

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales

Rómulo Gallegos (UNERG)

Área Ciencias de la Educación

Centro de Estudios

e Investigación (CEIACERG)



REVISTA CIENTÍFICA CIENCIAEDUC

GENERANDO CONOCIMIENTOS



Depósito Legal Número: GU21800006
ISSN: 2610-816X

Esta Obra está bajo Licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.



REVISTA ELECTRÓNICA
SEMESTRAL

Volumen 8 Número 2

JULIO 2025

Venezuela

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS CENTRALES
RÓMULO GALLEGOS
ÁREA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIÓN (CEIACERG)
REVISTA CIENTÍFICA CIENCIAEDUC

UNIVERSIDAD RÓMULO GALLEGOS

UNERG

CEIACERG

REVISTA CIENTÍFICA CIENCIAEDUC

Depósito Legal Número: GU21800006
ISSN: 2610-816X

INDEXACIÓN

LatinREV, latindex, ROAD, Instituto Autónomo Biblioteca Nacional y Servicios Bibliotecarios, LATINO AMERICANA, DRJI, ERIH PLUS, EUROPEAN REFERENCE INDEX FOR THE HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES, E3, Elektronische Zeitschriftenbibliothek, School & College Listings, EuroPub, índice de revistas en consolidación amelICA, AURA, Academic Resource Index ResearchBib, SERIUNAM, biblat, LivRe, REVENCYT de Ciencia y Tecnología



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS CENTRALES
 Rómulo Gallegos
 Decanato del Área Ciencias de la Educación
 Centro de Estudios e Investigación (CEIACERG)

REVISTA CIENTÍFICA
 CIENCIAEDUC

Depósito Legal Número: GU21800006
 ISSN: 2610-816X



Volumen 8 Número 2 Julio a Diciembre 2025 Revista Semestral- Venezuela

Planeación Estratégica Basada en las Relaciones Interpersonales para el Fortalecimiento del Clima Organizacional

Autores: MSc. Bethiver López
 CORPOELEC

Correo: rothsany@gmail.com

Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6598-1793>,

MSc. Freddy Vizcaya

CORPOELEC

Correo: freddyfg131@gmail.com

Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7010-7926>,

MSc. Yvan Vizcaya

CORPOELEC

Correo: yvanviz08@gmail.com

Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0968-7679>

Línea de Investigación: Desarrollo Humano Integral

Como citar este artículo: Bethiver López, Freddy Vizcaya e Yvan Vizcaya “Planeación Estratégica Basada en las Relaciones Interpersonales para el Fortalecimiento del Clima Organizacional” (2025), (1,22)

Recibido: 3/06/2025 Revisado: 8/06/2025 Aceptado: 16/06/2025

RESUMEN

La situación del desempeño de los profesionales de la administración pública y el impacto en las contralorías, órganos del Poder Público Municipal integrado al Sistema Nacional de Control Fiscal Venezolano ha resultado polémico en los últimos años, ya que la gestión y contribución para minimizar los conflictos y desmoralización que se percibe a nivel social, ha quedado limitada al considerar que Contraloría Municipal de Veroes se encuentra estrechamente relacionado con el protagonismo en la gestión de los propios conflictos. El objetivo del estudio fue proponer un plan estratégico basado en las relaciones interpersonales para el fortalecimiento del clima organizacional en la Contraloría Municipal de Veroes, municipio Veroes del estado Yaracuy. Insertándose en la línea de Investigación: construcción del Socialismo del Siglo XXI, dado que crear los espacios de investigación e innovación para proyectos y estudios sobre el estado, procesos de gerencia y la construcción de una sociedad justa e igualitaria. El diseño de investigación fue no experimental, tipo campo, con carácter descriptivo, bajo la modalidad de proyecto factible. La población y muestra estuvo conformada por veintidós (22) trabajadores de la institución en estudio. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y como instrumento el cuestionario de veintiséis (26) preguntas con escalamiento tipo Lickert, siendo validado a través del Juicio de expertos. La confiabilidad se obtuvo mediante una prueba piloto, cuyo resultado se le aplicó el Coeficiente Alfa de Crombach dando 0.96 que significa una confiabilidad alta. Los resultados reflejaron debilidades en los procesos comunicacionales que tienen lugar entre las partes investigadas, prevaleciendo el estilo de comunicación pasivo que escasamente beneficia las relaciones interpersonales cálidas y operativas. Este hecho revela la necesidad de contar con una planeación estratégica que permita ejercitar aspectos relativos a la temática abordada en el estudio de una manera real a través de mesas de trabajo, ejercicios prácticos, reflexión compartida, para superar las dificultades encontradas durante el diagnóstico realizado.

Descriptor: plan estratégico, relaciones interpersonales, clima organizacional

Reseña Biográfica: BL: Venezolana, Magister en Gerencia de Recursos Humanos - UNEFA, Licenciada en administración, Mención: Materiales Físicos y Financieros-UNESR, Diplomado en Capacitación Docente - UNEFA, Técnico Superior Universitaria en Informática - UPTYAB y Técnico Superior Universitario en Administración de Empresas - IUTEPAL, actualmente Directora de Planificación y Gestión Organizacional de la Contraloría Municipal del Municipio Bruzual estado Yaracuy, Directora de Control Posterior, Auditor, Directora de Administración y Recursos Humanos, Coordinadora Académica de UNESR Núcleo sede San Felipe-Ejecuta de Cuenta de Bienes Raíces.

FV: Magister en Gerencia de Recursos Humanos - UNEFA, Licenciada en administración, Mención: Materiales Físicos y Financieros-UNESR, Diplomado en Capacitación Docente - UNEFA, Técnico Superior Universitaria en Informática - UPTYAB y Técnico Superior Universitario en Relaciones Industriales - IUT-Antonio José de Sucre, actualmente Operador Avance de la CORPOELEC estado Yaracuy,

YV: Magister en Gerencia de Recursos Humanos - UNEFA, Licenciada en administración, Mención: Informática UNESR, Técnico Superior Universitaria en Informática - IUTIRLA, actualmente Operador de Subestación de CORPOELEC estado Yaracuy.



Planeación Estratégica Basada en las Relaciones Interpersonales para el Fortalecimiento del Clima Organizacional.

