



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
SAN DIEGO – ESTADO CARABOBO**

**ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN
PARA LA COMUNICACIÓN
Y LIDERÁZGO GERENCIAL
CASO C.A. METRO DE VALENCIA**

Autora: Lcda. Nedjully Torrealba
CI. V: 15.495.346
Tutor: **Msc.** Arístides Ortega

San Diego, Agosto de 2016

UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN PARA LA COMUNICACIÓN Y
LIDERAZGO GERENCIAL CASO C.A. METRO DE VALENCIA**

Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al
título de Magister en Gerencia de la Comunicación Organizacional

Autora: Lcda. Nedjully Torrealba
CI. V: 15.495.346
Tutor: **Msc.** Arístides Ortega

San Diego, Agosto de 2016



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
SAN DIEGO – ESTADO CARABOBO

ACEPTACION DEL TUTOR

Por medio de la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado o Trabajo de Grado, presentado por la ciudadana **Lcda. Nedjully Torrealba. CI. V: 15.495.346**, para optar al Grado Académico de Magíster en **Gerencia de la Comunicación Organizacional**, cuyo título es: **ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN PARA LA COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO GERENCIAL CASO C.A. METRO DE VALENCIA**; considero que dicho Trabajo Especial de Grado, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe. En la Ciudad de San Diego a los 09 días del mes de Agosto de 2016.

Msc. Arístides Ortega
C.I. 8.599.725

Dedicatoria

Quiero dedicarle este trabajo de grado a Dios por darme la vida y la salud para luchar por lo que quiero y alcanzar las metas que me he propuesto. Por guiarme por el camino correcto, brindarme la herramienta necesaria para enfrentar los obstáculos que se han presentado en lo largo de mis metas y aspiraciones. Por enseñarme que nada es totalmente difícil mientras se conserva las ganas de superarse y hacer las cosas bien.

A mi Mama, quien me dio la vida, por su ayuda y apoyo incondicional que fueron de mucha beneficio para la culminación de mi carrera.

A mis adoradas hijas: Sophia Valentina y Victoria Isabela, quienes son mi inspiración y me prestan el tiempo que le pertenece para terminar ¡Gracias, mis princesas!

A los que nunca dudaron que lograría este triunfo: mi familia, Dios los Bendiga

Y a todas las personas no nombradas que de igual forma son participes en todos mis logros los cuales también son importantes en mi vida y han estado conmigo en todo momento. A todos ellos muchas gracias.

Nedjully Torrealba,

Agradecimiento

He llegado a una parte de mi carrera logrando así alcanzar otro de mis objetivos como profesional, la cual tiene un enorme significado para mi vida, y le agradezco a la ayuda a todas esas personas que me brindaron su apoyo incondicional para lograr la culminación de este proyecto.

A Dios por su grandeza, por lo bello y maravilloso de la vida, darme la salud y la existencia.

A los profesores, por su orientación, y guiarme para lograr este objetivo ya que sin su ayuda no fuera logrado culminar este proyecto "Gracias".

A la empresa C.A. METRO DE VALENCIA, donde laboro y donde pude obtener la información necesaria para la realización de este trabajo y la oportunidad de brindar una posible solución a la problemática que presenta la empresa.

A la UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ, Dirección General De Postgrado, por prepararme como profesional ampliando mis conocimientos para el desarrollo en el campo laboral.

Nedjully Torrealba,

ÍNDICE GENERAL

| | Pág. |
|---|-------------|
| Dedicatoria | vi |
| Agradecimientos | v |
| Índice General | vi |
| Lista de Cuadros | viii |
| Lista de Gráficos | ix |
| Resumen | x |
| Introducción | 1 |
| | |
| CAPÍTULO I: El Problema. | |
| | |
| 1.1 Planteamiento del Problema | 4 |
| 1.2 Objetivos de la Investigación | 10 |
| 1.2.1 Objetivos General | 10 |
| 1.2.2 Objetivo Específicos | 10 |
| 1.3 Justificación | 10 |
| | |
| CAPÍTULO II: Marco Teórico. | |
| | |
| 2.1 Antecedentes de la Investigación | 13 |
| 2.2 Bases Teóricas | 17 |
| | |
| CAPÍTULO III: Marco Metodológico. | |
| | |
| 3.1 Tipo de Investigación | 33 |
| 3.2 Población y Muestra | 34 |
| 3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos | 35 |

CAPÍTULO IV: Análisis de los Resultados.

| | |
|-------------------------------|----|
| 4.1 Resultado del Diagnostico | 41 |
|-------------------------------|----|

CAPÍTULO V: Propuesta.

| | |
|------------------------------------|-----------|
| 5.1 Presentación | 54 |
| 5.2 Justificación de la Propuesta | 55 |
| 5.3 Fases de la Propuesta | 56 |
| 5.4 Sistematización | 57 |
| 5.5 Administración de la Propuesta | 58 |
| 5.6 Evaluación | 59 |
| 5.7 Viabilidad | 59 |
| 5.8 Alcances y Limitaciones | 59 |
| 5.9 Fundamentación Legal | 59 |
| 5.10 Fundamentación Filosófica | 60 |
| 5.11 Fundamentación Psicológica | 60 |
| 5.12 Misión y Visión | 61 |
| 5.13 Objetivos de la Propuesta | 61 |
| Conclusiones | 63 |
| Recomendaciones | 64 |
| Referencias Bibliográficas | 65 |

Lista de Cuadros

| | Pág. |
|---|-------------|
| Cuadro Nº 1 Operacionalización de la Variable | 32 |
| Cuadro Nº. 2 Confiabilidad | 38 |
| Cuadro Nº. 3 Cronograma de Actividades | 40 |
| Cuadro Nº. 4 Resultado del Ítem 1 | 42 |
| Cuadro Nº. 5 Resultado del Ítem 2 | 43 |
| Cuadro Nº. 6 Resultado del Ítem 3 | 44 |
| Cuadro Nº. 7 Resultado del Ítem 4 | 45 |
| Cuadro Nº. 8 Resultado del Ítem 5 | 46 |
| Cuadro Nº. 9 Resultado del Ítem 6 | 47 |
| Cuadro Nº. 10 Resultado del Ítem 7 | 48 |
| Cuadro Nº. 11 Resultado del Ítem 8 | 49 |
| Cuadro Nº. 12 Resultado del Ítem 9 | 50 |
| Cuadro Nº. 13 Resultado del Ítem 10 | 51 |
| Cuadro Nº. 14 Resultado del Ítem 11 | 52 |
| Cuadro Nº. 15 Resultado del Ítem 12 | 53 |
| Cuadro Nº. 16 Sistematización de la Propuesta | 57 |

Lista de gráficos

| | Pág. |
|--------------------------------------|-------------|
| Gráfico N°. 1 Resultado del Ítem 1 | 42 |
| Gráfico N°. 2 Resultado del Ítem 2 | 43 |
| Gráfico N°. 3 Resultado del Ítem 3 | 44 |
| Gráfico N°. 4 Resultado del Ítem 4 | 45 |
| Gráfico N°. 5 Resultado del Ítem 5 | 46 |
| Gráfico N°. 6 Resultado del Ítem 6 | 47 |
| Gráfico N°. 7 Resultado del Ítem 7 | 48 |
| Gráfico N°. 8 Resultado del Ítem 8 | 49 |
| Gráfico N°. 9 Resultado del Ítem 9 | 50 |
| Gráfico N°. 10 Resultado del Ítem 10 | 51 |
| Gráfico N°. 11 Resultado del Ítem 11 | 52 |
| Gráfico N°. 12 Resultado del Ítem 12 | 53 |



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
SAN DIEGO – ESTADO CARABOBO**

**ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN PARA LA COMUNICACIÓN Y
LIDERAZGO GERENCIAL CASO C.A. METRO DE VALENCIA**

Autora: Lcda. Nedjully .Torrealba

Tutor: Msc. Aristides Ortega

Agosto Año 2016

Resumen

El objetivo principal de la presente investigación es proponer estrategias de capacitación para la comunicación y liderazgo gerencial en la C.A. Metro de Valencia, donde se observa descontento en los empleados en relación al nivel de desinformación e indiferencia con respecto a la comunicación asertiva. En la misma se señalan un conjunto de teorías (Sistema de Comunicación del Gerente, Comunicación formal e Informal, Liderazgo Gerencial, Epistemología, entre otras) de diferentes autores. La investigación por su finalidad es cuantitativa y se caracteriza por ser un proyecto factible de nivel descriptivo, bajo un diseño de campo. La población tomada fue de diecinueve (19) gerentes de la C.A. Metro de Valencia; se seleccionó una muestra del total de los mismos por ser pequeña y finita. Las técnicas e instrumentos que se emplearon para la recolección de datos fue la encuesta formulada en la modalidad de cuestionario de preguntas cerradas sobre sistema de comunicación, satisfacción laboral, capacitación y liderazgo gerencial.. Para el análisis e interpretación de los resultados, se utilizó estadísticas descriptivas, el razonamiento de los procedimientos lógicos y mentales, la síntesis, inducción, deducción que permitieron realizar el proceso de abstracción generalizado sobre la base de lo fundamental e interpretación de los resultados. De allí, que se propuso las estrategias de capacitación para la comunicación y liderazgo gerencial en la C.A. Metro de Valencia.

Descriptores: Estrategias Gerenciales, Comunicación, Fomento, Liderazgo Capacitación.

INTRODUCCIÓN

Para poder tener un concepto claro sobre la capacitación, es necesario diferenciarlo del entrenamiento y el adiestramiento. Por cuanto el entrenamiento tiene un oficio que es la preparación que se sigue para desempeñar una función, mientras que el adiestramiento es un proceso mediante el cual se estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad.

De allí que, la capacitación es impartir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuos en el desempeño de una actividad. Por ello, algunos autores señalan, entonces, que el concepto capacitación es mucho más amplio como se define en los referentes teóricos de la investigación. La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Bajo este marco, la capacitación busca básicamente promover el desarrollo integral del personal, contrubuir con el desarrollo de la organización, así como proporcionar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales como por ejemplo la comunicación y liderazgo gerencial en la C.A. Metro de Valencia.

Dentro de este orden de ideas, es importante hablar de liderazgo ya que es referirse a un concepto polémico, cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales, que abarcan desde el perfil de los

líderes que han desarrollado y adaptado a lo largo de la historia, hasta la identificación de los elementos o circunstancias que los generan y mantienen al frente de los grupos sociales.

En la sociedad moderna, que puede describirse como deseosa de alguien que la conduzca, el líder de hoy, está obligado a ser un constante agente de cambio. Por su parte, las organizaciones demandan de una nueva generación de directivos, capaces de retar los procesos, inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y canalizar positivamente la inconformidad, así como de capacitar a otros para la acción. Dentro de este contexto, un líder necesita desarrollar con eficacia un proceso de comunicación en la organización.

Es importante la comunicación para lograr un ejercicio eficiente del liderazgo y en consecuencia ayudar al cambio cultural en la organización. La comunicación es un elemento esencial para la vida de las organizaciones. Es consubstancial a la empresa e imprescindible para su buen funcionamiento pues, desempeña un papel de primordial importancia en la creación, mantenimiento y cambio en la cultura e identidad corporativa. Dentro de esta perspectiva, el proyecto se desarrolló en tres capítulos, de los cuales se hará a continuación una breve descripción de los aspectos más relevantes en cada uno de ellos.

Capítulo I: El problema, en primer orden se expresa aspectos generales que tienen relación con la capacitación para la comunicación y liderazgo gerencial, seguidamente se mencionan particularidades relacionadas con el estudio en cuestión y por otro lado se caracterizan los hechos que evidencian la falta de estrategias de capacitación para la comunicación y liderazgo gerencial en la C.A. Metro de Valencia, , la idea principal de este estudio se representa de manera concreta en forma interrogativa y guardando estrecha relación con el título del trabajo, se

plantea el objetivo general y los objetivos específicos, así mismo, se indica la justificación.

Capítulo II: Marco teórico, se inicia con los antecedentes del problema y la investigación, efectuados por otros autores referidos al problema planteado. También, se muestran un conjunto de fundamentos teóricos y jurídicos que dan soporte científico destinado a la investigación, así como el esquema de la investigación (operacionalización de la Variables)

Capítulo III: Marco metodológico, señala y describe la naturaleza de la investigación con miras a cumplir las expectativas que giran en torno al problema que presenta con la falta de comunicación y liderazgo gerencial en la C.A. Metro de Valencia, en tal sentido, la autora señala que esta investigación es un proyecto factible, descriptiva de campo.

Igualmente se utilizarán técnicas de recolección de datos como la encuesta en su modalidad de cuestionario, la validación y confiabilidad de la investigación con el análisis de datos.

En el capítulo IV, se reflejó la aplicación de los análisis de los resultados aplicada a la muestra que participaron en el estudio, que permitió vincular los datos pertinentes a las necesidades del desarrollo de las variables, dimensiones e indicadores.

Es importante señalar que, las resultantes del capítulo anterior establecen el V capítulo donde se define el diseño de la propuesta, señalando la presentación fundamentación y justificación. Seguidamente se definen criterios sobre los aportes mediante conclusiones y recomendaciones, finalmente se presentan las referencias bibliográficas que sustentan el estudio conjuntamente con los anexos de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

Desde tiempos inmemoriales, el hombre en su afán por auto conocerse ha intentado elaborar un enfoque que le permita comprender y justificar el porqué de su comportamiento en el medio laboral; es así como surge una búsqueda inquietante sobre la comunicación organizacional, considerada como una ventana hacia la explicación de la productividad, identificación, desarrollo y evolución del entorno laboral, basándose en una serie de percepciones globales como la capacitación por parte del individuo en lo concerniente a su organización. De allí, que, las empresas a nivel competitivo cada día utilizan una administración más exigente, que les permita aplicar estrategias para lograr los objetivos deseados y el éxito de la misma.

Al respecto los investigadores de la comunicación y de la gerencia de las organizaciones: Scheinsohn, (2010), destaca la importancia de la gerencia de la comunicación, así como la estratégica de la comunicación como; “un valor inconmensurable, en la cual se enfatice una visión holística que unifique los diferentes paradigmas de construcción del conocimiento y ubiquen al ser humano como eje principal en las organizaciones” (p.22)

Estos escenarios, demandan de sistemas más precisos y prácticos en la comunicación, con un enfoque holístico, global en la cual se visualiza una óptica innovadora que enfatice las potencialidades de la gerencia de la comunicación, donde se ofrezca una apertura que le

garantiza transformaciones y desarrollo a las organizaciones y a las sociedades. De tal manera, que la teoría de la gerencia de la comunicación, reconsidera las ventajas y desventajas de cada estrategia de comunicación para decidir cual instrumentos utilizar, coordinar las actividades que habrán de llevar a cabo y organizar a las distintas personas y recursos que intervienen en su realización, lo que se trata de conseguir que los diferentes elementos de la comunicación actúen de forma complementaria, coordinada, que expresen valores y significados para obtener el intercambio de conocimientos con el fin de unificar criterios que permitan acciones capaces de generar patrimonios (económicas, cívicas, sociocultural y éticas).

