



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
PROGRAMA DE POSTGRADO EN COMUNICACIÓN SOCIAL

TRABAJO DE GRADO

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES QUE CONTRIBUYA
CON LA CALIDAD DE GESTIÓN EN SEGURIDAD CIUDADANA DE LA
POLICÍA DEL MUNICIPIO EL HATILLO, EN CARACAS**

Presentado por:
Fuentes Gimón, Patricia Elena

Para optar al título de Magíster en Comunicación Social,
opción Comunicación Organizacional

Tutor:
López; Emmanuel

Caracas, diciembre de 2015

Caracas, 2 de diciembre de 2015

Señores
Director y demás integrantes
Consejo de Área de Humanidades y Educación,
Estudios de Postgrado,
Programa Comunicación Social
Universidad Católica Andrés Bello,
Presentes.

Referencia: **Aprobación de Tutor**

Tengo a bien dirigirme a ustedes a fin de informarles que he leído y revisado el borrador final del Trabajo de Grado titulado “**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES QUE CONTRIBUYA CON LA CALIDAD DE GESTIÓN EN SEGURIDAD CIUDADANA DE LA POLICÍA DEL MUNICIPIO EL HATILLO, EN CARACAS**”, presentado por la Lic. Patricia Elena Fuentes Gimón, titular de la cédula de identidad N° 17.706.281, como parte de los requisitos para optar al título de **Magíster en Comunicación Social**, opción **Comunicación Organizacional**.

A partir de dicha revisión, considero que el mencionado Trabajo de Grado reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a evaluación y posterior exposición y defensa oral ante el distinguido jurado que tenga(n) a bien designar.

Atentamente,

Ing Emmanuel López C.
C. I. N° 3.189.576

CARTA DE APROBACIÓN DE LA EMPRESA

Srs.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Postgrado de Comunicación Social, opción Comunicación Organizacional

Caracas

Nos dirigimos a ustedes para informarles que hemos autorizado a la Licenciada Patricia Elena Fuentes Gimón, titular de la cédula de identidad N° V-17.706.281, a hacer uso de nuestras instalaciones y de la información proveniente de esta institución, para documentar y soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académicos para la realización del Trabajo de Grado titulado **“DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES QUE CONTRIBUYA CON LA CALIDAD DE GESTIÓN EN SEGURIDAD CIUDADANA DE LA POLICÍA DEL MUNICIPIO EL HATILLO, EN CARACAS”**, como requisito para optar al título de Magíster en Comunicación Social, mención Comunicación Organizacional, exigido por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

En la ciudad de Caracas, a los 2 días del mes de diciembre de 2015

Santiago Rosas

C.I. N° 19.505.371

Director de Gestión Administrativa

Policía El Hatillo

AGRADECIMIENTOS

A mi esposo, mi mamá y todos mis familiares, por siempre apoyarme en las metas que me propongo.

A mi hijo, Emilio Ignacio -Coco-, quien me acompañó desde la barriga, en la elaboración de este trabajo de grado.

A la Policía El Hatillo, por su amplia colaboración en el desarrollo de este estudio.

Al profesor Emmanuel López, por siempre estar disponible para atender mis inquietudes.

A los ciudadanos que respondieron las encuestas que sirvieron de base para llevar a cabo con éxito esta investigación.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
CARTA DE APROBACIÓN DE LA EMPRESA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	viii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA.....	3
Disquisición previa.....	3
Interrogantes del estudio.....	4
Objetivos.....	5
Justificación de la investigación.....	5
Alcance y delimitación.....	6
Limitaciones.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	7
Tema.....	7
Antecedentes del estudio.....	7
Bases teóricas.....	8
Organización y Comunicación de gestión.....	8
Servicios.....	11
Servicio al cliente.....	11
Calidad de servicio.....	11
Principios que se deben tener en cuenta para lograr la satisfacción del cliente.....	12
Medición de calidad de servicio: modelo SERVQUAL.....	13
Ventajas y desventajas del modelo SERVQUAL.....	15
Desempeño: Eficacia, eficiencia y efectividad.....	16
Políticas públicas y seguridad ciudadana.....	17
Marco Institucional: Sobre la Policía Municipal El Hatillo.....	18
Bases legales.....	23
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	26
Tipo, diseño de investigación y enfoque.....	26
Nivel de desarrollo.....	27
Paradigma.....	28
Método.....	29
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	29
La observación.....	30
La revisión de documentos y/o fuentes bibliográficas.....	30
La entrevista.....	30
La encuesta (cuestionario): población y muestra.....	31
Metodología.....	38
Cronograma de actividades.....	40
Técnicas de procesamiento y análisis de información.....	41
Consideraciones éticas.....	41

CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	43
Encuesta realizada a los directores, trabajadores y funcionarios de la Policía El Hatillo.....	53
Entrevista a la Coordinadora de Comunicaciones de la Policía El Hatillo.....	60
Conclusiones del análisis.....	62
CAPÍTULO V. ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES.....	65
Objetivos de la estrategia de comunicaciones.....	65
Audiencias de interés.....	66
Plan de acción.....	67
Beneficios de la propuesta.....	71
Factibilidad de la propuesta.....	72
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	73
Conclusiones.....	73
Recomendaciones.....	75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES.....	77
ANEXOS.....	82

ÍNDICE DE TABLAS

		Pág.
Tabla N° 1	Dimensiones del modelo SERVQUAL.....	14
Tabla N° 2	Población y muestra.....	35
Tabla N° 3	Identificación y definición de las variables.....	36
Tabla N° 4	Cronograma de actividades.....	40
Tabla N° 5	Expectativas de los ciudadanos de El Hatillo encuestados en cuanto a la calidad de gestión de instituciones policiales excelentes.....	47
Tabla N° 6	Percepciones de los ciudadanos de El Hatillo encuestados en cuanto a la calidad de gestión de la Policía El Hatillo.....	47
Tabla N° 7	Indicador SERVQUAL (Percepciones-Expectativas) de los ciudadanos de El Hatillo encuestados.....	48
Tabla N° 8	Expectativas de la calidad de gestión de instituciones policiales excelentes, desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores).....	49
Tabla N° 9	Percepciones de la calidad de gestión de la Policía El Hatillo, desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores).....	50
Tabla N° 10	Indicador SERVQUAL (Percepciones-Expectativas) desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores).....	50
Tabla N° 11	Diferencia de expectativas acerca de instituciones policiales excelentes, desde el punto de vista de los ciudadanos versus el punto de vista de la organización.....	51
Tabla N° 12	Diferencia de percepciones acerca de la Policía El Hatillo, desde el punto de vista de los ciudadanos versus el punto de vista de la organización.....	52
Tabla N° 13	Expectativas de la calidad de gestión de instituciones policiales excelentes en materia de comunicaciones interna, desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores).....	53
Tabla N° 14	Percepciones de la calidad de gestión de la Policía El Hatillo en materia de comunicaciones internas, desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores).....	56
Tabla N° 15	Diferencia de percepciones y expectativas) en materia de comunicaciones internas, desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores).....	59
Tabla N° 16	Medios y eventos internos, y medios externos, de la Policía El Hatillo...	60
Tabla N° 17	Resumen de los valores obtenidos.....	62
Tabla N° 18	Resumen de los valores obtenidos en materia de comunicaciones internas.....	63
Tabla N° 19	Acciones sugeridas para las audiencias internas de la Policía El Hatillo.	67
Tabla N° 20	Acciones sugeridas para las audiencias externas de la Policía El Hatillo	70

ÍNDICE DE GRÁFICOS

		Pág.
Gráfico N° 1	Expectativas de la calidad de gestión de instituciones policiales excelentes, en cuanto a la coordinación de reuniones periódicas, desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores).....	53
Gráfico N° 2	Expectativas de la calidad de gestión de instituciones policiales excelentes, en cuanto a los medios internos, desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores).....	54
Gráfico N° 3	Expectativas de la calidad de gestión de instituciones policiales excelentes, en cuanto al volumen de información, desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores).....	55
Gráfico N° 4	Expectativas de la calidad de gestión de instituciones policiales excelentes, en cuanto a la posibilidad de manifestar sus opiniones, desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores).....	55
Gráfico N° 5	Percepciones de la calidad de gestión de instituciones policiales excelentes, en cuanto a la coordinación de reuniones periódicas, desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores).....	57
Gráfico N° 6	Percepciones de la calidad de gestión de instituciones policiales excelentes, en cuanto a los medios internos, desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores).....	57
Gráfico N° 7	Percepciones de la calidad de gestión de instituciones policiales excelentes, en cuanto al volumen de información, desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores).....	58
Gráfico N° 8	Percepciones de la calidad de gestión de instituciones policiales excelentes, en cuanto a la posibilidad de manifestar sus opiniones, desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores).....	59
Gráfico N° 9	Audiencias internas de interés para la Policía El Hatillo.....	66
Gráfico N°10	Audiencias externas de interés para la Policía El Hatillo.....	66

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
PROGRAMA DE POSTGRADO EN COMUNICACIÓN SOCIAL

TRABAJO DE GRADO

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES QUE CONTRIBUYA
CON LA CALIDAD DE GESTIÓN EN SEGURIDAD CIUDADANA DE LA
POLICÍA DEL MUNICIPIO EL HATILLO, EN CARACAS**

Autor: Patricia Elena Fuentes Gimón

Asesor: Emmanuel López C.

Año: 2015

RESUMEN

La inseguridad ciudadana cada día se hace más frecuente en Venezuela, la labor de los funcionarios policiales debe mejorar su efectividad constantemente, por lo que las comunicaciones organizacionales son de suma importancia para contribuir con la calidad de gestión de las policías municipales. El objetivo general de este estudio fue diseñar una estrategia de comunicaciones que contribuya con la la calidad de gestión en seguridad ciudadana de la Policía Municipal El Hatillo, en Caracas. De esta manera, dicho órgano policial evaluó su desempeño en lo que a calidad de servicio y satisfacción de los clientes (habitantes del municipio El Hatillo) se refiere. Esta investigación es de tipo proyectiva, descriptiva, con diseño de campo, de carácter no experimental y de dimensión temporal transeccional. Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron: la observación, la revisión de documentos y fuentes bibliográficas, la entrevista y la encuesta (cuestionario SERVQUAL). Se realizaron encuestas a los ciudadanos del municipio El Hatillo y a los directores, trabajadores y funcionarios de la Policía Municipal de El Hatillo, para detectar las necesidades y diseñar la estrategia que permita una mejora progresiva en las comunicaciones de la policía. La organización estudiada posee 175 trabajadores y el municipio El Hatillo, 58.156 habitantes. El tamaño de la muestra para la organización fue de 81 y para los ciudadanos fue de 150. Se pudo concluir que las expectativas de los ciudadanos no están siendo cubiertas, mientras que las de los trabajadores en algunos casos, sí. Sin embargo, ambos grupos de encuestados tuvieron expectativas muy altas, por lo que resultó pertinente diseñar una estrategia de comunicaciones que contribuya con la calidad de gestión en seguridad ciudadana de la Policía Municipal El Hatillo, en Caracas.

