Requeijo (2008), señala como condiciones de la Comunicación Efectiva, las siguientes afirmaciones:

- Claridad del mensaje: “la comunicación debe ser clara, para ello el lenguaje en que se expresa y la manera de transmitirla, deben ser accesibles para quien va dirigida”. - Deben asumirse los esfuerzos para lograr esta premisa, a objeto de garantizar el común entendimiento entre todos los miembros de la organización.(pag.98)

Este aspecto, si bien ha sido mencionado con anterioridad, merece especial énfasis su reiteración, ya que el mismo contempla gran parte de los elementos éticos que deben tenerse en cuenta durante la acción y el proceso de comunicar. En tal sentido, para Requeijo (2008:105), la Unificación de criterios en la comunicación “debe servir como lazo integrador entre los miembros de la organización, para lograr el clima de cooperación necesaria para llevar a cabo los objetivos”. Sólo a través de un proceso comunicacional que aglutine a los miembros en torno a un mensaje común, se alcanzará el seguimiento de los fines y metas de manera grata, consensuada y compartiendo efectivamente los principios de la visión que se pretende inspirar. Lo anterior, supone además la necesidad de aprovechamiento de la organización informal, ya que, la comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.

Es importante destacar, que un gerente a hacerse un conocedor a fondo de la organización, de sus estructuras formales como informales. Partiendo de ello, deben existir las competencias gerenciales para identificar cada una de estas instancias, los eventos sociales, los modos de participación de los miembros de la organización, las expresiones, tanto formales como informales y la dinámica interna de manera integral. Además de ello debe existir oportuna retroalimentación, pues, los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente. De ellos dependerán las oportunidades de optimizar constantemente la comunicación o de estancarse en modelos comunicacionales que no respondan a los cambios que, motivados por factores internos y/o externos, inevitablemente irán surgiendo en la dinámica en la dinámica organizacional.

Para ello, es menester idear, diseñar e implementar criterios, mecanismos y acciones de evaluación dentro de un marco objetivo y conducente a detectar los puntos medulares de la comunicación como proceso organizacional y humano. Desde esta perspectiva, puede entonces considerarse la valía de las fases de retroalimentación oportuna, lo cual no es otra cosa que procesar la información de manera constante con base en los resultados del desempeño individual, el desempeño grupal, el análisis y ponderación sobre los aciertos de las políticas y acciones implementadas, la dimensión y alcance de los objetivos planteados, y en fin, el balance real sobre desempeño de la organización en sí, lo cual debe partir del análisis específico y detallado de cada uno de los aspectos mencionados, integrándolos en la idea de lograr una evaluación global de su funcionamiento en todas y cada una de las instancias que la componen y de cada actor participante.

### **Comunicación en las organizaciones**

La comunicación, es la base fundamental en el desarrollo de cualquier organización, es a través de ella que se puede lograr formar grupos creadores de sistemas que generen éxito organizacional. Por lo tanto debe ser el pilar fundamental que el gerente no puede obviar para lograr los objetivos y metas de la organización a la cual dirige. Es de hacer notar que, la palabra comunicación viene del latín communis, común, de aquí se deriva que el comunicador desee establecer una comunidad de información con otro receptor. La comunicación es la transmisión de información y entendimiento mediante el uso de símbolos comunes. Estos símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales.

De igual manera, antes el latín como los idiomas romances han conservado el especial significado de un término griego (el de Koinoonia) que

significa a la vez comunicación y comunidad. También en castellano el radical común es compartido por los términos comunicación y comunidad. Ello indica a nivel etimológico la estrecha relación entre "comunicarse" y "estar en comunidad". En pocas palabras, se "está en comunidad" porque "se pone algo en común" a través de la "comunicación".

En efecto, la comunicación, es el proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes. En los últimos 150 años, y en especial en las dos últimas décadas, la reducción de los tiempos de transmisión de la información a distancia y de acceso a la información ha supuesto uno de los retos esenciales de nuestra sociedad. Por su parte, Fernández (1999:87) afirma que "la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social"... Para el autor el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia.

Considerando las concepciones anteriores Robbins (2009.111) define la comunicación como: "la relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre". Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos.

En cuanto a su propósito, Aristóteles en sus tiempos deja muy claramente asentado que la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista. Por consiguiente Berlo (1999:25), afirma que “nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente a otras personas”. De igual modo afirma que nuestro fin básico (al comunicarnos) es alterar la relación original existente entre nuestro organismo y el medio que nos rodea.

### **Elementos de la comunicación humana**

Por su parte, para Chiavenato (2009), el objetivo principal de todo sistema es adaptarse a la comunicación es intercambiar información entre dos entidades. Un ejemplo particular de comunicación entre una estación de trabajo y un servidor a través de una red telefónica pública. Otro posible ejemplo consiste en el intercambio de señales de voz entre dos teléfonos a través de la misma red anterior. Los elementos claves de este modelo son: Fuente o Emisor. Este dispositivo genera los datos a transmitir: por ejemplo teléfonos o computadores personales. Este autor, ha definido los siguientes medios necesarios para el establecimiento de la comunicación:

**Transmisor.** Transforma y codifica la información, generando señales electromagnéticas susceptibles de ser transmitidas a través de algún sistema de transmisión.

**Sistema de transmisión.** Puede ser desde una sencilla línea de transmisión hasta una compleja red que conecte a la fuente con el destino.

**Receptor.** Acepta la señal proveniente del sistema de transmisión y la transforma de tal manera que pueda ser manejada por el dispositivo destino. Por ejemplo, un

módem captará la señal analógica de la red o línea de transmisión y la convertirá en una cadena de bits.

**Destino:** Toma los datos del receptor, aunque el modelo presentado puede parecer sencillo, en realidad implica una gran complejidad. Para hacerse una idea de la magnitud de ella a continuación una breve explicación de algunas de las tareas claves que se deben realizar en un sistema de comunicaciones.

**Implemento de la interfaz.** Para que un dispositivo pueda transmitir tendrá que hacerlo a través de la interfaz con el medio de transmisión.

**Generación de la señal.** Ésta se necesitará una vez que la interfaz está establecida, Las características de la señal, tales como, la forma y la intensidad, deben ser tales que permitan ser propagadas a través del medio y ser interpretadas.

**Sincronización.** Las señales se deben generar no sólo considerando que deben cumplir los requisitos del sistema de transmisión y del receptor, sino que deben permitir alguna forma de sincronizar el receptor y el emisor. El receptor debe ser capaz de determinar cuándo comienza y cuándo acaba la señal recibida.

**Gestión del intercambio.** Esto es que si se necesita intercambiar datos durante un periodo de tiempo, las dos partes (emisor y receptor) deben cooperar. En los dispositivos para el procesamiento de datos, se necesitaran ciertas convenciones además del simple hecho de la conexión.

**Detección y corrección de errores.** Se necesita en circunstancias donde no se pueden tolerar errores es decir, cuando la señal transmitida se distorsiona de alguna manera antes de alcanzar su destino.

**Control de flujo.** Se utiliza para evitar que la fuente no saturar al destino transmitiendo datos más rápidamente de lo que el receptor pueda procesar o absorber.

**Direccionamiento y encaminamiento.** Se utiliza cuando cierto recurso se comparte por más de dos dispositivos, el sistema fuente deberá de alguna manera indicar a dicho recurso compartido la identidad del destino. El sistema de transmisión deberá garantizar que ese destino. (p. 102).

### **Tipos de comunicación**

En este sentido, Chiavenato (2009) expresa que a grandes rasgos se pueden señalar tres tipos de comunicación, esta diferenciación es dependiendo de las características de los receptores:

**Interpersonal.** Es aquella que se realiza generalmente cara a cara, entre dos individuos o un grupo reducido de personas. Conversaciones cotidianas entre familiares, o también cartas entre amigos (comunicación escrita).

**Masiva.** Está representada principalmente en los medios de difusión de información: radio, televisión, periódicos, revistas, internet, entre otros. El mensaje es enviado por un emisor y no hay respuesta inmediata, hay miles de receptores: viendo, oyendo.

**Organizacional.** Este tipo de comunicación se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. (p. 100).

### **Liderazgo gerencial**

La aspiración normal de todas las instituciones educativas es el liderazgo, una institución líder es lo ideal, dirigida también por líderes cuya influencia va más allá de los límites formales de la institución, trátase de cualquier tipo. De allí que Dave (2007), considera que la mejor manera de



fijar lo que dará como resultado el liderazgo es señalando algunos atributos relacionados con lo que el líder debe ser, saber y hacer, tales atributos consisten en:

**Fijar el rumbo:** Los líderes posicionan su institución hacia el futuro, prever el futuro implica predecir y jugar con diversas influencias, entre ellas la tecnología, regulaciones, competidores, inversionistas y proveedores. Dirigiéndose a este estado futuro, los líderes deben posicionar sus instituciones de modo que formen una identidad propia, única y generen valor para todos los que tengan intereses en ellas; muchas son las expresiones que describen tal estado futuro: visión, misión, estrategia, aspiración, destino, previsión, principios, entre otros, los líderes que fijan el rumbo saben y hacen por lo menos tres cosas: comprenden los sucesos externos, se enfocan en el futuro y convierten la visión en acción.

**Demostrar carácter personal:** Indudablemente, los líderes tienen carácter, los seguidores necesitan líderes en quienes puedan creer, e identificarse y puedan tener confianza, es lo que se denomina también credibilidad y encierra a su vez atributos como honestidad, capacidad de inspirar, imparcialidad, capacidad de apoyar a otros. Los líderes de carácter viven los principios de su organización practicando lo que predicán; poseen y generan en los demás una imagen positiva de sí mismos y exhiben capacidad cognoscitiva y encanto personal en alto grado.

**Movilizar la dedicación individual:** Los líderes convierten una visión en hechos haciendo que otros se comprometan, traducen las aspiraciones futuras en aquellas conductas y acciones cotidianas que se le exigen a cada empleado, de esta manera, los empleados se comprometen a armonizar sus acciones con las metas organizacionales y se dedican a poner el corazón, el alma y la mente en los propósitos de la organización.

Los líderes han de forjar relaciones colaborativas, deben compartir el poder la autoridad y manejar la atención. Los líderes tienen que ayudar a los individuos a ver y sentir cómo sus aportes contribuyen al logro de las metas y la entidad. Generar capacidad organizacional, se refiere a los procesos, prácticas y actividades que crean valor para la organización, los líderes tienen que ser capaces de traducir el rumbo organizacional en directivas, la visión en práctica y el propósito en proceso... (p. 81).

### **Bases legales**

Toda investigación debe tener un basamento legal que la haga viable y aceptada dentro del marco jurídico. En este caso, respetando el orden jerárquico de las leyes, se ha de tomar en cuenta los siguientes cuerpos de normas. Uno de los pilares para poder implementar la propuesta de motivación en el plano de la gerencia, es la concienciación sobre la necesidad del estudio, siendo para ello el medio necesario, la innovación en un lugar donde interactúa el factor humano y el desarrollo del país. Por ello, se considera conveniente citar algunos artículos de las leyes respectivas.

### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**

**Artículo 58.** La comunicación es libre y plural, y comporta los deberes y responsabilidades que indique la ley. Toda persona tiene derecho a la información oportuna, veraz e imparcial, sin censura, de acuerdo con los principios de esta Constitución, así como el derecho de réplica y rectificación cuando se vean afectados directamente por informaciones inexactas o agraviantes...

**Artículo 87.** Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione

una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho...

**Artículo 110.** El Estado reconocerá el interés público de la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación y sus aplicaciones y los servicios de información necesarios por ser instrumentos fundamentales para el desarrollo económico, social y político del país, así como para la seguridad y soberanía nacional...

### **Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras**

**Artículo 296.** La formación colectiva tiene como finalidad el pleno desarrollo de la personalidad y ciudadanía de los trabajadores y trabajadoras, para su participación consiente, protagónica, responsable y solidaria...

**Artículo 297.** La investigación científica, técnica y tecnológica generada desde el proceso social de trabajo en el marco de la formación colectiva, estará orientada hacia la producción de invenciones, e innovaciones y modelos de gestión productiva...

**Artículo 312.** El trabajador y la trabajadora tienen el derecho a la formación técnica y tecnológica vinculada a los procesos, equipos y maquinarias donde deben laborar y a conocer con integralidad el proceso productivo del que es parte...

**Artículo 314.** En todas las entidades de trabajo se deben facilitar las condiciones para la formación integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras sobre los procesos productivos...

### **Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana**

**Artículo 34.** Son atribuciones comunes de los cuerpos de policía:

1. Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, las leyes y las demás disposiciones relacionadas con el Servicio de Policía.

...10. Recabar, procesar y evaluar la información conducente a mejorar el desempeño de los cuerpos de policía...

...16. Las demás que le establezca el reglamento de la presente ley.

### **Ley de Estatuto de la Función Policial**

**Artículo 15.** Los funcionarios y funcionarias policiales tienen, entre otros, los siguientes derechos y garantías:

...7. Derecho a recibir educación continua, permanente y de calidad, para su mejoramiento personal y profesional.

**Artículo 16.** Los funcionarios y funcionarias policiales tienen, entre otros, los siguientes deberes:

...8. Cumplir con las actividades de capacitación y mejoramiento profesional.

**Artículo 30.** La formación continua es un principio fundamental de la capacitación para el desempeño de la Función Policial.

Los reglamentos y resoluciones de esta Ley establecerán las áreas, temática, alcance, modalidades, sistemas de entrenamiento continuo y evaluación en materia de formación continua, a los fines de lograr permanente actualización...

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En todo proceso de investigación debe tenerse claro la metodología a seguir como un conjunto ordenado de fases y procedimientos que permitió

obtener, clasificar, comprender y organizar los datos relevantes a fin de lograr los objetivos, es decir, la forma correcta de obtener los resultados y poder así plantear las soluciones al problema investigado. Según Balestrini M. (1997), lo define como:

El marco metodológico, está referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno – operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos a partir de los conceptos... (p125).

### **Naturaleza de la investigación**

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010:112), “es un modelo pensado para explicar, controlar y predecir fenómenos, en donde la recolección de los datos se fundamenta en la medición, se representa mediante números (cantidades) y se deben analizar a través de medios estadístico”. Por tal razón el presente estudio, se enmarca en el enfoque cuantitativo. Este paradigma es el más usado en las ciencias exactas o naturales; según explica Sampieri (1991:51) “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”.

## **Tipo y diseño de investigación**

Esta investigación se enmarcó en un diseño no experimental, para Palella y Martins (2010:87), el diseño no experimental “es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable”. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto en este diseño no se construye una situación específica si no que se observa las que existen. Cabe destacar, que este estudio se apoya en una investigación de campo, definida por Palella y Martins (2010:88), la investigación de campo consiste “en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variables.”.

Dentro de este marco, se puede destacar que Bisquerra (1998:68) plantea que en la investigación de campo “... el objetivo está en conseguir una situación lo más real posible.”. Es decir se emplearon datos que están estrechamente relacionados con la realidad y exactamente en el sitio donde se suscita el problema. En este sentido el valor de la investigación según Acevedo (1999:238), radica en que “... permite cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido los datos, posibilitando su revisión o modificación, en caso de que tenga dudas con respecto a ellas”. Por consiguiente, en la presente investigación los datos se recogieron directamente en la institución objeto de estudio. Además, esta investigación es de campo y se centra en un nivel descriptivo, el cual según Hernández, Fernández y Baptista, (2010:5) “son aquellos que buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. Es decir únicamente pretende medir o recoger información de

manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables que se refieren.

Asimismo, en una investigación descriptiva destacan rasgos referidos al tema de estudio, mediante el manejo de las variables que intervienen en la problemática abordada para caracterizarla y definirla, por ello Sabino (2004:84) sostiene que este tipo de investigación “describe sus características, mediante criterios que evidencian su estructura y su comportamiento”, como ocurrirá en el presente estudio, donde se intenta obtener información de los fenómenos y procesos que intervienen, para describir sus causas, implicaciones y alcances, por lo que se define como una investigación descriptiva. Para ello se planeará una metodología y procedimientos ordenados que se deben seguir para establecer los hechos así como a los fenómenos hacia los cuales estará enmarcado el interés de la investigación.

Por consiguiente, este estuvo enmarcado bajo la modalidad de proyecto factible que según Barrios (2008:16)” consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o grupos sociales”. Según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2014), el proyecto factible es:

El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de

tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p.16)

En este sentido, se planteó la posibilidad de desarrollar un Proyecto Factible, de carácter descriptivo por cuanto se desea aportar solución a un problema concreto. Por consiguiente, el estudio se apoyó en una investigación de campo, al respecto Balestrini (2010) señala:

Como una relativa y circunscrita área de estudio, a través de la cual, los se datos recogen de manera directa de la realidad en su ambiente natural, con la aplicación de determinados instrumentos de recolección de información, considerándose de esta forma que los datos son primarios, por cuanto se recogen en su realidad cotidiana, natural, observando entrevistando o interrogando a las personas vinculadas al problema (p.8).

### **Población y muestra**

Una población según Palella y Martins (2010:92), es definida como “la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. La población de esta investigación estuvo constituida por diez (10) funcionarios que laboran diario en la Estación Policial Vial Sur. En este mismo sentido, Carrasco y Calderero (2000:41), señala “se denomina población al conjunto de todos los individuos (...) en los que se desea estudiar el fenómeno. Estos deben reunir las características de lo que es objeto de estudio...”.

Por otra parte, Arias (2010:51), señala que la muestra “es un subconjunto representativo de la población universo”, por tal razón la muestra será de tipo censal ya que abarca el total de la población; para Hernández (2007:69) “si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población



es igual a la muestra”, lo que se refiere a la muestra del presente estudio, se seleccionará a las 10 personas que equivale el 100% de la población, por tener acceso a todos los elementos.

### **Técnica e instrumentos de recolección de datos**

De acuerdo, Palella y Martins, (2010:115) las Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos son, “las distintas formas o maneras de obtener la información”. Por su parte, en el presente estudio se utilizó la técnica de la encuesta, que según Palella y Martins, (2010:123), “es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador”. Es por esto que Bisquerra (1998:87), señala que por técnicas de recolección de datos se entiende “Aquellos medios técnicos que se utilizan para registrar las observaciones o facilitar el tratamiento experimental”. La técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la encuesta, que es definida por Arias (2010:47), como “la técnica que consiste en obtener información acerca de un grupo de individuos...Puede ser oral o escrita”.

Como instrumento de datos se utilizará el cuestionario, es un método que se utilizará para obtener información de manera clara y precisa, donde existirá un formato estandarizado de preguntas el participante manifiesta sus respuestas, el mismo es indispensable para llevar a cabo la encuesta, el cual según Arias (2012:74) “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas”. En este caso el cuestionario estuvo conformado por ítems con preguntas estructuradas con alternativas de respuestas en la escala de Likert de 3 alternativas, cuya intención fue recolectar información en los funcionarios policiales que laboran diariamente en la institución seleccionada. (Siempre, casi siempre, nunca)

## **Técnica de análisis de datos**

Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010:350), señalan que “...cada método tiene su razón de ser y un propósito específico, no deben hacerse más análisis que los necesarios. La estadística no es un fin en sí misma, es una herramienta para analizar datos...”, el análisis que se práctica a los datos recaudados en la investigación depende del grado de medición de las variables, de la forma en que las hipótesis fueron formuladas y de interés del investigador. Los autores anteriormente mencionados explican que los diversos tipos de métodos de análisis no son de uso indiscriminado.

Una vez obtenida y recopilada la información fue necesario su procesamiento, esto implicó el cómo ordenar y presentar de la forma más lógica los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento, las técnicas seleccionadas fueron cuadros estadísticos y gráficos ilustrativos en donde se presentaron los valores, agrupándolos en intervalos de frecuencias, finalmente se tabularon y se construyeron cuadros estadísticos con la interpretación pertinente de los resultados.

## **Validez y confiabilidad**

En esta investigación se determinó la validez de contenido de los instrumentos, que según Hernández, Fernández y Baptista (2010:243), “se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido delo que se mide”. Por tal motivo, Hernández, y otros, (2006:346) “la validez es “el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. Y en el estudio, esa cualidad se determinó mediante juicio de tres (3) expertos, donde especialistas en metodología y contenido evaluaron su pertinencia y coherencia según los aspectos y su nivel de

verificabilidad, se realizaron las posibles observaciones para ajustarlo a los objetivos propuestos para que proporcione datos de interés para el estudio, por esta razón la validación de este mismo cumple con los requisitos para ser aplicado y es el instrumento adecuado para la investigación.

Al respecto, Hernández, y Baptista, (2010:348) entienden la confiabilidad de un instrumento de medición como el “grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” y es una característica que se espera lograr, existiendo, sin embargo, varias maneras estandarizadas de estimar la confiabilidad de una medición para conocer la confiabilidad o consistencia del instrumento se determinó a través del cálculo del Coeficiente Alfa de Crombach, se aplicó un cuestionario con ítems de varias alternativas cuya fórmula se presenta a continuación, su interpretación fue cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la fiabilidad, considerando una fiabilidad respetable a partir de 0,80. La fórmula matemática utilizada para medir los resultados es la siguiente:

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

$$\alpha = 0,912$$

En donde Alpha es el coeficiente de confiabilidad de Cronbach.

K= Número de ítems = 24

S1= Varianza del instrumento= 3,55

St<sup>2</sup> =Varianza de los puntajes totales, es decir varianza de los instrumentos= 27,01

### **Técnicas del análisis y procesamiento de la información**

Al concluir el proceso de recolección de datos se obtuvo a información necesaria y se organizó el procesamiento de estos, para alcanzar los resultados que a su vez, hicieron posible el cumplimiento de los objetivos y proposición de las soluciones a la problemática existente. Para analizar los posibles datos obtenidos de la aplicación del instrumento, se efectuó los siguientes procedimientos: se codificaron las respuestas emitidas, catalogadas por opciones con el fin de valorar cada pregunta, y se tabularon los resultados tomando como procedimiento estadístico el análisis de frecuencias absolutas y relativas, mediante el cual se describió sistemáticamente y cuantitativamente la información, con el propósito de emitir las conclusiones.