La gerencia de la comunicación como la gestión administrativa de los recursos de comunicación en la organización, tiene como objetivo fundamental generar credibilidad, confianza, y una actitud favorable de los públicos hacia la organización. Es decir, considera a los públicos no solamente como sujetos de consumo, sino fundamentalmente como sujetos de opinión, como generador de conocimiento.

De acuerdo a lo antes expuesto, la gerencia de la comunicación juega un rol de suma importancia dentro de los cambios y transformaciones que se presentan en las organizaciones, es por ello, que los gerentes enfocan las situaciones de la empresa como un corpus, y a su vez, las funciones de la comunicación tanto las implícitas como explícitas para el logro de los objetivos trazados por la organización. Es importante destacar, que en la literatura de investigación sobre comunicación y el liderazgo gerencial está definida según Schneider (2008), como:

La forma de influir en la conducta de otra persona, que ejerza una función de liderazgo. Siendo el liderazgo un proceso de influencia en el desarrollo del "staff" y en crear un clima

motivacional que resulte en altos niveles de productividad a corto y largo plazo para la gerencia (p.45)

Estilo de liderazgo es el patrón de conducta que se utiliza cuando se está tratando de influenciar la conducta de otros, según ellos la perciben. Mientras que la "Percepción" que se tenga sobre otros es interesante y útil, no es, sin embargo, muy significativa a menos que se compare con la percepción de aquellos a quienes se está tratando de influenciar.

Durante muchos años ha sucedido que cuando la gente habla de estilos de liderazgo comunicacional en realidad y en la mayoría de los casos, están identificando dos extremos-liderazgo autocrático (directivo) y liderazgo democrático (o de soporte). El liderazgo autocrático es visto como una posición de poder y como el uso de la autoridad, mientras que el liderazgo democrático está asociado con el poder personal y la participación del seguidor en los procesos de resolución de problemas y toma de decisiones.

Por ello, el éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la organización, la comunicación y el Liderazgo.

En este contexto, desde esta perspectiva depende del grado de comunicación y motivación de los empleados. Dependiendo de los factores estructurales universales de motivación que imposibiliten al individuo de satisfacer necesidades superiores como las de comunicación, pertenencia, autoestima y autorrealización que pueden hacer que se desmotive, y por consiguiente afecte la motivación de los empleados, dependiendo de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral.

En otro orden de ideas, la gerencia departamental y la capacitación de sus empleados representan un papel importante para el buen funcionamiento de las actividades que se realizan dentro de las empresas. Ahora bien, para poder tener un concepto claro sobre la capacitación, es necesario diferenciarlo del entrenamiento y el adiestramiento. Según Chiavenato (2008) explica que: “El entrenamiento es la preparación que se sigue para desempeñar una función. Mientras que el adiestramiento es el proceso mediante el cual se estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad” (p.89).

Mientras que, capacitación según Álvarez (2009) es: “La adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuos en el desempeño de una actividad” (p.56). Se puede señalar entonces, que el concepto capacitación es mucho más abarcador. La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que, deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona.

En este sentido, actualmente en Venezuela la capacitación en comunicación y liderazgo a nivel gerencial, es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas, como las públicas, de contar con un personal calificado y productivo, de la misma forma se refiere al desenvolvimiento

que realiza la gerencia y los empleados en el manejo eficiente de las habilidades con la que cuenta la gestión, el cual en la mayoría de los casos es afectado por los conflictos generados dentro de la empresa, que perjudican la productividad y la estabilidad de los trabajadores.

De hecho, que la gerencia de una empresa estatal debe generar cambios necesarios que superen las amenazas que el entorno manifiesta, diseñando planes de capacitación que permitan mantener un buen clima organizacional, generando cambios que garanticen el éxito de una gestión.

Sobre este particular, Chiavenato I. (2008), planteaba: “los hombres que ocupan cargos gerenciales con poca información y preparación para el manejo del sistema no pueden dar un rendimiento adecuado” (p.31). Esa falta de preparación o el desconocimiento de las teorías de la motivación, comunicación y liderazgo, han conllevado a los gerentes a limitar su acción a los aspectos meramente administrativos, haciendo a un lado el respeto a la condición del ser humano como principal recurso que cualquier empresa u organización pueda tener.

De lo anteriormente mencionado se puede decir, que gerenciar en las empresas del Estado no es tarea fácil, que la función de dirigir una institución pública representa un gran compromiso con la comunidad, desde la perspectiva profesional. Igualmente se evidencia la falta de percepción en su rol de líderes por lo que se infiere, deficiencia en la toma de decisiones, en el apoyo y el estímulo que debe tener un gerente líder para conseguir las metas organizacionales.

En este orden de ideas, en la C.A. Metro de Valencia, la cual es una empresa pública que se dedica a la prestación de un servicio de transporte masivo de pasajeros, de forma rápida, segura, confortable y

confiable, mediante la administración, explotación, construcción e instalación de obras y equipos tanto de infraestructura como de superestructura, que su norte como empresa del Estado es contribuir con la calidad de vida de los carabobeños, se observa de cierto modo la carencia de una visión sistemática u holística de lo que es la institución y la capacitación de los empleados .

En este contexto, la tendencia de los empleados es a no identificarse con la misión y objetivo de la empresa, esto dado a la falta de comunicación de los objetivos terminales de la misma, valores, misión y visión de la empresa, especialmente en lo relativo a su naturaleza, de la forma como se organiza el trabajo, de las políticas y normas que la rigen. El desconocimiento de estos aspectos culturales debilita los roles de sus empleados, la falta de control en el proceso en cuanto a la planificación estratégica y gerencial y evaluación de los procesos de capacitación de estos en lo que refiere a la comunicación aspectos de vital importancia para supervivencia de toda organización a largo plazo.

De esta manera esta empresa de transporte subterráneo, estableció en el año 2007 el Centro de Capacitación “Simón Bolívar”, con la finalidad de mantener constantemente el adiestramiento en diferentes áreas y temas al personal que labora en la C.A. Metro de Valencia. Sus cursos, charlas, conversatorios o talleres van enfocados a nivel técnico, donde se puede mencionar Curso de Vías férreas, material, Rodante, Conducción de Trenes, Operador de Estaciones entre otros, y en la parte administrativa, inducción de la empresa, mapas mentales, manejo del estrés, cursos básicos de las herramientas básicas de Windows.

Dentro de este marco ha de considerarse, que toda organización debe poseer su propia y exclusiva personalidad o clima que la diferencie de otras, pero en la C.A. Metro de Valencia, la gerencia no presta mucha

atención a este aspecto, no miden el clima sobre las necesidades psicológicas y sociales de los empleados y la calidad de los logros aspirados, que no se comunican.

Las relaciones internas entre los integrantes de la C.A. Metro de Valencia constituyen otro elemento importante que debe tomarse en cuenta, ya que se observa desmotivación sobre las metas y objetivos. Además que se observan componentes de naturaleza física que actúan sobre el comportamiento y desempeño humano, que no se comunica, lo que a su vez, se asocia o incide sobre la disconformidad de los empleados.

En otro orden de ideas, en ocasiones los empleados de supervisión solicitan al Centro de Capacitación Simón Bolívar, que los cursos sean impartidos a nivel gerencial y no se ejecuta en la gerencia operativa de lo cual ha despertado la necesidad de crear estrategias de capacitación para la comunicación y liderazgo gerencial en la C.A. Metro de Valencia, que contribuya con el mejoramiento de la institución y favorezca la relación que tiene el jefe con los empleados. Atendiendo a lo expuesto los enfoques teóricos, se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual de la capacitación en comunicación y liderazgo gerencial en la C.A. Metro de Valencia?

¿Cuáles serán las necesidades en materia de capacitación para la comunicación y liderazgo gerencial en la C.A. Metro de Valencia?

¿Qué beneficios traerá a la C.A. Metro de Valencia, elaboración de estrategias de capacitación para la comunicación y liderazgo gerencial?

Ante esta situación surge la necesidad de diseñar estrategias de capacitación para la comunicación y liderazgo gerencial en la C.A. Metro de Valencia

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Proponer estrategias de capacitación para la comunicación y liderazgo gerencial en la C.A. Metro de Valencia.

1.2.2. Objetivos Específicos de la Investigación

1. Diagnosticar la situación actual de la comunicación y liderazgo gerencial en la C.A. Metro de Valencia.
2. Determinar la factibilidad técnicas de estrategias de capacitación para la comunicación y liderazgo gerencial en la C.A. Metro de Valencia.
3. Diseñar estrategias de capacitación para la comunicación y liderazgo gerencial en la C.A. Metro de Valencia.

1.3. Justificación de la Investigación

Muchas investigaciones que se analizan en el contexto de este trabajo de investigación, definen la importancia de indagar la capacitación para la comunicación y liderazgo gerencial en las instituciones públicas dedicadas a sabiendas de la incidencia que este aspecto puede generar en el desempeño y productividad de sus empleados.

De allí, que pueden generarse alternativas que pudieren coadyuvar al mejoramiento continuo de los mismos como es el caso de los

empleados de la gerencia de operaciones de C.A. Metro de Valencia en cualquier nivel y modalidad del sistema. Muchas empresas carecen de gerentes con conocimientos de liderazgo y comunicación, los cuales son necesarios para desempeñar eficientemente su cargo, el tema de la capacitación genera un cambio de actitud, tanto para sus relaciones personales como laborales, además mejora su motivación de seguridad en sí mismo el nivel de autoestima entre otros.

En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativos, brinda a los participantes una gama amplia de conocimientos, mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia generando habilidades. La capacitación continua en un alto nivel gerencial, es necesaria para mantener actualizados a los directivos de los avances en sus campos laborales respectivos.

El diseñar o impartir un curso para la capacitación en comunicación y liderazgo a nivel gerencial, permitirá a la C.A. Metro de Valencia consolidar un ambiente de trabajo más sano y una mayor eficiencia, ya que los empleados estarán mejor comunicados sobre estrategias de trabajos de acuerdo a sus funciones logrando una mejor actitud y creando sentido de pertenencia con la institución.

Esta investigación también se justifica desde el punto de vista práctico, ya que la misma propone un análisis que contribuirá a resolver y mejorar la comunicación y liderazgo a nivel gerencial. Desde el punto de vista teórico, esta investigación generará reflexión y discusión tanto sobre el conocimiento existente del área investigada, como dentro del ámbito de las Ciencias Sociales, ya que de alguna manera u otra, se confrontan teorías, lo cual necesariamente conlleva a hacer epistemología del conocimiento existente.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación generará la aplicación de un nuevo método de investigación para formar un conocimiento válido y confiable dentro del área de Comunicación Social, Relaciones Públicas, Recursos Humanos y otras de las ciencias sociales. Por otra parte, en cuanto a su alcance, esta investigación abrirá nuevos caminos para investigadores que presenten situaciones similares a la que aquí se plantea, sirviendo como marco referencial a éstas.

Profesionalmente pondrá en manifiesto los conocimientos adquiridos durante la carrera y permitirá sentar las bases para otros estudios que surjan partiendo de la problemática planteada. De alguna manera esta investigación esta siendo fundamentada con aportes netamente positivos y cubren un espacio determinante al aporte hacia la comunidad estudiantil en general, pudiéndose aprovechar al máximo un estudio de cómo se pueda optimizar la capacitación gerencial en la C.A. Metro de Valencia, y de esa manera logran un mejor desempeño laboral.

Finalmente el propósito de este trabajo, es aportan estrategias y soluciones para las nuevas investigaciones que existirán en los próximos años y de la misma manera lograr que los gerentes que desempeñan funciones en la C.A Metro de Valencia puedan aplicar el liderazgo y la comunicación dentro del ámbito laboral para fortalecer el clima organizacional y lograr afianzar el sentido de pertenencia de los trabajadores, y de esa manera establecer nuevos logros que beneficien tanto a las personas que conforman la organización como los usuarios que usan el sistema de transporte masivo más importante de la región carabobeña.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El contenido de este capítulo permitirá, a través de una exhaustiva revisión de las referencias consultadas, crear un basamento adecuado para la sustentación de las teorías que afirman las estrategias de capacitación para la comunicación y liderazgo gerencial en la C.A. Metro de Valencia. Según Morles, (1994) define que: “la función del marco teórico es precisar y organizar las ideas y conceptos contenidos en la sección introductoria, de manera que los mismos puedan ser manejados y convertidos en acciones concretas.”(p13).

2.1. Antecedentes de la Investigación

Para dar apoyo referencial bibliográfico al desarrollo del presente estudio de la situación actual de la capacitación para la comunicación y liderazgo gerencial en la C.A. Metro de Valencia, se precisa de la revisión a investigaciones realizadas anteriormente por distintos autores con el fin de familiarizarse con el conocimiento del problema. Por consiguiente es necesario hacer una revisión de los trabajos afines a esta investigación a objeto de tomarlos como referencia y orientar adecuadamente el presente estudio.

Flames (2008), acota: “Los antecedentes son una síntesis conceptual de la investigación o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la investigación. “(p.146). A continuación se presentan algunos trabajos que están relacionadas con el tema: Estrategias de capacitación para la comunicación y liderazgo gerencial.

Ortega (2009) en su trabajo de grado para optar al título de Magister en Gerencia Educativa titulado: **“Propuesta de un Programa de Estrategias Gerenciales de comunicación como Herramienta para el Mejoramiento del Desempeño Docente en un Instituto Universitario,** (UPEL) en referencia a un estudio reciente del Instituto Universitario de Tecnología De Administración Industrial (IUTA), plantea que la gerencia es la dependencia específica y distintiva de toda organización.

El objetivo principal del presente estudio es proponer un programa de estrategias gerenciales como herramienta de comunicación para mejorar el desempeño docente en los Institutos Universitario. En la misma se señalan un conjunto de teorías de diferentes autores como; Smith, Drucker, Matsushita Lafourcade, Picón, entre otros. El estudio se caracterizó por ser un proyecto factible basado en una investigación documental y de campo herramientas necesarias para obtener información de fuentes primarias, se seleccionaron como sujetos de estudio a los docentes de la coordinación del instituto universitario de tecnología de administración industrial (IUTA), de donde se tomaron veinte (20) docentes, selección que permitió dar orientación al estudio.

Concluyendo el autor que el instituto no valora la clasificación del desempeño docente lo que evidencia el malestar ya que no se comunica ni supervisa y exige un trato asertivo de los coordinadores hacia los docentes, siendo la interrelación entre ellos moderadamente satisfactoria. Es importante destacar que esta investigación sirvió de soporte teórico y metodológico en lo que refiere a los programas de estrategias gerenciales de comunicación como guía para el presente estudio.