Palabras clave: *comunicación, calidad de gestión, seguridad ciudadana, policía y servicio.*

INTRODUCCIÓN

El problema de la inseguridad ciudadana en Venezuela no es únicamente un tema de percepción de la sociedad civil, sino que las propias cifras, tanto oficiales como extraoficiales, revelan que esta situación crece cada día más. Pese a que se han desarrollado políticas públicas por parte del Gobierno central y de los gobiernos regionales y municipales, los resultados no han sido los esperados.

Uno de los principales aspectos que deben ser resueltos para solventar la inseguridad del país es la competitividad de las policías municipales, su formación y calidad de gestión, pues son ellos quienes atienden de primera mano a los ciudadanos y, a través de ellos, se podría enfrentar desde la raíz este problema que afecta día a día a todos los venezolanos.

Es por ello que esta investigación pretendió indagar sobre la calidad de gestión de la Policía El Hatillo y encuestar a los vecinos del municipio El Hatillo, ubicado en Caracas, y a los funcionarios de dicho órgano policial. De esta manera, se pudieron detectar las principales necesidades en materia de seguridad ciudadana en dicho municipio donde, según el Instituto Autónomo Policial del Estado Miranda, en 2011 se registraron 15 asesinatos, lo que representa una tasa de 18 por cada 100 mil habitantes, tomando en cuenta que El Hatillo cuenta con una población de 58.156 habitantes, de acuerdo con el XIV Censo Nacional de Población y Vivienda del Instituto Nacional de Estadísticas (2014); 9 robos de vehículos, 9 hurtos de vehículos, 31 robos a residencias, 38 hurtos a residencias y 9 hurtos de armas de fuego.

Posteriormente, se diseñó una estrategia de comunicaciones que contribuya con la efectividad de la gestión en seguridad ciudadana de la Policía Municipal El Hatillo y que luego pueda ser replicada en el resto de los municipios de Venezuela.

Este documento que presenta los resultados del estudio realizado se estructura en seis capítulos que brevemente se describen a continuación:

Capítulo I: “El problema”. Contiene la disquisición previa de la investigación, las preguntas que se hace el investigador, los objetivos generales y específicos que se plantea, la justificación del proyecto, el alcance, la delimitación y las limitaciones que podrían presentarse en el estudio.

Capítulo II: “Marco teórico y conceptual”. Se hace un recorrido por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, el marco institucional y las bases legales. De esta manera, se brinda información acerca de los principales conceptos a ser tomados en cuenta durante el estudio.

Capítulo III: “Marco metodológico”. Comprende el tipo de investigación, el diseño y el enfoque de la misma, así como el nivel de desarrollo, el paradigma a utilizar, el método, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la planificación de la realización de las actividades en un cronograma,

las técnicas de procesamiento y análisis de información, y las consideraciones éticas presentes durante todo el estudio.

Capítulo IV: “Presentación y análisis de resultados”. Contiene los principales resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas a directores, trabajadores y funcionarios de la Policía El Hatillo, y de la entrevista realizada a la Coordinadora de Comunicaciones de dicho órgano policial. Asimismo, se presenta un análisis de los resultados y conclusiones del análisis.

Capítulo V: “Estrategia de comunicaciones”. Comprende la estrategia de comunicaciones que contribuya con la calidad de gestión en seguridad ciudadana de la Policía El Hatillo. Dicha estrategia cuenta con objetivos generales y específicos, audiencias de interés a ser abordadas y un plan de acción.

Capítulo VI: “Conclusiones y recomendaciones”. En función de los resultados presentados, se dan a conocer las conclusiones y sugerencias que plantea el investigador.

Por último, se presentan las referencias bibliográficas y documentales utilizadas para el desarrollo de esta investigación, así como los anexos del estudio.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

Disquisición previa

La inseguridad ciudadana se ha convertido en los últimos años en uno de los principales problemas que afecta a la población venezolana. De acuerdo con el último informe del Observatorio Venezolano de Violencia (2014), en el año 2014 se registraron 24.980 muertes violentas en el país, lo que representa una tasa de 82 muertes violentas por cada 100 mil habitantes. De acuerdo con este informe, Venezuela terminó el año 2014 como el segundo país con más homicidios en el mundo, después de Honduras.

Asimismo, según una encuesta realizada por Datanálisis (2014), 29,3% de la población considera que la inseguridad personal y la violencia son las principales fuentes de conflictividad social hoy día en Venezuela.

Caracas, la capital de Venezuela, no escapa de esta realidad. El Consejo Ciudadano para la Seguridad Pública y Justicia Penal (2015), organización mexicana no gubernamental que analiza desde 2008 los índices de violencia en las principales ciudades del mundo, evidenció que cuatro de las 50 ciudades más violentas del mundo están en Venezuela: Caracas, Valencia, Ciudad Guayana y Barquisimeto. En 2014, Caracas se ubicó en el segundo lugar, debido a su tasa de homicidios que fue superada únicamente por la de San Pedro Sula, en Honduras. Según este organismo (2015), en Caracas ocurrieron en 2014, 3.797 homicidios, lo que significa 115,98 asesinatos por cada 100 mil habitantes, mientras que en San Pedro Sula se registraron en 2014, 1.317 homicidios, lo que representa una tasa de 171,20 asesinatos por cada 100 mil habitantes.

El municipio El Hatillo, de Caracas, tampoco se aleja de este fenómeno que ha pasado a formar parte de la vida cotidiana de los venezolanos. El Instituto Autónomo Policial del Estado Miranda (citado en Observatorio Metropolitano de Seguridad Ciudadana, 2011) registró 15 asesinatos en el municipio El Hatillo durante el año 2011, lo que representa una tasa de 18 por cada 100 mil habitantes, tomando en cuenta que la población de dicho municipio es de 58.156 habitantes, según el XIV Censo Nacional de Población y Vivienda del Instituto Nacional de Estadísticas (2014). Igualmente, durante dicho año, se registraron 9 robos de vehículos en El Hatillo, 9 hurtos de vehículos, 31 robos a residencias, 38 hurtos a residencias y 9 hurtos de armas de fuego.

Por tratarse de un municipio con una población en su mayoría de clase media o media alta, el delito que ocurre con más frecuencia es el secuestro. De acuerdo con el Observatorio Metropolitano de Seguridad Ciudadana (2011), el secuestro express se caracteriza principalmente porque el secuestrador elige a su víctima al azar, no la selecciona con anterioridad, sino que la ubica en una zona de clase media o media alta, basándose en el carro que posee, para medir su poder adquisitivo.

En dicho informe del Observatorio Metropolitano de Seguridad Ciudadana (2011) también se sostiene que la presidenta de la Asociación de Vecinos de Alto Hatillo ofreció una declaración al diario El Universal, en la cual indicó que en dicho municipio se producen alrededor de cuatro secuestros a la semana y que en octubre de 2011 habían contabilizado unos 70 secuestros en la zona durante dicho año.

En diciembre de 2013 se realizaron elecciones municipales en Venezuela y resultó electo David Smolansky como alcalde de El Hatillo, quien estableció como prioridad de su gestión combatir la inseguridad del municipio. Al asumir su cargo, Smolansky presentó el plan de seguridad “El Hatillo, Territorio Blindado” que, entre otras cosas, plantea la reinstitucionalización de la Policía El Hatillo, a través de la dotación del cuerpo policial, “que se traduce en una mejor respuesta y un despliegue apropiado ante hechos irregulares que afecten la vida de los vecinos” del municipio El Hatillo (Alcaldía El Hatillo, 2014).

Para lograrlo, el alcalde ha destacado en todo momento que es necesario contar con una policía formada, capacitada e integrada con la comunidad que además cuente con la cantidad de efectivos y patrullas suficientes para abarcar todos los rincones del municipio y atender cualquier eventualidad que surja.

Ante esta situación, se generó la inquietud de conocer qué tan efectiva está siendo la gestión de la Policía del municipio El Hatillo, de Caracas, en materia de seguridad ciudadana, a través de la percepción tanto de los propios efectivos como de la sociedad civil, con el fin de que, una vez detectadas las necesidades, se desarrolle una estrategia de comunicación organizacional.

Interrogantes del estudio

General:

¿Hasta dónde una estrategia de comunicaciones puede contribuir con la calidad de gestión en seguridad ciudadana de la Policía Municipal El Hatillo, en Caracas?

Específicas:

1. ¿Cómo es la situación de seguridad ciudadana en el municipio El Hatillo?
2. ¿Cuáles son las expectativas y percepciones de la calidad del servicio de la Policía El Hatillo desde el punto de vista de los ciudadanos del municipio El Hatillo?
3. ¿Cuáles son las expectativas y percepciones de la calidad del servicio de la Policía El Hatillo desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores)?
4. ¿Cómo son las expectativas y percepciones de la calidad del servicio de la Policía El Hatillo, desde el punto de vista de los ciudadanos de El Hatillo versus las expectativas y percepciones

desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores)?

5. ¿Cuáles son las expectativas y percepciones de la calidad del servicio de la Policía El Hatillo en materia de comunicaciones internas desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores)?

Objetivos

General:

Diseñar una estrategia de comunicaciones que contribuya con la calidad de gestión en seguridad ciudadana de la Policía Municipal El Hatillo, en Caracas.

Específicos:

1. Describir la situación de seguridad ciudadana del municipio El Hatillo.
2. Determinar las expectativas y percepciones de la calidad del servicio de la Policía El Hatillo desde el punto de vista de los ciudadanos del municipio El Hatillo, a través de la aplicación del modelo SERVQUAL.
3. Determinar las expectativas y percepciones de la calidad del servicio de la Policía El Hatillo desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores), a través de la aplicación del modelo SERVQUAL.
4. Comparar las expectativas y percepciones de la calidad del servicio de la Policía El Hatillo, desde el punto de vista de los ciudadanos de El Hatillo versus las expectativas y percepciones desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores), mediante las brechas encontradas.
5. Determinar las expectativas y percepciones de la calidad del servicio de la Policía El Hatillo en materia de comunicaciones internas desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores).