A partir de la interpretación de los porcentajes que se presentaron en cuadros a modo de tablas, acompañados de gráficos, seguidamente se analizaron los resultados a través de la confrontación entre los hallazgos y las teorías administrativas y gerenciales existentes, en atención a los objetivos de la investigación que fueron formulados previamente. El producto de la aplicación del cuestionario como instrumento para la recolección de informaciones y datos, permitió recabar la información pertinente y la interpretación de los resultados con relación a los objetivos propuestos.

**Conceptualización de las variables**

**Objetivo General:** Proponer estrategias gerenciales de comunicación para optimizar el clima organizacional de la estación policial vial sur policía de Carabobo.

**Cuadro Número 1. Cuadro Técnico Metodológico**

Objetivos Específicos	Definición Nominal	Definición	Dimensión	Indicador	Ítem	Inst.					
<p>Diagnosticar la situación actual de las estrategias gerenciales de comunicación en el contexto del clima organizacional.</p> <p>Determinar la factibilidad técnica, operativa y económica de la propuesta de estrategias gerenciales de comunicación para optimizar el clima organizacional.</p> <p>Diseñar estrategias gerenciales de comunicación para optimizar el clima organizacional de la estación policial vial sur policía de Carabobo.</p>	Clima Organizacional	Goncalves (1997:264), que “El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que busca mediar entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización”	Sistema Organizacional Comportamiento	Relaciones Humanas	1.1 1.2 2.1	C U E S T I O N A R I O					
				Clima Laboral	1.1 1.2 1.3 1.4 2.1 2.2 2.3						
					Motivación		1.1 1.2 1.3				
							Comunicación	La comunicación, para Chiavenato, I. (2003:162) es “el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otras. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, pensamientos y ideas, valores”.	Información Compresión	Comunicación	1.1 1.2 1.3 1.4 1.5 1.6 1.7
											Integración

Fuente: Freitas A. (2023)

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

#### **Presentación y análisis de los resultados**

En el siguiente capítulo se visualizan los resultados obtenidos en el estudio, aplicados al instrumento tipo cuestionario constituido por quince preguntas, dirigidas a los trabajadores que integraron la muestra. La información recabada fue procesada y analizada a través de la estadística descriptiva, presentándola en tablas y gráficos de barras representados en términos de frecuencia y porcentajes, se interpretaron cada uno de ellos para su comprensión. Una vez realizado la aplicación del instrumento se procedió a la cuantificación de los datos obtenidos por parte de quienes conformaron la muestra en estudio, se demostró a través de cuadros de frecuencia, porcentaje y gráficos, las opiniones recopiladas según la escala de respuesta tipo Likert, de 3 alternativas (Siempre, pocas veces, nunca), los datos fueron analizados mediante la estadística descriptiva, que permitió determinar las frecuencias absolutas y relativas de las respuestas dadas por los sujetos.

Destacando los datos más relevantes de cada una de las distribuciones de frecuencia con el fin de comprender mejor e interpretar de manera rápida los datos y vincularlos al marco teórico referencial que sirvió de base de estudio. Todos estos resultados permitieron proceder a la elaboración de Estrategias Gerenciales de Comunicación para optimizar el Clima Organizacional de la Estación Policial Vial Sur Policía de Carabobo, ubicado en la avenida Las Ferias c/c Intercomunal Plaza de Toros Valencia Estado Carabobo, correspondiente a los indicadores y a las dimensiones en estudio se realizó un análisis de cada una de las preguntas formuladas a los encuestados en relación al tema de estudio en cuanto a la comunicación

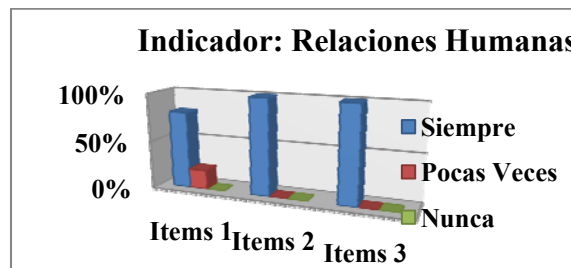
efectiva y las relaciones interpersonales que se presenta en el centro de estudio.

**Cuadro 2. Dimensión: Sistema Organizacional. Indicador: Relaciones Humanas.**

Ítems	Siempre		Pocas Veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
Ítems 1	8	80	2	20	0	0
Ítems 2	10	100	0	0	0	0
Ítems 3	10	100	0	0	0	0

Fuente: Freites A. (2023)

**Gráfico 1. Dimensión: Relaciones Humanas**



Fuente: Freites A. (2023)

**Interpretación:** Se puede apreciar que en el ítems 1 que el 80% que equivalen a 8 personas opinan que las relaciones humanas son esenciales para que los funcionarios puedan desarrollar su potencial individual y solo 2 personas manifiestan que pocas veces, es evidente la poca receptividad que mantiene el gerente hacia sus subalternos y se manifiesta cuando un 100% para los ítem dos y tres, expresan que el directivo siempre deben esforzarse por conformar equipos de trabajo donde existan buenas relaciones humanas, minimizando las discordias y evitando los ambientes conflictivos que pocas veces resalta esta habilidad que todo gerente debe manejar ya que estas

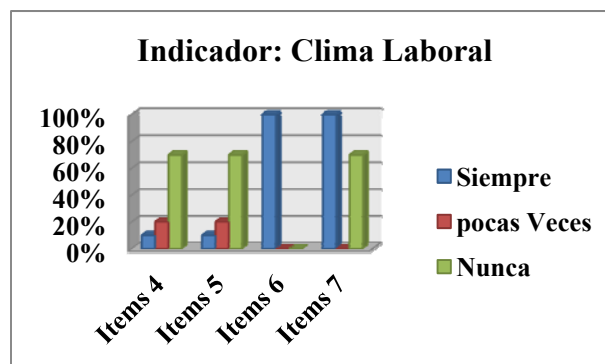
variables son tan importantes dentro de una institución policial por el hecho de ser garantes de la seguridad ciudadana como centro de su función rutinaria al servicio de las personas.

**Cuadro 3. Dimensión: Sistema Organizacional. Indicador: Clima Laboral.**

Ítems	Siempre		Pocas Veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
Ítems 4	1	10	2	20	7	70
Ítems 5	1	10	2	20	7	70
Ítems 6	10	100	0	0	0	0
Ítems 7	10	100	0	0	0	0

Fuente: Freites A. (2023)

**Gráfico 2. Dimensión: Sistema Organizacional.**



Fuente: Freites A. (2023)

**Interpretación:** Se puede apreciar que con un 70% en los ítem 4 y 5, manifiestan que nunca el gerente diagnostica y evalúa conjuntamente con los gendarmes los problemas y prioridades dentro del servicio, esto conlleva a que, los objetivos propuestos por el directivo no contribuyen a mejorar el ambiente de trabajo, mientras que solo dos personas opinaron pocas veces y uno siempre, el comportamiento de los empleados es causado por la actitud de los gerentes, el ambiente organizacional percibido y las informaciones, las capacidades, las esperanzas y los valores existentes en las organizaciones. Ahora bien, en cuanto a la inconsistencia y anomalías en el clima



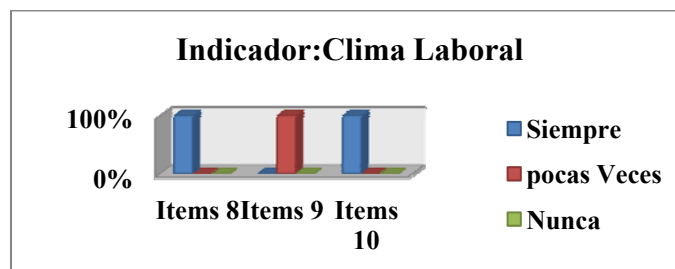
organizacional, todo el personal opina que siempre se mantiene así, dada la poca comunicación del gerente con el personal que labora en el puesto policial.

**Cuadro 4. Dimensión: Sistema Organizacional. Indicador: Clima Laboral.**

Ítems	Siempre		Pocas Veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
Ítems 8	10	100	0	0	0	0
Ítems 9	0	0	10	100	0	0
Ítems 10	10	100	0	0	0	0

Fuente: Freites A. (2023)

**Gráfico 3. Dimensión: Sistema Organizacional.**



Fuente: Freites A. (2023)

**Interpretación:** Se puede apreciar en el ítem ocho que un 100% de los participantes manifiesta que el gerente nunca diagnostica y evalúa conjuntamente con los gendarmes los problemas y prioridades dentro del servicio, esto conlleva a que, los objetivos propuestos por el directivo no contribuyen a mejorar el ambiente de trabajo. En el ítem nueve el 100 % manifiesta que pocas veces el gerente se ocupa de propiciar un buen clima laboral en el servicio policial, ya que es muy autoritario. En el ítem diez, los participante en su totalidad, informan que el gerente da prioridad al aspecto de propaganda del servicio policial y deja de lado las verdaderas necesidades, por lo que el comportamiento de los empleados es causado por la actitud de los gerentes, el ambiente organizacional percibido y las

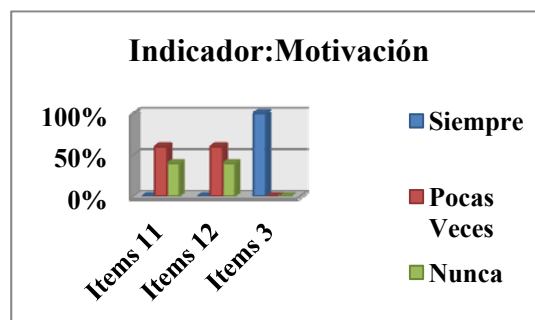
informaciones, las capacidades, las esperanzas y los valores existentes en las organizaciones. La reacción de una persona ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que posee.

**Cuadro 5. Dimensión: Comportamiento. Indicador: Motivación.**

Ítems	Siempre		Pocas Veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
Ítems 11	0	0	6	60	4	40
Ítems 12	0	0	6	60	4	40
Ítems 13	10	100	0	0	0	0

Fuente: Freites A. (2023)

**Gráfico 4. Dimensión: Comportamiento.**



Fuente: Freites A. (2023)

**Interpretación:** el 60 % en los ítems once y doce, manifiestan que la gerencia nunca propicia un clima laboral dentro de la institución, lo que los desmotiva y no permite el crecimiento profesional de los subalternos. En cuanto al ítem trece, el 100% manifiesta que siempre existen situaciones incongruentes y poco estimulantes para el trabajo, lo que es impropio para desarrollar actividades laborales de manera óptima. Al respecto, Robbins (1998), afirma que el desempeño designa la actitud general del individuo hacia su trabajo, así como también, que el trabajador que tenga un alto grado de desempeño manifestará actitudes positivas hacia su trabajo, mientras que

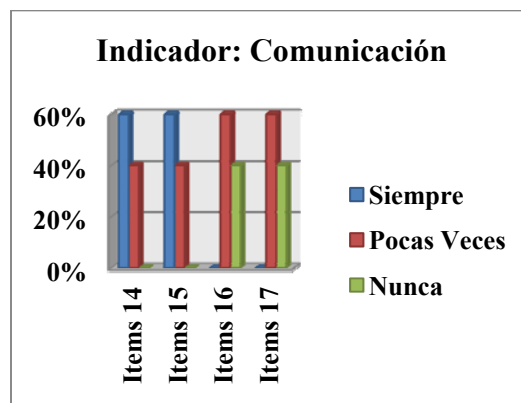
el que esté insatisfecho exhibirá actitudes negativas, el empleado innovador tiene la capacidad de pensar, producir y actuar en forma novedosa en el campo intelectual, artístico, productivo, tecnológico, de la acción social, etc. De allí su importancia.