Chirinos, (2010), realizó un trabajo de grado para optar al título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos titulado: **Incidencia del Perfil Motivacional en el Desempeño Laboral del Personal**

Administrativo que labora en la Cruz Roja Venezolana, Barquisimeto Edo Lara. El tipo de investigación es descriptiva de campo. El objetivo de la investigación fue establecer la influencia de los Perfiles Motivacionales sobre el Desempeño Laboral en el personal administrativo de la Cruz Roja Venezolana. La población estuvo compuesta por 40 trabajadores directos con niveles académicos de técnicos superiores universitarios, auxiliares y Licenciados en Administración de Empresa.

La muestra estuvo representada por 20 elementos que representaron el 50% de la población en estudio. La aplicación de instrumentos de recolección de datos estuvo conformada por una escala dicotómica con preguntas cerradas de alternativas SI y NO relacionadas con el desempeño laboral y la motivación. Los resultados de esta investigación expresan que el 40% de los elementos muestrales tomaron la opción Si Existe una influencia significativa de los Perfiles de Motivación por Afiliación sobre el Desempeño Laboral.

Este hecho permite establecer un cuerpo de recomendaciones y sugerencias como alternativas válidas de optimización del desempeño laboral, referida a la capacitación del personal administrativo en forma sistemática, procura incorporar los elementos indispensables de motivación al logro para que el trabajo sea concebido como una herramienta de logro en el desarrollo personal.

La investigación antes señaladas se relacionan con el presente estudio, ya que hacen referencia a los factores intrínsecos y extrínsecos que influyen en el desempeño laboral para el personal administrativo, siendo estos factores la capacitación y la comunicación los que conforman la variable de este estudio.

Asimismo, Batalla, H. (2011), realizó una investigación titulada **“La Motivación laboral del personal profesional de la policía metropolitana en Caracas**, (IUPM) el objetivo de la presente investigación fue determinar la motivación al logro del personal que labora en el cuerpo judicial en la región capital. El diseño de la investigación es de tipo descriptivo de campo no experimental.

La población la conformaron 78 profesionales (empleados que laboran en la comandancia de Cotiza), la muestra estuvo conformada por treinta (30) empleados directos de la sede principal de la región capital (Técnico superiores universitarios y licenciados). El instrumento fue basado en la escala de Mehrabian y esta consta de dos (02) partes: La primera parte consta de los datos demográficos y la segunda parte consta de 25 preguntas referidas a la motivación laboral, los resultados arrojaron que el 49,4% tenían poca motivación dentro del campo laboral.

Tiene suma importancia el aporte del trabajo citado, ya que muestra la importancia que reviste la necesidad de motivar por medio de la comunicación al personal para que su desenvolvimiento sea más efectivo, por lo tanto se relaciona con la investigación planteada.

Yopez R. (2011) realizó su investigación titulada: Formular una propuesta para la creación de núcleos regionales de extensión para elevar desde un punto de vista gerencial la diferencia y efectividad en la formación académica del funcionario del Cuerpo Técnico de Policía Judicial.

La motivación global para la creación de esta investigación se considero adecuada, para elevar la formación académica de los empleados que perciben con habilidades y destrezas adecuadas para su debida formación. Es importante destacar que la relación entre las

dimensiones, habilidades y destrezas, la importancia atribuida a la asistencia a cursos y el sentimiento hacia conducta asistencia. Concluyen el autor que los factores para la no asistencia a cursos de educación continua del personal del cuerpo policial fueron: la falta de tiempo, recursos económicos, falta de reconocimiento institucional y ascenso laboral; mencionan que la actualización sí influyen la atención que se brinda al usuario.

La investigación revisada, reviste importancia para el siguiente trabajo, ya que muestra que los factores como la preparación personal, los cursos de mejoramiento entre otros influyen para que el personal policial asista a la preparación que se les ofrece. Se trata de demostrar en la presente investigación que así mismo los factores motivacionales afectan el trabajo en la institución.

2.2 Bases Teóricas

Este estudio comprende los fundamentos teóricos, epistemológicos y conceptuales referidos a las variables: Gerencia, Capacitación, Comunicación y Liderazgo Gerencial.

Gerencia

La Gerencia es la ciencia que enseña la más eficiente forma de conducir empresas hacia metas previamente fijadas, La gerencia es un proceso social, integral, intuitivo, que se adapta siempre en pro de la calidad, de la buena administración de recursos y acuerdos. La gerencia se pone en sus hombros la responsabilidad de planear, regular y ejecutar las operaciones de una empresa, negocio, comercio o institución que ponga en riesgo sus

lucros en una actividad financiera, comercial o administrativa. La Gerencia es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana. Según Henry y Sverdlik (1991) expresa que:

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa o institución, lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos (p.145).

Los autores explican que el término (gerencia) es difícil de definir: "Significa cosas diferentes para personas diferentes". Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.

Capacitación

Según Albert (2005) la capacitación, o desarrollo de personal, es: "Toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal" (p.42). De allí, que concretamente, la capacitación busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, en función de las necesidades de la empresa y en un proceso estructurado con metas bien definidas.

Por ello que la necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto.

Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona debe estar preparada para ocupar las funciones que requiera la empresa. El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas.

Una de las principales responsabilidades de la Gerencia es adelantarse a los cambios previendo demandas futuras de capacitación, y hacerlo según las aptitudes y el potencial de cada persona. Capacitación de Gerente según el autor antes señalado:

Esta tiene dos aspectos principales, el técnico, o sea la manera concreta en que debe hacerse el trabajo que esta bajo su gerencia, y el administrativo, que comprende saber planear y distribuir el trabajo, saber enseñar, saber seleccionar a sus trabajadores, saber calificar , saber mantener la disciplina, saber resolver las quejas. saber estimular el entusiasmo, saber formar el espíritu de grupo, saber prevenir y corregir defectos, entre otros (p.156).

Por ello, la capacitación de ejecutivos suele referirse a cómo prepararlos para ocupar puestos o responsabilidades de mayor estrategia, dándoles conocimientos en planeación, organización, control, finanzas, mercados, relaciones humanas entre otras.

De lo anteriormente mencionado para la autora, la capacitación es un elemento relevante para las personas que dirigen una empresa, debido a que se mantienen recibiendo información constante para mejorar las estrategias, la comunicación y el Liderazgo.

Ahora bien, para dirigir las empresas e instituciones públicas es necesario, la evaluación, según Diaz - Barriaga (2002) no es mas que: “una fase indispensable y un aspecto básico en el proceso gerencial de las mismas” (p.65). Como toda conducta humana demanda una

valoración, de igual modo se hace necesario evaluar los logros en términos de los propósitos que se persiguen.

Cabe destacar, que el desempeño según Rodríguez, (1990) “Constituye una acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta, de lo que se le ha designado como responsabilidad y que será medido en base a su ejecución” (p.23). Por eso, lo que especifica la ocupación es la evaluación del desempeño del individuo y que para maximizar la motivación, la gente necesita percibir que el esfuerzo que ejerce, conduce a una evaluación favorable del ejercicio y que ésta guiará a las recompensas que valorara.

En otro orden de ideas, toda organización posee su propia y exclusiva personalidad o clima que la diferencia de otras. Es por ello que, la gerencia debe prestar mucha atención a este aspecto, toda la influencia del clima sobre las necesidades psicológicas y sociales de los miembros de cualquier institución y la calidad de los logros aspirados. Las relaciones internas entre los integrantes de una institución constituyen otro elemento importante que contribuye a crear el clima que le corresponde. Además existen componentes de naturaleza física que actúan sobre la motivación y el desempeño laboral, lo que, a su vez, se asocia o incide sobre el clima organizacional.

Factores Motivacionales

En el caso de cualquier institución, se percibe una atmósfera y ambiente que parece diferenciarla de otras. Es así como se escucha decir que determinado organismo es "competitivo", "conservador", "agresivo", etc. Simplemente se está referenciando a la motivación y la relación laboral de dicha organización. Muchos investigadores han realizado estudios donde se ha abordado, directa e indirectamente, estos factores y

su relación existente entre el Clima Organizacional y las expectativas, desempeño y satisfacción laboral del personal administrativo.

Chiavenato (2008) cita a Darwin ya que este introduce el concepto del instinto como: "Fuerza motivacional, que surge a partir de la herencia genética, es decir, estaba en los genes y su tendencia innata permitía que las personas actuaran de una forma específica" (p.45). Lo interesante de esta teoría fue la habilidad para explicar la conducta no aprendida que mostraba energía y propósito, es decir, los impulsos biológicos dirigidos hacia las metas. La teoría del instinto pierde interés y le da paso al estudio de la motivación desde el punto de vista de la tercera gran teoría: Pulsión.

Según la teoría de Darwin, citada por el autor antes señalado, el comportamiento está motivado a tal grado que satisfacía las necesidades del organismo y restauraba la homeostasis biológica, esta teoría predecía la motivación antes de que ocurriera a partir de condiciones antecedentes del ambiente por ejemplo horas de privación. Sus máximos representantes fueron Freud y Hull, pero esta teoría tenía demasiadas limitaciones su visión. Por lo que se originó el surgimiento de 24 mini teorías, los investigadores se dispersaron en diferentes áreas de la psicología, tales como, social, desarrollo y clínica.

En otro orden de ideas, Lewin Kurt (1.935), citado por Chiavenato (2.006) elaboró la teoría de campo basado en dos suposiciones fundamentales relacionada con las relaciones humanas, con estas explicó la motivación del comportamiento de los individuos en las organizaciones. La primera suposición es que el comportamiento humano se deriva de la totalidad de los hechos coexistentes; y la segunda es que esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico, en el cual cada parte del campo depende de su interrelación con las otras partes.

El Proceso de Comunicación

La formación de nuevos paradigmas del lenguaje son un aporte al logro de una mayor eficiencia, esto produce menor presión al funcionamiento global de la empresa y de los participantes en lo personal: por lo tanto, la comunicación y el compromiso conforman un dominio específico de actuación dentro de las organizaciones; en este sentido, Katz y Kahn (2001) destacan que, “la comunicación es un proceso mediante el cual se transmiten significados, puede ser oral o escrita, que van desde una parte que emite, hacia otra que recibe o decodifica, los elementos cabalmente” (p.69), y estas son:

- **La Idea:** Primeramente, debe existir una idea o pensamiento que se quiere transmitir, entonces el emisor debe poseer el mensaje que desea transmitir a la otra parte.
- **Codificación:** En segundo lugar, la idea se debe codificar o expresar en alguna manera de transmisión, el emisor debe organizar de manera coherente la idea según el medio de transmisión de la misma.
- **Transmisión:** Establecer el medio de transmisión según la necesidad, la manera verbal sería la ideal cuando depende de la retroalimentación inmediata a la dada, de modo escrito será una manera que se usará cuando no es necesario obtener respuesta inmediata al mensaje que se comunica.
- **Ruido:** este elemento se interpone entre la transmisión y recepción del mensaje que se quiere comunicar, y es preciso vencerlo. Conversaciones en voz alta y conductas desconcertantes en el ambiente serían factores que podrían interferir e incluso alterar el mensaje que quiere transmitir.

- **Recepción:** Se refiere a la persona que recibe el mensaje, dicha recepción debe escucharse atentamente si el mensaje es oral, y poseer una buena lectura en el caso que sea un mensaje escrito.
- **Decodificación:** El receptor debe hacer una correcta decodificación del mensaje y reconstruir el significado que tiene en mente el emisor.
- **Acción:** Se debe iniciar la acción, en algunas ocasiones el receptor deberá hacer algo con la información que recibe, en otras su propósito final es que la acción específica del mensaje se realice más adelante. Sin embargo, en todos los casos es conveniente alimentar al emisor para que sepa que el mensaje se recibió correctamente.

En este caso, el interés por la comunicación ha dado como resultado una diversidad de modelos comunicacionales con diferencias en cuanto a las descripciones y elementos; sin embargo, Fiske (2002), comenta que: “ninguno de ellos puede calificarse de exacto; algunos serán de mayor utilidad o corresponderán más que otros en determinado momento. Existen dos vertientes o tendencias en cuanto a modelos de comunicación, por un lado los que se centran en el proceso propiamente dicho y en la semiótica por el otro” (p.234).

Para la autora la teoría antes mencionada, es oportuna para aplicarla dentro de la organización: C.A. Metro de Valencia, donde se explica el proceso de la comunicación, sus diferentes elementos, con el fin que el mensaje se transmita de la mejor manera, dentro de la empresa, logrando un óptimo desempeño laboral y un correcto proceso de comunicación en la organización.

Proceso de Comunicación en las Organizaciones

Existen diversas definiciones como lo comenta Kast (2000). En su libro "Cultura, Clima y Comunicación Organizacional" *Apud* menciona que la comunicación organizacional según Pérez (2000) la define como "el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio" (p.94). ahora bien Soria (2008) realiza una definición adicional la señala como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre esta y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidos los objetivos, señala que la comunicación organizacional es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y buscar abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa, lograr soluciones colectivas que beneficien al sistema y que lo hagan más productivo.

Por otra parte, Henry y Sverdlik (1991) plantea que para que la función de comunicación sea efectiva dentro y fuera de la organización, esta debe ser:

- a) Abierta: Su objetivo es el comunicarse con el exterior; hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes al público interno y externo.
- b) Evolutiva: Pone énfasis en la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.
- c) Flexible: Permite tener una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
- d) Instrumentada: Se utilizan herramientas como soporte, dispositivos; dado que muchas organizaciones están funcionando

deficientemente, debido a que la información que circula dentro de ella no llega en el momento adecuado ni utiliza las estructuras apropiada para que la comunicación sea efectiva.

Es primordial conocer el marco en el que se produce la comunicación en una organización. Katz y Kahn (2001) plantean que el “diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones:

Comunicación descendente: Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos, van del superior al subordinado y son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada de trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir.

Comunicación horizontal: Es la comunicación que fluye entre funciones, necesarias para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

Comunicación diagonal: Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización, es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

Comunicación informal: Es el flujo de información que circula por los diferentes ámbitos de la organización, establece relaciones sociales que propicien una comunicación más práctica, protegen al individuo de la soledad y el anonimato, le permiten desarrollar percepciones continuas sobre su rol y el del grupo al que pertenece.

Simultáneamente, existen canales informales de comunicación, como son:

El rumor: Es una idea no comprobada que circula en una organización o en el entorno de la misma, es un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales establecidos, se da solo con aquellos comunicados sin fundamento o evidencia formal y que se transmite impersonalmente a través de los canales informales”. (p.65).

En concordancia con lo anteriormente descrito, se puede mencionar que para la autora, esta teoría es oportuna para ejecutarla en la C.A. Metro de Valencia, debido a que explica el proceso de la comunicación en las organizaciones, siendo necesaria la aplicación de estos estudios en el ámbito organizacional.

Liderazgo

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

El liderazgo no es algo místico ni misterioso. No tiene nada que ver con tener “carisma”. El liderazgo pudiera ser un sistema de acción complementario, pero es necesario para tener éxito en un entorno cada vez más complejo y cambiante.