MSc. Bethiver López. MSc. Freddy Vizcaya. MSc. Yvan Vizcaya





UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS CENTRALES
 Rómulo Gallegos
 Decanato del Área Ciencias de la Educación
 Centro de Estudios e Investigación (CEIACERG)

REVISTA CIENTÍFICA
 CIENCIAEDUC

Depósito Legal Número: GU21800006
 ISSN: 2610-816X



Volumen 8 Número 2 Julio a Diciembre 2025 Revista Semestral- Venezuela

STRATEGIC PLANNING BASED ON INTERPERSONAL RELATIONSHIPS TO STRENGTHEN THE ORGANIZATIONAL CLIMATE

Author: MSc. Bethiver López
 CORPOELEC

Email: rothsany@gmail.com

ORCID Code: <https://orcid.org/0009-0007-6598-1793>,

MSc. Freddy Vizcaya
 CORPOELEC

Email: freddyfg131@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0008-7010-7926>,

MSc. Yvan Vizcaya
 CORPOELEC

Email: yvanviz08@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0000-0968-7679>

Research Line: Integral Human Development

How to cite this article: Bethiver López, Freddy Vizcaya, and Yvan Vizcaya “Strategic Planning Based on Interpersonal Relationships to Strengthen the Organizational Climate” (2025), (1,19)
 Received: June 3, 2025 Reviewed: June 8, 2025 Accepted: June 16, 2025

ABSTRACT

The situation of the performance of public administration professionals and the impact on the comptroller's offices, organs of the Municipal Public Power integrated into the Venezuelan National System of Fiscal Control has been controversial in recent years, since the management and contribution to minimize the conflicts and demoralization that is perceived at the social level, has been limited by considering that the Municipal Comptroller's Office of Veroes is closely related to the protagonism in the management of one's own conflicts. The objective of the study was to propose a strategic plan based on interpersonal relationships for the strengthening of the organizational climate in the Municipal Comptroller's Office of Veroes, Veroes municipality of the state of Yaracuy. Inserting itself in the line of Research: construction of Socialism of the XXI Century, since it creates spaces for research and innovation for projects and studies on the state, management processes and the construction of a just and egalitarian society. The research design was non-experimental, field-type, with a descriptive character, under the modality of a feasible project. The population and sample consisted of twenty-two (22) workers of the institution under study. The data collection technique was the survey and the instrument was the questionnaire of twenty-six (26) questions with Lickert scaling, being validated through expert judgment. Reliability was obtained through a pilot test, the result of which was applied to Crombach's Alpha Coefficient giving 0.96, which means high reliability. The results reflected weaknesses in the communicational processes that take place between the investigated parties, with the passive communication style prevailing, which hardly benefits warm and operational interpersonal relationships. This fact reveals the need to have strategic planning that allows exercising aspects related to the topic addressed in the study in a real way through worktables, practical exercises, shared reflection, to overcome the difficulties encountered during the diagnosis made.

Descriptors: strategic plan, interpersonal relationships, organizational climate

Biographical Sketch: BL: Venezuelan, Master in Human Resources Management - UNEFA, Bachelor's Degree in Administration, Mention: Physical and Financial Materials-UNESR, Diploma in Teacher Training - UNEFA, Higher University Technician in Computer Science - UPTYAB and Higher University Technician in Business Administration - IUTEPAL, currently Director of Planning and Organizational Management of the Municipal Comptroller of the Municipality Bruzual Yaracuy State, Director of Subsequent Control, Auditor, Director of Administration and Human Resources, Academic Coordinator of UNESR Núcleo sede San Felipe-Executes of Real Estate Account.

FV: Master's Degree in Human Resources Management - UNEFA, bachelor's degree in administration, Mention: Physical and Financial Materials-UNESR, Diploma in Teacher Training - UNEFA, Higher University Technician in Computer Science - UPTYAB and Higher University Technician in Industrial Relations - IUT-Antonio José de Sucre, currently Advance Operator of the CORPOELEC Yaracuy state,

YV: Master's degree in human resources management - UNEFA, bachelor's degree in administration, Mention: Computer Science UNESR, Higher University Technician in Computer Science - IUTIRLA, currently Substation Operator of CORPOELEC Yaracuy state.



Planeación Estratégica Basada en las Relaciones Interpersonales para el Fortalecimiento del Clima Organizacional.

MSc. Bethiver López. MSc. Freddy Vizcaya. MSc. Yvan Vizcaya



INTRODUCCIÓN

En esta época caracterizada por las transformaciones aceleradas de la sociedad actual, se siente la necesidad urgente de una formación renovada en valores que le permitan al ser humano convivir con otras personas para que su desarrollo como ser y ente activo de la sociedad pueda integrar las necesidades más crecientes y completas que se le exige en todas las esferas sociales del ámbito humano. En este sentido, se percibe en las Contralorías Municipales, la necesidad de propiciar relaciones interpersonales efectivas entre los empleados que en ella laboran a fin de mejorar el clima organizacional que prevalece en la organización. Sin embargo, en numerosas ocasiones a esta relación, no se le brinda la importancia que debería poseer, debido a ello se presentan innumerables problemas que perturban el desarrollo del proceso administrativo que se lleva a cabo.

Estos conflictos crean problemas emocionales que ocasionan desequilibrio dentro de un grupo cualquiera y por ende determinan el clima organizacional que se vive, recordando que este es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de una organización, el cual está relacionado con la motivación de los integrantes, de allí que comprende aspectos tanto de la parte física como emocional

El aprendizaje de las relaciones interpersonales se inicia dentro del núcleo familiar, fomentándolas como factor clave en el desarrollo integral del individuo. Es así, como Fensterheim y Baer (2007, 96), expresan que las interacciones humanas “deben orientarse hacia el logro de expresiones adecuadas dirigidas a otras personas, buscando siempre un ambiente de respeto, tolerancia y comunicación efectiva”. De manera, que este proceso involucra un conjunto de conductas emitidas por una persona en un contexto que al mismo tiempo le permite expresar los de otras personas.