**Cuadro 6. Dimensión: Información. Indicador: Comunicación.**

Ítems	Siempre		Pocas Veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
Ítems 14	6	60	4	40	0	0
Ítems 15	6	60	4	40	0	0
Ítems 16	0	0	6	60	4	40
Ítems 17	0	0	6	60	4	40

Fuente: Freites A. (2023)

**Gráfico 5. Dimensión: Información.**



Fuente: Freites A. (2023)

**Interpretación:** Según el 60% el directivo presenta problemas al desarrollar su comunicación y el 40% piensa que pocas veces es efectivo en ese aspecto (ítem 14 y 15). En cuanto a modificación efectiva de los patrones comunicativos e inclusión de actores para ello (ítems 16 y 17), el 60% indica que pocas veces sucede esto y el 40% manifiesta que nunca ha sucedido. Esto quiere decir que nunca promueve el cambio y la innovación para el

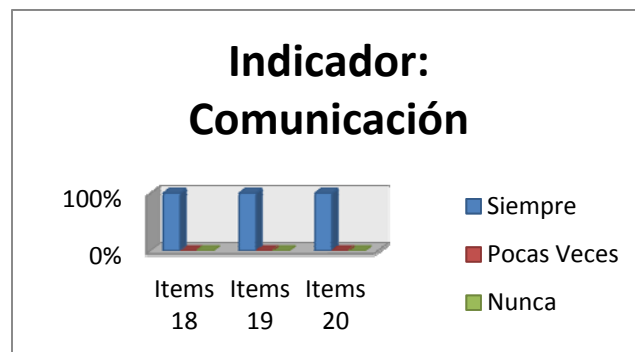
logro de los objetivos. Debe considerarse que el directivo debe ser capaz de generar los estímulos necesarios para lograr una elevada motivación del personal, debe animar, propiciar la colaboración entre los participantes, de igual manera asesorar, hacer un acompañamiento técnico, ofrecer estrategias y herramientas para que el equipo logre un mejor desempeño y esto dará como resultado un alto y favorable clima organizacional.

**Cuadro 7. Dimensión: Información. Indicador: Comunicación.**

Ítems	Siempre		Pocas Veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
Ítems 18	10	100	0	0	0	0
Ítems 19	10	100	0	0	0	0
Ítems 20	10	100	0	0	0	0

Fuente: Freites A. (2023)

**Gráfico 6. Dimensión: Información.**



Fuente: Freites A. (2023)

**Interpretación:** El 100% del personal para los ítems 18-19-20, manifiesta que siempre deben modificarse los patrones de comunicación y no mantenerlos rígidos, ya que de eso depende el éxito del trabajo en equipo; de la misma forma, les gustaría que la información fluyera en cascada y que todos estuviesen informados efectivamente de los pormenores del servicio, los objetivos y las metas que se trazan diariamente. Asimismo, afirman que

siempre debe existir disposición de parte de la gerencia para adquirir nuevos conocimientos y plantear estrategias gerenciales de comunicación para fortalecer el clima organizacional en esta institución ya que consideran que la comunicación es fundamental para establecer unas buenas relaciones interpersonales dentro del puesto policial, según lo expresa en su totalidad el personal encuestado en la institución.

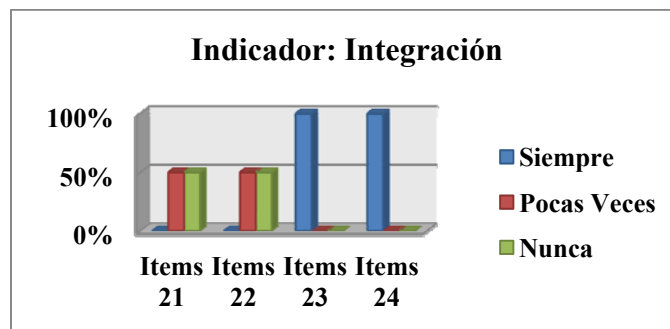
**Cuadro 8. Dimensión: Comprensión. Indicador: Integración**

Ítems	Siempre		Pocas Veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
Ítems 21	0	0	5	50	5	50
Ítems 22	0	0	5	50	5	50
Ítems 23	10	100	0	0	0	0
Ítems 24	10	100	0	0	0	0

Fuente: Freites A. (2023)

3)

**Gráfico 7. Dimensión: Comprensión**



Fuente: Freites A. (2023)

**Interpretación:** Es de apreciar que con un 50-50 en las alternativas “pocas veces” y “nunca”, en los ítems 21-22, los participantes indican que la integración y el trabajo en equipo no son las prioridades para la gerencia, lo que es percibido como una debilidad. Mientras que el 100% en los ítems 23-24 informan que urge un cambio de rumbo y el establecimiento de nuevas

técnicas que se aboquen a la integración del personal y a la generación de un clima laboral que estimule el trabajo, el compromiso común del personal. Para Chiavenato (2009), el clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de éstos es elevada, el clima organización tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. Cuando la motivación de los miembros es baja, el clima organizacional tiende a bajar y a afectar el rendimiento laboral de los colaboradores.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES**

Una vez finalizada el estudio pertinente del caso a través de la observación directa, analizar los resultados de los cuestionarios realizados y soportando la investigación en revisiones bibliográficas, es necesario presentar un conjunto de conclusiones finales, las cuales vienen a representar la expresión de los resultados obtenidos.

El autor consideró que una vez realizados todos los análisis de las teorías referentes al clima organizacional, se concluye que es de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones la comunicación. De ello dependerá la eficiencia y la productividad del Plan de Estrategias Gerenciales de Comunicación para Optimizar el Clima Organizacional en la Estación Policial Vial Sur de la Policía de Carabobo, se concluye que es de importante que exista una comunicación eficaz, debido a que es una base sólida capaz de darle un soporte que hace crecer, adaptarse, evolucionar y mejorar al recurso humano dentro de cualquier institución, más aún la institución objeto de estudio por tratarse de una estructura piramidal con base jerarquizada, de ello dependerá la eficiencia y productividad del mismo.

El clima organizacional dentro de una institución, sobre todo en la que cuentan con una estructura policial, debe ser muy equilibrado y medido, en lo que respecta a la comunicación, liderazgo entre otros factores que puedan influir en el área operativa o explícita de la organización, ya que no guardan coherencia alguna con el área implícita en las mismas, lo que ha desencadenado en los grupos de trabajo que la integran, actitudes conformistas, impulsivas y auto-protectoras identificadas a través del respeto por las reglas internas, culpabilidad cuando rompen las normas,

temor a las represalias, dependencia, confusión conceptual, oportunismo y control entre muchos otros factores de relevancia.

Por ello, el ritmo de desarrollo del clima organizacional dentro de las instituciones, depende del grado de su disposición de cambiar factores del comportamiento del personal que la integra, pero de una forma adecuada para todo el recurso humano. Las condiciones del cambio son determinadas en gran medida en el grado de su liderazgo que estos posean y de eso depende el éxito.

Sin embargo, en lo referente a los objetivos planteados dentro del presente estudio, debe decirse que, se evidenció que el clima organizacional de la Estación Policial Vial Sur de la Policía de Carabobo, no es el más idóneo y adecuado para llevar a cabo una buena labor diaria, debido a las carencias comunicativas del gerente de la institución, además, se constató a través de los resultados que maneja muy poca comunicación con el personal que está bajo su dirección, y no existe un verdadero trabajo en equipo dentro de la Estación Policial Vial Sur, que garantice el logro de los objetivos. Igualmente, el gerente no utiliza la motivación como factor importante en el buen desempeño laboral del personal bajo su mando, todo esto repercute en el clima organizacional de la institución policial objeto de estudio.

De igual manera, los resultados arrojaron que el gerente tiene debilidades en las funciones gerenciales que le corresponde al cargo que desempeña, además de no utilizar estrategias gerenciales que le permitan propiciar un buen clima organizacional para el desarrollo del proceso gerencial. De acuerdo al análisis de los resultados, se evidencia la necesidad de implementar un plan gerencial que mejore el clima organizacional entre el personal policial adscrito a la Estación Policial Vial Sur.



De allí que, los funcionarios, en su mayoría, al inicio de la investigación mostraron inconformidad con el método y sistema de trabajo establecido dentro de la institución policial, toda vez que no se considera al personal para la planeación y ejecución de las diferentes actividades, y en lugar de ello, se les imponen agendas obligatorias.

Con base en lo descrito, resulta preciso destacar que, los climas organizacionales armónicos que permita mejorar una actividad laboral normalizada y reglamentada, obviando a las personas como sujeto, como seres humanos que necesitan de la satisfacción de necesidades. Así pues, han concentrado en situaciones gerenciales diversas, donde el personal no cumple a cabalidad sus funciones laborales, la persona por presión del tiempo y por querer cumplir con sus obligaciones no le da paso a la capacidad de pensar y sentir de forma honesta, teniendo esto influencia negativa en su desempeño laboral. Por lo tanto, las organizaciones requieren personas con potencial enérgico, emocional y profesional, así como también, transformaciones gerenciales a través de gestiones dotadas de emociones para lograr un clima organizacional óptimo dentro de la institución, lo cual es un beneficio implícito que genera un cambio en positivo para el personal y la consecución de las metas y objetivos que se han propuesto.

Por ello, esta problemática llama la atención y reflexión, llevándola a generar la calidad del entorno laboral que se ve determinada por la manera en que el personal desarrolla su actividad en la organización, su éxito no depende tanto de lo que hacen, sino de cómo lo hacen. Cuando el gerente, descubre que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan el tributo, lo más probable es que obtengan mejores decisiones, más altas tasas de productividad y una calidad muy superior del entorno laboral. La acción gerencial, debe estar orientada

hacia una proyección del éxito constante, donde el gerente además de ser culto, debe estar preparado para desenvolverse en un ambiente de complejidad creciente, a través de la flexibilidad y el análisis adecuado de las situaciones problemáticas que lo rodean.

En tal sentido, la comunicación organizacional es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan dentro de la organización para con sus miembros y la sociedad, con la finalidad de influir en las opiniones, actitudes, relaciones y conductas de éstos, para respaldar así el logro de sus objetivos, acrecentando de una u otra forma la productividad de la organización, que en el presente estudio atañe a la seguridad ciudadana y la protección de la ciudadanía. Por consiguiente, la comunicación mantiene el equilibrio en las organizaciones de hoy en día. Las mismas atraviesan por situaciones comunicacionales que influyen en las relaciones de los miembros, y permiten un bajo rendimiento en el desempeño laboral.