Un liderazgo fuerte con una dirección débil no es mejor, y en ocasiones puede llegar a ser peor, que lo contrario. El verdadero reto consiste en combinar un liderazgo fuerte con una gestión fuerte, y en conseguir que ambos se equilibren entre sí. Las organizaciones que aprenden valoran a los buenos gestores y a los líderes, y se esfuerzan

por conseguir que se integren en los equipos, el ideal sería formar líderes-gestores. La gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad, en tanto aporta un toque de orden y coherencia en dimensiones esenciales a través de la planificación, fijando objetivos o metas para el futuro. A diferencia, el liderazgo se centra en poner en práctica cambios constructivos, lo que empieza por fijar una orientación, elaborando una visión del futuro junto con las estrategias que permitan introducir los cambios necesarios para alcanzar esa visión.

El liderazgo consiste en la coordinación de personas, lo que significa comunicar la nueva orientación a las personas que puedan formar coaliciones, comprendan la visión y se comprometan a alcanzarla. Para ello, hace falta motivación e inspiración, lograr que las personas se muevan, avancen hacia la dirección adecuada, a pesar de los grandes obstáculos que dificulten el cambio, apelando a las necesidades, emociones y valores humanos básicos, que tantas veces se desaprovechan.

Una característica esencial de las organizaciones contemporáneas es la interdependencia, que hace que nadie tenga una autonomía completa, que la mayoría de las personas estén unidos a otros por su trabajo, los procesos de trabajo, los sistemas de gestión y la jerarquía. Coordinar es más un desafío de comunicación que de planeamiento. Implica hablar con muchas más personas que lo que suele implicar la gestión tradicional, puede incluir no sólo a los diferentes tipos de personal subordinado, sino a los supervisores, la comunidad y actores del entorno. Cualquiera que pueda ayudar a poner en práctica la visión y las estrategias, o pueda bloquear su ejecución, es relevante.

Otro desafío importante en los esfuerzos de liderazgo es el de la credibilidad: conseguir que las personas crean el mensaje. Al respecto, hay muchos factores que influyen en la credibilidad: (a) el historial de la persona que emite el mensaje, (b) el contenido del mensaje, (c) la reputación de integridad y fiabilidad del comunicador, y (d) la coherencia entre las palabras y los hechos.

Los buenos líderes motivan a las personas de muchas formas. En primer lugar, siempre articulan la visión de la organización de forma que acentúe los valores de la audiencia a la que se dirigen. Esto hace que el trabajo sea importante para esas personas. Los líderes también involucran a las personas en la decisión sobre la forma de llevar a cabo la visión de la organización. Esto les da sensación de control y participación genuina. Por último, los buenos líderes aprecian y recompensan el éxito, lo que no sólo da a las personas una sensación de éxito, sino que también les hace sentir que pertenecen a una organización que se preocupa de ellos. Es posible, que cuando se ha hecho todo esto, el trabajo se convierta en algo motivador por sí mismo.

El Liderazgo y sus Atributos

En las distintas aproximaciones teóricas al fenómeno del liderazgo, tradicionalmente los autores proyectan una mirada al tema desde diferentes ángulos, tratando a su paso de incorporar algún elemento nuevo. En toda esta trayectoria también puede apreciarse que para referirse “a que es lo que define a un líder como tal, así como que es lo que requiere desarrollarse en ellos”, algunos de estos autores le llaman características del líder”, otros la llaman “rasgos”, varios lo definen como un conjunto de atributos, y para otros son hábitos ó habilidades.

En la literatura se encuentra que muchos autores enuncian con variados términos los “atributos” que debe tener y desarrollar un líder para desempeñarse como tal, y que aparecen asociadas al éxito en este desempeño.

Por ejemplo, Blanchard (2001) afirma que el líder afronta el constante reto de desarrollar un conjunto de habilidades y talentos o dones, necesarias para conducir los procesos de cambio e influir en la dirección y magnitud del mismo. Debido a esto, sostiene que, antes de poder ejercer efectivamente su liderazgo sobre otros, es necesario que el líder aprenda a liderarse a sí mismo y desarrolle una serie de habilidades que le permitan dirigir y evaluar el avance de ese desarrollo. Partiendo de esas ideas, el autor señala algunos talentos y habilidades que en su opinión deben desarrollar los líderes en los diferentes ámbitos de sus vidas:

1. Talentos y Habilidades Personales: incluye auto-confianza, auto crítica, objetividad y firmeza.
2. Talentos y Habilidades de Relación: incluye comunicación, serenidad y transparencia, percepción y sensibilidad, empatía, delegación y negociación.
3. Talentos y Habilidades de Dirección de Equipos: incluye la definición clara de la misión y los valores, la definición de los objetivos y logros, el manejo de juntas, la presencia directiva y las acciones institucionales
4. La habilidad o talento de comunicación y convencimiento.

Por su parte, Bennis y Nanus (2005) consideran que es precisamente la comunicación el atributo clave, y la definen como la capacidad del líder para influenciar y organizar para los miembros de una organización. Según estos autores, cuando un líder comunica “significados” a todos los niveles de la organización, está creando una comunidad de aprendizaje, lo que a su vez contribuye a la eficacia de la

misma. Por otra parte, consideran que el líder comunica una irrefutable lucidez en relación a lo que quiere de sus seguidores, lo cual, más que tratarse de una mera comunicación de datos e informaciones, se trata de la forma en que estos se presentan y del significado de los mismos.

Referente a esto, puede decirse que realmente el líder debe ser un comunicador por excelencia, ya que es la comunicación la vía para unir y dirigir al grupo. Él es el encargado de transmitir la visión al resto de los miembros de la organización, imprimiendo en esto optimismo y estimulándolos para vencer los obstáculos, para lo cual deberá dominar varias formas y técnicas de comunicarse.

Por otro lado, Spears (2007), considera que en los líderes deben desarrollarse 10 valores:

1. Escuchar: para poder identificar la voluntad del grupo.
2. Empatía: para comprender lo que los demás quieren.
3. Curación: saber poner remedio a los daños que sufren los demás.
4. Conciencia: esforzarse en mantenerse despierto en función de lo que sucede a su alrededor.
5. Persuasión: emplear más la persuasión para confiar más en esta capacidad que en la de ejercer el mando.
6. Conceptualizar: capacidad para asumir grandes retos que superen la realidad diaria.
7. Previsión: habilidad para prever el resultado probable de una situación.
8. Administración: asumir el compromiso de administrar bien para servir a las necesidades ajenas.
9. Crecimiento: el líder confía en el valor de las personas y se compromete a desarrollarlo.
10. Comunidad: sensibilidad para construir una comunidad en la organización. (p.89)

Bennis (1999) prosiguió con el examen de las cualidades que definen a los líderes, y dentro de los resultados que obtiene, puntualiza que los líderes destacan por poseer 7 atributos esenciales:

1. Competencia Técnica: capacidad y dominio de una rama específica.
2. Habilidades Conceptuales: facilidad o habilidad para la abstracción y el pensamiento estratégico.
3. Dejar Huellas: legar a los demás una trayectoria de resultados.
4. Habilidades Sociales o Interpersonales: Habilidades para la comunicación, para delegar y motivar.
5. Sensibilidad: Habilidad para identificar y cultivar el talento.
6. Juicio: para tomar decisiones difíciles en poco tiempo y con datos imprecisos y/o ambiguos.
7. Carácter: cualidades personales que definen quienes somos. (p.78)

Woodcok y Francis (1997) listan una serie de facultades y habilidades de liderazgo que en la opinión de ambos deben desarrollarse en los directivos de hoy. Estas son:

1. Facultad de manejarse uno mismo: aprender a tratarse uno mismo como un recurso único y valioso para poder sostener su contribución año tras año.
2. Valores personales sólidos: la coherencia de los valores (en la toma de decisiones) con, el concepto actual de administración exitosa, generalmente enfatizan en la eficacia, reconociendo el potencial de la gente y fomentando la apertura a la innovación.
3. Objetivos personales claros: identificar objetivos de trabajo y metas personales para llegar correctamente a las alternativas y cursos de acción.
4. Continuo crecimiento personal: enfrentamiento de las debilidades y estar en continuo perfeccionamiento.
5. Habilidades para resolver problemas: debe ser capaz de resolver problemas rápida y eficazmente, en lo que juega un papel fundamental la capacidad intelectual del líder, según nuestra opinión.

6. Creatividad e Innovación: estar preparado para enfrentar constructivamente los reveses y el fracaso, para manejar el cambio efectivamente.
7. Alta capacidad de influencia: habilidad para persuadir a otros sin recurrir a la autoridad.
8. Capacidad de supervisión (o empuje en mi opinión): es la capacidad para lograr resultados mediante el esfuerzo de los subordinados, manejando de manera eficaz los recursos humanos y materiales.
9. Capacidad para instruir o perfeccionar a otros: aptitudes para ayudar a los demás, para aprender rápida y eficientemente las técnicas y prácticas nuevas.
10. Capacidad para la formación de equipos: capacidad para organizar a la gente en equipos competentes.
- 11 .Capacidad para hacerse cargo de su propia vida (p.85)

Enfoques recientes hacen hincapié en el proceso de cambio y el rol de los líderes en el mismo: el liderazgo transformacional. El líder transformador asume la responsabilidad de revitalizar la organización, definir las necesidades de cambio, crea nuevas visiones, movilizar a la gente para lograr materializar la visión y finalmente transformar la organización.

Como ya se mencionó, en todo proceso de cambio los procesos micro-políticos juegan un papel fundamental. La incertidumbre política generalmente se produce por la poca claridad de los objetivos de la organización, así estos estén declarados o se tenga un reconocimiento tácito de los mismos. Igualmente influye la medida en que se logran los objetivos propuestos y el ejercicio del poder.

Como se observa en el gráfico 1, el poder puede ejercerse desde una perspectiva autocrática hasta una perspectiva democrática, pasando por diferentes posibilidades y matices intermedios. En muchos casos el tránsito de un estilo gerencial a otro ocupa mucho tiempo y energía si

todos los actores de la organización no están alineados en torno a una visión y unos valores compartidos. Por tanto es probable que se observe una mezcla de estrategias y comportamientos que van desde la manipulación de los directivos, hasta la participación plural y democrática de todas las personas involucradas.

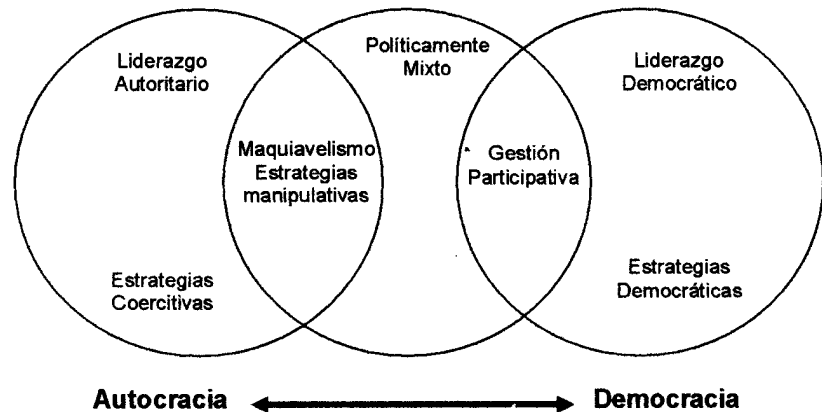


Gráfico 1. Estrategias de Cambio Político (Adaptado de transfonnational leader. New York: Jhon Wiley and Sons Tichy y Devanna (1990).

Otro factor relevante en el proceso de transformar a las organizaciones es la incertidumbre técnica que se produce cuando se introducen: nuevas formas de planificar y enseñar, diferentes procedimientos administrativos y procedimientos innovadores (por ejemplo: las computadoras).

Asimismo, la incertidumbre cultural influye en los procesos de cambio. El incremento del uso de las computadoras por parte de los estudiantes, el desarrollo de los medios de comunicación masivos y el auge de la industria del entretenimiento ha creado sub-culturas en las sociedades contemporáneas. Igualmente, estas sub-culturas influyen en el desarrollo organizacional, en tanto representan diferentes valores y representaciones de la sociedad. Conjuguar la experiencia con la juventud, la prospección al cambio con la resistencia, la individualidad con el trabajo

en equipo, es uno de los principales retos que tiene el líder que asume el cambio como el camino a seguir.

Cuadro N° 1. Operacionalización de las variables,

| Objetivo Específico | Variable | Definición | Dimensiones | Indicadores | Instrumentos | Items |
|--|--------------------------|---|---|---|--------------|------------|
| Diagnosticar la situación actual de la capacitación para la comunicación y liderazgo gerencial en la C.A. Metro de Valencia. | Capacitación | Significa la preparación de la persona en el cargo. Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos. | Objetivos de la comunicación | Talleres Test Evaluaciones Prácticas | Cuestionario | 1,2, |
| Determinar la factibilidad en materia de capacitación para la comunicación y liderazgo gerencial en la C.A. Metro de Valencia. | Comunicación y liderazgo | Esta capacitación en comunicación y liderazgo está dirigida para mandos medios a altos que buscan ampliar sus conocimientos e incrementar sus habilidades de liderazgo desarrollando su capital humano, y promoviendo un sentido de excelencia. | Mecanismos de control para optimizar la comunicación y liderazgo gerencial. | La motivación: Adecuación / ambiente de trabajo: Establecimiento de objetivos: Reconocimiento del trabajo: La participación del empleado: La formación y desarrollo profesional: | Cuestionario | 3,4 5,6 |
| Elaborar estrategias de capacitación para la comunicación y liderazgo gerencial en la C.A. Metro de Valencia. | | Son los planes estratégicos orientados a buscar ampliar sus conocimientos e incrementar sus habilidades de liderazgo desarrollando el capital humano, y promoviendo un sentido de excelencia en todos los aspectos de sus vidas.. | Desarrollo de procesos que motiven las estrategias de capacitación en comunicación y liderazgo. | Presentación Plan Objetivos Cuadros Indicadores | Cuestionario | 9,10 |

Autor(a): Torrealba (2014)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1.- Tipo, Diseño y Nivel de Investigación.

El tipo y diseño de investigación es la estrategia que adapta el investigador para responder al problema planteado. En esta sección se definirán y se justificarán el prototipo de estudio. De acuerdo al problema planteado y a los objetivos de la investigación, el estudio se inclina hacia el enfoque cuantitativo, Paella M (2006) comenta: Centran su atención en sus relaciones y roles que desempeñan las personas en su contexto vital, el investigador interpreta las formas como se interrelacionan las referencias sociales.

De allí, que la metodología empleada es tipo cuantitativa y estuvo enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, porque permite la solución de un problema de tipo operativo. Es por ello que la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), (2006) define proyecto factible como:

La propuesta y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupo sociales, pueden referirse a la formulación de políticas, programas, tecnología, método o proceso, el estudio se apoya en una investigación de tipo documental y de campo, herramientas necesarias para obtener información de fuentes primarias. (p. 7).