Justificación de la investigación

El problema de la inseguridad ciudadana abarca múltiples factores que deben ser atacados desde la raíz. Uno de ellos es la calidad de gestión de los funcionarios policiales, quienes día a día interactúan con los ciudadanos y, a través de ellos, se pueden conocer las principales inquietudes y necesidades de la población para desarrollar e implementar planes de seguridad en el país.

Con esta investigación, se pretende conocer la realidad en materia de seguridad ciudadana del municipio El Hatillo, ubicado en Caracas, analizando las percepciones de la sociedad y de los funcionarios policiales para diseñar

estrategias de comunicaciones, tanto internas como externas, que contribuyan con la calidad de la gestión de la Policía Municipal El Hatillo.

A su vez, se pretende evaluar la capacidad que tiene la comunicación efectiva entre funcionarios policiales y vecinos para impactar positivamente sobre la seguridad del país, analizando la posibilidad de que la propia sociedad, gracias a la confianza que podría tener en la policía, se convierta en elemento de prevención.

La importancia de este estudio radica en que, al diseñar estrategias para mejorar la situación de la Policía de El Hatillo, se podrían implementar planes en materia de seguridad que, a posteriori, tendrían la posibilidad de ser replicados en el resto del país.

Alcance y delimitación

A través de esta investigación, se diseñó una estrategia de comunicaciones que contribuya con la calidad de gestión en seguridad ciudadana de la Policía del Municipio El Hatillo, en Caracas. Para ello, se conoció la percepción de seguridad ciudadana tanto de los vecinos de dicho municipio como de los propios funcionarios de la Policía Municipal El Hatillo, con el fin de detectar las principales necesidades de dicho municipio.

Una vez analizados los resultados de dicha investigación, se desarrolló una estrategia de comunicaciones que contribuya con la efectividad de gestión en materia de seguridad ciudadana de la Policía Municipal El Hatillo.

La investigación se llevó a cabo desde marzo de 2015 hasta diciembre del mismo año en el municipio El Hatillo, ubicado en Caracas, Venezuela, específicamente en la Alcaldía de dicho municipio, cuya misión es la de servir por vocación y convicción a los hatillanos a través de una gestión transparente, participativa e innovadora para alcanzar un municipio próspero y de convivencia (Página oficina de la Alcaldía de El Hatillo, 2014).

Limitaciones

Se considera que la información aportada por la Alcaldía del Municipio El Hatillo fue totalmente confiable. Sin embargo, los datos que se obtuvieron de las encuestas a funcionarios policiales y vecinos del municipio pudieron verse afectados por las percepciones y la subjetividad de cada individuo.

Asimismo, otra limitación que pudo intervenir en la investigación fue la imposibilidad de acceso a bases de datos oficiales. Por ello, se utilizaron fuentes no oficiales, como los medios de comunicación, bibliografía, informes de organizaciones no gubernamentales, entre otras.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Tema

Gestión de las comunicaciones en servicios públicos

Antecedentes del estudio

Durante la última década, se han llevado a cabo investigaciones en relación a la satisfacción del cliente y la calidad de servicio, que pueden servir de referencia para el desarrollo del presente estudio. A continuación, se especifican algunas de estas investigaciones:

- Verdu (2013), en su estudio titulado *Diagnóstico de la percepción de calidad de servicio y grado de satisfacción de los clientes de una empresa de servicios estéticos y belleza* intenta conocer cuál es la percepción de calidad de servicio y grado de satisfacción de los clientes en una empresa de servicios estéticos y belleza, que permita evaluar el desempeño de la empresa en lo que a la calidad de servicio y satisfacción de los clientes se refiere. Asimismo, a través de este trabajo de grado se busca contribuir con la empresa a conocer sus oportunidades de mejora y tomar acciones al respecto, así como concientizarse de su situación actual y de sus clientes, lo cual la haría evaluar la mejor aptitud para optimizar su posicionamiento en el mercado venezolano. La investigación fue de tipo evaluativa, nivel descriptiva; como instrumentos de recolección de datos, estuvieron presentes: la observación, la entrevista, la encuesta (cuestionario) y la revisión documental o fuentes bibliográficas. Para ello, se utilizó el modelo SERVQUAL.
- El estudio titulado *Diagnóstico de la calidad del servicio prestado por una empresa de telecomunicaciones a sus clientes externos*, de Vieira (2011), explora y evalúa, de forma no experimental y transversal, a los clientes externos, activos e inactivos, de una empresa de telecomunicaciones, empleando técnicas de medición de calidad de servicio, como el análisis documental y el modelo SERVQUAL. De esta manera, se pudo determinar que la efectiva atención al cliente, de calidad, está directamente relacionada con la motivación del personal de la empresa y, por ende, su capacitación para el trato hacia sus clientes.
- La investigación de Alvarado (2008) *La fidelidad del cliente del sector bancario en función de la calidad de servicio, la satisfacción y la imagen* se basa en un estudio sobre la lealtad de los clientes hacia las instituciones financieras, y tiene como objetivo general determinar la influencia que tienen la calidad de servicio, la satisfacción del cliente y la imagen del proveedor de servicios sobre la lealtad de un cliente a la institución financiera XYZ. De esta manera, se buscó contar con un diagnóstico de las percepciones de los clientes comparado con las de la institución, en relación a las variables de estudio, conociendo cuáles son los factores que inciden de manera positiva y negativa en la lealtad de

los clientes, con el fin último de mejorar las percepciones positivas y corregir las negativas. Para ello, se aplicó un modelo de indicadores de lealtad de los consumidores y la escala SERVQUAL, que permitió concluir que las instituciones financieras que quieren alcanzar la fidelidad de sus clientes deben tomar en cuenta la calidad de su servicio, la imagen y la satisfacción.

Bases teóricas

Organización y Comunicación de gestión

Para desarrollar un trabajo de investigación que pretenda diseñar una estrategia de comunicaciones que contribuya con la efectividad de la gestión de una empresa u organización, es importante definir el término empresa que, según Bustamante (2006), “es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado”.

Por su parte, una organización es, según Shein (1982), “la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad” (p. 59).

También se puede definir una organización como “dos o más personas que trabajan en colaboración y en conjunto dentro de unos límites identificables para alcanzar una meta u objetivo en común” (Hodge, Anthony y Gales, 2008, p. 11).

De igual manera, resulta imprescindible conocer los conceptos relacionados con la comunicación, la comunicación organizacional y, por ende, la comunicación interna y externa como aspectos fundamentales para la gestión de las organizaciones.

De acuerdo con Fernández C. (2002), la comunicación es un “fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquier que sea su tipo o tamaño. La comunicación es el proceso social más importante. Si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también lo es a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación” (p. 11).

La comunicación organizacional se entiende, según Fernández C. (2002, p.12), de tres maneras distintas:

- *Es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno.*

- *Es una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio.*
- *Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos.*

Por su parte, la Comunicación Interna es el “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (Fernández C., 2002, p. 14).

“La Comunicación Interna, de forma planificada o no, siempre ha existido en todo tipo de organizaciones, sobre todo en aquellas empresas e instituciones preocupadas por la ‘calidad’ y a las que se califica como ‘excelentes’” (Benavides et al., 2001, p. 219). Sus funciones y objetivos “deben estar incluidos dentro del Plan Estratégico de la Compañía y debe ser gestionada al mismo nivel que el resto de políticas estratégicas de la organización” (Benavides et al., 2001).

Pese a que la competitividad, eficacia y beneficio son los términos que sobresalen en las organizaciones, existe un valor único que brindan las comunicaciones, en especial, las internas, debido a que éstas pueden generar cambios de actitud en los empleados y resultados positivos para el funcionamiento de la empresa.

Es necesario un cambio de cultura empresarial donde la implementación de políticas de comunicación interna, y la puesta en marcha de canales y medios que favorezcan la implicación y la consiguiente participación de todos en un proyecto común de empresa, se convierta en una realidad, aún más, en una de las claves de la gestión empresarial de nuestros días” (Del Pozo Lite, 2000, p. 27).

La Comunicación Externa es, de acuerdo con Fernández C. (2002):

El conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus

relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios (p. 14).

Fernández C. (2002) sostiene también que las comunicaciones en las organizaciones son necesarias, entre otras cosas, porque satisfacen lo que la gente requiere, mantienen la confidencialidad ante el temor de que se haga un mal uso de la información, les brindan a los empleados información relacionada con la organización, sobre el trabajo y sobre los asuntos que afectan su vida personal y familiar.

Weil (1992) destaca las siete contribuciones de la comunicación a la gestión:

- 1. Propone una representación unitaria de la empresa: le permite sobrepasar su realidad y singularizarse en relación a la competencia que ejerce la misma actividad, en especificidad y en superioridad.*
- 2. Liga la plenitud individual al desarrollo de la empresa: la comunicación transforma a la empresa en un terreno familiar, implicando y favoreciendo la integración de todos.*
- 3. Desarrolla un ente imaginario comunitario: defender la patria. La comunicación niega la idea de intereses opuestos porque transforma los protagonistas de un combate en interlocutores de un debate.*
- 4. Crea un lenguaje común: identificar situaciones frecuentes en la vida de la empresa, nombrándola y proponiendo escenarios-solución, conduce no solamente a unir a la empresa sino que le procura las claves del comportamiento para la acción. El lenguaje no es solamente la adopción de una lengua común; también comprende costumbres, rituales, tabúes, procedimientos de trabajo y normas que tejen el carácter específico de la empresa y constituyen los puntos de identidad compartidos por los asalariados.*
- 5. Canaliza las diversificaciones alrededor de un concepto federalizador. Construye un buen medio para asegurar que el grupo creará plusvalía para sus accionistas.*
- 6. Vivifica y hace evolucionar la cultura de la empresa. Rompe las inercias y facilita la flexibilidad; prepara, difunde y crea adhesiones hacia una decisión; combate los efectos del crecimiento externo que diluye la cultura de empresa; compensa los déficits de cultura; y responde ante el aumento de empleos precarios jugando con el reconocimiento más que con la pertenencia.*
- 7. Es una palanca de cambio: no expresa sólo la identidad de la empresa, sino también su identidad proyectada, siguiendo un proceso de anticipación a los deseos de los clientes. Su mensaje respeta una parte de su capital de imagen, pero también introduce una dosis de alteridad para extender esta imagen y preparar el terreno para los nuevos retos (p. 136).*

Servicios

Fisher y Navarro (1994, citados en Duque, 2005, p.64) definen servicio como “el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas”, mientras que Kotler (1997, citado en Duque, 2005, p.64), considera que se trata de “cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico”. De acuerdo con Duque (2005), los servicios son intangibles, heterogéneos e inseparables.