En este aspecto, es importante destacar la importancia que tienen las relaciones interpersonales que se generan como proceso que puede llegar a facilitar o entorpecer el clima organizacional de una organización. Resulta lógico que un ambiente laboral donde



**Planeación Estratégica Basada en las Relaciones Interpersonales
para el Fortalecimiento del Clima Organizacional.**

MSc. Bethiver López. MSc. Freddy Vizcaya. MSc. Yvan Vizcaya



prevalecen las desavenencias, puede llegar a verse limitada la armonía y la convivencia que debe imperar dentro del referido contexto.

Consustanciado con lo antes expuesto, Chiavenato (2010, 47) define las relaciones interpersonales como las “acciones y actitudes desarrolladas por los contactos entre personas y grupos”. Esto hace suponer que el ser humano necesita relacionarse con otros individuos y ajustarse a ellos deseando ser comprendidos y aceptados a través de una adecuada comunicación, con el fin de poder satisfacer sus intereses o aspiraciones inmediatas.

En tal sentido, el hecho de mantener un puesto de trabajo, depende de conocer o llevar a la práctica las habilidades sociales necesarias para establecer y mantener unas relaciones interpersonales adecuadas, que le permitan al docente desenvolverse con eficacia en el ámbito laboral, y no exclusivamente del desempeño de la tarea meramente productiva. A tal efecto, se busca la efectividad, este término alude según Cárdenas (2008, 54):

... a las interacciones humanas que se dan en un ámbito favorable donde prevalece el empleo de una comunicación veraz, clara y sencilla que permite avanzar a paso firme hacia el logro de las metas comunes, así como al logro de un clima organizacional adecuado.

Es decir, dichas interacciones requieren estar enmarcadas dentro del respeto, comunicación adecuada, integración sólida y el trabajo mancomunado hacia la obtención de los objetivos colectivos. De acuerdo a las ideas expresadas, Chrudden y Sherman (2009, 22), establecen que “toda organización posee su propia y exclusiva personalidad o clima que la diferencia de otras”. Dichos autores sostienen que la gerencia debe prestar mucha atención a este aspecto, al considerar la influencia del clima sobre las necesidades psicológicas y sociales de los miembros de cualquier institución y la calidad de los logros aspirados. En consecuencia, las relaciones internas entre los integrantes de una institución constituyen



Planeación Estratégica Basada en las Relaciones Interpersonales para el Fortalecimiento del Clima Organizacional.

MSc. Bethiver López. MSc. Freddy Vizcaya. MSc. Yvan Vizcaya



otro elemento importante que contribuye a crear el clima que caracteriza un determinado entorno.

Objetivo General

Proponer un plan estratégico basado en las relaciones interpersonales para el fortalecimiento del clima organizacional en la Contraloría Municipal de Veroes, municipio Veroes del estado Yaracuy.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar las características que describen las relaciones interpersonales y el Clima Organizacional en la Contraloría Municipal de Veroes.
2. Determinar la factibilidad de mercado, técnica y financiera de una propuesta de un plan estratégico basado en las relaciones interpersonales para el fortalecimiento del clima organizacional en la Contraloría Municipal de Veroes, municipio Veroes del estado Yaracuy
3. Diseñar el plan estratégico basado en las relaciones interpersonales para el fortalecimiento del clima organizacional en la Contraloría Municipal de Veroes, municipio Veroes del estado Yaracuy

Justificación

El ser humano tiene una condición social innata lo cual hace que depende de los demás y está hecho para convivir con los demás, es decir, no es un ser aislado por el contrario es un ser social y a sabiendas de la incidencia que este aspecto puede generar acciones que le lleven a mejorar las relaciones interpersonales, para así obtener un clima organizacional favorable.

Es así como, el estudio se justifica en la Línea de Investigación: Construcción del – Socialismo del Siglo XXI, enmarcadas en el Reglamento de la Universidad Nacional



**Planeación Estratégica Basada en las Relaciones Interpersonales
para el Fortalecimiento del Clima Organizacional.**

MSc. Bethiver López. MSc. Freddy Vizcaya. MSc. Yvan Vizcaya



Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional (2014, 8); el cual tiene como propósito "...Crear los espacios de investigación e innovación para proyectos y estudios sobre el estado, procesos de gerencia y la construcción de una sociedad justa e igualitaria."

Ante la importancia descrita, la presente investigación se justifica de igual manera por las siguientes razones: Desde el ámbito teórico, debido a que los aspectos que se analizan en el contexto de este trabajo, definen la importancia de indagar las características del clima organizacional a sabiendas de la incidencia que este aspecto puede generar en el desempeño y productividad de los miembros de una organización, en este caso centrado en la Contraloría Municipal de Veroes. De allí, que pueden generarse alternativas que coadyuven a la mejora continua de las relaciones interpersonales que tienen lugar entre directivos y empleados como una manera de abordar los componentes estrictamente humanos que intervienen en la interacción social.

Asimismo, el estudio puede contribuir a aportar conocimientos que sirven para enriquecer, en primer lugar, el repertorio cognitivo del investigador, al mismo tiempo que ofrece una serie de referentes que pueden ser aprovechados por otras personas interesadas en el tema objeto de investigación. Cabe destacar, que estos contenidos conceptuales provienen de estudios sistemáticos y con el rigor científico necesario, que resultan aplicables cuando se trata de aportar alternativas orientadas a propiciar la imagen y dignidad del ejercicio de los profesionales que laboran en la Contraloría Municipal de Veroes en los cuales ejerce su labor, precisamente al fortalecer dos aspectos de importancia como son las relaciones interpersonales y el clima organizacional.

En el ámbito social, se justifica en razón a la importancia que en la actualidad se le otorga a la teoría del aprendizaje social como concepción que fundamenta el desempeño de los grupos organizacionales, como espacios dentro de los cuales tienen lugar procesos comunicacionales, afectivos, laborales, centrados en la cultura organizacional humanista, como elemento que promueve la transformación requerida en el contexto actual.



**Planeación Estratégica Basada en las Relaciones Interpersonales
para el Fortalecimiento del Clima Organizacional.**

MSc. Bethiver López. MSc. Freddy Vizcaya. MSc. Yvan Vizcaya



A nivel práctico, los resultados de esta la investigación, además de que enriquece el contexto cognitivo de las personas involucradas en el estudio, reportará una propuesta dirigida a los directivos y empleados con base en las relaciones interpersonales efectivas como medio para mejorar el clima organizacional en la institución objeto de estudio, a fin de que siga manteniendo la calidad de sus procesos que se le ha caracterizado como instituto reconocido en el ámbito del municipio Veroes y sus alrededores.