De acuerdo al objetivo planteado referido a la capacitación para la comunicación y liderazgo gerencial en la C.A Metro de Valencia la presente investigación fue de tipo descriptiva ya que detalla el tipo de comunicación y

se relaciona con el liderazgo gerencial que es precisamente lo que tendría una incidencia directa sobre el tema escogido, buscando una vía efectiva al problema, para así llegar a una serie de conclusiones que inducen a plasmar estrategias gerenciales de capacitación que permitan solucionar la problemática planteada.

En estos términos y en atención al propósito de la investigación que se desarrolla implica detectar las características principales que contribuyen a que el evento capacitar sobre la comunicación y liderazgo, sea lo que es así como percibir los componentes que interactúan en él, estrategias de capacitación para la comunicación y liderazgo gerencial con la participación de los empleados para presentarlos como una totalidad.

Dentro de este contexto, la presente investigación se orienta hacia la incorporación de un diseño de campo, debido a que esta permite recolectar los datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, para analizar e interpretar posteriormente los resultados de esta investigación, además según lo planteado por Tamayo y Tamayo (2004), la investigación de campo aplica cuando "... los datos se recogen directamente de la realidad." (P.110) En este caso en particular los datos serán recabados en la C.A. Metro de Valencia. A tal fin la misma se desarrolla en tres (3) fases: a) Estudio diagnóstico, b) Estudio de Factibilidad y c) Diseño de la Propuesta.

3.2 Población y Muestra

Balestrini (2008), Define a la población o universo como, "El conjunto para el cual serán válidas las condiciones que se obtengan a los elementos o unidades de personas, instituto o cosa que se van a estudiar" (p. 78). La

población considerada en la presente investigación será de diecinueve gerencias, total de diecinueve (19) gerentes. Con respecto a la muestra, Sampieri (2004), define la muestra como “Un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características a la que llamamos población” (p. 207).

A su vez, Arias, (1997), al hablar de muestreo intencional expresa “Un muestreo no probabilística o dirigido, es aquel en que la muestra no se elige azar sino por razones determinadas, el investigador define el mismo quienes serán los integrantes de la misma” (p. 81). Dentro de esta perspectiva, en la presente investigación se tomará la muestra de diecinueve (19) gerentes para la realización de encuesta bajo la modalidad de cuestionario. La población y la muestra es la misma debido a que la población es pequeña.

3.3 Técnicas de recolección de datos

Según Tamayo y Tamayo (2004) en esta parte se explica aquí el procedimiento, lugar y condiciones de la recolección de datos.” (p.182) La presente investigación podría constara de una técnica para la recolección de datos, como es la encuesta y como instrumento de recolección de la información, el cuestionario, que según Tamayo y Tamayo (2004) “Es de gran utilidad en la investigación científica, ya que constituye una forma concreta de la técnica de observación, logrando el que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujeten a determinadas condiciones.” (p. 185).

En este cuestionario se realizarán preguntas que constarían de respuestas cerradas para así obtener la opinión y la mayor información

posible acerca del tema, dicho cuestionario se basaría en un guión estructurado, por doce (12) preguntas de tipo dicotómica, además del uso del análisis de fuentes documentales, que permitirán abordar y desarrollar los requisitos del momento teórico de la investigación, la investigación documental, de presentación resumida, resumen analítico y el análisis crítico, con el fin de determinar con la mayor exactitud la estrategias de capacitación para la comunicación y liderazgo gerencial en la C.A. Metro de Valencia

3.4 Técnicas para el análisis de datos

Tamayo y Tamayo (2000), señalan que:

El procesamiento de los datos no es otra cosa que el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados, mediante una técnica analítica en la cual se comprueba la hipótesis y se obtienen las conclusiones. Por lo tanto se trata de especificar el tratamiento que se dará a los datos, ver si se pueden clasificar, codificar y establecer categorías precisas con ellos (p. 103).

En este sentido, la investigación a realizar se sustentará en los resultados aplicados en el cuestionario de cada encuestado gerentes de la C.A. Metro de Valencia, se realizarán gráficos ilustrativos de tal modo que se sinteticen sus valores y puedan, a partir de ellos, extraer enunciados teóricos para así establecer resultados finales, destacando los elementos esenciales que caracterizan al fenómeno estudiado. Esta investigación permite determinar y analizar como elaborar las estrategias de capacitación para la comunicación y liderazgo gerencial en la C.A. Metro de Valencia.

3.5 Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

3.5.1 Validez del Instrumento

El instrumento de recolección debe contener una validez que según Hernández, S y Otros (2002), define como “El grado en la calificación o resultado del instrumento debe realmente reflejar lo que está midiendo” (p.51). Según el Manual UPEL (2008), establece que:

La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir. Para determinar esta característica pueden tenerse en cuenta diferentes tipos de evidencias relacionadas con el contenido, entre otras el investigador debe seleccionar el tipo de validación que más le convenga, previa documentación en las fuentes metodológicas (p.28).

La validez del instrumento de recolección de datos se determina por el veredicto de tres (3) expertos en contenido, en metodología y diseño de instrumento, los cuales analizaron y apreciaron si lo ítem conllevan al logro de los objetivos emitiendo su adecuación de cada pregunta. Los mismos propusieron y ubicaron al investigador en cuanto a las modificaciones pertinentes que debía tener dicho instrumento previo a su utilización.

3.5.2 Confiabilidad

Según Palella y Martins (2003) establece que:

La confiabilidad “es definida como la ausencia de un error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida, es decir, es el grado en que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales”. (p.150).

La misma se realizará por medio del coeficiente Kuder de Richardson partiendo de los cálculos de la media, la varianza, la desviación estándar y el significado de ambas variables al conducir la operacionalización de las mismas.

Formula de confiabilidad

$$KR_{20} = \left[\frac{k}{k-1} \right] * \left[\frac{1 - \sum P.Q}{V_t} \right]$$

Donde:

- KR20= Coeficiente de Confiabilidad Kuder y Richardson**
- K= Numero de Itemes**
- P= Respuestas Positivas**
- Q= Respuestas Negativas**
- Vt= Varianza Total**

Cuadro N° 2 Escala de Índice de confiabilidad

| Escala | Índice |
|---------------|---------------|
| 0.81 a 1.00 | Muy alto |
| 0.61 a 0.80 | Alto |
| 0.41 a 0.60 | Moderado |
| 0.21 a 0.40 | Bajo |
| 0.1 a 0.2 | Muy Bajo |

Una vez establecida la confiabilidad del instrumento, se procedió a presentar los resultados obtenidos en un cuadro representativo de la frecuencia de respuesta de cada ítem y su porcentaje (ver anexo 3).

RECURSOS ADMINISTRATIVOS

Según Arias 2012 (p.112) Los aspectos administrativos comprenden un breve capítulo en el cual se expresan los recursos y el tiempo necesario para el desarrollo o ejecución de la investigación. En la presente investigación comprenden:

3.6. Recursos financieros: los gastos de la investigación son de un presupuesto personal, ninguna institución esta costeando a la misma, es un trabajo por compromiso personal, se estimó cinco mil bolívares (5,000 Bs) para la primera etapa del anteproyecto, mientras que el trabajo final arroja un estimado de cuarenta mil bolívares (40,000).

4.2. Recursos Humanos: se contó con el apoyo y asesoría del tutor magíster Arístides Ortega. Dr. Ronmel Rangel, asignado como coordinador de postgrado, además con la colaboración del personal directivo, administrativo de la C.A. Metro de Valencia.

4.3. Recursos Materiales: se utilizó equipo de computación, laptop, impresora; para la transcripción e impresión del trabajo, igualmente material de oficina: carpetas, hojas, lápices, bolígrafos, calculadora, CD y scanner.

4.4. Recurso de Tiempo:

Cuadro N° 3 Cronograma de actividades.

| | 02-11-13 | 16-11-13 | 23-11-13 | 07-12-13 | 25-01-14 | 08-03-14 | 05-04-14 | 12-04-14 | 12-08-16 |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Entrega de capítulo I y II | | | | | | | | | |
| Inicio del capítulo III | | | | | | | | | |
| Correcciones capítulo III | | | | | | | | | |
| Entrega del anteproyecto | | | | | | | | | |
| Resultado del anteproyecto | | | | | | | | | |
| Corrección de anteproyecto | | | | | | | | | |
| Elaboración de instrumento | | | | | | | | | |
| Validación y confiabilidad | | | | | | | | | |
| Entrega de proyecto | | | | | | | | | |

Fuente: Torrealba (2016)

CAPITULO IV

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

El análisis de resultados contiene la información encontrada durante el proceso de investigación. Esta información fue analizada de manera tal que guiaran hacia la consecución de los objetivos planteados en el capítulo I. Exponiendo los resultados obtenidos de la técnica de recolección de datos. Estos resultados se presentan ordenados con sus respectivos análisis, de manera que el lector no tenga confusión alguna.

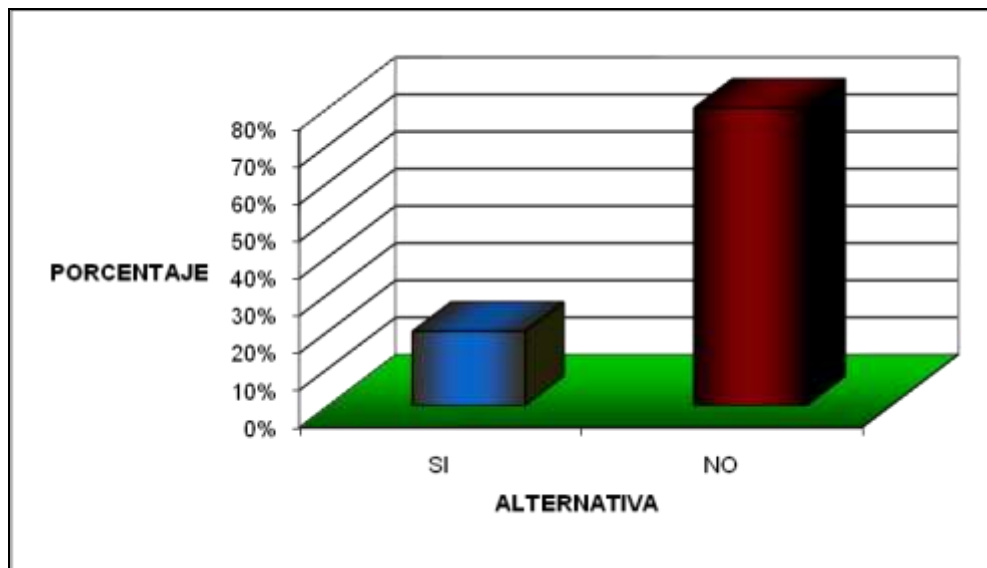
Es importante destacar que en los Trabajos Especiales de Grado fundados en la modalidad de campo, los resultados acceden a nivel efectivo, donde se muestran, examinan e interpretan de modo ordenado, con el apoyo instrumentos utilizados (cuadros, gráficos, tablas, entre otros)., y en función de los objetivos y la operacionalización de los mismos. Así mismo, en los trabajos de investigación bajo la modalidad de campo, la organización de los resultados es muy variable y está condicionada por la naturaleza del tema, los objetivos que se aspiran alcanzar y la metodología utilizada para lograrlos.

Item 1. ¿Cree usted que los empleados se sienten identificados con la misión y objetivo de la empresa C.A Metro de Valencia?

CUADRO N° 4 Resultado del Ítem 1

| Total Muestra | Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|-------------|------------|------------|
| 19 | SI | 4 | 21% |
| | NO | 15 | 79% |
| | TOTAL | 19 | 100% |

Gráfico N ° 1 Resultado del Ítem 1



Fuentes: C.A Metro de Valencia (2014)

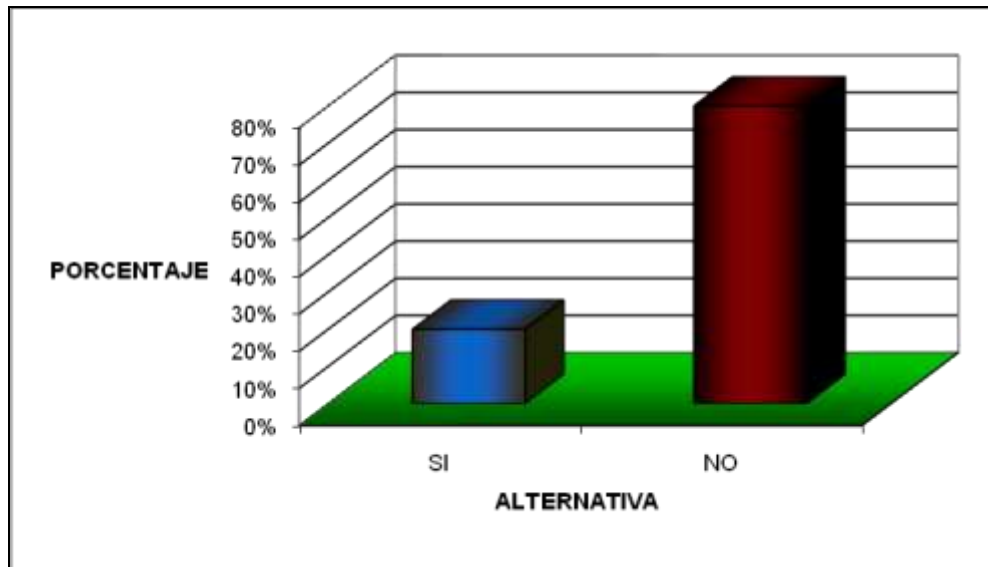
Análisis: El 21% de los encuestados respondieron que si., mientras el 79% dijo que no creen que los empleados se sienten identificados con la misión y objetivo de la empresa C.A Metro de Valencia, por cuanto no hay comunicación asertiva para con los mismos.

Item 2. ¿En las jefaturas de coordinaciones de la empresa C.A Metro de Valencia, realizan entrevistas o reuniones periódicas para conocer sus inquietudes?