De acuerdo con Thompson (2006) los servicios son el “resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo”. Los servicios implican en su gran mayoría la participación por parte de los clientes y, por ende, pueden ser el fin principal de una transacción para satisfacer las necesidades de los clientes.

Por su parte, Kafati (2001) lista algunas de las características de los servicios, tales como: no son tangibles, son personalizados, involucran al cliente, se producen conforme a la demanda, son producidos y consumidos al mismo tiempo y no pueden ser mostrados antes de la entrega, entre otras.

Servicio al cliente

Para García y Proaño (2008), el servicio al cliente “es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrados con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo” (p.35).

El servicio al cliente “implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional” (Lovelock, 1990, citado en Duque, 2005, p. 65).

Duque (2005) coincide con la definición mencionada y añade que el objetivo básico del servicio al cliente es “mejorar las experiencias que el cliente tiene con el servicio de la organización” y que “esto hace parte de la gestión de la calidad del servicio y, por ende, de la implementación de sistemas integrados de gestión de la calidad” (p.65).

Calidad de servicio

Para entender el servicio al cliente en busca de la calidad es importante mencionar que la calidad es “una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por

mejorar, día a día, procesos y resultados” (López y Gadea, 1995, citados en Mira, Lorenzo, Rodríguez-Marín y Buil, 1999).

Según la definición de la Norma ISO 8420 (citada en Mosquera y Martínez, 2005, p. 4), calidad es la “totalidad de las características de una entidad que influyen en su capacidad para satisfacer necesidades declaradas o implícitas, donde el término ‘entidad’ puede representar una actividad, proceso, producto, organización, sistema, persona o alguna combinación entre ellas”.

De acuerdo con Mira, Lorenzo, Rodríguez-Marín y Buil (1999), el concepto de calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que introduce la mejora continua en cualquier organización, a todos los niveles, y que afecta a todas las personas y procesos. Es así como se puede sintetizar que el principal motor de las organizaciones en la búsqueda de la calidad es el interés por satisfacer al cliente, orientar su cultura hacia la mejora continua y motivar a sus empleados para que sean capaces de generar productos o servicios de alta calidad.

“La calidad se refiere, no solo a productos o servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios. La calidad pasa por todas las fases de la actividad de la empresa, es decir, por todos los procesos de desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los productos o servicios” (Imai, 1998, citado en Duque, 2005, p. 68).

La calidad de servicio “es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Resulta obvio que para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas” (Mosquera y Martínez, 2005, p.11).

Duque (2005) señala que las características de los servicios implican cuatro consecuencias en el estudio de la calidad del servicio: es más difícil de evaluar que la de los bienes; la propia naturaleza de los servicios conduce a una mayor variabilidad de su calidad y a un riesgo percibido del cliente más alto que en el caso de la mayoría de bienes; la valoración de la calidad de servicio por parte del cliente tiene lugar mediante una comparación entre expectativas y resultados; y, por último, las evaluaciones de la calidad hacen referencia tanto a los resultados como a los procesos de prestación de servicios (Parasuraman, Zeithalm y Berry, 1985, citados en Duque, 2005, p. 66).

Principios que se deben tener en cuenta para lograr la satisfacción del cliente

Según Kotler y Keller (2006), se entiende por satisfacción del cliente:

Una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados esperados) con las expectativas de beneficios previas. Si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si los resultados están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si

los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado (p.144, c.p., Pontón, 2009, p.38).

De acuerdo con Otero (2007), existen cinco principios importantes a la hora de buscar la satisfacción de los clientes:

1. **Delegación:** las empresas deben asegurarse de que todos los trabajadores tengan muy claras sus atribuciones para, de esta manera, poder cumplir con las necesidades del cliente y, por ende, generar beneficios para la organización.
2. **Trabajo en equipo:** con el fin de cumplir con los objetivos planteados y lograr la satisfacción del cliente, debe existir el trabajo en equipo, sobre todo por parte de quienes se encuentran en contacto permanente con los clientes.
3. **Seguimiento del servicio:** la atención constante al cliente es de suma relevancia para lograr la satisfacción de los mismos. Para lograr la fidelidad de los clientes es importante, entre otras cosas, mantener una comunicación frecuente con ellos que permita conocer sus percepciones y asegurarse de que los procesos culminan exitosamente. De esta forma, los clientes se sienten importantes para la empresa.
4. **Auditoría permanente:** las empresas deben contar con métodos de evaluación para medir el servicio y el grado de conformidad de los clientes. En caso de encontrar deficiencias, debe repararlas inmediatamente para no perder a los clientes y, por el contrario, lograr la fidelidad de los mismos.
5. **Prevención:** es importante detectar los reclamos comunes en la mayoría de los clientes, con el fin de buscarles solución rápida para evitar insatisfacciones y quejas que puedan afectar la reputación de la empresa.

Otero (2007) asegura también que las personas que se encuentran en contacto permanente con los clientes, deben contar con ciertas cualidades que permitan mantener la relación con ellos. Algunas de ellas deben ser: verdadera vocación de servicio; capacidad para escuchar al cliente; empatía; simpatía natural; paciencia, ecuanimidad y autocontrol; y capacidad de adaptación.

Medición de calidad de servicio: modelo SERVQUAL

Uno de los principales instrumentos para medir la calidad de servicio percibida por el cliente es el modelo SERVQUAL que, según Mosquera y Martínez (2005):

Define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente. De esta forma, un cliente valorará negativamente (positivamente) la calidad de un servicio en el que las

percepciones que ha obtenido sean inferiores (superiores) a las expectativas que tenía. Por ello, las compañías de servicios en las que uno de sus objetivos es la diferenciación mediante un servicio de calidad, deben prestar especial interés al hecho de superar las expectativas de sus clientes.

El modelo SERVQUAL propone las siguientes dimensiones para medir la calidad de servicio: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, y las define de la siguiente manera (Mosquera y Martínez, 2005):

- *Elementos tangibles: apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación.*
- *Fiabilidad: habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa.*
- *Capacidad de respuesta: deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida.*
- *Seguridad: conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente.*
- *Empatía: atención individualizada al cliente.*

Las cinco dimensiones mencionadas previamente se desagregan, según el modelo SERVQUAL, en los siguientes 22 ítems:

Tabla N°1: Dimensiones del modelo SERVQUAL

<p>Dimensión 1: elementos tangibles</p> <p>Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna - Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas - Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra - Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos
<p>Dimensión 2: fiabilidad</p> <p>Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace - Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo - La empresa realiza bien el servicio la primera vez - La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido - La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores
<p>Dimensión 3: capacidad de respuesta</p> <p>Disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio - Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes - Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes - Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes

<p>Dimensión 4: seguridad</p> <p>Conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza</p> <ul style="list-style-type: none"> - El comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes - Los clientes se sienten seguros en sus transacciones con la empresa de servicios - Los empleados de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes - Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes
<p>Dimensión 5: empatía</p> <p>Atención individualizada que ofrecen las empresas a los consumidores</p> <ul style="list-style-type: none"> - La empresa de servicios da a sus clientes una atención individualizada - La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes - La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes - La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes - La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes

Fuente: Mosquera y Martínez, 2005

El Comité para el Desarrollo de la Calidad Total, de la Asociación Española para la Calidad (2003), en su libro *Cómo medir la satisfacción del cliente* explica que el indicador SERVQUAL se calcula sumando las diferencias entre las percepciones (pi) menos las expectativas (Ei) para cada pareja de ítems, con la siguiente fórmula:

$$\text{Indicador} = \Sigma (\text{Pi} - \text{Ei})$$

Ventajas y desventajas del modelo SERVQUAL

De acuerdo con el Comité para el Desarrollo de la Calidad Total, de la Asociación Española para la Calidad (2003), al utilizar el método SERVQUAL para medir la calidad de servicio, se obtienen las siguientes ventajas:

- Al poder realizar la encuesta periódicamente en diferentes momentos, se facilita el seguimiento de la tendencia en la satisfacción del cliente.
- Al conocer y comprobar los aspectos en los que está fallando la empresa, se hace posible establecer líneas y planes para mejorar y reparar los daños.
- Permite establecer una metodología de trabajo que sirva para medir la satisfacción en varios servicios al mismo tiempo.

Sin embargo, dicho comité aclara que el modelo SERVQUAL también tiene sus deficiencias:

- Es un método muy general que requiere ser adaptado y particularizado en ciertos aspectos.
- El método SERVQUAL analiza tanto lo que espera el cliente del servicio como lo que en efecto recibe. Algunos autores señalan que no tiene sentido preguntar las expectativas sino únicamente sus percepciones acerca de lo que ha obtenido.

Desempeño: Eficacia, eficiencia y efectividad

Medir el desempeño de los procesos de las empresas se ha hecho sumamente relevante a la hora de conocer la calidad de servicio desde el punto de vista de los clientes.

Se entiende por desempeño el “cumplimiento de las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio. Sus dimensiones son los aspectos que podemos observar en el mismo” (Gabaldón, 2006).

Con el fin de poder medir la calidad de los servicios de cualquier organización, es de relevancia pasarse por los conceptos de eficacia, eficiencia y efectividad que, aunque muchas veces parecieran significar lo mismo, tienen diversos aspectos que los diferencian.

De acuerdo con Verdu (2013):

Existen muchas dimensiones que pueden ser medidas dentro de una empresa, dependiendo del objetivo de la medición. Entre las principales se encuentran: eficacia, eficiencia, economía y calidad. La eficacia es el grado de cumplimiento de los objetivos planteados. ¿En qué medida la institución está cumpliendo con sus objetivos fundamentales? La eficiencia es la relación entre dos magnitudes físicas: producción de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto.

La eficacia, entendida como el logro de objetivos, es de acuerdo con Bouza (2000), la relación entre los objetivos y los resultados bajo condiciones reales, es decir, “cuando se crean condiciones de máximo acondicionamiento para alcanzar un fin y éste se logra, los recursos puestos en función de ese fin fueron eficaces. La eficacia es un punto de referencia para lograr algo que se ha demostrado que es posible” (Bouza, 2000).

La eficiencia, por su parte, entendida como los resultados obtenidos en la organización con el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, es la “capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado”. Para Bouza (2000), se trata de la relación entre recursos y resultados bajo condiciones reales. “La eficiencia se evalúa a partir de comparaciones. Los estudios de eficacia y efectividad no incluyen recursos, los de eficiencia sí. Para que haya eficiencia el proceso tiene que ser efectivo; el más eficiente es el que mejor relación recursos/resultados presenta” (Bouza, 2000).