Las bases teóricas de esta investigación sitúan al problema objeto de estudio dentro de un conjunto de conocimientos, lo más sólido posible, a fin de orientar y ofrecer una conceptualización adecuada a los términos utilizados. A tal efecto, se delimitaron los parámetros conceptuales que sustentan el estudio por lo que se incluyen elementos teóricos implicados en la búsqueda investigativa.

Dentro de la labor que realizan las organizaciones entre ellas las Contralorías Municipales son numerosos los factores que inciden en la calidad de la labor desempeñada por los profesionales. Es así, como García (2007, 38), precisa las relaciones interpersonales en los siguientes términos “es la forma como una persona influye y es influida, a su vez por el comportamiento de otros”. De manera, que alude a la manera como los seres humanos se influyen mutuamente. Esta relación recíproca no solamente se da entre dos personas, sino que puede darse entre muchos individuos al mismo tiempo.

Por su parte, Stoner y Freeman (2008, 566), destacan como uno de los aspectos esenciales “mediante la cual se cumplen las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control”, aspectos estos que resultan inherentes al proceso desarrollado en las organizaciones. En este sentido, es necesario establecer que uno de los determinantes de las relaciones interpersonales es la cercanía, es decir, estar en un mismo lugar. Las relaciones interpersonales se inician con la percepción de otra persona. Así como se percibe el medio ambiente también se da la oportunidad para analizar el comportamiento, los motivos e intereses de las demás personas.



**Planeación Estratégica Basada en las Relaciones Interpersonales
para el Fortalecimiento del Clima Organizacional.**

MSc. Bethiver López. MSc. Freddy Vizcaya. MSc. Yvan Vizcaya



Así mismo, Arcelay (2006, 45) señala que “es aprender a interrelacionarse con las demás personas respetando su espacio, aceptando a cada uno como es, con sus defectos y virtudes, recordando que nuestros derechos terminan cuando comienzan los de los demás”. En esta cita se confirma la importancia que posee el ejercicio de competencias sociales que ayudan a mejorar la comunicación en todos los ámbitos del desempeño humano.

Por su parte, Olivero (2006, 11), acota que “las relaciones interpersonales consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas e involucra los siguientes aspectos: Habilidad para comunicarse efectivamente, saber escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica”. Este planteamiento permite inferir que en la Contraloría Municipal de Veroes el personal directivo y empleados necesitan comprender la esencia de esas relaciones para obtener un clima organizacional adecuado.

Uno de los principios unificadores que ayuda a conceptualizar las interacciones que se dan entre los seres humanos están signados por la comunicación. En este sentido, Chiavenato (2010, 28), señala la comunicación “constituye uno de los pilares fundamentales de la experiencia humana y la organización social”. La afirmación del autor lleva implícita la necesidad de observar los problemas de comunicación intergrupal en las organizaciones a fin de aumentar la competencia al establecer confianza y franqueza en las relaciones humanas.

Todas las organizaciones compiten por obtener recursos, mercados clientes, personas, imagen y prestigio, es por ello, que para conocer la situación interna de la empresa y reconocer las fuerzas y debilidades que tiene para aprovechar las oportunidades y evitar lo mejor posible las amenazas se autoevalúan en la planificación estratégica, a través de sus procesos.

Por tanto, la planificación estratégica significa formular e implementar estrategias por medio de planes operacionales, estos deben ser sistemáticos y holístico, enfocarse al futuro, es decir, que debe contener una visión organizacional para definir los objetivos



**Planeación Estratégica Basada en las Relaciones Interpersonales
para el Fortalecimiento del Clima Organizacional.**

MSc. Bethiver López. MSc. Freddy Vizcaya. MSc. Yvan Vizcaya



estratégicos que se pretenden alcanzar, ser participativa, esto indica que todos los miembros de la organización deben formar parte de la planeación estratégica, tener continuidad para articular y preparar los cambios que amerite y por último ser implementada y monitoreada para que tenga éxito en cada una de las acciones.

Al respecto, Hilly (2009, 15) expresa que la planificación “es una disciplina orientada a la selección de objetivos derivados de un fin previamente establecido y al logro de estos objetivos de una manera óptima”. Entonces, se debe tener claro, lo que se pretende obtener, para clasificar los objetivos y así se planea la forma de alcanzarlos más efectiva para el buen desempeño individual y el logro de las metas institucionales planteadas.

De tal manera, que la planeación estratégica es considerada como el plano que orienta la acción de corto y mediano plazo de una institución u organización. Es el compás que indica el camino que hay que transcurrir para transitar de una situación actual a otra referencial o deseada. Esta debe estar ajustada a tres variables sobresalientes. La primera, saber que se quiere lograr (direccionalidad estratégica); la segunda, cómo lograr lo que se quiere (capacidad de gestión); y la tercera, con quienes lograr los objetivos (control estratégico).

Al respecto, Koontz. (2008, 56) define la planificación estratégica como: "un proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas, determinando el poder y la potencialidad de los actores que actúan en escenarios cambiantes, con tiempos críticos, y siempre bajo condiciones de incertidumbre". Lo cual indica que lo que determina tal proceso o metodología, es la garantía con que se logran las metas trazadas a nivel institucional, tomando en cuenta el factor tiempo, todos los participantes comprometidos y situaciones variables.

De acuerdo a lo señalado, la planificación estratégica permitirá a los directivos y empleados de la Contraloría Municipal de Veroes reducir la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo actuar de manera conveniente; pero para ello, es importante considerar la



**Planeación Estratégica Basada en las Relaciones Interpersonales
para el Fortalecimiento del Clima Organizacional.**

MSc. Bethiver López. MSc. Freddy Vizcaya. MSc. Yvan Vizcaya



formulación, ejecución y evaluación de las acciones que permitirán a la organización lograr sus objetivos y el que se convierta en proactiva en vez de reactiva.