CUADRO N° 5 Resultado del Ítem 2

| Total Muestra | Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|-------------|------------|------------|
| 19 | SI | 4 | 21% |
| | NO | 15 | 79% |
| | TOTAL | 19 | 100% |

Gráfico N ° 2 Resultado del Ítem 2



Fuentes: C.A Metro de Valencia (2014)

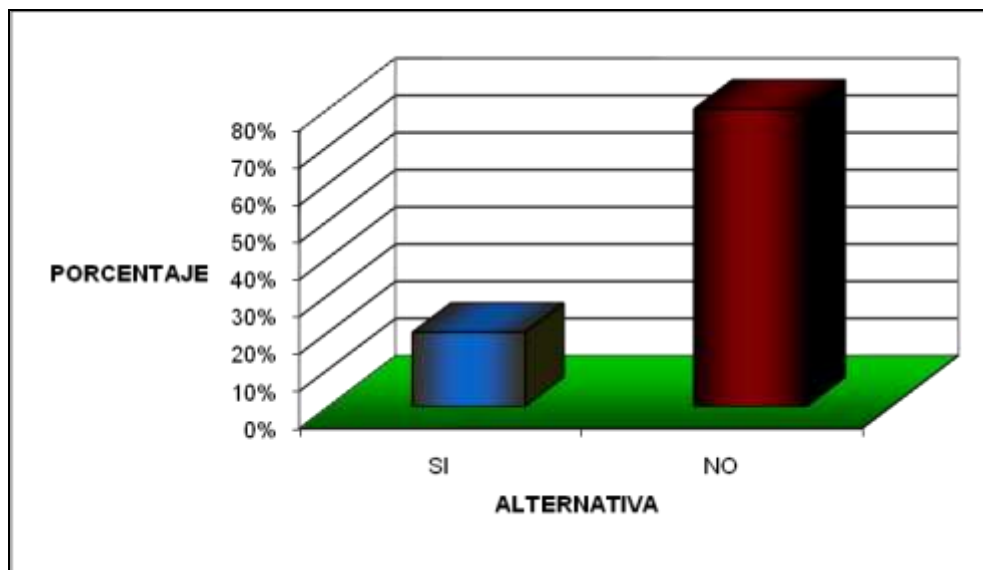
Análisis: El 21% de los encuestados respondieron que si., mientras el 79% dijo que no realizan entrevistas o reuniones periódicas para conocer sus inquietudes, sobre el desempeño laboral ni existe comunicación en base a ello. .

Ítem 3. ¿Toman en cuenta las ideas de los empleados en las jefaturas de coordinaciones de la empresa C.A Metro de Valencia?

CUADRO N° 6 Resultado del Ítem 3

| Total Muestra | Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|-------------|------------|------------|
| 19 | SI | 6 | 32% |
| | NO | 13 | 68% |
| | TOTAL | 19 | 100% |

Gráfico N ° 3 Resultado del Ítem 3



Fuentes: C.A Metro de Valencia (2014)

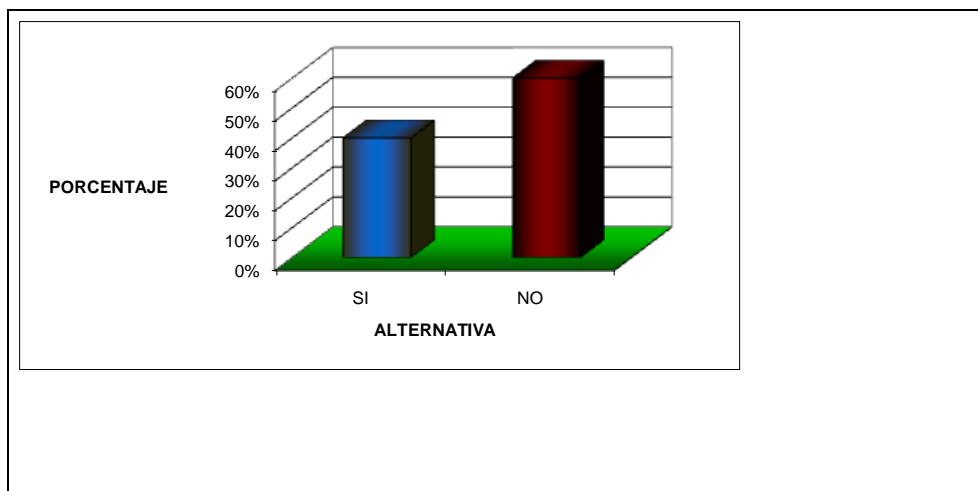
Análisis: El 32% de los encuestados respondieron que si., mientras el 68% dijo que no toman en cuenta sus ideas de los empleados o, siendo este un aspecto muy negativo para la consecución de las metas propuestas por de los departamentos.

Item 4. ¿Se comunica de forma asertiva a los empleados las metas y objetivos departamentales?

CUADRO N° 7 Resultado del Ítem 4

| Total Muestra | Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|-------------|------------|------------|
| 19 | SI | 8 | 42% |
| | NO | 11 | 58% |
| | TOTAL | 19 | 100% |

Gráfico N ° 4 Resultado del Ítem 4



Fuentes: C.A Metro de Valencia (2014)

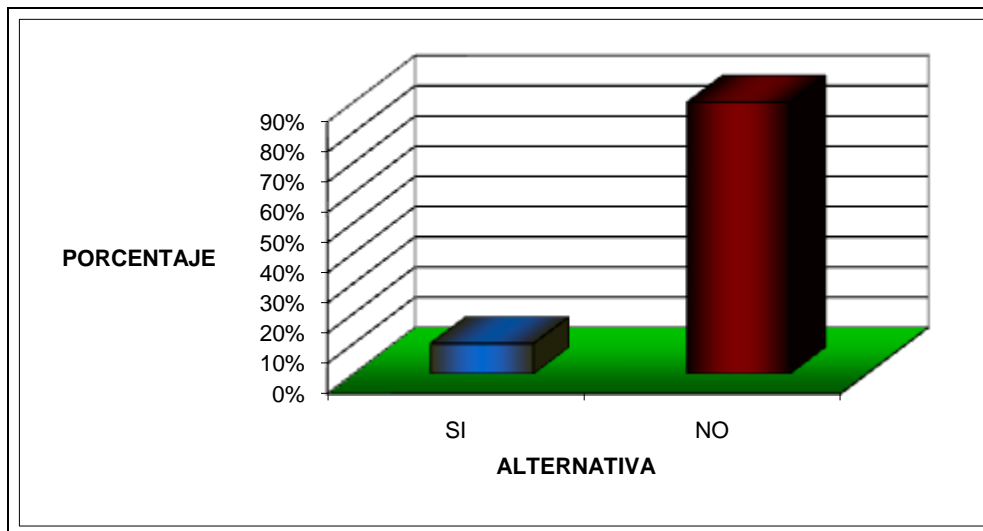
Análisis: El 42% de los encuestados respondieron que si., mientras el 58% dijo que no comunican las metas y objetivos departamentales.

Item 5. ¿Existe comunicación verbal o escrita para transmitir información relevante?

CUADRO N° 8 Resultado del Ítem 5

| Total Muestra | Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|-------------|------------|------------|
| 19 | SI | 2 | 11% |
| | NO | 17 | 89% |
| | TOTAL | 19 | 100% |

Gráfico N ° 5 Resultado del Ítem 5



Fuentes: C.A Metro de Valencia (2014)

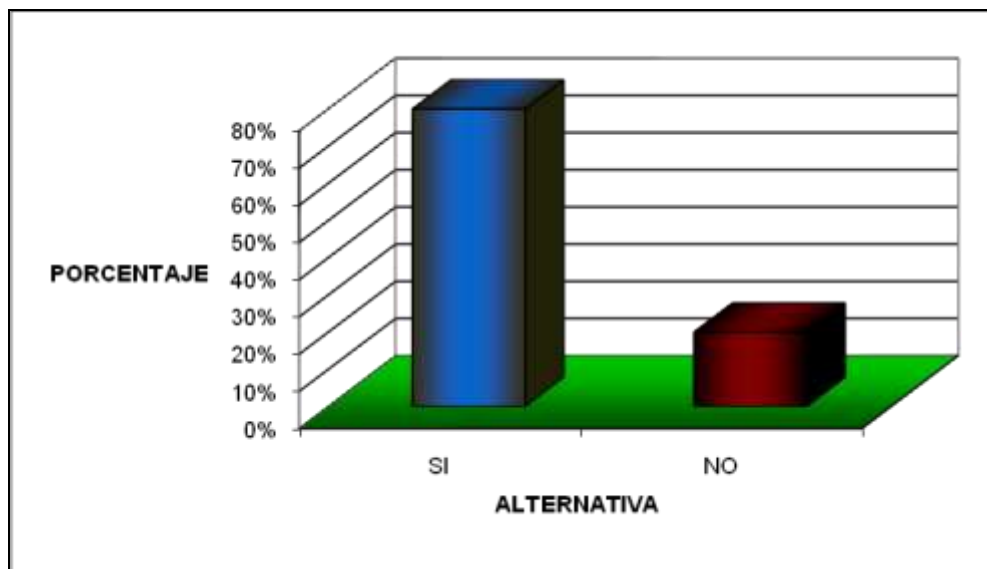
Análisis: El 11% de los encuestados respondieron que si., mientras el 89% dijo que no existe comunicación verbal o escrita para transmitir información relevante, lo que a su vez, se asocia o incide sobre la disconformidad de los empleados.

Item 6. ¿Cree usted que la técnica del rumor es utilizada en la C.A. Metro de Valencia?

CUADRO N° 9 Resultado del Ítem 6

| Total Muestra | Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|-------------|------------|------------|
| 19 | SI | 16 | 84% |
| | NO | 3 | 16% |
| | TOTAL | 19 | 100% |

Gráfico N ° 6 Resultado del Ítem 6



Fuentes: C.A Metro de Valencia (2014)

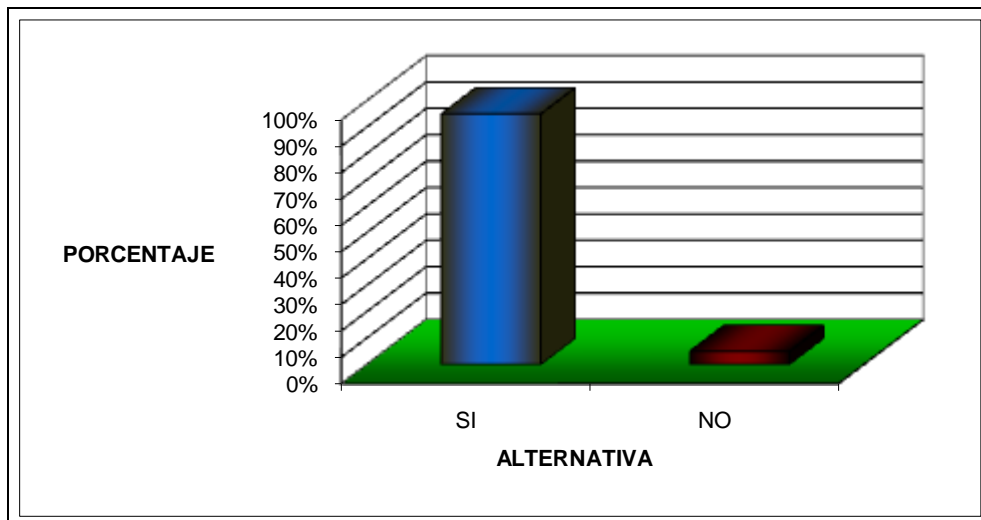
Análisis: El 84% de los encuestados respondieron que se utiliza la técnica del rumor, siendo negativa y creando descontento en los empleados. Lo cual evidencia falta de liderazgo gerencial para la buena comunicación.

Items 7 ¿Cree usted que la capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos?

CUADRO N° 10 Resultado del Ítem 7

| Total Muestra | Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|-------------|------------|------------|
| 19 | SI | 18 | 95% |
| | NO | 1 | 5% |
| | TOTAL | 19 | 100% |

Gráfico N ° 7 Resultado del Ítem 7



Fuentes: C.A Metro de Valencia (2014)

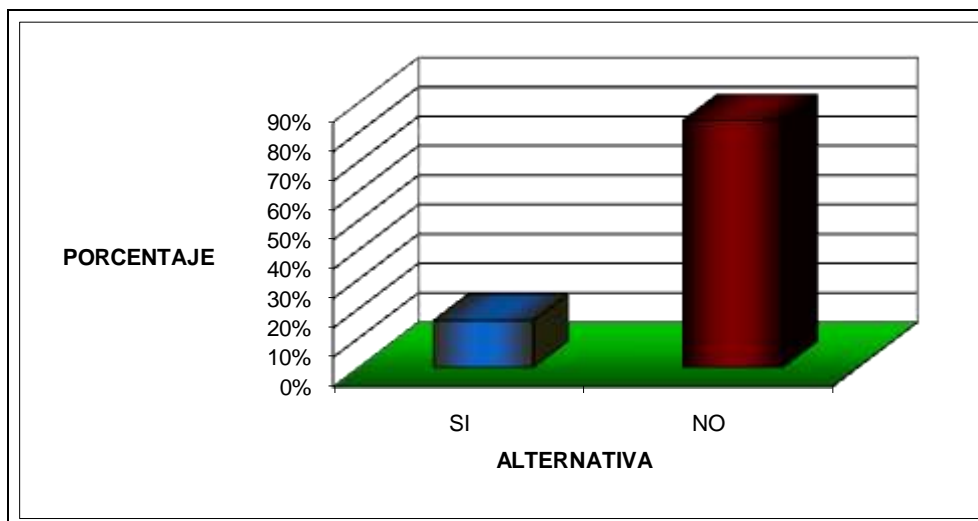
Análisis: El 95% de los encuestados respondieron que si, la capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos. De allí, que se requiera estrategias gerenciales, recursos técnicos y operativos para la capacitación de la comunicación y liderazgo gerencial

Item 8. ¿Está usted comprometido con la institución?

CUADRO N° 11 Resultado del Ítem 8

| Total Muestra | Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|-------------|------------|------------|
| 19 | SI | 3 | 16% |
| | NO | 16 | 84% |
| | TOTAL | 19 | 100% |

Gráfico N ° 8 Resultado del Ítem 8



Fuentes: C.A Metro de Valencia (2014)

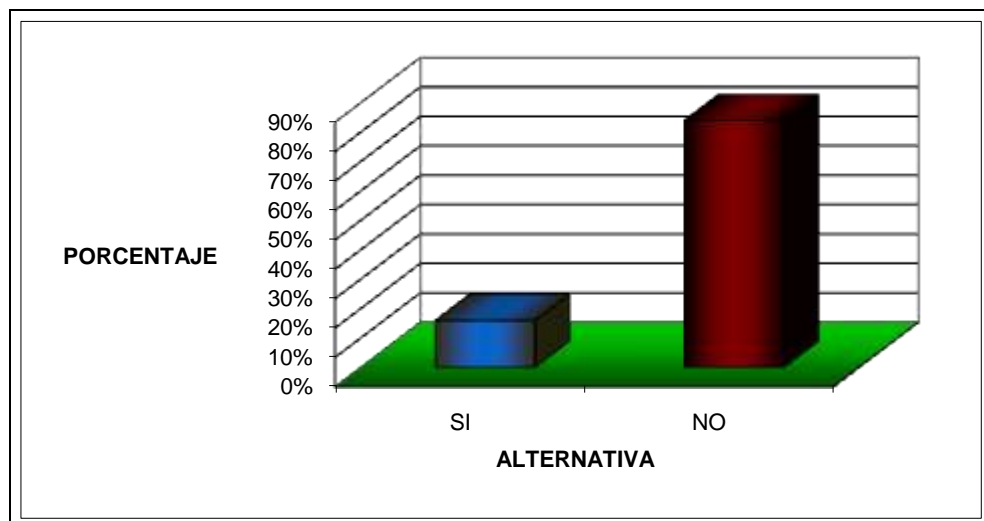
Análisis: El 84% de los encuestados respondieron que no esta completamente comprometido por la falta de incentivo, sueldos, comunicación entre otros aspectos esto por falta también de estrategias gerenciales.