El Diccionario de la Lengua Española señala que la efectividad, entendida como el efecto o impacto de la eficacia, es la “capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”, mientras que Bouza (2000), indica que es la relación de los objetivos y resultados bajo condiciones reales. “Dicho de otra manera, cuando se llevan a la práctica acciones para lograr el propósito que previamente se alcanzó bajo condiciones ideales y éste se consigue bajo las

condiciones reales existentes, los recursos puestos en función para ese fin fueron efectivos” (Bouza, 2000).

Políticas públicas y seguridad ciudadana

El Diccionario de la Lengua Española (de la Real Academia Española) define el servicio público como la “actividad llevada a cabo por la Administración o, bajo un cierto control y regulación de esta, por una organización, especializada o no, y destinada a satisfacer las necesidades de la colectividad”.

Igualmente, define la política como aquella “actividad de quienes rigen o aspiran a regir los asuntos públicos” (Diccionario de la Lengua Española). Por ende, se podría inferir que las políticas públicas son las actividades de quienes rigen o aspiran regir los asuntos públicos y que destinan sus logros a satisfacer las necesidades de la colectividad.

De acuerdo con el estudio de Políticas Públicas de Convivencia y Seguridad Ciudadana del Distrito Metropolitano de Caracas, realizado por el Instituto de Investigaciones de Convivencia y Seguridad Ciudadana –Incosec-, (2010):

Las políticas públicas de convivencia y seguridad ciudadana son “el conjunto de decisiones y acciones estratégicas que el Estado, en sus diferentes niveles de gobierno, lleva a cabo conjuntamente con diversos actores sociales, en un marco de legitimidad y de legalidad para reducir los riesgos, conflictos y delitos que afectan el pleno disfrute de los derechos y la libertad de los ciudadanos, bien sea mediante la prevención, el control y/o la represión, con la finalidad de contribuir a elevar la calidad de vida y la seguridad humana, instancia final del desarrollo (p. 74).

La seguridad ciudadana es, por su parte, “la vigencia plena del Estado Democrático de Derecho, lo cual implica la preservación de la seguridad jurídica y la seguridad pública y privada” (Artiles, 2010).

Definiremos la seguridad ciudadana como una situación política y social en la cual las personas tienen garantizado el pleno disfrute de sus derechos, por lo que existen mecanismos institucionales eficientes para prevenir y controlar los peligros, coerciones ilegítimas –ya bien sea por parte de los aparatos públicos o por particulares- o violencia física o psicológica que pudiesen lesionar dichos derechos. (Artiles, 2010).

En esta investigación, se pretende estudiar la calidad de gestión en seguridad ciudadana, por lo que cabe señalar que el artículo 55 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela establece:

Toda persona tiene derecho a la protección del Estado a través de los órganos de seguridad ciudadana regulados por ley, frente a situaciones que constituyan amenazas, vulnerabilidad o riesgos para la integridad física de las personas, sus propiedades, el disfrute de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes.

La participación de los ciudadanos y las ciudadanas en los programas destinados a la prevención, seguridad ciudadana y administración de emergencias será regulada por una ley especial.

Los cuerpos de seguridad del Estado respetarán la dignidad y los derechos humanos de las personas. El uso de armas o sustancias tóxicas por parte del funcionariado policial y de seguridad estará limitado por principios de necesidad, oportunidad, proporcionalidad, conforme a la ley.

A su vez, es importante mencionar que la policía es el “cuerpo encargado de velar por el mantenimiento del orden público y la seguridad de los ciudadanos, a las órdenes de las autoridades políticas” (Diccionario de la Lengua Española).

Marco institucional: Sobre la Policía Municipal El Hatillo

En esta investigación se estudiará la calidad de gestión en materia de seguridad ciudadana de la Policía Municipal El Hatillo, ubicado en Caracas, Venezuela.

Para ello, es necesario conocer la filosofía organizacional de dicho organismo policial. Según el Reglamento Orgánico e Interno de La Policía Municipal El Hatillo (2012):

El Instituto Autónomo de Policía Municipal, denominado Policía Municipal El Hatillo, es un ente descentralizado funcionalmente de la Alcaldía del Municipio El Hatillo, adscrito al despacho del Alcalde o Alcaldes de este Municipio, con personalidad jurídica propia e independiente de la Hacienda Pública Municipal, con capacidad de gestión presupuestaria, administrativa o financiera, encargado de ejercer el servicio de Policía Municipal en el territorio del Municipio El Hatillo. Asimismo, es una institución, pública, civil, de función indelegable, concurrente y profesional, organizado para proteger y preservar los derechos del ciudadano y ciudadana, frente a situaciones de riesgo, amenazas y vulnerabilidad a su integridad física y a sus bienes, garantizando

el ejercicio de sus derechos, la paz social, la convivencia y el cumplimiento de la Ley. (Artículo 2).

De igual manera, dicho reglamento señala que la actuación de la Policía Municipal El Hatillo “se rige por los principios de celeridad, información, eficiencia, cooperación, respeto a los derechos humanos, universalidad e igualdad, imparcialidad, actuación proporcional y participación ciudadana”. Para alcanzar dichos principios, tiene como objetivos primordiales los siguientes:

- 1. Proteger la vida, la integridad física, la seguridad de las personas y sus bienes, el libre ejercicio de los derechos humanos, las libertades públicas, la paz social, así como la seguridad vial.*
- 2. Cuidar el mantenimiento de la moralidad, salubridad, urbanismo, turismo y defensa del ambiente.*
- 3. Mantener el orden público y la seguridad pública.*
- 4. Colaborar con las entidades públicas o privadas y el Ministerio Público, cuando este último así lo requiera, en la investigación penal o los hechos punibles derivados de cualquier acto contrario a la Ley, así como accidente de tránsito terrestre con lesionado en el municipio.*
- 5. Prevenir la comisión de los delitos e infracciones de disposiciones legales, reglamentarias y ordenanzas municipales.*
- 6. Apoyar y ejecutar las políticas en materia de seguridad ciudadana.*
- 7. Garantizar el libre tránsito, goce y disfrute de las vías de circulación, con las restricciones establecidas en las leyes que regulan la materia.*
- 8. Controlar, vigilar y fiscalizar el tránsito vehicular y/o peatonal.*
- 9. Apoyar la participación ciudadana y la protección vecinal mediante la promoción y creación del servicio de la policía comunal y turística conforme a las leyes que regulan la materia.*
- 10. Ejecutar todas aquellas normativas políticas que le sean atribuidas por el ordenamiento jurídico vigente. (Artículo 3).*

Asimismo, en el Reglamento de la Policía El Hatillo se sostiene que el organismo policial tiene como objetivos los siguientes:

- 1. Implementar la organización de los servicios de policía municipal conforme a las disposiciones legales vigentes en materia.*
- 2. Instrumentar y ejecutar el Plan Estratégico Institucional dictado por el Director o Directora General, en concordancia con el Plan Municipal de Desarrollo Local y las políticas públicas dictadas por el Órgano Rector en materia de seguridad ciudadana.*
- 3. Asegurar la participación activa de los ciudadanos y ciudadanas de forma individual o colectiva en la orientación y mejoramiento de la prestación del servicio policial en el ámbito*

político territorial del Municipio El Hatillo, mediante la promoción de encuentros, asambleas y foros.

4. *Promover el desarrollo integral, sostenible y armónico de este municipio.*
5. *Asegurar la adecuada prestación del servicio de policía municipal conforme a los principios establecidos en el Título I, Capítulo II de la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana.*
6. *Fomentar la organización del servicio de policía comunal con el fin de dar respuesta a los problemas en materia de seguridad ciudadana y fortificar el trabajo preventivo del delito, faltas, infracciones, atención de la violencia intrafamiliar y jóvenes en situación de riesgo.*
7. *Promover el desarrollo humano, orientado al mejoramiento de la calidad de vida y la equidad de género en el seno de la institución. (Artículo 4).*

De acuerdo con el Reglamento, la misión de la Policía El Hatillo es:

Proteger y garantizar los derechos de las personas frente a situaciones que constituyan amenaza, vulnerabilidad, riesgo o daño para su integridad física, sus propiedades, el ejercicio de sus derechos, el respeto de sus garantías, la paz social, la convivencia, el control y vigilancia de las vías de circulación, el tránsito y el cumplimiento de la ley, con personal profesional altamente capacitado y motivado a través de la implementación de estrategias, tecnología de vanguardia y con la participación activa de las comunidades y organizaciones sociales que hacen vida en la localidad. (Artículo 6).

La visión de dicho organismo es, por su parte:

Ser un instituto policial de referencia mundial, prestigioso, humanista, profesional y de amplia capacidad preventiva, investigativa e interactiva con las comunidades, en el desarrollo de la seguridad y satisfacción de sus necesidades, basado en los principios y fines del servicio policial, con un talento humano formado y capacitado permanentemente, mediante el seguimiento y evaluación de la rendición de cuenta, los indicadores de desempeño y eficiencia policial; consciente de nuestra responsabilidad social y en armonía con el medio ambiente. (Artículo 5).