Por tanto, a través de la comunicación se logran establecer cambios en las relaciones interpersonales con los miembros de la organización y a su vez, se da un intercambio de ideas y compromisos para mejorar el clima organizacional y que éste sea óptimo. Ciertamente, el funcionamiento de las sociedades humanas es posible gracias a la comunicación, definida por Robbins (2008:284) como “el proceso en que dos o más personas intercambian y entienden información”. En tal sentido, la comunicación organizacional es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan dentro de la organización para con sus miembros y la sociedad, con la finalidad de influir en las opiniones, actitudes, relaciones y conductas de éstos, para respaldar así el logro de sus objetivos acrecentando de una u otra forma la productividad. Por

consiguiente, la comunicación mantiene el equilibrio en las organizaciones de hoy en día.

## **RECOMENDACIONES**

Ante los planteamientos expuestos en esta investigación se hace imperioso considerar, por parte de la Estación Policial Vial Sur de la Policía de Carabobo, las siguientes recomendaciones, pensando que del debido análisis de ellas se puede mejorar los climas de trabajo y lograr la identificación plena de tanto del directivo como personal policial que labora diariamente con su institución y mejorar los procesos que llevan a lograr los objetivos de la misma.

En primer lugar implementar y difundir a corto plazo el plan gerencial propuesto a fin de que permitan al personal subalterno y directivo seguir involucrándose y participar en el proceso del clima organizacional de la institución. Las mismas deberán proyectarse por todo el puesto policial, a fin de captar al personal para trabajar sobre la importancia de la cultura organizacional y los climas de trabajos favorables como factores claves de éxito.

Cabe destacar, que se debe fortalecer la motivación personal y grupal en los miembros de la organización por parte del directivo implementando reconocimientos del personal que demuestre eficiencia en el desempeño de sus actividades operativas y administrativas. Se sugiere afianzar las relaciones personales entre el equipo directivo y el personal subalterno de la institución, para lograr el fortalecimiento de la comunicación organizacional en positivo. Se recomienda por lo tanto, desarrollar numerosas técnicas de comunicación como lo son: memorándum, cartas, oficios, correos entre otros,

así como la forma de comunicación oral, de manera que el personal de la institución sienta que el directivo trabaja para lograr la comunicación eficaz.

Es de considerar, que la comunicación de un gerente para que sea realmente efectiva, debe ser armónica, equilibrada en cuanto a los recursos a lenguajes que utilice, de allí que dentro de la comunicación se hable de: lenguaje escrito (a través de la escritura), lenguaje oral (conversaciones, discursos, conferencias, charlas), lenguaje corporal (movimiento del cuerpo, en el espacio, gestos faciales, de manos), todo esto considerando la toma de decisiones concerniente a la institución, se sugiere que las mismas deben ser consultadas y elegidas en consenso general, con todo el personal de manera que todos los actores organizacionales se sientan comprometidos en la toma de decisiones dentro de la gestión policial y hacerla de calidad para todo el personal, ya que solo conociendo –y practicando- los principios de una comunicación efectiva podemos coordinar, enseñar, aceptar, dirigir... pero sobre todo lograr un clima propicio que nuestras acciones nos conduzcan a lo que realmente buscamos.

De allí, que la responsabilidad de la comprensión del mensaje por parte de cualquier trabajador, reside en el gerente, en su manera de comunicarse, de despertar y mantener el interés de su personal en torno a lo que dice; incluso en la manera como se expresa y se dirige a quienes forman parte de su equipo de trabajo. Por tal motivo, la elección de las palabras y su empleo tienen una considerable importancia en la comunicación, el gerente y su equipo de trabajo deben ajustarse a los niveles educacionales, intelectuales y de interés que predominan en el grupo.

En este contexto, se recomienda invitar al personal a convivencias y reuniones regulares, que fomenten e incentiven el intercambio de ideas y opiniones, con la finalidad de lograr comunicación personal efectiva entre los

subordinados y el directivo, y para que exista la armonía en toda la institución para el mejoramiento continuo de todos los elementos y principios que conlleven a una gestión de calidad así evitar el aislamiento y el alejamiento de los miembros de la organización.

Finalmente, la recomendación más preponderante es la de plegarse a los principios y axiomas propios del nuevo modelo policial, ya que este guarda un enfoque holístico, de proximidad, de entendimiento y procura la cohesión de los equipos de trabajo, lo cual es de máximo interés dentro de los puestos policiales actuales.

## **CAPÍTULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

Como resultado de la investigación realizada sobre la propuesta de estrategias gerenciales basadas en la comunicación para el mejoramiento del clima organizacional se procedió al diseño de las mismas dirigidas al personal directivo y funcionarios de la Institución mencionada. A través del contenido de la propuesta se resumen los elementos esenciales abordados por la gerencia que pueden ser aplicados a la gestión directiva y general del personal. Los contenidos se presentan de manera sencilla, así como un conjunto de ilustraciones que refuerzan la comprensión de los temas tratados. Por lo tanto, la realización de estas estrategias gerenciales aporta soluciones a las debilidades en el proceso comunicacional mediante la planificación, prácticas cotidianas y trabajo en equipo para el logro de las metas propuestas.

En este sentido, se requiere del personal que gerencia junto al policía en el proceso y la aplicación de estrategias acorde a las praxis policial, permitiendo el alcance de los objetivos de esta manera mejorar su desempeño laboral, haciendo énfasis en el rol de gerente dentro de la organización, el cual consiste en administrar los recursos que ésta posee y del trato con el personal que está laborando para la institución, fomentando la interacción entre ésta y los trabajadores como un mediador, para hacer que su desempeño no sólo esté orientado a los objetivos profesionales y económicos de la organización, sino también a las necesidades y la motivación de los empleados, los cuales deben identificarse con su ambiente de trabajo para que puedan involucrarse en la dinámica diaria, alcanzando

los objetivos organizacionales y las metas personales que se hayan planteado.

Por lo tanto, es de gran importancia, para la propuestas que las estrategias gerenciales de comunicación para el mejoramiento del clima organizacional, pueda aclarar que la comunicación organizacional empieza entonces a dejar de ser una opción en la institución y convertirse en una necesidad, pues está altamente ligada con la productividad o el alto desempeño de la gerencia, independientemente del sector que represente. Por otra parte, la comunicación es una especialidad que viene reafirmandose con fuerza en el ámbito de la seguridad ciudadana. Es por estas razones que la labor comunicativa en las organizaciones se basa en su accionar en las estrategias de buen relacionamiento, en donde convergen distintos elementos que configuran a la comunicación como una estructura organizacional dinámica, estratégica, directiva y de gestión.

Estos elementos van desde el manejo integral de la información, hasta el posicionamiento y reputación de la institución a través de acciones comunicacionales. Sin embargo, para que esto pueda darse, el gerente debe haber realizado, previamente, una evaluación sobre su personalidad, lo cual permita definir el estilo de liderazgo más conveniente para asumir ante el personal, tomando en cuenta que el mismo debe acoplarse a las necesidades de la institución y de los funcionarios bajo su mando, ya que si ésta no está acorde a las exigencias de estos puede ocasionar un atropello al personal o darles una libertad no supervisada que tendría, en ambos casos, un colapso de la estructura organizacional.

Cabe mencionar que las estrategias que se van a diseñar están conformadas por contenidos, acciones, actividades tendentes a integrar el equipo de trabajo que para el momento de diagnosticar la situación del clima

organizacional se encontraba en un estado en el cual la falta de algunos valores afectaban las relaciones interpersonales al momento de trabajar en equipo con la dirección del puesto policial, ya que no era el más adecuado para llevar a cabo la gestión, aun cuando se planifican las actividades en grupos que por iniciativa propia deciden llegar a acuerdos sin considerar las falta de valores entre los funcionarios afectaban las relaciones interpersonales de los mismos como factor determinante en sus labores rutinarias y en la gestión la Estación Policial Vial Sur de la Policía del Estado Carabobo; según Van Riel (2010) en su ponencia relacionada con el tema de estudio afirma lo siguiente:

Que los objetivos de los miembros de la organización deben ser congruentes con los de la organización misma, ya que así la comunicación será más fructífera y fácil de llevar; así mismo señala que las empresas deben invertir en imagen ya que así se comunican no solo con sus empleados y clientes de manera transparente y directa, sino que también lo hacen de manera lateral, sin traumatismos, las personas no actúan solas ya que tienen sentido de pertenencia. (p.18).

De allí que la gestión estratégica de la comunicación está reconociendo en las estructuras organizacionales, donde se está cambiando el imaginario preestablecido de ver la comunicación como un lujo y no elementos de desarrollo institucional. De igual forma, se ha dejado de ver las funciones de la comunicación organizacional como el simple manejo de las relaciones entre la institucional y los medios de comunicación, para comprender la magnitud de la función comunicacional en la institución, en donde la gerencia estratégica de la comunicación permite que existan adecuados flujos de comunicación interna, externa, un uso y apropiación de la identidad y cultura educativa un efectivo plan de relaciones con grupos de interés, un equilibrio perfecto del clima organizacional, una proyección



planeada de la imagen organizacional y apoyo continuo a los procesos de publicidad y mercadeo.

Al respecto, Costa (2004) propone que:

El futuro de la gestión comunicacional en las organizaciones tiene sus pilares representados en cuatro vectores que son la identidad, la cultura, la comunicación y la imagen. Esto presupone una serie de actividades de carácter estratégico con el fin de establecer mecanismos efectivos que permitan a las organizaciones cumplir sus metas a nivel interno y externo abarcando los nuevos estándares de la gestión empresarial que permiten y flexibilizan el accionar sin condicionamientos acartonados y con una marcada posición hacia el ser humano y no solo al producto. (p. 9).

En otro orden de ideas, los retos de esta propuesta es de dar herramienta, motivar a los funcionarios para el mejoramiento del clima organizacional dentro de la institución, a que se alineen y se involucren con la estrategia comunicacionales, con el propósito de tener líderes (directivos o gerentes) que se comuniquen bien, administrar la sobrecarga de información y medir el rol de la comunicación, el afrontar eficazmente estos retos. Asimismo permitirá desarrollar de mejor forma las acciones que conlleven a la organización a poseer una reputación corporativa acorde con los procesos internos y externos de relacionamiento, mejor procesos comunicacionales como elemento clave del desarrollo y excelente gerencia así como estrategias de comunicación y desarrollo sostenible.

Todo lo anterior demuestra la necesidad que tiene las instituciones policiales frente al posicionamiento de la comunicación estratégica como una herramienta esencial de la formación policial que permite una gestión, desarrollo y crecimiento, y dejar ver la comunicación como un elemento que

va de la mano con la gerencia y que se establece como un ente transversal de la institución que genera sensibilidad y productividad, al igual que bienestar para todos los miembros, relaciones comunicacionales con grupos de interés. Por ende el gerente debe aplicar estrategias novedosas, dinámicas, argumentadas y hasta llamativas, que le permitan captar la atención, mover masas, que sumen manos que contribuirán significativamente la calidad de la gestión integral de la institución entre el cuerpo de policía.