En este aspecto conceptual de la investigación, resulta importante citar a Gibson y otros (2007, 89), quienes conceptualizan clima organizacional como “las propiedades del ambiente que perciben los empleados como característico en su contexto laboral”. Sobre esta base, el clima está conformado por las percepciones de las variables de comportamiento, estructura y procesos. Por su parte, Berman citado por Dorta, (2007, 25) reporta en su investigación ocho (8) elementos importantes del Clima Organizacional:

Disposición al cambio en la cultura total; Capacidad para resolver problemas; Apertura para discusiones y críticas acerca de la situación interna de la institución; Relaciones y mecanismos que permiten a la institución aprender y crecer a través de éxitos y fracasos; Compromiso de todo el personal en la toma de decisiones innovativas; 6) Planificación sistemática; Liderazgo; y Posesión de recursos adecuados.

En función de lo referido en la cita, emergen una serie de aspectos que reflejan la interacción entre características personales y organizacionales que dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. De allí la importancia de valerse de la planificación como proceso que permite partir del diagnóstico de una situación problemática para encaminarse a la planeación de iniciativas que permitan superar las debilidades encontradas y solventar situaciones que podrían repercutir sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

Sobre la base de estas consideraciones, Mendoza (2009, 135), sostiene que el clima organizacional está conformado por “los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”. Es decir, se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización



Planeación Estratégica Basada en las Relaciones Interpersonales para el Fortalecimiento del Clima Organizacional.

MSc. Bethiver López. MSc. Freddy Vizcaya. MSc. Yvan Vizcaya



que ejerce influencia directa sobre los miembros de la misma, contribuyendo de esta forma a determinar la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

Además, estos procesos son inherentes al accionar de la Contraloría Municipal de Veroes; conforman su identidad, cultura y la proyección de su imagen. De allí, que las relaciones interpersonales se han transformado en el elemento, que aplicado a todos los procesos productivos logra la excelencia y permite cubrir las expectativas, así como elevar la calidad del clima organizacional. Al mismo tiempo, se puede señalar que está fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando grupalmente o de forma individual, con la estructura de la organización, así como con los procesos; y por consiguiente influye tanto en la conducta de las personas como en el desempeño de las organizaciones.

A comparación del conocimiento científico este puede ser transmitido de generación en generación empleando la comunicación entre personas para transmitir este conocimiento. Gómez (2006, 18) refiere que: “el conocimiento técnico es aquel adquirido con el tiempo a través de experiencias y la práctica, requiere del uso de herramientas o instrumentos”.

Con atención a lo expuesto, es necesario resaltar la importancia de contar en la Contraloría del Municipio Veroes con los conocimientos técnicos dirigidos a ofrecer a la organización en general situaciones y experiencias que contribuyan a la conformación de un sano y efectivo clima organizacional, definido en gran parte por esas relaciones interpersonales que favorecen el trabajo en equipo, la participación, los acuerdos, el intercambio de conocimientos y vivencias.



Planeación Estratégica Basada en las Relaciones Interpersonales para el Fortalecimiento del Clima Organizacional.

MSc. Bethiver López. MSc. Freddy Vizcaya. MSc. Yvan Vizcaya



MÉTODO

En referencia a los aspectos metodológicos de la investigación, los cuales son el fundamento científico de la misma. Balestrini (2008, 125), explica que es: “el momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos...”

Se entiende entonces que el marco metodológico dicta las pautas o segmentos que deben ser incluidos en esta parte del trabajo, específicamente con la modalidad de la investigación, y los instrumentos utilizados para el levantamiento de la información. De ahí, que en esta etapa se desarrollaron las siguientes fases de un proyecto factible, donde los aspectos considerados fueron: el nivel de investigación, diseño de investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, técnicas de procesamiento y análisis de datos.

Para responder al nivel de profundidad al que se pretende llegar en la realización de la investigación, se utilizaron una serie de métodos y técnicas necesarias para la recolección de la información y que están muy relacionadas con el aspecto metodológico, la importancia de seleccionar un instrumento adecuado que permita recabar la información, así se empleó como instrumento un Cuestionario, dirigido a la muestra

A tal efecto, Hernández Fernández y Baptista (2010, 59), señalan que: “el tipo de investigación es correspondiente con la selección del tipo de estudio que norma el desarrollo del mismo y la definición de las técnicas de recolección de datos apoyadas de manera particular en cada modelo”. De acuerdo a lo expresado, la presente investigación, se ubica en un estudio de campo, de carácter descriptivo bajo la modalidad de proyecto factible.

La razón fundamental de la misma fue en primer lugar, diagnosticar las características que describen las relaciones interpersonales, en segundo lugar, contrastar y



**Planeación Estratégica Basada en las Relaciones Interpersonales
para el Fortalecimiento del Clima Organizacional.**

MSc. Bethiver López. MSc. Freddy Vizcaya. MSc. Yvan Vizcaya



analizar la información obtenida para luego Proponer un plan estratégico para el fortalecimiento del clima organizacional en la Contraloría Municipal de Veroes, municipio Veroes del estado Yaracuy.

RESULTADOS

Con respecto, a las técnicas de procesamiento y análisis de datos Méndez, (2006, 205), lo define como “El uso de técnicas estadísticas que faciliten el manejo de los datos obtenidos”. Posterior, a la aplicación del instrumento y recabada la información se procedió a la tabulación de los datos obtenidos, en tal sentido, se elaboró una matriz de doble entrada en las que se registran las frecuencias obtenidas para cada alternativa de respuesta emitida por los miembros de la población en estudio.

La información recabada fue organizada y cuantificada de acuerdo a los ítems; dimensiones y variables correspondientes lo cual es presentado en tablas; para ello se utilizó la estadística descriptiva; que permitió el uso de la distribución de frecuencias en donde se identificó tanto la frecuencia como el porcentaje al cual corresponde cada elemento de análisis, cuyos resultados fueron tabulados en el paquete Microsoft Excel 2010.

Se presentan los resultados obtenidos a partir de la investigación cuantitativa, mediante la tabulación de los datos de las variables seleccionadas, se consideró conveniente abordar este aspecto del estudio a través de los ítems formulados con relación a las dimensiones previstas.