En el artículo 7 de dicho Reglamento se enumeran los valores que deben estar presentes en las actuaciones de la policía para el cumplimiento y fortalecimiento de su identidad institucional y gestión de la función policial:

1. *Legalidad y Justicia: Entendiéndose por ésta el cumplimiento y respeto absoluto a los Convenios Internacionales suscritos y ratificados por la República Bolivariana de Venezuela, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el ordenamiento jurídico vigente.*
2. *Respeto a los Derechos Humanos: Sustenta su actuación en el respeto de los derechos humanos, el uso progresivo y diferenciado de la fuerza, así como el respeto adecuado de los detenidos o detenidas.*
3. *Participación Comunitaria: Promueve la participación comunitaria para la prevención del delito, bien común y la seguridad ciudadana. Dedicar tiempo a escuchar de manera activa a quienes ofrecen críticas constructivas y a identificar los problemas de las comunidades, los cuales asume como retos propios y procura la solución de los mismos.*
4. *Vocación del Servicio Policial Comunitario: Mantiene la firme convicción y la necesidad de relacionarse con la comunidad para el cumplimiento de su identidad institucional y fines del servicio policial.*
5. *Adaptabilidad Social: Adapta los servicios que presta las particularidades sociales, políticas, tecnológicas, organizacionales, económicas, culturales y religiosas en su entorno.*
6. *Compañerismo: Cree en la pasión por trabajar en equipo con armonía y buenas relaciones, buscando la excelencia en cada detalle, sistematizando procesos y registrando las claves de éxito para ser cada día más efectivos. Cultivando la ética y sin perder de vista la visión de la institución policial.*
7. *Innovación: Anticipa respuestas creativas y oportunas. Cree en el valor del ingenio y la creatividad para responder a las necesidades del servicio policial sustentada en el conocimiento, la experiencia y las herramientas tecnológicas.*
8. *Aprendizaje: La institución policial mejora con la experiencia diaria, para ello capacita y actualiza su talento humano en el manejo de nuevas tecnologías de seguridad, buenas prácticas policiales, gerenciales y efectivas técnicas de comunicación organizacional.*
9. *Lealtad y Transparencia: Manifiesta integridad y confianza en los servicios que presta, recurriendo al diálogo, conciliación y mediación en su proceder más allá del poder coercitivo que ostenta. (Artículo 7).*

Según el artículo 23 del Reglamento, la Policía Municipal El Hatillo está estructurada en tres niveles jerárquicos, divididos en unidades administrativas y coordinaciones:

- a. *Nivel Superior:*
 1. *Junta Directiva*

2. *Dirección General*
 - a. *Auditoría Interna*
 - b. *Consejo Disciplinario*
 - c. *Secretaría de Igualdad y Equidad de Género*
3. *Subdirección*
4. *Asesoría Legal*
- b. *Nivel de Apoyo:*
 1. *Oficina de Gestión Policial:*
 - a. *Oficina de Control de la Actuación Policial*
 - b. *Oficina de Respuesta a las Desviaciones Policiales*
 - c. *Oficina de Atención al Ciudadano y Oficina de Atención a la Víctima*
 2. *Oficina de Gestión Administrativa:*
 - a. *Oficina de Administración y Servicio*
 - b. *Contabilidad*
 - c. *Sistema y Tecnología de Información*
 - d. *Servicios Generales y Transporte*
 - e. *Planificación y Presupuesto*
 - f. *Compras*
 - g. *Oficina de Recursos Humanos*
 - h. *Reclutamiento y Selección*
 - i. *Unidad de Capacitación y Adiestramiento*
 - j. *Relaciones Interinstitucionales*
 - k. *Archivo y Registro*
 - l. *Bienestar Social y Seguridad Laboral*
- c. *Nivel Sustantivo u Operacional:*
 1. *Dirección de Operaciones:*
 - a. *Archivo*
 2. *Dirección de Inteligencia y Estrategias Preventivas*
 3. *Dirección de Patrullaje:*
 - a. *Patrullaje Vehicular*
 - b. *Patrullaje Motorizado*
 - c. *Patrullaje Ciclista*
 - d. *Patrullaje de Brigada Turística*
 4. *Dirección de Vigilancia y Transporte Terrestre:*
 - a. *Coordinación de Control de Infracción*
 - b. *Coordinación de Hechos Viales*
 - c. *Coordinación de Educación y Seguridad Vial*
 - d. *Coordinación de Estadística*
 - e. *Coordinación de Control y Dirección de Tránsito Terrestre y;*
 - f. *Asesoría Legal*
 5. *Centro de Coordinación Policial*
 - a. *Centro de Operaciones Policiales*
 - b. *Coordinación de Servicio de Policía Comunal*
 - c. *Recepción de denuncias*
 - d. *Jefatura de los Servicios y Evidencia*
 - e. *Área de Comunicación*

- f. *Parque de Armas*
- g. *Estación Policial*
 - a. *Estación Policial I*
 - b. *Estación Policial II*
 - c. *Estación Policial III*
 - d. *Estación Policial IV*

Bases legales

De acuerdo con el artículo 4 de la Constitución venezolana (1999), “la República Bolivariana de Venezuela es un Estado federal descentralizado en los términos consagrados en esta Constitución, y se rige por los principios de integridad territorial, cooperación, solidaridad, concurrencia y corresponsabilidad”.

Asimismo, la Carta Magna en su artículo 16 señala que “con el fin de organizar políticamente la República, el territorio nacional se divide en el de los Estados, Distrito Capital, las dependencias federales y los territorios federales. El territorio se organiza en Municipios”.

En dicho artículo también se sostiene que “la división político territorial será regulada por ley orgánica, que garantice la autonomía municipal y la descentralización político administrativa”.

En efecto, la Ley Orgánica de la Administración Pública (2001) hace referencia en su artículo 30 al principio de descentralización territorial y dicta:

Con el propósito de profundizar la democracia y de incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión de la Administración Pública, se podrán descentralizar competencias y servicios públicos de la República a los estados y municipios, y de los estados a los municipios, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la ley.

Para complementar esta información, la Constitución (1999) establece en su artículo 18:

La ciudad de Caracas es la capital de la República y el asiento de los órganos del Poder Nacional. Lo dispuesto en este artículo no impide el ejercicio del Poder Nacional en otros lugares de la República. Una ley especial establecerá la unidad político territorial de la ciudad de Caracas que integre en un sistema de gobierno municipal a dos niveles, los Municipios del Distrito Capital y los correspondientes del Estado Miranda. Dicha ley establecerá su organización, gobierno, administración, competencia y recursos, para alcanzar el desarrollo armónico e integral de la ciudad. En todo caso la ley garantizará el carácter democrático y participativo de su gobierno.

Además, explica en su artículo 55 que:

Toda persona tiene derecho a la protección por parte del Estado a través de los órganos de seguridad ciudadana regulados por ley, frente a situaciones que constituyan amenaza, vulnerabilidad o riesgo para la integridad física de las personas, sus propiedades, el disfrute de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes.

Se entiende por policía “una instancia de control social formal, de carácter estatal dotada de poder coactivo inmediato, encargada primordialmente de individualizar, detectar al autor, restringir y/o prevenir conductas jurídicas inaceptables (Gabaldón, Birkbeck y Bettioli, 1990, citados en Gabaldón y Antillano, 2007).

De acuerdo con Gabaldón y Antillano (2007), para el año 2002 existían 25 policías estatales y 67 policías municipales. Estos autores señalan que las policías municipales fueron creadas en el año 1990, “como resultado del proceso de descentralización y de la elección directa y universal de los alcaldes. Originalmente tenían un mandato restringido a funciones administrativas, orientado a la preservación de las ordenanzas municipales, siendo por lo tanto inicialmente cuerpos desarmados” (p. 24).

A juicio de Gabaldón y Antillano (2007), la creación de las policías municipales ha supuesto una distribución desigual de la seguridad y de los recursos policiales. Además, destacan la importancia de la interacción entre policías y ciudadanos, debido a que la complejidad social y las nuevas estrategias de seguridad exigen la co-producción de la seguridad y el trabajo policial entre ambos actores.

La seguridad es definida como el “conjunto de políticas y acciones coherentes que tienden a garantizar la paz pública, por medio de la prevención y represión de los delitos a través del control penal y policial (Arraigada, 2002, citado en Gabaldón y Antillano, 2007, p. 278).

“La tendencia actual para los servicios policiales es el acuciante principio del modelo de policía comunitario, ya que a través del mismo se puede encarar el grave problema de la inseguridad ciudadana” (Gabaldón y Antillano, 2007, p. 174).

A través del presente estudio se pretende diseñar una estrategia de comunicaciones que contribuya con la calidad de gestión en seguridad ciudadana de la Policía Municipal El Hatillo, en Caracas. Para ello, es necesario describir la situación actual de seguridad ciudadana de Venezuela en general y de El Hatillo, en particular, así como diagnosticar cómo es la calidad de gestión en seguridad ciudadana de la Policía El Hatillo y establecer la

relación que existe entre las comunicaciones internas y externas de la misma y su calidad de gestión.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describirán el tipo y diseño de investigación que se utilizaron en este estudio; el enfoque; el nivel de desarrollo; el paradigma; el método; y las técnicas de la investigación.

Tipo, diseño de investigación y enfoque

Según Arias (2006), la investigación científica es un “proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o respuesta a tales interrogantes” (p. 22).

Este estudio, de acuerdo con los objetivos planteados anteriormente, se enmarca en un tipo de investigación proyectiva que es aquella que “propone soluciones a problemas prácticos de carácter social o institucional a partir de una investigación previa” (Hernández D., 2012). El diseño de este tipo de investigación contempla:

- *Descripción del programa: enunciar los procesos explicativos y los eventos deseados.*
- *Descripción de los destinatarios y responsables: detallar las características de las personas que participarán en la investigación.*
- *Objetivos: destacar qué se pretende alcanzar con este trabajo.*
- *Contenidos: tópicos a abordar.*
- *Actividades a realizar.*
- *Tiempos: establecer un cronograma.*
- *Lugares: delimitar contexto sociocultural y geográfico.*
- *Recursos: materiales que se requieren para llevar a cabo la investigación.*
- *Presupuesto y financiamiento: costos y mecanismos de financiamiento. (p. 156).*

Además, este estudio es de carácter no experimental, lo que para Hernández, Fernández y Baptista (1998) significa:

La que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no

experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural (p.184).

Asimismo, según los autores señalados anteriormente, las investigaciones se pueden clasificar en transversal o transeccional y longitudinal, de acuerdo con su dimensión temporal o el número de momentos en el tiempo en los que se recolectan los datos. La presente investigación entra dentro del tipo transeccional por tratarse de aquella a través de la cual “se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interacción en un momento dado” (Hernández y otros, 1998, p. 186).

Para entender el tipo de investigación que se realizó es importante conocer el diseño de la misma, entendiéndola como la “estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado” (Arias, 2006, p. 26). El diseño de esta es de campo que, consiste, según Arias (2006) en:

La recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental (p. 31).

El enfoque aplicado en este trabajo investigativo fue el cuantitativo que, para Hernández D. (2012), “se centra en la recurrencia de eventos, en la repetición de patrones sociales, en el control de variables de campo y experimental” (p. 160).

De acuerdo con Krause (1995), la metodología cuantitativa se basa en la búsqueda de las causas de los fenómenos sociales, prestándose poca atención a los estados subjetivos del individuo. Asimismo, aplica la medición penetrante y controlada, es particularista, asume una realidad estable y está orientada a la comprobación confirmatoria, reduccionista, inferencial e hipotético-deductiva.

Nivel de desarrollo

Se puede entender por nivel de investigación el “grado de profundidad con que (sic) se aborda un fenómeno u objeto de estudio” (Arias, 2006, p. 23).

En el presente estudio en comunicaciones se utilizó la investigación descriptiva que, según Arias (2006), consiste en la “caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere” (p. 24).