Item 9 ¿Ha recibido capacitación previa en materia gerencial para el cargo que ocupa?

CUADRO N° 12 Resultado del Ítem 9

| Total Muestra | Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|-------------|------------|------------|
| 19 | SI | 2 | 11% |
| | NO | 17 | 89% |
| | TOTAL | 19 | 100% |

Gráfico N ° 9 Resultado del Item 9



Fuentes: C.A Metro de Valencia (2014)

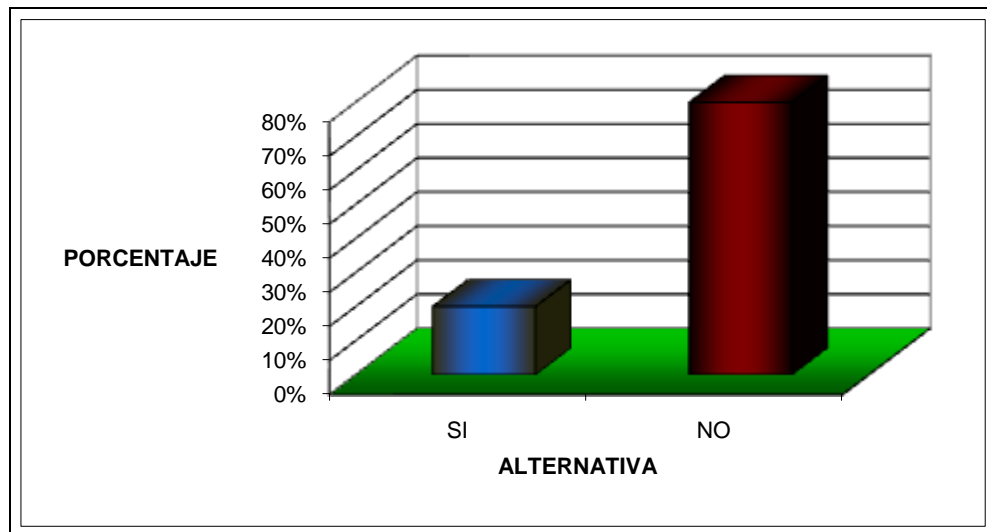
Análisis: El 89% de los encuestados respondieron que no recibieron capacitación acorde para ocupar el cargo gerencial que actualmente desempeñan, desconociendo los sistemas de comunicación para desarrollar un liderazgo efectivo. Evidenciando que la mayoría no tienen el perfil profesional para desempeñarse como gerentes.

Item 10 ¿usted delega funciones relevantes a sus trabajadores para brindarle responsabilidad y compromiso?

CUADRO N° 13 Resultado del Ítem 10

| Total Muestra | Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|-------------|------------|------------|
| 19 | SI | 5 | 26% |
| | NO | 14 | 74% |
| | TOTAL | 19 | 100% |

Gráfico N ° 10 Resultado del Ítem 10



Fuentes: C.A Metro de Valencia (2014)

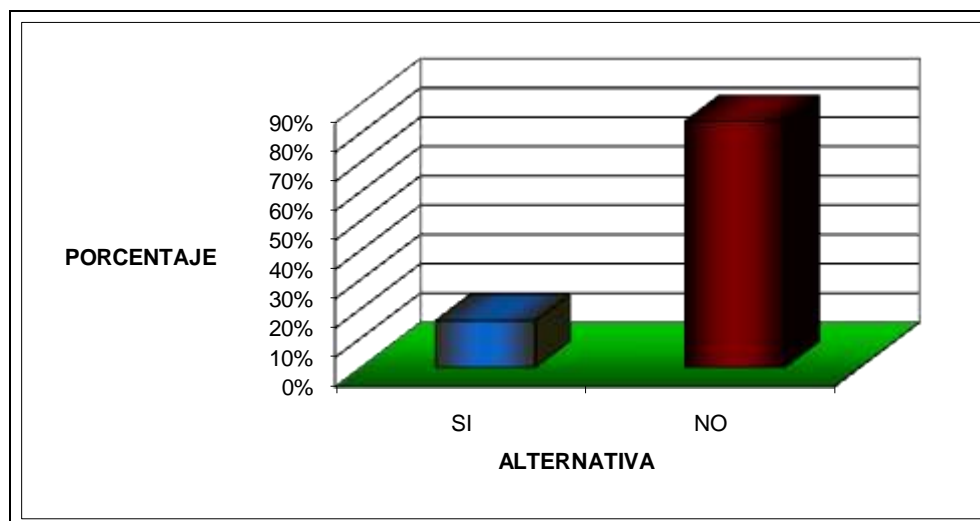
Análisis: El 74% de los encuestados respondieron que no delegan funciones relevantes a sus empleados, de esta manera se refleja la falta de comunicación y confianza que existe entre los empleados y el gerente del área.

Item 11 ¿Conoce usted los nuevos sistema de comunicación para desarrollar un liderazgo efectivo?

CUADRO N° 14 Resultado del Ítem 11

| Total Muestra | Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|-------------|------------|------------|
| 19 | SI | 3 | 16% |
| | NO | 16 | 84% |
| | TOTAL | 19 | 100% |

Gráfico N ° 11 Resultado del Item 11



Fuentes: C.A Metro de Valencia (2014)

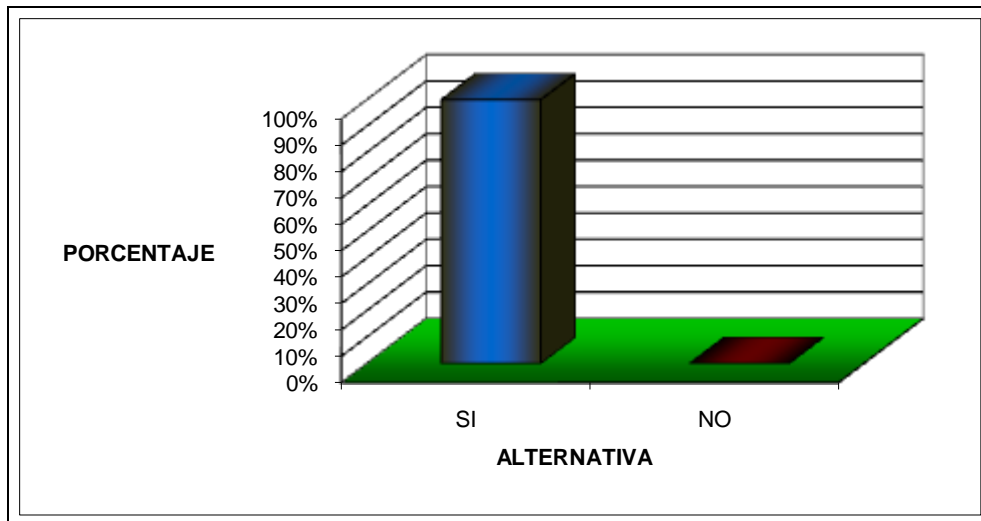
Análisis: El 84% de los encuestados respondieron que no conocen los nuevos sistemas de comunicación para desarrollar un liderazgo efectivo. Evidenciando que no están conforme con el sistema de comunicación utilizado por las gerencias, por falta de estrategias gerenciales y recursos técnicos y operativos.

Item 12 ¿Cree usted que sea necesario emplear estrategias de capacitación para la comunicación y liderazgo gerencial en la C.A. Metro de Valencia?

CUADRO N° 15 Resultado del Ítem 12

| Total Muestra | Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|-------------|------------|------------|
| 19 | SI | 19 | 100% |
| | NO | 0 | 0% |
| | TOTAL | 19 | 100% |

Gráfico N ° 12 Resultado del Ítem 12



Fuentes: C.A Metro de Valencia (2014)

Análisis: El 100% de los encuestados respondieron que si era necesario emplear estrategias de capacitación para la comunicación y liderazgo gerencial en la C.A. Metro de Valencia.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Una vez realizado el diagnóstico de la situación, quedó evidenciado que en la actualidad la Gerencia de la empresa C.A. Metro de Valencia., existe la necesidad de emplear estrategias gerenciales para fomentar la comunicación. Dista mucho de ser efectiva, hecho que se demostró en la tendencia que tuvieron las respuestas dadas por los encuestados, en donde se pudo constatar que hay falta de comunicación en la labor gerencial no ponen en práctica las competencias básicas que debe tener un líder efectivo, y que prefieren mantenerse apegados a los esquemas antiguos de dirección y gerencia, lo que implica un desconocimiento de las nuevas tendencias y estrategias gerenciales de capacitación de comunicación para desarrollar un liderazgo efectivo dentro de la empresa.

Es de hacer notar, que las estrategias se conciben como un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para favorecer en el gerente de la institución competencias personales de liderazgo efectivo que le permitan la optimización de su función gerencia. Al respecto Ulrich (2000) expresa "el líder debe autoevaluar sus atributos; es decir, su personalidad principios, motivaciones, rasgos personales y carácter para de esta manera potenciar su efectividad gerencia".

De esta manera, se confirma la importancia de la propuesta que se presenta a continuación, la cual contiene elementos que permiten que dirección/líder proyecte estrategias a todos los miembros de la organización para potenciar la institución hacia el éxito y proactividad.

Presentación

El programa de Proponer estrategias de capacitación para la comunicación y liderazgo gerencial en la C.A. Metro de Valencia., como herramienta para mejorar dicha comunicación tiene su base en el diagnóstico realizado en relación a la necesidad de proponer un programa para fomentar de comunicación y de liderizar efectivamente la empresa.

Hecho este evidenciado en alta tendencia de los encuestados a desconocer y por lo tanto no manejar estrategias gerenciales de comunicación lo que indica que continúan apegados a paradigmas gerenciales antiguos en contraposición a un proceso de gerencia cónsono con los cambios organizacionales actuales, enrumados hacia la efectividad gerencial, donde el capital humano aceptado, estimado y valorado como persona ocupa el primer lugar. Por lo tanto, el diagnóstico se convierte en el punto de referencia para el diseño de las estrategias. Por otra parte, se encuentra sustentado por bases legales, filosóficas y psicológicas que destacan la necesidad de gerencia las organizaciones educativas con capacidades y habilidades que enrumben la institución hacia la calidad total.

Justificación

Dirigir personas es un arte en el que no todos los gerentes han conseguido tener éxito. En una época como la actual, con grandes concentraciones de empresas educativas, tecnológicas, industriales, organismos del Estado, entre otros, sólo las personas constituyen el elemento diferenciador que permite crear valor, incrementar la eficacia y la diferenciación positiva.

Por ello es fundamental que el gerente de hoy deba buscar estrategias. Muchas investigaciones que se analizan en el contexto de este trabajo, definen la importancia de las estrategias gerenciales en

empresas públicas o privadas a sabiendas de la incidencia que este aspecto puede generar en el desempeño y productividad de sus miembros. De allí que pueden generarse alternativas que pudieren coadyuvar al mejoramiento continuo de la educación en cualquier nivel y modalidad del sistema educativo venezolano. Entonces, las organizaciones modernas exigen nuevos estilos de gerenciar capacidades y habilidades personales básicas.

De allí, que enfocadas a través de la persona-equipo transmitan confianza y delegación a aquellos que han decidido formar parte de un proyecto, involucrando su vida y sus ilusiones personales. La gerencia policial no debe permanecer aislada a estos cambios organizacionales y es por esto que sus gerentes necesitan reunir competencias personales que los conviertan en los líderes de su organización y les permitan hacerse partícipes de las grandes transformaciones que han de producirse en el sistema policial venezolano.

Es por esto, que se justifica la presentación de un conjunto de estrategias como herramienta para fomentar la comunicación y liderazgo gerencial en la C.A. Metro de Valencia y actualizarse en su función gerencial, así estar a la par de la vida cambiante y atrayente en todos los escenarios en los que les corresponda desempeñarse.

Es de hacer notar, que las estrategias gerenciales presentadas se encuentran estructuradas en un objetivo general, la misión y visión, cuatro (4) módulos contentivos de las diferentes competencias personales que debe reunir el gerente efectivo (autoestima y comunicación efectiva, sentido de pertenencia y liderazgo, empowerment, toma de decisiones y motivación al logro), cada uno de los cuales contiene objetivo general, objetivos específicos, contenido y estrategias a desarrollar. Por último cada módulo tendrá un lapso de duración de (8) horas académicas para un total de (32), distribuidas en cuatro (4) días.

Fases de la Propuesta

La propuesta se estructuró de la siguiente forma:

Fase de Sensibilización: La finalidad es informar a los Gerentes C.A. Metro de Valencia, acerca de la propuesta a implementarse Estrategias Gerenciales a través de campañas publicitarias, carteleras, volantes; con el fin de despertar en ellos el interés y el deseo de participación para lograr los cambios propuestos acerca de Estrategias Gerenciales de Capacitación como herramienta para mejorar la comunicación y liderazgo, lo cual cada integrante de una organización debe practicar y hacer de manera efectiva la propuesta.

Fase de Capacitación: La finalidad es lograr que los gerentes de la C.A. Metro de Valencia, se interrelacione, a través de conocimientos, investigaciones, debates, debilidades, percepciones y fortalezas en los talleres y actividades que se ofrecen en la propuesta. Fase de Implementación: Permitirá sensibilizar, actualizar y aportar a los directivos conocimientos y herramientas en el desarrollo de los talleres y actividades con una visión de calidad total y valores compartidos.

Cuadro N°. 16, Sistematización de la Propuesta

| INSUMO PRINCIPAL | PROCESOS | PRODUCTO |
|---|--|--|
| Personal Gerentes Facilitadores. Materiales didácticos. Recursos Tecnológicos. Bibliografías. Material de apoyo. | Ejecución de talleres: cuatro (04) en total. Cada uno con ocho (8) horas de duración. Presentación del Facilitador y Participante. Expectativa de los participantes hacia el taller. Promover unión del grupo. Actividades de inicio (Lúdica, Caldeamiento, Lectura reflexiva, Meditación y Vivencias) para despertar el ánimo, la alegría del participante. Propiciamiento de confianza, cooperativismo, poder personal, toma de decisiones. Dramatizaciones sobre situaciones donde debe implementarse la proactividad. Actividades de Cierre. Sistema de evaluación: Autoevaluación. Coevaluación. Autorreflexión. Análisis. | Personal Gerentes. Trabajando con efectividad. Con autoestima alta. Desarrollando el sentido de Pertenencia. Proactivos. Comunicativos. Valorizados. Motivados. Trabajando para lograr Calidad Total. Tomando decisiones compartidas. Creando grupos de alto desempeño. Liderazgo Real agradable. |

Autor(a): Torrealba (2014).