De tal manera, se diseñaron cuadros estadísticos, que en su conjunto permiten explicar el comportamiento de las variables. El análisis descriptivo se realizó a partir de la presentación de los ítems y las alternativas de respuesta en términos de frecuencias simples (fs) y los correspondientes porcentajes. La interpretación se apoya en las bases teóricas del



**Planeación Estratégica Basada en las Relaciones Interpersonales
para el Fortalecimiento del Clima Organizacional.**

MSc. Bethiver López. MSc. Freddy Vizcaya. MSc. Yvan Vizcaya



estudio, lo cual permitió contrastar las apreciaciones de los autores revisados con respecto a los resultados obtenidos a través de la investigación.

Cuadro 1.

Variable: Relaciones Interpersonales. **Dimensión:** Comunicación. **Indicadores:** Planeación Estratégica- Pautas Comunicacionales.

Ítem s	ALTERNATIVAS																			
	DIRECTIVOS										EMPLEADOS									
	S		C.S		A.V		C.N		N		S		C.S		A.V		C.N		N	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Las normas de convivencia que se establecen en la Contraloría Municipal de Veroes son construidas mediante la planificación estratégica y consensuada entre directivos y empleados	1	5	1	5	0	0	0	0	0	0	5	22	2	10	10	45	3	13	0	0
2. El personal directivo de la Contraloría Municipal de Veroes pueden disentir de las opiniones del personal sin que esto genere ningún tipo de conflicto.	1	5	1	5	0	0	0	0	0	0	3	13	4	18	9	41	3	13	1	5
3. Los directivos y empleados se escuchan entre sí en una forma respetuosa.	0	0	0	0	2	10	0	0	0	0	2	10	8	35	4	18	6	27	0	0

Nota. Cuestionario aplicado a los Directivos y Empleados de la Contraloría Municipal de Veroes.



Planeación Estratégica Basada en las Relaciones Interpersonales para el Fortalecimiento del Clima Organizacional.

MSc. Bethiver López. MSc. Freddy Vizcaya. MSc. Yvan Vizcaya



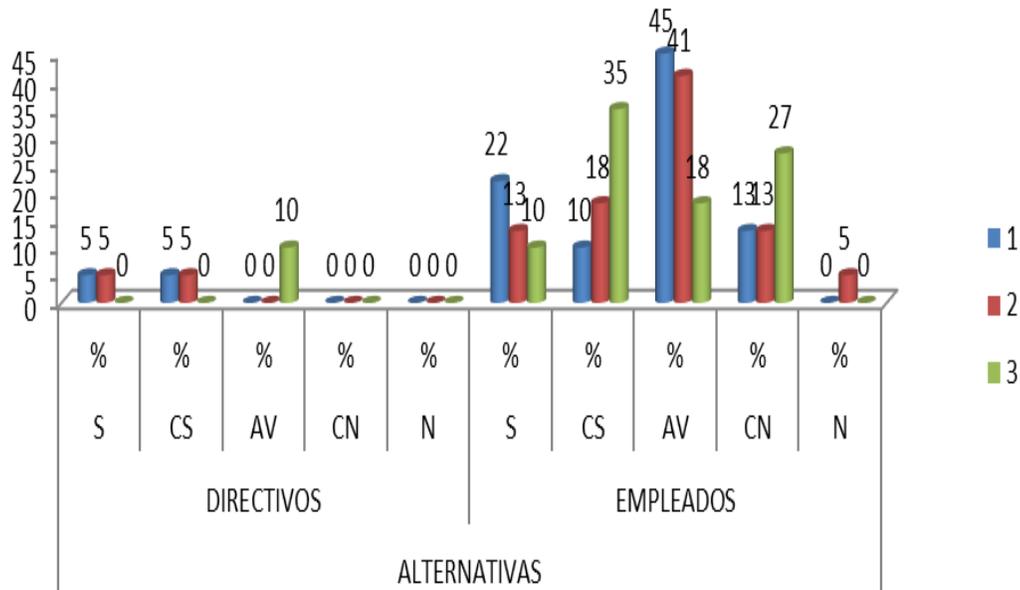


Gráfico 1. Variable: Relaciones Interpersonales. Dimensión: Comunicación. Indicadores: Planeación Estratégica- Pautas Comunicacionales.

Análisis

En cuanto a la **dimensión** Comunicación que mide los **Indicadores:** Planeación Estratégica y Pautas Comunicacionales se formularon tres ítems a partir de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados. Para el ítem 1, relativo a la planeación estratégica, el personal directivo en un 5% se inclinó por la alternativa Siempre y el otro 5% por la Alternativa Casi Siempre indicando que las normas de convivencia se establecen mediante la planeación estratégica consensuada entre directivos y empleados, mientras en los empleados se evidenció que el 22% se inclinó por la alternativa Siempre, por lo que se observa que esta situación tiene relación con la respuesta dada por el personal directivo.

Sin embargo, es importante señalar que un 10% de los empleados encuestados manifestó que Casi siempre les toma en cuenta para establecer planes que surjan del



**Planeación Estratégica Basada en las Relaciones Interpersonales
 para el Fortalecimiento del Clima Organizacional.**

MSc. Bethiver López. MSc. Freddy Vizcaya. MSc. Yvan Vizcaya



acuerdo colectivo, mientras que el resto de los empleados se ubicó en las alternativas de respuesta con 45% Algunas veces y 13% Casi nunca.

Respecto al ítem 2, dedicado a conocer sobre las pautas comunicacionales, se observa que el personal directivo se ubicó en la alternativa Siempre en un 5% y el 5% restante en la alternativa Casi siempre, con respecto a si ellos disienten de las opiniones de los empleados sin que genere ningún tipo de problema, lo que evidencia que el personal directivo tiene dificultad para emitir opiniones contrarias a los empleados, este hecho se ratificó al comparar la inclinación de los empleados de la Contraloría Municipal de Veroes por la alternativa 13% Siempre, 18% Casi Siempre, 41% Algunas veces, 13% Casi nunca y 5% Nunca.

En el ítem 3, la encuesta realizada a los directivos, arroja que 10% Siempre de los directivos y empleados se escuchan entre sí en una forma respetuosa. Los empleados respondieron 10% Siempre, 35% Casi siempre 18% Algunas veces y 27% Casi nunca. En este sentido, Soto (2007, 89), expresan que las interacciones humanas “deben orientarse hacia el logro de expresiones adecuadas dirigidas a otras personas, buscando siempre un ambiente de respeto, tolerancia y comunicación efectiva”.