De acuerdo con Méndez (2003), la descripción es el umbral necesario para el establecimiento de explicaciones, que permite reunir los resultados de

las observaciones en una exposición relacionada de los rasgos del fenómeno que se estudia. “La investigación lleva al investigador a presentar los hechos tal como ocurren: puede afirmarse que agrupa y convierte en información, hechos y eventos que caracterizan la realidad observada; así, con esta, se preparan las condiciones necesarias para la explicación de los mismos” (p. 51), añade el autor.

Paradigma

De acuerdo con Guba (1990, citado por Krause, 1995, p.3) paradigma se refiere a “un conjunto básico de creencias que guía la acción, tanto de la vida cotidiana como la acción relacionada con la investigación científica”.

Este estudio se basa en un paradigma positivista que, según Hernández D. (2012), es el modelo dominante en el campo de la comunicación y sus rasgos fundamentales son la objetividad, el estudio de variables, las leyes generalizables y los datos cuantitativos, entendiendo por cada uno de ellos:

- **Objetividad:** el conocimiento es adquirido a través de la observación, descartando prejuicios, intuiciones y creencias provenientes del sentido común. Además, la realidad debe ser independiente del enfoque racional del investigador y los instrumentos de medición deben garantizar la neutralidad para minimizar el impacto de la subjetividad.
- **Estudio de variables:** las variables son cualidades, propiedades o rasgos que se atribuyen a sujetos, cosas o fenómenos, susceptibles de medirse a través de métodos cuantitativos. A través de un estudio positivista se comprueba cómo las variables se articulan entre sí y cómo se establecen relaciones causales entre ellas.
- **Leyes generalizables:** se trata de proposiciones científicas que corroboran relaciones probabilísticas entre dos o más variables.
- **Datos cuantitativos:** los valores de los datos se representan en diferentes magnitudes. Se hace uso de la estadística para tomar decisiones no sesgadas.

Por su parte, Guba (1990, citado por Krause, 1995, p.3) señala que el paradigma positivista se caracteriza por: una ontología realista, una epistemología dualista/objetivista y una metodología experimental/manipulativa.

Para explicar la ontología realista, Guba (1990, citado por Krause, 1995, p.4), explica que “la realidad existe ‘allá afuera’ y opera según leyes y mecanismos naturales e inmutables. El conocimiento acerca de estas leyes y mecanismos habitualmente es resumido en forma de generalizaciones libres de tiempo y contexto. Algunas de estas generalizaciones se hacen en forma de leyes causa-efecto”.

Al analizar la epistemología dualista/objetivista, el autor señala que “es posible que el investigador adopte una postura distante, no interactiva, con su ‘objeto de estudio’. Se supone que los valores y otros factores intervinientes pueden ser controlados de tal modo de no influir en los resultados de un estudio”.

Por último, destaca en cuanto a la metodología experimental/manipulativa que “las preguntas y/o hipótesis se establecen a priori en forma de proposiciones que son luego contrastadas empíricamente (falsificadas) bajo condiciones cuidadosamente controladas” (p. 5).

Una vez entendido el concepto de paradigma positivista, es importante señalar que aunque el término paradigma no es homogéneo, tampoco es arbitrario. “Incluso entre dichas definiciones no existen puntos de encuentro epistemológicos; lo importante, en cualquier caso, es reconocer que los paradigmas nos ayudan a ordenar y sistematizar el proyecto en términos teóricos y metodológicos” (Hernández Díaz, 2012).

Método

García y Berganza (2005, citados en Hernández D., 2012) entienden por método científico aplicado a la comunicación “el proceso de aplicación del método y técnicas científicas a situaciones y problemas teóricos y prácticos concretos en el área de la realidad social para buscar respuestas a ellos y obtener nuevos conocimientos que se ajusten lo más posible a la realidad” (p. 81).

“La palabra método proviene de los vocablos griegos *metá* que significa ‘a lo largo’ y *odos* que indica ‘camino’, mientras que *Ciencia* en latín *scientia* es conocimiento. Método científico es el camino que nos lleva al conocimiento. De igual forma, este método implica: procedimientos para alcanzar objetivos científicos; saberes que provienen de paradigmas científicos; método de averiguación sistemática y organizada de conocimientos, pensamiento especializado que se diferencia del sentido común” (Hernández, 2012, p. 81).

En esta investigación el método que se aplicó fue el hipotético deductivo que, según Cegarra (2012), “es el camino lógico para buscar la solución a los problemas que nos planteamos. Consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles si estos están de acuerdo con aquellas” (p. 82).

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Con el fin de poder cumplir con los objetivos de este estudio, en consonancia con el problema y el diseño de la investigación descritos anteriormente, se utilizaron técnicas e instrumentos para la recolección de datos que respondan a las interrogantes formuladas, entendiendo por técnica “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (Arias, 2006, p.67).

Un instrumento de recolección de datos es cualquier “recurso, dispositivo o formato (en papel o digital) que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (Arias, 2006, p.69).

Al tratarse de una investigación con diseño de campo, para la recolección de datos se aplicaron la observación, la revisión de documentos y/o fuentes bibliográficas, la entrevista y la encuesta (cuestionario), con sus respectivas poblaciones y muestras.

La observación

Para recopilar información dentro de la organización, acerca de los actuales medios internos, se empleó la técnica de la observación que, de acuerdo con Arias (2006), “consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (p. 69).

La revisión de documentos y/o fuentes bibliográficas

Con el objetivo de extraer información de interés acerca de la organización a estudiar, se revisaron documentos y/o fuentes bibliográficas, como: revistas, libros, artículos de periódicos, páginas web, informes y documentos de la empresa (informes, manuales, reglamentos, normas, procedimientos e instructivos).

La entrevista

De acuerdo con Hernández D. (2012), la entrevista se basa en “una guía de preguntas que son de carácter flexible ya que pueden cambiar según la dinámica interactiva que se establece con los entrevistados”.

Por su parte, De Miguel (2005, citado en Hernández, 2012) distingue dos tipos de entrevista: estructurada y no estructurada. En el caso de la primera, “se interpela a los sujetos siguiendo las orientaciones de un cuestionario estándar”, mientras que en la segunda, “el entrevistador obtiene respuesta en el clima de un diálogo informal sin seguir un cuestionario formalizado, hay mayor libertad, improvisación y creatividad entre los interlocutores”.

Asimismo, De Miguel (2005, citado en Hernández, 2012) identifica tres variantes de entrevista:

- *Entrevista en profundidad: se apoya en una lista de temas que pretende desarrollar, requiere de conocimiento previo de los entrevistados para abonar un mayor acercamiento interpersonal.*
- *Entrevista no dirigida: el entrevistado expresa sus creencias sobre un tema determinado, con la mínima orientación del investigador. En esta dinámica, la persona interpelada es la que determina el guión de la entrevista.*

- *Entrevista clínica: la opinión del entrevistado se usa para el diagnóstico médico y psicológico. (p. 164).*

Para llevar a cabo esta investigación, se entrevistó a la Coordinadora de Comunicaciones de la Policía El Hatillo, con el fin de conocer de cerca los medios internos y externos con los que cuenta el organismo. En ese sentido, se realizó una entrevista no estructurada, para tener la opción de reformular las preguntas dependiendo de las respuestas que se fueron obteniendo por parte del interpelado. Asimismo, la entrevista fue en profundidad para contar con la mayor información posible acerca de los medios de comunicación de la Policía El Hatillo.

La encuesta (cuestionario): población y muestra

Según Hernández D. (2012), la información sustentada en lo cuantitativo proviene de la realidad externa, la cual se procesa por métodos estadísticos, como por ejemplo las encuestas, instrumento seleccionado para esta investigación.

Para Vinesa (2005, citado en Hernández D. 2012), la encuesta es un “procedimiento estadístico que permite captar la opinión de una sociedad o de un grupo social para determinar el sentido y la intensidad de las corrientes de opinión mayoritaria” (p. 161). Asimismo, destaca que en una encuesta se debe tomar en cuenta lo siguiente: número de personas interrogadas, determinación de las personas consultadas, significación de las respuestas e interpretación de los resultados.

Méndez (2003) explica que la recolección de información mediante la encuesta se hace a través de formularios que tienen aplicación a problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. Es por ello que asegura que “la encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación” (p. 155).

Sin embargo, sugiere que el investigador tenga en cuenta que la encuesta se caracteriza por la subjetividad y, por ende, puede caerse en presunción de hechos y situaciones de aquellas personas que la respondan.

Para aplicar una encuesta es necesario que el investigador diseñe un cuestionario, pues este será el instrumento que le permitirá formular las preguntas, considerando la situación de las personas que serán consultadas y el tipo de problema que se quiere estudiar.

Asimismo, el investigador deberá definir cuál será la población que utilizará para realizar el estudio y la muestra representativa de la misma.

“La población, o en términos más precisos población objetivo, es el conjunto finito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (Arias, 2006, p.81).

Por su parte, la muestra es, según Arias (2006, p. 83), un “subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” o población muestreada. Una muestra representativa es entonces aquella que, por su tamaño y características similares a las del conjunto, permite generalizar los resultados del resto de la población, con un margen de error.

En el caso de esta investigación, se realizó una encuesta enfocada en las comunicaciones internas y, por otro lado, se utilizó el Modelo SERVQUAL, de la escuela americana de Parasuraman, Zeithaml y Berry, que consiste, según Duque (2005), en un instrumento que permite la medición de la calidad de servicio percibida, mediante la evaluación por separado de las expectativas y percepciones de un cliente, apoyándose en los comentarios hechos por los consumidores en la investigación.

El Modelo Servqual apunta hacia cinco dimensiones de la calidad del servicio:

1. Fiabilidad: habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
2. Capacidad de respuesta: disposición y voluntad para ayudar a los clientes y prestarles un servicio rápido.
3. Responsabilidad: seguridad, conocimiento y atención de los empleados, y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza.
4. Confianza y Empatía: muestra de interés y atención personalizada que ofrecen las organizaciones a sus clientes. Lo accesible y fácil de contactar, la capacidad de conocer las necesidades de los clientes y de mantener los informados, utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharlos.
5. Elementos tangibles: apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

A través de estos indicadores, se puede medir el servicio percibido y el servicio esperado, para luego obtener la percepción de la calidad del servicio.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, citados en la Revista Innovar, 2005) aclaran que las percepciones generales de la calidad de servicio se ven influenciadas por cinco vacíos que tienen lugar en las organizaciones que prestan servicios:

1. Diferencia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.
2. Diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.

3. Diferencia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.
4. Diferencia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.
5. Diferencia entre las expectativas del consumidor sobre la calidad del servicio y las percepciones que tiene del servicio.