## **JUSTIFICACIÓN**

El éxito de las instituciones policiales dependerá en gran medida del trabajo en equipo y el esfuerzo que cada integrante de la misma; aporte para alcanzar los objetivos y metas trazados, por lo que el desempeño de los cargos requieren de personas con habilidades, destrezas y capacidades específicas para realizar sus funciones eficientemente; los mismos deben poseer mayor motivación, capacidad de todos los integrantes y de su objetividad.

La importancia de presentar estrategias gerenciales de comunicación para mejoramiento del clima organizacional, se basa en la integración del personal subalterno y directivo en la acción de consolidar la calidad en el proceso de gestión. Se justifica por la necesidad de adoptar nuevos parámetros de participación para abordar de forma efectiva y eficaz las funciones del personal policial y directivo en el proceso rutinario, además de explorar el comportamiento comunicativo en la dinámica administrativa y operativa. Por lo tanto, la propuesta de Estrategias Gerenciales de Comunicación para el Mejoramiento del Clima Organizacional en la Estación Policial Vial Sur, facilitará al personal que labora en esta institución y a todos los que componen la comunidad circundante, una comunicación

interna acorde con las exigencia y los niveles exigidos al cargo que ocupa dentro de la organización, la cual podrá dar como resultado un mejor en el servicio que prestan a diario.

### **MISIÓN**

Promover una comunicación efectiva entre los funcionarios y directivos que permita el mejoramiento del clima organizacional en la institución, así como también la integración del grupo en el cumplimiento de las metas organizacionales comunes.

### **VISIÓN**

Consolidar la formación de todo el personal en el manejo estrategias gerenciales de comunicación que le permita a la organización su mejora continua en el clima organizacional, aplicando una metodología eficaz y eficiente en la institución

### **ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

La factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Por lo tanto se determina por el análisis amplio de los resultados financieros, económicos y sociales del proyecto, que determina la posibilidad de ser realizado. Los aspectos operacionales; funcionamiento, económicos; costo/beneficio, y técnicos; posible ejecución son partes del estudio. Sirve para recopilar datos relevantes sobre el desarrollo de un proyecto y en base a ello tomar la mejor decisión, si procede su estudio, desarrollo o implementación.

En este sentido, Cerda (1995:79) “la factibilidad de un proyecto tiene como finalidad permitir la selección entre las variantes, determinar las características técnicas de la operación, fijar los medios a implementar, establecer los costos de operación y evaluarlos recursos disponibles, reales y potenciales”. Asimismo, el autor afirma, que los resultados del estudio de factibilidad, influyen en las decisiones tomadas por las personas responsables del proyecto. A tal efecto, se puede abandonar el proyecto si el estudio contradice los enfoques anteriores o se pueden continuar los trabajos para superar o resolver los problemas o limitaciones identificadas.

En todo caso el tener antecedentes analizados progresivamente en las diferentes etapas del trabajo caracteriza su viabilidad técnica, económica, financiera, administrativa, social e institucional. Los aspectos señalados anteriormente, conducen al conocimiento del sistema económico donde se inserta el proyecto, la capacidad de producción, proceso técnico, obras físicas, organización, cronograma del proyecto, detalles de inversión, presupuestos, financiamiento y la operación del mismo.

Vale mencionar lo dicho por Gómez (2000:32), quien refiere que “la gestión engloba una serie una serie de etapas en su totalidad para determinar la ejecución del proyecto”. La factibilidad se elaboró una propuesta viable destinada a atender necesidades específicas que se han detectados a partir de un diagnóstico, el costo que acarrea la puesta en marcha del proyecto, los beneficios, los recursos técnicos y humanos, quienes van a financiar, el estudio de mercado y al final para quienes son los beneficios, el estudio de mercado es lo que determina y cuantifica la demanda y oferta, el análisis de los precios o costo y el estudio de comercialización. Para obtener los datos primarios se recurre a la encuesta como técnica otra fuente de información secundaria la estadística, cualquiera

que se use su finalidad será verificar la posibilidad real del producto en el mercado.

En el estudio de factibilidad de un proyecto permite determinar si se cuenta con la disponibilidad de recursos para cumplir los objetivos o metas señaladas, después de definir la problemática de comunicación efectiva para mejorar las relaciones interpersonales del personal policial en la institución ya que es pertinente realizar un estudio de factibilidad para determinar si realmente un plan estratégico beneficiará a la institución; por lo tanto, es imprescindible e importante señalar cinco aspectos donde se apoyará esta investigación las cuales se describen a continuación.

### **FACTIBILIDAD TÉCNICA**

Se refiere a los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, etc., que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto. Generalmente nos referimos a elementos tangibles. El proyecto debe considerar si los recursos técnicos actuales son suficientes o deben complementarse. En este sentido se pudo analizar tres tipos de elementos:

El proceso técnico, a través del cual se trató de adecuar el proceso a los objetivos del proyecto y a la economía como un todo. Aquí es donde se describen la tecnología seleccionada y sus implicaciones, determinará cómo se hacen las cosas. El segundo elemento son los requisitos técnicos, el cual se refiere a los elementos indispensables, ya sean de orden material, humano o institucional, todos ellos deben especificarse y demostrar que pueden ser utilizados cuando sean requeridos, en este caso la institución cuenta con el respaldo de profesionales, el material necesario y la

disponibilidad tecnológica que satisfaga las necesidades para realizar la propuesta.

Por último, el rendimiento técnico, donde debe aclararse el resultado y la evaluación, de acuerdo a la técnica específica que se deriva de la naturaleza del proyecto, determinó qué resulta. De acuerdo al planteamiento del problema sobre el cómo hacer con la comunicación y el mejoramiento del clima organizacional.

### **FACTIBILIDAD FINANCIERA**

En la cual comprendió la inversión, la proyección de los ingresos y de los gastos y las formas de financiamiento que se prevén para todo el período de la ejecución del proyecto y de su operación. El estudio deberá demostrar que el proyecto puede realizarse con los recursos financieros disponibles y dentro de las condiciones financieras existentes. Asimismo, deberá comprometer esos recursos financieros en el proyecto en sí y analizar si las fuentes de financiamientos a utilizar serán internas o externas al proyecto y la proporción en que se utilizó, por consiguiente la institución cuenta con jornadas de autogestión para financiar dicha propuesta.

### **FACTIBILIDAD OPERATIVA**

Se refiere a todos aquellos recursos donde interviene algún tipo de actividad (Procesos), depende de los recursos humanos que participen durante la operación del proyecto. Durante esta etapa se identifican todas aquellas actividades que son necesarias para lograr el objetivo y se evalúa y determina todo lo necesario para llevarla a cabo. Este aspecto es considerado uno de los más importantes del estudio, dado que permitirá predecir, si se pondrá en marcha un plan gerencial de comunicación aprovechando los beneficios que ofrece, a todas las personas involucradas

con el mismo, ya sean los que interactúan en forma directa con esta herramienta. También dependerá de la necesidad y deseo de un cambio expresados por el personal involucrado con el mismo, que de una manera sencilla y amigable, cubra todos sus requerimientos, expectativas y proporciona la información en forma oportuna y confiable.

### **FACTIBILIDAD ECONÓMICA**

Se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos que se pretenden implementar para obtener los recursos básicos que deben considerarse son el costo del tiempo, el costo de la realización y el costo de adquirir nuevos recursos. Generalmente la factibilidad económica es el elemento más importante ya que a través de él se solventan las demás carencias de otros recursos, es lo más difícil de conseguir y requiere de actividades adicionales cuando no se posee. Es un indicativo netamente cuantificable porque parte de elementos técnicos y financieros. Incluye el análisis del escenario donde se ejecutará el proyecto, su viabilidad y rentabilidad dentro de ese contexto.

Está en función de los criterios de política económica o social adoptado por las autoridades públicas que aprobaron el proyecto y determina los gastos que implican la implantación de la propuesta. Cuando el proyecto está dirigido a una institución pública educativa o no, puede presentar inconvenientes al momento de definir este indicativo, generalmente el financiamiento de estas instituciones parten de presupuestos asignados por el estado, y por lo general no es suficiente para aportar dinero al desarrollo de los mismos. Es por ello, que dentro de la factibilidad económica, también se puede prever la obtención de dinero por medio de ingresos propios.

### **FACTIBILIDAD ADMINISTRATIVA**

Representa la alternativa organizativa del proyecto, deberá indicar su vida útil y debe responder a las exigencias del país y a la estructura administrativa así como a las políticas del estado para la seguridad. Así que la investigación es viable, ya que está enmarcada en los lineamientos teóricos de la comunicación, mediante ésta se efectuó un diagnóstico del proceso comunicacional para verificar sus debilidades, con el fin de describir como es este proceso en la permitiendo así el mejoramiento en las relaciones y el clima organizacional de la mencionada institución

### **ALCANCES Y LOGROS**

Para la implantación de las estrategias gerenciales de comunicación se dispone del recurso humano que se va a capacitar y del coaching que llevara a cabo los talleres dirigidos al personal de la institución objeto de estudio. La propuesta se realizara en las aulas de la Comandancia General de la Policía de Carabobo, ya que están disponibles y acondicionados para reunir al personal de la institución

### **ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA**

Este diseño se estructuró en cuatro objetivos de trabajo en donde se desarrollará a través de talleres teórico-prácticos con la participación del conglomerado que hace vida dentro del puesto policial que se ha estudiado minuciosamente en el presente trabajo, con el fin de puntualizar el proceso de comunicación dentro del mismo y formar efectivamente a los funcionarios policiales en el cumplimiento de sus funciones diarias en lo referido a este proceso. Cada sesión de trabajo se tomará en consideración los siguientes aspectos: Identificación de los objetivos, contenido, estrategias, recursos, lapso de ejecución acciones (tiempo) y estará dirigidas a directivos y subalterno de la Estación Policial Vial Sur de la Policía de Carabobo.



## **FASES DE LA PROPUESTA**

### **I. Motivación**

Consiste en divulgar la propuesta mediante carteleras, jornadas informativas, trípticos alusivos al diseño e implementación de la misma con la finalidad de tomar decisiones en relación a como los niveles de satisfacción laboral generan cambios en la institución a nivel de valores, así como también unir esfuerzos para rediseñar a través de las percepciones del personal, la visión de la institución haciendo de manera efectiva la difusión de estrategias para fortalecer las relaciones interpersonales.

### **II. Capacitación**

El objetivo de esta fase es facilitar la interacción entre los funcionarios a través de sus percepciones, conocimientos, debilidades, fortalezas en los talleres y actividades que se van a diseñar en la propuesta.

### **III. Implementación**

Esta fase permitirá sensibilizar, actualizar y aportar a los policías, conocimientos y herramientas en el desarrollo de los talleres y actividades con visión compartida.