En este orden de ideas se puede inferir que este proceso involucra un conjunto de conductas emitidas por una persona en un contexto interpersonal, que al mismo tiempo le permite expresar los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones en un marco de interacción que admita respetar al mismo tiempo los sentimientos y derechos de otras personas.

Cuadro 2.

Variable: Relaciones Interpersonales **Dimensión:** Estilos Comunicacionales **Indicadores:** Asertivo.



Planeación Estratégica Basada en las Relaciones Interpersonales para el Fortalecimiento del Clima Organizacional.

MSc. Bethiver López. MSc. Freddy Vizcaya. MSc. Yvan Vizcaya



Items	ALTERNATIVAS																			
	DIRECTIVOS					EMPLEADOS														
	S	C.S	A.V	C.N	N	S	C.S	A.V	C.N	N										
4. Los directivos y empleados se comunican entre si en forma clara y explícita.	0	0	1	5	1	5	0	0	0	0	5	23	10	44	5	23	0	0	0	0
5. El personal directivo manifiesta un comportamiento asertivo hacia los empleados de la contraloría municipal de Veroes.	0	0	2	10	0	0	0	0	0	0	6	27	10	44	4	19	0	0	0	0
6. Los empleados muestran capacidad para escucharse unos a otros.	0	0	2	10	0	0	0	0	0	0	3	14	10	44	6	27	1	5	0	0
7. Los directivos y empleados participan activamente en reuniones sociales donde pueden interactuar.	0	0	2	10	0	0	0	0	0	0	6	27	9	40	4	18	1	5	0	0

Nota. Cuestionario aplicado a los Directivos y Empleados de la Contraloría Municipal de Veroes.

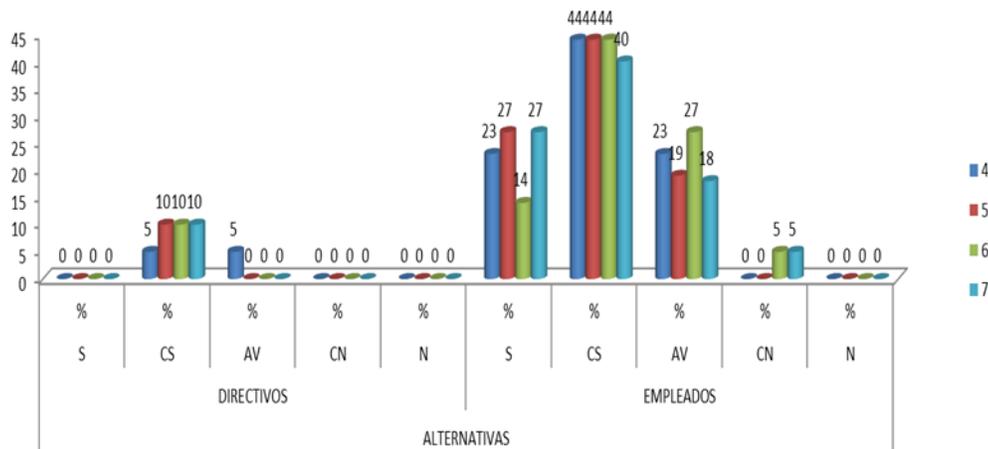


Gráfico 2. Variable: Relaciones Interpersonales Dimensión: Estilos Comunicacionales Indicadores: Asertivo.

Análisis

A través de la **dimensión Estilos Comunicacionales** se midió el **indicador Asertivo**. Para dicho indicador se formularon cuatro (04) ítem los cuales arrojaron los siguientes resultados, para el ítem 4 el personal directivo respondió: 5% Casi siempre y 5%

Planeación Estratégica Basada en las Relaciones Interpersonales para el Fortalecimiento del Clima Organizacional.

MSc. Bethiver López. MSc. Freddy Vizcaya. MSc. Yvan Vizcaya

Algunas veces y los empleados en un 23% Siempre, 44% Casi siempre y 23% Alguna veces se comunican entre sí de forma clara y explícita situación que evidencia que manejan respuestas enmarcadas en el estilo asertivo. No obstante, se mantienen porcentajes que deben ser tomados en cuenta debido a que afirman que solo algunas veces esta comunicación se da en los términos ideales, razón que justifica la propuesta de un plan estratégico que incluya aspectos comunicacionales para mejorar las relaciones interpersonales.

En el ítem 5 se observó que tanto el personal directivo y empleados manifiestan un comportamiento asertivo, ya que la mayoría de los encuestados se inclinó para la categoría casi siempre. Para el ítem 6 el 100% del personal directivo estuvo de acuerdo que los empleados “casi siempre” muestran capacidad para escucharse unos con otros, situación que fue similar al encuestar a los empleados de la Contraloría Municipal de Veroes, sin embargo al sumar las alternativas “algunas veces”, y “nunca” se obtuvo un 32% que es representativo para indicar la necesidad de mejorar las relaciones interpersonales entre los profesionales de la Contraloría Municipal de Veroes.

Con respecto a ítem 7, se evidenció que el personal directivo en un 50% se inclinó por la alternativa “casi siempre”, al igual que los empleados en un 27%, manifestaron que siempre asisten y participan en reuniones sociales donde interactúan, aunque un 40% de los empleados encuestados opinan que “casi siempre”, 18% Algunas veces y 5% Casi nunca participan en dichas reuniones, hecho que ratifica el ítem anterior en cuanto a la necesidad de mejorar las relaciones interpersonales.

En este sentido, las reuniones que se desarrollan en la Contraloría favorecen la cercanía que es uno de los aspectos significativos para ejercitar el estilo comunicacional asertivo y por ende mejorar las relaciones interpersonales. Al respecto, Stoner y Freeman (2008, 43), destacan la comunicación interpersonal como uno de los aspectos esenciales



Planeación Estratégica Basada en las Relaciones Interpersonales para el Fortalecimiento del Clima Organizacional.