El cuadro anterior representa la visión sistemática del proceso de transformación Gerencial de comunicación y liderazgo, donde el insumo principal lo forman el Gerente, facilitándole los recursos materiales, tecnológicos y didácticos. El segundo término comprende los procesos a través de cuatro (04) talleres que permitirán desarrollar estrategias gerenciales de capacitación en comunicación y liderazgo efectivo.

Finalmente se puede observar el producto que se espera obtener finalizada la propuesta, en el presente caso un Gerente firme, trabajando de forma efectiva, con alta autoestima, sentido de pertenencia, proactivo, comunicativo, motivado y tomando decisiones compartidas con el fin de lograr planificación de la comunicación, distribución de la información, reporte del desempeño y Gerencia de los Patrocinios

Administración de la Propuesta

La propuesta se desarrollará en jornadas de trabajo continuas que consta de cuatro (04) talleres, con una duración de ocho (8) horas académicas diarias por cada sesión cumpliéndose un total de treinta y dos (32) horas. En el transcurso de cada jornada se desarrollarán los objetivos específicos a través de las estrategias metodológicas propuestas. Las jornadas se organizarán semanalmente de la siguiente manera:

1. En un horario comprendido de 08:00 a 04:00, los días sábados, con un receso de 30 minutos por cada sesión para el refrigerio.
2. Las actividades programadas se coordinarán tomando en cuenta la disponibilidad y necesidades de los directivos y de la institución de forma organizada.
3. La asistencia, la puntualidad y participación en la realización de los talleres serán requisitos indispensables para la acreditación de certificados otorgados por la institución.
4. Los facilitadores de la propuesta pueden ser profesionales, incluyendo a directivos de la misma institución con dominio en los temas y actividades propuestas.

Evaluación

La evaluación se llevará a cabo a través de realimentación, autorreflexión, coevaluación, autoevaluación, calidad en la correlación, puntualidad, intervención individual, intervención grupal, autorrealización, disposición y mesas de trabajo entre los gerentes, estando sujeta a

constantes revisiones y ajustes, tomando en cuenta las necesidades de los participantes y de la empresa.

Viabilidad

La viabilidad de la misma, se basa en los consecutivos aspectos: Determinación de Necesidades: La propuesta es factible, porque está trazada atendiendo a los resultados arrojados en el diagnóstico realizado , en relación a las debilidades encontradas en el ejercicio de estrategias de capacitación para la comunicación y liderazgo gerencial en la C.A. Metro de Valencia.

Alcances y Limitaciones

Con las estrategias de capacitación para la comunicación y liderazgo gerencial en la C.A. Metro de Valencia, no sólo beneficiarán a los gerentes de la empresa para la cual fue diseñado, sino también se espera que pueda ser implementado en todas aquellas empresas públicas, privadas o no que deseen optimizar su función gerencial.

Fundamentación Legal

El diseño a presentar tiene sus bases legales en los Artículos 141 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Así se considera relevante citar a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) que en su título IV, Sección Segunda De la Administración Pública expresa: La Administración Pública está al servicio de los Ciudadanos y ciudadanos y se fundamentan en los Principios de honestidad, participación, celeridad, Eficacia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función política con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

Fundamentación Filosófica

Toda praxis profesional está inserta en una filosofía, por ende toda gerencia se encuentra enmarcada en una sustentación filosófica, la cual estará determinada por elementos subjetivos; por el contexto histórico, social, económico político y cultural predominante. Para ello se considera importante por una parte, adaptar la acción gerencia a las aptitudes y actitudes individuales de la persona que la ejerce, a su medio y a su situación, haciendo de la gerencia educativa una posibilidad para cada ser humano.

Fundamentación Psicológica

Son numerosos los aportes psicológicos que fundamentan el liderazgo efectivo y la comunicación sin embargo, se ha considerado relevante utilizar como sustento del diseño presentado la Teoría de los Rasgos de Personalidad de Allport y Catell citados por Ramírez (2000) ya que es, el que más se asemeja a las competencias de liderazgo efectivo que se describen en el proyecto. Druchker (1998) explica que: “El holismo antepone el estudio del todo al de las partes, no divide a las organizaciones para comprenderlas o intervenir en ellas, sino concentra su atención en toda la organización y en asegurar que la calidad y flujo de las interacciones funcionen de forma apropiada para que sirvan a los propósitos del todo” (p.78).

Los principales exponentes de esta teoría consideran que los líderes pueden asumir un tipo particular de personalidad que es susceptible a los cambios que se producen en el entorno gerencial las organizaciones de acuerdo a dichos rasgos personales. Así el líder presenta posibilidades, disposiciones o tendencias a gerenciar su

organización con rasgos de inteligencia, entusiasmo, elevado auto concepto y efectividad personal. Algunos de estos rasgos son innatos, otros adquiridos; con la experiencia de que poseerlos garantiza resultados de excelencia.

Así mismo, otra de las teorías tomadas en consideración es la Teoría de las Necesidades de Mc Gregor citado por Méndez (2000). quien hace énfasis en que ningún gerente puede liderizar efectivamente su organización a menos que tome en cuenta sus necesidades humanas y la satisfacción de esas necesidades. Así Mc Gregor destaca que el ser humano necesita satisfacer tres necesidades: la de logro, la de asociación y la de poder y para que un gerente que tenga dichas necesidades satisfechas puede conducir a la organización hacia resultados fructíferos y de calidad.

Visión

Promover estrategias de capacitación para la comunicación y liderazgo gerencial en la C.A. Metro de Valencia.

Misión

Concientizar a la gerencia en relación a la importancia de las estrategias de capacitación para la comunicación y liderazgo gerencial en la C.A. Metro de Valencia.

Objetivo General

Capacitar al participante de un conjunto de estrategias para la comunicación y liderazgo gerencial en la C.A. Metro de Valencia.

Objetivos Específicos

1. Analizar experiencias en los participantes que les permitan fortalecerse para alcanzar el éxito a través de la Efectividad Particular y la comunicación.
2. Facilitar al participante de un conjunto de herramientas que le permitan valorarse como persona y valorar su entorno.
3. Desarrollar experiencias de autor reconocimiento que permitan el desarrollo y conservación grupal, así como Proponer la comunicación para la satisfacción laboral.
4. Mejorar en los participantes las habilidades para la Toma de Iniciativas.
5. Desarrollar experiencia Comunicacionales en los participantes que les permitan interactuar en forma Asertiva.
6. Propiciar en los participantes actitudes que conlleven a fomentar los Valores compartidos como herramientas de orientación y compromiso profesional.
7. Describir la visión de la Calidad Total como valor genuino de la cultura de las organizaciones.
8. Identificar las diferentes clases de Empowerment y su relación con la Gerencia.
9. Identificar los modelos y procesos para la Toma de Decisiones.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Con base al diagnóstico de la situación actual de la comunicación y liderazgo gerencial en la C.A. Metro de Valencia, se concluye que dentro de la empresa coexisten diversos tipos de pensamientos, relaciones, afinidades o diferencias. Ante lo cual, la comunicación que parte de la gerencia media deben adecuarse a estas divergencias y dotarse de su propia estructura, transmitir los valores organizativos que permitan lograr la integración de las personas para alcanzar el fin común, el cual es proporcionar calidad de servicio al usuario, buscando estrategias como forma de mejorar su situación actual.

De esta forma, alcanzar la optimización de los recursos, la armonía organizacional, la cooperación entre los gerentes de los diferentes departamentos y conocer las posibles soluciones a los problemas, quejas o sugerencias de los empleados; obteniendo, por ende, su satisfacción y motivación laboral. Concluyendo que en ocasiones, la comunicación existente entre los gerentes y los empleados solo se basa en cuotas de rendimiento, perdiendo un aspecto vital de la relación laboral como es el entendimiento mutuo y el liderazgo efectivo.

Así, mismo, se concluye que los empleados que laboran en la C.A. Metro de Valencia, no escapan de esta realidad; ya que con frecuencia se

escuchan las constantes quejas de los empleados en relación al nivel de desinformación e indiferencia con respecto a su desempeño laboral. Dentro de este contexto, se concluye que los empleados manifiestan que la jefatura no realiza entrevistas o reuniones periódicas para conocer sus inquietudes, no toman en cuenta sus ideas, se desconocen las metas u objetivos departamentales, no se reconoce el buen desempeño laboral, hay poca utilización de la comunicación verbal o escrita para transmitir información relevante y como consecuencia, la técnica del rumor es sobre utilizada generando falsa información, incompleta y descontento generalizado de allí la necesidad de buscar estrategias de gerencia policial.

Concluyendo también, que el retardo en la ejecución del trabajo crea conflicto en las relaciones laborales, tensión o estrés laboral, empleados poco comprometidos con la institución, entre otras; lo cual pudiera interpretarse como manifestaciones de inconformidad de los empleados con el sistema de comunicación utilizado por la gerencia de la empresa C.A. Metro de Valencia.

Recomendaciones

En base a las conclusiones antes planteadas se recomienda desarrollar estrategias de capacitación para la comunicación y liderazgo gerencial en la C.A. Metro de Valencia, De esta forma beneficiar y enriquecer la motivación, fomentando la armonía entre los trabajadores y por ende, optimizar la calidad de atención del usuario. De igual forma, se recomienda diseñar estrategias de comunicación institucional debido a que se obtendrá un mejor aprovechamiento del recurso humano, mermará el incumplimiento de las metas y objetivos, y aumentarán las estadísticas internas.

Por otra parte, se recomienda a la gerencia de la C.A. Metro de Valencia, diseñar un instrumento de estrategias gerenciales de comunicación. Es de hacer notar, que las estrategias se conciben como un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para favorecer en el gerente de la institución competencias personales de liderazgo efectivo que le permitan la optimización de su función gerencia. Al respecto Ulrich (2000) expresa "el líder debe autoevaluar sus atributos; es decir, su personalidad principios, motivaciones, rasgos personales y carácter para de esta manera potenciar su efectividad gerencia". De esta manera, se confirma la importancia de la propuesta que se presenta a continuación, la cual contiene elementos que permiten que por medio de la capacitación líder proyecte estrategias a todos los miembros de la organización para potenciar la institución hacia el éxito y proactividad.

Referencias Consultadas

- Albert J (2005) La capacitación, o desarrollo de personal, teoría y práctica. 5ª Edición. Mexico Prentice Hall Hispanoamericano.
- Álvarez (2005) La capacitación, o desarrollo de personal, teoría y práctica. 6ª Edición. Mexico Prentice Hall Hispanoamericano.
- Álvarez (2009) La capacitación, o desarrollo de personal, teoría y práctica. 7ª Edición. Mexico Prentice Hall Hispanoamericano.
- Arias, F (2008). Metodología de la Investigación. Caracas-Venezuela. Editorial Epistema.
- Balestrini (2008), Como se elabora el proyecto de investigación. Caracas – Venezuela. Servicio Editorial.
- Batalla, H. (2011), realizo una investigación titulada "la Motivación laboral del personal profesional de la policía metropolitana en Caracas-Venezuela Instituto Universitario de la Policía Metropolitana.
- Chiavenato (McGraw-Hill (2008), México. Introducción a la Teoría General de la Administración, 7ma Edición)

- Chirinos, L (2010), realizo un trabajo de grado titulado: Incidencia del Perfil Motivacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo que labora en la Cruz Roja Venezolana, Barquisimeto Edo Lara, Universidad Fermín Toro – Lara, Venezuela.
- Davis y Newtrons (2000), Comportamiento organizacional, teoría y practica. 7ª Edición. México Pretice Hall Hispanoamericano.
- Diaz - Barriaga (2002)), Introducción a la Teoría General de la Administración, 7ma Edición (McGraw-Hill) Mexico.
- Drucker P (1998) On the Profession of Management Edición. Thompson Learning. México
- Flames (2008), Metodología de la Investigación. Caracas-Venezuela. Editorial Epistema.
- Goode, W. (1999) Metodología de la Investigación Editorial Trillas, México.
- Hernández, S y Otros (2002). Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill (2, ed.), Mexico.
- Henry y Sverdlik (1991) Teoría de la organización. Enfoque Estratégico. Prentice Hall. Madrid. 2006
- Kast (2000). Teoría de la organización. Enfoque Estratégico. Prentice Hall. Madrid.2006.
- Méndez, Evaristo (2000). EL DESARROLLO DE LA CIENCIA Un enfoque epistemológico. Revista Arbitrada Espacio Abierto. Volumen 9, No. 4 . Maracaibo, Venezuela.
- Morles, C. (1994) Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill (1, ed.), Mexico.
- Morles, J. (2003) Psicología Conductual. Editorial Greco. Caracas, Venezuela.
- Ortega A. (2009): “Propuesta de un Programa de Estrategias Gerenciales de comunicación como Herramienta para el Mejoramiento del Desempeño Docente en un Instituto Universitario, Universidad Pedagógica El Libertador, Carabobo – Venezuela.

- Ramírez, O. (2008). *Competencia del Supervisor y la Satisfacción*. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magister. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Reichers& Schneider (2008), *Gestión Calidad y Competitividad*. McGraw Hill Madrid.
- Robbins (2004), . *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice Hall. México.
- Rodríguez, (1990) *Gestión Calidad y Competitividad*. McGraw Hill Madrid.
- Sampieri (2004), *Metodología de la Investigación*, Editorial Ultra, México.
- Schneider (2008), *Gestión Calidad y Competitividad*. McGraw Hill Madrid.
- Stoner (1994), *Relaciones Humanas*. University Park, Pennsylvania: The Pennsylvania State University Press, 1995.
- Tamayo y Tamayo (2004), *Metodología de la Investigación*. Caracas-Venezuela. Editorial Epistema.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador, (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Maestrías y Tesis Doctorales*, Caracas - Venezuela.
- Yepez R. (2011) *Propuesta para la creación de núcleos regionales de extensión para elevar desde un punto de vista gerencial la diferencia y efectividad en la formación académica del funcionario del Cuerpo Técnico de Policía Judicial*. Instituto Universitario de la Policía Científica (IUPOLC), Caracas Venezuela

Electrónicas

- Alquileana (2007): *Conceptos fundamentales de la Teoría de la Acción Comunicativa*. Teoría de la acción comunicativa de Junger Habermas.
- Sampieri (2004), *Metodología de la Investigación*, Editorial Ultra, México.
- Scheinsohn, Daniel (2010). *Comunicación Estratégica*. En: Cuaderno 33, Centro de

Estudios en Diseño y Comunicación, pp. 17-22. Disponible en:
<http://www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n33/n33a02.pdf>

Stoner (1994), Relaciones Humanas. University Park, Pennsylvania: The Pennsylvania State University Press, 1995.

Tamayo y Tamayo (2004), Metodología de la Investigación. Caracas-Venezuela. Editorial Epistema.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, (2006). Manual de Trabajos de Grado de Maestrías y Tesis Doctorales, Caracas - Venezuela.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, (2008). Manual de Trabajos de Grado de Maestrías y Tesis Doctorales, Caracas - Venezuela.