### **IV. Evaluación**

La evaluación se llevará a cabo a través de la realimentación entre el personal policial, de acuerdo al resultado obtenido se reajustaran las estrategias y se propondrán cambios y ajustes de acuerdo a las necesidades de la institución y la dinámica laboral. En otras palabras, este aspecto estará sujeto a la dinámica de la propuesta a medida que se ejecute.

## **OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **Objetivo General**

Incentivar el directivo y subalterno estrategias de comunicación para el mejoramiento del clima organizacional en la Estación Policial Vial Sur.

### **Objetivos Específicos**

1. Sensibilizar al personal, a fin de lograr la concienciación de las actividades que permitirán fortalecer distintos procesos comunicacionales orientados a facilitar cambios satisfactorios en el ambiente laboral.
2. Facilitar la interacción entre el personal a través de sus percepciones de la gestión gerencial para el mejoramiento en la comunicación y el clima organizacional mediante estrategias gerenciales.
3. Describir las estrategias gerenciales para que se pueda determinar su importancia dentro la comunicación y el clima organizacional.
4. Implementar estrategias que permitirá sensibilizar, actualizar y aportar al directivo y subalternos el conocimientos y herramientas para fortalecer el mejoramiento de las relaciones interpersonales dentro de la institución.

## **ESTRUCTURA Y CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

### **Talleres de Sensibilización**

**Taller I “La Comunicación” – Duración: un mes**

### **Objetivo General**

Incentivar al directivo y funcionarios, estrategias de comunicación para el mejoramiento del clima organizacional en la Estación Policial Vial Sur.

### **Objetivos Específicos**

Sensibilizar al personal, a fin de lograr la concienciación de las actividades que permitirán fortalecer distintos procesos comunicacionales orientados a facilitar cambios satisfactorios en el ambiente laboral.

### **Estrategias**

- Realizar una introducción acerca de la comunicación como puente cognitivo entre la información nueva y la previa, tomando en cuenta las lluvias de ideas.
- Relacionarse con el personal mediante medios impresos y digitales.
- Trabajar en el manejo de las emociones a través de dinámicas grupales relacionadas con el tema.

### **Contenido**

- Papel de la comunicación en la gerencia patrones de comunicación.
- Comunicación y participación, proceso de comunicación, componentes y tipos
- Función de la comunicación social, la comunicación asertiva.
- Importancia de la comunicación en el trabajo.

### **Actividades**

- Explicar la pauta y evaluación del taller, entrega de material didáctico.
- Lectura reflexiva de iniciación y proyección de video.
- Mesa de trabajo sobre: Las tentaciones de un gerente.

- Mejorar la comunicación en el entorno laboral a través de un dialogo directo y asertivo, explicar cómo hacerlo y lograrlo.
- Ciclo de preguntas y respuesta, y ejercicios.

### **Recursos**

- Papel bond, Marcadores, Lápices, Computadora, Video Beam.
- Celulares inteligentes y Materia impreso.

### **Taller II “Clima Organizacional” – Duración: un mes**

#### **Objetivo General**

Incentivar el directivo y subalternos estrategias de comunicación para el mejoramiento del clima organizacional en la Estación Policial Vial Sur.

#### **Objetivos Específicos**

Facilitar la interacción entre los funcionarios a través de sus percepciones de la gestión gerencial para el mejoramiento en la comunicación y el clima organizacional mediante estrategias gerenciales.

#### **Estrategias**

- Presentación de hábitos de personas positivas que influyen en la efectividad de la institución.
- Destacar las responsabilidades de las funciones para un adecuado funcionamiento de la institución.
- Resaltar la comunicación laboral y asertiva dentro de un clima organizacional adecuado y positivo para lograr ser un trabajador excelente y productivo.

- Mejorar las habilidades de transmisión de emisor –receptor.

### **Contenido**

- Análisis y percepción del clima organizacional, intercambio comunicativo y la importancia del liderazgo y enfoques del clima organizacional.

### **Actividades**

- Explicar la pauta y evaluación del taller, entrega de material didáctico.
- Lectura reflexiva de iniciación y proyección de video
- Mesa de trabajo sobre: Las tentaciones de un gerente.
- Mejorar la comunicación en el entorno laboral a través de un dialogo directo y asertivo, explicar cómo hacerlo y lograrlo.
- Ciclo de preguntas y respuesta, y ejercicios.

### **Recursos**

- Papel bond, Marcadores, Lápices, Computadora, Video beam.
- Celulares inteligentes.
- Materia impreso.

### **Taller III “Estrategias Gerenciales” – Duración: ocho días**

#### **Objetivo General**

Incentivar el directivo y subalternos estrategias de comunicación para el mejoramiento del clima organizacional en la Estación Policial Vial Sur.

#### **Objetivos Específicos**

Describir las estrategias gerenciales para que se pueda determinar su importancia dentro la comunicación y el clima organizacional.

### **Estrategias**

- Construir un clima de trabajo agradable para despertar potencialidades.
- Convertirse en un verdadero coach de los funcionarios.
- Considerar que la capacitación y la confianza son nuevos valores para dirigir, creando un clima de aprendizaje, libertad para aprender, equivocarse y mejorar, para crear, tener iniciativa y creatividad de aportar ideas innovadoras.
- Se debe facultar y dar acción y poder a la gente para decidir y actuar con responsabilidad y compromiso frente a sus actividades.

## **Contenido**

- Optimizar espacios en donde la gente acceda hacia su desarrollo personal y la autonomía psicológica, para crear e innovar y mejorar su trabajo.
- Se deben crear nuevos ambientes laborales de trabajo real, destreza y valor agregado, donde todos supervisen a todos, y a su vez nadie supervise a nadie.

## **Actividades**

- Generar oportunidades de desarrollo personal y profesional basado en el reconocimiento a sus logros.
- Promover el desarrollo de competencias y crecimiento de las personas a través de un sistema de gestión basado en coaching.
- Establecer un sistema equilibrado de reconocimiento alineado con la estrategia organizacional.

## **Recursos**

- Papel bond, Marcadores, Lápices, Computadora, Video beam.
- Celulares inteligentes, Materia impreso, Coaching y Señal de internet.

### **Taller IV “Estrategias Gerenciales” – Duración: seis semanas**

#### **Objetivo General**

Incentivar el directivo y subalternos estrategias de comunicación para el mejoramiento del clima organizacional en la Estación Policial Vial Sur.

#### **Objetivos Específicos**

Implementar estrategias que permitirá sensibilizar, actualizar y aportar al directivo y subalterno conocimientos y herramientas para fortalecer el mejoramiento de las relaciones interpersonales dentro de la institución.

### **Estrategias**

- Implementar la tecnología que pueda crear herramientas informes periódicos que muestren la efectividad en las interrelaciones comunicacionales y clima organizacional.
- Identificar, definir objetivos y asegurar oportunidades para la creación de valores, porque permite generar fuertes relaciones del personal institucional.
- Asegurar los procesos de inducción para tener resultados en las nuevas experiencias laborales de los trabajadores.

### **Contenido**

- Teoría de la motivación al logro de McClelland.
- Necesidad de logro, afiliación, poder y de competencia.
- El conflicto y sus tipos, Conciliación, Arbitraje y mediación.
- Mediación en la resolución de conflictos

### **Actividades**

- Manejo de cambio de tecnología dentro del entorno policial (internet, web inteligente, mundo móvil...)
- Democratización de la información y las sociedades de la información.
- Información en tiempo real.
- Información a la carta, adaptada a las necesidades de los usuarios dentro del entorno policial, Información multimedia, Nuevos espacios



de diálogo y comunicación, Nuevos horizontes informativos y Nuevos mensajes.

## Recursos

- Papel bond, Marcadores, Lápices
- Computadora, Video Beam.
- Celulares inteligentes
- Materia impreso, Coaching y Señal de internet.

Estos talleres ayudaran a fortalecer los conocimientos de los miembros del equipo de trabajo sobre los factores que favorecen un mejor ambiente laboral, generar reflexiones en torno a las prácticas que se deben promover en un entorno gerencial para mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales, y proponer estrategias para hacer del trabajo un espacio más ameno y cálido, es útil para que poco a poco las dificultades que puedan existir en el grupo sean solucionadas, para que los obstáculos que en ocasiones pueden impedir una convivencia adecuada se superen, y para que, finalmente, sea posible desarrollar un clima organizacional cada vez más positivo, que no sólo le brinde una mayor satisfacción a cada uno de los empleados, sino que a la vez garantice el rendimiento, crecimiento, calidad académica y competitividad de la institución.

Sin embargo, el planteamiento de este conjunto de estrategias tan sólo una iniciativa para mejorar el clima laboral en la institución policial, pues es necesario el compromiso, la intención y la responsabilidad de los funcionarios y directivos para poder ejecutarlas y aplicarlas de manera adecuada. Es importante que salga de todo el de cuerpo de gendarmes la intención de reunirse y no como una obligación laboral además que tengan la posibilidad de compartir sus ideas y experiencias, que cuenten con mayores oportunidades de participación, y se beneficien de los procesos a través de los cuales se genera una mayor motivación y un mayor sentido de pertenencia hacia las metas y objetivos de la institución policial.

Las estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional presenta una serie sugerencias que deben ser aplicadas por los facilitadores a todo el personal, y que deben ser complementadas con el desarrollo de actividades, reuniones y autoevaluaciones en las cuales se pueda determinar cómo ha evolucionado la percepción de los funcionarios policiales adscritos al puesto policial en mención, frente a temas como la comunicación, las relaciones interpersonales, el reconocimiento de las labores destacadas y el liderazgo, con el fin de seguir generando ideas y acciones que ayuden a promover un clima laboral cada vez más adecuado, y que incidan positivamente en el bienestar de los empleados y en el desarrollo académico de la institución.