MSc. Bethiver López. MSc. Freddy Vizcaya. MSc. Yvan Vizcaya



“mediante la cual se establece que uno de los determinantes de las relaciones interpersonales es la cercanía, es decir, compartir en un mismo lugar”.

CONCLUSIONES

Tomando como referencia los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento para el diseño del plan estratégico basado en las relaciones interpersonales para el fortalecimiento del clima organizacional en la Contraloría Municipal de Veroes, municipio Veroes del estado Yaracuy, se llegó a las siguientes conclusiones:

En cuanto al primer objetivo referido a diagnosticar las características que describen las relaciones interpersonales y el Clima Organizacional en la Contraloría Municipal de Veroes, se determinó que están siendo limitadas por el uso de un estilo comunicacional donde prevalece la respuesta pasiva. De igual forma, se mantiene la escasa participación en la toma de decisiones las cuales generalmente se hace de forma unidireccional, limitándose los aportes que bien podrían realizarlos empleados de la organización.

Dadas a las condiciones que anteceden el objetivo 2, se procedió al cálculo de la factibilidad de mercado, técnico y financiero, determinándose que si existe personal dispuesto a participar; del mismo modo se estableció que la Contraloría cuenta con los recursos tecnológicos y financieros para la puesta en marcha de la propuesta. Luego de realizado los cálculos de la factibilidad y habiéndose establecido el diagnostico se procedió a diseñar un plan estratégico basado en las relaciones interpersonales para el fortalecimiento del clima organizacional en la Contraloría Municipal de Veroes, municipio Veroes del estado Yaracuy

RECOMENDACIONES

Luego de efectuadas las conclusiones de este trabajo se procede a realizar las recomendaciones del mismo, las cuales se especifican a continuación:



**Planeación Estratégica Basada en las Relaciones Interpersonales
para el Fortalecimiento del Clima Organizacional.**

MSc. Bethiver López. MSc. Freddy Vizcaya. MSc. Yvan Vizcaya



Dar a conocer a todo el personal tanto a los directivos como a los demás en general, el contenido de la propuesta de un plan estratégico basado en las relaciones interpersonales para el fortalecimiento del clima organizacional en la Contraloría Municipal de Veroes, municipio Veroes del estado Yaracuy.

Tomar en cuenta a las relaciones interpersonales como una herramienta esencial para mejorar la atmosfera colectiva que se maneja dentro de la organización cuando el grupo de trabajo es sometido a normas, leyes, problemas de la vida cotidiana, entre otros, ya que, esta tiene una influencia decisiva en el clima organizacional.

Desarrollar programas, talleres, convivencias y charlas sobre las relaciones interpersonales con el fin de propiciar en los empleados cambios de actitudes, conductas, expresiones verbales como corporales para el fortalecimiento del clima organizacional. Promover la participación del personal directivo de la Contraloría Municipal de Veroes, municipio Veroes del estado Yaracuy en actividades de cartelera informativa y formativa en cuanto al ordenamiento legal que regula las relaciones laborales, al manejo de personal y liderazgo efectivo, con el objeto de optimizar el clima organizacional.



**Planeación Estratégica Basada en las Relaciones Interpersonales
para el Fortalecimiento del Clima Organizacional.**

MSc. Bethiver López. MSc. Freddy Vizcaya. MSc. Yvan Vizcaya



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arcelay Jose. 2006 *La Gerencia: Factor de Cambio Organizacional*. Revista Universidad EAFIT. N° 102. Bogotá. Colombia.
- Balestrini, Mirian. 2008. *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: Consultores Asociados.
- Cárdenas, Carlos, 2008. *Educación para Todos*. Publicaciones IPASME Caracas Venezuela.
- Chiavenato Idalbeto. 2010. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill.
- Chruden Jones. y Sherman Charles. 2009. *Gerencia en Tiempos de Transformación Educativa*. Editorial Kapeluz. Argentina.
- Dorta Tatiana. 2007. *Procesos Administrativos y Clima Organizacional*. Madrid: Editorial Síntesis, S.
- Fensterheim Herber. y Baer Jean. 2007. *Técnicas de Trabajo individual y de grupo en las Organizaciones*. Ediciones Pirámide. Madrid.
- García, Ernesto. 2007. *Relaciones Humanas a su alcance*. Segunda Edición. Editorial Norma. Caracas.
- Gómez, G. 2006. *Planificación y organización de empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, Raiza., Fernández, Carlos. y Baptista, Patric. 2010. *Metodología de la Investigación* (5a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, S. A.
- Hilly, Jon. 2009. *Administración Estratégica*. Octava Edición. México: Mc Graw-Hill.
- Koontz, Harold. 2008. *Administración. Una perspectiva global*. Editorial McGraw Hill, México.
- Méndez, Carlas. 2006. *Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. Tercera Edición. Bogotá: Ediciones Mc Graw Hill.
- Olivero Bernardo. 2006. *Educación, Dirección y Supervisión de Escuelas*. Buenos Aires. Argentina: Editorial Kapelusz.
- Soto, Carla. 2007. *El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza*. Profesorado, revista de curriculum y formación del profesorado, 6 (1-2), Becaria investigación, Universidad de Granada.
- Stoner, Albert. y Freeman, Harol. 2008. *Administración*. Quinta Edición. Editorial Prentice Hall.



**Planeación Estratégica Basada en las Relaciones Interpersonales
para el Fortalecimiento del Clima Organizacional.**

MSc. Bethiver López. MSc. Freddy Vizcaya. MSc. Yvan Vizcaya





Universidad Nacional Experimental de los Llanos
Centrales
Rómulo Gallegos
Decanato del Área Ciencias de la Educación
Centro de Estudios E Investigación (CEIACERG)

REVISTA CIENTÍFICA
CIENCIAEDUC

Depósito Legal Número: GU218000006
ISSN: 2610-816X



Volumen 8 Número 2 Julio a Diciembre 2025 Revista Semestral- Venezuela

Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional UNEFA.
2014. *Reglamento de las Líneas de Investigación de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional.* Vicerrectorado académico.
Caracas – Venezuela.



**Planeación Estratégica Basada en las Relaciones Interpersonales
para el Fortalecimiento del Clima Organizacional.**

MSc. Bethiver López. MSc. Freddy Vizcaya. MSc. Yvan Vizcaya