## REFERENCIAS

- Acevedo, Orlando (1999). Técnicas de Documentación e Investigación II, Caracas: Universidad Nacional Abierta
- Arias, F. (2009), "El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Quinta Edición. Editorial Episteme.
- Arias, F. (2010) El Proyecto de Investigación. Guía Para Su Elaboración. Caracas. Episteme, C.A
- Balestrini, M. (1997), Como se elabora el Proyecto de investigación, BI consultores, quinta edición. México.
- Balestrini, Miriam (2010). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. Caracas Editorial Consultores Asociados
- Barrios, Manuel (2008). Metodología de la Investigación. Caracas Venezuela: Editorial. Sevillana
- Berlo, D. (1999) Procesos de la Comunicación. México Distrito Federal. Editorial Mc. Graw Hill. Hispanoamericana.
- Bisquerra (1998). Métodos de Investigación Educativa. Barcelona España: Ediciones CEAC.
- Breth R. (1974) Comunicación, Clima y Cultura Organizacional. Editorial Mc. Graw Hill. Hispanoamericana. S.A.
- Briggs M. (2007) Desarrollo Gerencial y Liderazgo. Editorial Mc. Graw Hill. Hispanoamericana.
- Carmona Keilor (2017) Plan Gerencial en Comunicación Efectiva para el Fortalecimiento del Clima Organizacional en las Escuelas Básicas, TEG No Publicado, U.C.
- Cassiani, M. . (2019). Gerencia de Proyectos Virtuales: Desafíos de Comunicación Desde la Óptica de los Gerentes. Tesis de maestría, del Área de Posgrado., de la Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena de Indias – Colombia
- Ceballos Manuel (2020) Comunicación Efectiva y su Incidencia en el Clima Organizacional, en las Escuelas de Educación Básica, TEG No Publicado, U.C.
- Chacón, José (2009) Gerencia Educativa, Retos Actuales y El Gerente del Futuro, Caracas Venezuela
- Charry, H. (2019). Gestión de la Comunicación Interna y su Relación con el Clima Organizacional. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de

- San Marcos, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.
- Chiavenato Idalberto (2009) Introducción a la Teoría General de la Administración, 7ma Edición (McGraw-Hill) México
- Chiavenato, Idalberto (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mc. Graw Hill. Hispanoamericana. S.A.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2008). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, en el Número 5453. Caracas, Venezuela.
- Corredor, J. (2010). La Planificación, Nuevos Enfoques y Proposiciones para su Aplicación en el Siglo XXI. Editorial Melvin C.C. Valencia – Venezuela.
- Dave U. (2007) Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Pearson Educación. México.
- Davis, K. y Newstrom, J. W. (2002). Comportamiento humano en el trabajo. 11Ed. P.11. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana Editores, S.A. México.
- Drucker, P. (2010). Desarrollo de competencias Gerenciales. Venezuela: Analítica.Com
- Fernández, A. (2021), Comunicación Efectiva del Personal Asistencial de Salud y Satisfacción del Paciente en la Microred Oyotún, Chiclayo, 2018.Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Huacho -Perú
- Fernández, C. (1999) Comunicación en las Comunicaciones. Caracas Venezuela. Editores: Editorial Trillas
- Freeman (2007). Administración. Editorial Prentice Hall. Hispanoamericana. México Distrito Federal.
- Gómez M. (2007). Introducción a la Investigación Científica. Editorial Brujas. Argentina
- Gordon (2008), Clima Organizacional. Editorial Mc Graw-Hill. México D.F.
- Goncalves, A. (1997), Dimensiones del Clima Organizacional. [Documento en línea] Disponible en: <http://www.Qualidade.Org/Articles>. [Consulta: 2021, Febrero 12]
- Guevara, Horacio (2005) Comunicación Asertiva. . [Documento en línea] Disponible en: <http://horacioguevara.jimdo.com>. [Consulta: 2021, Febrero 12]
- Hernández, Fernández y Baptista (2012). Metodología de la Investigación. México: Mc. Graw Hill.
- Hernández, Sergio y Otros. (1985) Administración de Personal. Editorial Scoth, Foresman and Compani. Estados Unidos de América.

- Koontz, D. (2009) Administración, Management. México Distrito Federal. Editorial McGraw-Hill
- Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras (2012) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, en el Número 7356. Caracas, Venezuela.
- Ley del Estatuto de la Función Policial. (2009). Gaceta oficial N° 5940E. Consejo General de Policía. Hacia la dignificación Policial.
- Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana. (2008). Gaceta oficial N° 5.880.
- Likert, R. (1967). Un nuevo método de Gestión y Dirección. España: Editorial Deusto.
- Manes, J (2009). Gestión Estratégica Para Instituciones Educativas, Guía Para Planificar Estrategias de Gerenciamiento Institucional. Buenos Aires Argentina.
- Martínez,F., Urribarrí, A. (2011). Tecnología, Gerencia y Educación, 160-179. Habilidades gerenciales existentes en las organizaciones de la economía social en el estado Trujillo. Trujillo – Venezuela.
- Mota, Arístides (2014) La Gerencia Efectiva y su Influencia en las Actividades de las Organizaciones Policiales. TEG No Publicado UPEL Núcleo Valencia
- Ortiz, D. (2019). Plan Estratégico Dirigido al Personal Directivo, Docentes, Administrativos y Obreros Para Optimizar el Clima Organizacional en la Unidad Educativa “3 de Junio”. Universidad Nacional Abierta. Venezuela.
- Parella y Martín (2010) *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Fondo Editorial Universidad Pedagógica Experimental Libertador FEDEUPEL Caracas.
- Pérez, D. (2010) Gerente – Gerencia. Caracas Venezuela
- Requeijo, D. y Lugo (2008). Administración Escolar. Caracas Venezuela: Editorial Biosfera, CA
- Ribeiro, L. (2008), La Comunicación Eficaz, Ediciones Urano Argentina .
- Robbins, S. (2008) Comportamiento Organizacional. 8va. Edición. México Pretence
- Robbins, S. (2009) Comportamiento Organizacional. México Pretence
- Sabino, C. (2009) Como hacer una tesis. 3<sup>ra</sup> Edición. Editorial Panapo, Caracas Venezuela.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006) Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales UPEL. Fondo

Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL), 4 Ed.

Zapata A. (2017), Clima Organizacional de la Dirección de Recursos Humanos de una Institución de Educación Superior. Trabajo Especial de Grado No Publicado.

# ANEXOS





## Anexo "A" Solicitud de Validación del Instrumento

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



Valencia, 2 de junio de 2023

Ciudadano:

Prof. Bruno Valera

**Presente.-**

Estimado:

Me dirijo a usted, ante las importantes referencias recibidas sobre su actuación profesional en el área de la educación y su experiencia como investigador, con el fin de solicitar su valioso aporte en la Validación del Cuestionario que tiene como propósito establecer un diagnóstico sobre las estrategias gerenciales comunicacionales para optimizar el clima organizacional de una organización de cohorte policial.

Agradeciendo su valiosa colaboración y aporte para enriquecer el conocimiento en la temática antes mencionada, se suscribe de usted.

Atentamente

**Arnaldo José Freitas Méndez**



## Anexo "A" Solicitud de Validación del Instrumento

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



Valencia, 2 de junio de 2023

Ciudadano:

Prof. Yasmín Pacheco

**Presente.-**

Estimado:

Me dirijo a usted, ante las importantes referencias recibidas sobre su actuación profesional en el área de la educación y su experiencia como investigador, con el fin de solicitar su valioso aporte en la Validación del Cuestionario que tiene como propósito establecer un diagnóstico sobre las estrategias gerenciales comunicacionales para optimizar el clima organizacional de una organización de cohorte policial.

Agradeciendo su valiosa colaboración y aporte para enriquecer el conocimiento en la temática antes mencionada, se suscribe de usted.

Atentamente

**Arnaldo José Freitas Méndez**



## Anexo "A" Solicitud de Validación del Instrumento

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



Valencia, 2 de junio de 2023

Ciudadano:

Prof. Danny Peña

**Presente.-**

Estimado:

Me dirijo a usted, ante las importantes referencias recibidas sobre su actuación profesional en el área de la educación y su experiencia como investigador, con el fin de solicitar su valioso aporte en la Validación del Cuestionario que tiene como propósito establecer un diagnóstico sobre las estrategias gerenciales comunicacionales para optimizar el clima organizacional de una organización de cohorte policial.

Agradeciendo su valiosa colaboración y aporte para enriquecer el conocimiento en la temática antes mencionada, se suscribe de usted.

Atentamente

**Arnaldo José Freitas Méndez**

## Anexo "B" Formato de Validación del Instrumento

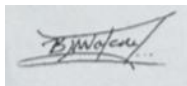
### VALIDACIÓN DE EXPERTOS

**A: Dejar    B: Modificar    C: Eliminar    D: Incluir otra pregunta**

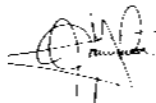
N° Ítem	Experto 1				N° Ítem	Experto 2				N° Ítem	Experto 3			
	A	B	C	D		A	B	C	D		A	B	C	D
1	x				1	x				1	x			
2	x				2	x				2	x			
3	x				3	x				3	x			
4	x				4	x				4	x			
5	x				5	x				5	x			
6	x				6	x				6	x			
7	x				7	x				7	x			
8	x				8	x				8	x			
9	x				9	x				9	x			
10	x				10	x				10	x			
11	x				11	x				11	x			
12	x				12	x				12	x			
13	x				13	x				13	x			
14	x				14	x				14	x			
15	x				15	x				15	x			
16	x				16	x				16	x			
17	x				17	x				17	x			
18	x				18	x				18	x			
19	x				19	x				19	x			
20	x				20	x				20	x			
21	x				21	x				21	x			
22	x				22	x				22	x			
23	x				23	x				23	x			
24	x				24	x				24	x			

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

**Firma:**



**Firma:**



**Firma:**



**CI V.- 7.575.154**

**CI V.- 16.790.862**

**CI V.- 8.831.668**

## Anexo “C” Formato de Validación del Instrumento

### CÁLCULO DEL ÍNDICE DE CONFIABILIDAD

ITEM																									
SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	SUMA
E1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	30
E2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	32
E3	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	32
E4	1	1	1	3	3	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	34
E5	1	1	1	3	3	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	35
E6	1	1	1	3	3	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	3	3	1	1	37
E7	1	1	1	3	3	1	1	1	2	1	3	3	1	2	2	2	3	1	1	1	3	3	1	1	42
E8	1	1	1	3	3	1	1	1	2	1	3	3	1	3	2	2	3	1	1	1	3	3	1	1	43
E9	2	1	1	3	3	1	1	1	2	1	3	3	1	3	2	2	3	1	1	1	3	3	1	1	44
E10	2	1	1	3	3	1	1	1	2	1	3	3	1	3	2	2	3	1	1	1	3	3	1	1	44
VARIANZA	0,16	0	0	0,44	0,44	0	0	0	0	0	0,24	0,24	0	0,81	0,24	0,24	0,24	0	0	0	0,25	0,25	0	0	
$\Sigma$ VARP	3,55																								
VARP ITEM	27,01																								
K	24																								
K-1	23																								
$\Sigma$ Si2	3,55																								
Sf1	27,01																								
$\alpha$	0,912																								

Fuente: Freites, A. (2023)

### Anexo “D” Cronograma de Actividades

Actividades	Jul. 22	Sep. 22	Oct. 22	Dic. 22	Ene. 23	Feb. 23
	Semanas	Semanas	Semanas	Semanas	Semanas	Semanas
Observación del área de estudio, para detectar las vulnerabilidades	█					
selección del título del objeto de estudio		█				
Redacción del objeto de estudio			█			
Entrega del nuevo objeto de estudio modificado				█		
Elaboración/ Revisión Capítulo I, Correcciones del Capítulo I				█		
Elaboración/ Revisión Capítulo II, corrección y entrega Capítulo II					█	
Elaboración, revisión y corrección Capítulo III, entrega de Anteproyecto para revisión					█	
Recepción Anteproyecto con correcciones y consideraciones del tutor						█
Realización de las correcciones del anteproyecto						█
Aplicación de Encuestas y Entrevistas a la población						█
procesamiento y análisis de la información y diseño Capítulo IV de la investigación						█
Realización de Conclusiones y Recomendaciones						█
Realización Propuesta						█
Entrega del TEG para correcciones						█

**Nota:** Datos tomados de las Actividades concernientes al Trabajo Especial de Grado.  
Cuadro elaborado por Freites, A. (2023)