Para aplicar cuestionario del Modelo SERVQUAL en esta investigación, se seleccionaron dos estratos poblacionales: directores, trabajadores y funcionarios de la Policía El Hatillo y sociedad civil perteneciente al municipio El Hatillo, mientras que el muestreo será tanto intencional, como probabilístico.

A ambos estratos se les aplicó el Modelo SERVQUAL; sin embargo, únicamente a los directores, trabajadores y funcionarios de la Policía El Hatillo se les aplicó la encuesta diseñada por el autor de este estudio para medir las comunicaciones internas de la organización.

“El muestreo permite al investigador, por un lado, seleccionar las unidades de la población a las que se les requerirá información, y por el otro, interpretar los resultados con el fin de estimar los parámetros de la población sobre la que se determina la muestra para probar las hipótesis... Es importante recordar que al seleccionar una muestra no se va a obtener información completa sobre la población que se investiga” (Méndez, 2003, p. 182).

El autor enumera los aspectos que debe tener en cuenta el investigador a la hora de diseñar un estudio por muestreo, entre los que destacan: determinar de forma precisa la población, establecer los parámetros de interés, identificar todos los elementos de la población, definir el tipo de muestreo que se utilizará y el tamaño de la muestra.

En esta investigación para la selección de la muestra se utilizó, en primer lugar, el muestreo intencional (circunstancial o no probabilístico), para el estrato 1 conformado por los funcionarios policiales. En el caso del muestreo intencional, “a los elementos de la muestra no se les ha definido la probabilidad de ser incluidos en la misma” (Méndez, 2003, p. 184). Este tipo de muestreo puede ser: por conveniencia o facilidad de acceso; por criterio o por considerarlos los más representativos de la población; y por cuota o segmento de mercado. En este estudio, los funcionarios policiales no serán seleccionados al azar, sino por conveniencia y criterio.

En segundo lugar, se utilizó el muestreo probabilístico para el estrato 2 conformado por los ciudadanos del municipio El Hatillo. En el muestreo probabilístico “los elementos se seleccionan mediante la aplicación de procedimientos de azar. Cada elemento de la población tiene una probabilidad conocida de ser seleccionada. Sus resultados se utilizan para hacer inferencias sobre los parámetros poblacionales. Además, es posible medir el error de muestreo” (Méndez, 2003, p. 185). En esta investigación, los ciudadanos del municipio El Hatillo fueron seleccionados al azar, ya sean hombres o mujeres, en edades comprendidas entre los 18 y 70 años de edad.

Para seleccionar la muestra, se tomaron en cuenta los siguientes criterios:

1. Tiempo y recursos disponibles por parte del investigador y de la empresa en cuestión.
2. Población accesible pues, según Arias (2006, p. 87), se debe seleccionar entre el 10 y el 20% de la población accesible, considerando elementos como:
 - a. Nivel de confianza o porción del área de la curva de la distribución estadística normal de la población que se espera abarcar. En este estudio, se utilizará un 95% de confianza, correspondiente a 1,96 desviaciones típicas o Z. Esto significa que existirá en esta investigación una probabilidad del 95% de que los resultados obtenidos en la muestra sean válidos para toda la población.
 - b. Error de estimación: porcentaje de incertidumbre o riesgo de que la muestra escogida no sea lo suficientemente representativa. Para esta investigación, se utilizará un 8% de error de estimación, pues el período de tiempo para encuestar es corto por lo que la muestra no podrá ser muy grande.
 - c. Fórmula para calcular el tamaño de la muestra, de acuerdo con Arias (2006):

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n= número de elementos de la muestra

Z= desviación típica correspondiente al nivel de confianza (en el caso de esta investigación será de 1,96)

p= proporción estimada de la característica investigada o probabilidad de éxito (en el presente estudio será de 0,50)

q= 1 – p (en esta investigación será de 0,50)

N= número de elementos que componen la población (se determinará durante la investigación)

e= error de estimación admitido (en el caso de esta investigación será igual a 0,08)

Para la definición del estrato poblacional 1 se utilizó la información suministrada por la Alcaldía El Hatillo, que señala que la Policía Municipal El Hatillo cuenta actualmente con un total de 175 trabajadores: 15 directivos

(entre los que forman parte del Consejo Disciplinario y los directores generales); 26 pertenecientes a la Coordinación de Centros Operacionales Policiales; 7 de la Coordinación de Investigaciones; 49 de la Brigada Vehicular; 38 de la Brigada Motorizada; 12 de Tránsito; 4 del Centro Policial; 2 de la Unidad de Atención a la Víctima; y 22 de la Coordinación de Administración.

Por su parte, para la selección de la muestra del estrato poblacional 2, se tomó la cifra del Instituto Nacional de Estadísticas que, según su XIV Censo Nacional de Población y Vivienda (2014), la población total del municipio El Hatillo es de 58.156 habitantes.

Tabla N° 2: Población y muestra

Estrato	Población	Muestra	
Funcionarios de la Policía El Hatillo	Dirección (Consejo disciplinario y directores)	15	7
	Coordinación de Centros Operacionales Policiales	26	12
	Coordinación de Investigaciones	7	3
	Brigada Vehicular	49	23
	Brigada Motorizada	38	17
	Tránsito	12	6
	Centro Policial	4	2
	Unidad de Atención a la Víctima	2	1
	Coordinación de Administración	22	10
	TOTAL	175	81
Ciudadanos del municipio El Hatillo	58.156	150	

Fuente: elaboración propia, 2015

Por otro lado, para desarrollar las preguntas que se realizaron en las encuestas a los funcionarios policiales y a la sociedad civil de El Hatillo, se utilizó una matriz operacional de variables que, según Marroquín (2012), “es un instrumento valioso que se constituye en la médula de la investigación, consta de cuatro a más columnas y se desarrolla de conformidad a la propuesta de cada autor o protocolo de investigación. Generalmente en cada columna o fila se coloca las variables, las dimensiones, los indicadores y los ítems”.

En este sentido, es importante mencionar que una variable es una “característica o cualidad, magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objetivo de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (Arias, 2006, p. 57).

A continuación se presenta la matriz operacional de variables, a través de la cual se identifican y definen las variables utilizadas en este estudio:

Tabla N° 3: Identificación y definición de las variables

Objetivo general: Diseñar una estrategia de comunicaciones que contribuya con la calidad de gestión en seguridad ciudadana de la Policía Municipal El Hatillo, en Caracas				
Objetivos específicos	Variables	Dimensiones	Definición conceptual	Definición operacional
Describir la situación de seguridad ciudadana del municipio El Hatillo,	1. Seguridad ciudadana	Utilización de datos estadísticos ciertos que sirvan para monitorear el desempeño de la gestión de seguridad ciudadana del municipio El Hatillo	La seguridad ciudadana es “una situación política y social en la cual las personas tienen garantizado el pleno disfrute de sus derechos, por lo que existen mecanismos institucionales eficientes para prevenir y controlar los peligros, coerciones ilegítimas –ya bien sea por parte de los aparatos públicos o por particulares- o violencia física o psicológica que pudiesen lesionar dichos derechos” (Artiles, 2010).	Indicadores de: robos, atracos, secuestros, asaltos contra la propiedad privada, heridos con armas de fuego y homicidios.
Determinar las expectativas y percepciones de la calidad del servicio de la Policía El Hatillo desde el punto de vista de los ciudadanos del municipio El Hatillo, a través de la aplicación del modelo SERVQUAL		Correlación de resultados obtenidos en cuanto a las expectativas versus las percepciones de los ciudadanos	1. La satisfacción del cliente es “una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la	Diferencia de los puntajes obtenidos para los ítems del cuestionario de percepciones y los puntajes obtenidos en los ítems del cuestionario de
Determinar las expectativas y percepciones de la		Correlación de resultados obtenidos en		

<p>calidad del servicio de la Policía El Hatillo desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización trabajadores), a través de la aplicación del modelo SERVQUAL</p>	<p>1.Satisfacción del cliente 2.Calidad del servicio</p>	<p>cuanto a las expectativas versus las percepciones de los trabajadores</p>	<p>experiencia del producto (o los resultados esperados) con las expectativas de beneficios previas” (Kotler y Keller, 2006, p.144).</p>	<p>las expectativas, donde a mayor puntaje, mayor satisfacción en el sujeto encuestado</p>
<p>Comparar las expectativas y percepciones de la calidad del servicio de la Policía El Hatillo, desde el punto de vista de los ciudadanos de El Hatillo versus las expectativas y percepciones desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores), mediante las brechas encontradas</p>		<p>Correlación de resultados obtenidos en cuanto a las expectativas y percepciones de los ciudadanos versus las expectativas y percepciones de los trabajadores</p>	<p>2.La calidad del servicio es “la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben” (Mosquera y Martínez, 2005, p.11).</p>	<p>Promedio de los puntajes obtenidos en los ítems del cuestionario donde a mayor puntaje, mayor calidad de servicio</p>
<p>Determinar las expectativas y percepciones de la calidad del servicio de la Policía El Hatillo en materia de comunicaciones internas desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores)</p>		<p>Correlación de resultados obtenidos en cuanto a las expectativas versus las percepciones de los trabajadores</p>		<p>Diferencia de los puntajes obtenidos para los ítems del cuestionario de percepciones y los puntajes obtenidos en los ítems del cuestionario de las expectativas, donde a mayor puntaje, mayor satisfacción en el sujeto encuestado</p>

Fuente: elaboración propia, 2015

Metodología

Para cumplir con los objetivos propuestos al inicio de esta investigación, se realizaron las siguientes acciones por cada objetivo:

Objetivo 1: Describir la situación de seguridad ciudadana del municipio El Hatillo.

A través de los datos obtenidos de diversos informes y estudios sobre la situación de seguridad ciudadana del municipio El Hatillo, se pudo dar respuesta a este objetivo.

Objetivo 2: Determinar las expectativas y percepciones de la calidad del servicio de la Policía El Hatillo desde el punto de vista de los ciudadanos del municipio El Hatillo, a través de la aplicación del modelo SERVQUAL.

Para el desarrollo de este objetivo, se aplicó el instrumento SERVQUAL a la muestra seleccionada de los ciudadanos del municipio El Hatillo y se evaluó qué esperan ellos de las instituciones policiales excelentes (expectativas), así como sus opiniones en relación a la calidad del servicio que ofrece la Policía El Hatillo (percepciones).

En este sentido, se calculó la media, la desviación estándar, la mediana, la moda, el mínimo, el máximo y la distribución porcentual por escala, para cada una de las dimensiones evaluadas: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Este procedimiento se llevó a cabo tanto en el caso de las expectativas como en el de las percepciones.

Posteriormente, se calculó el índice SERVQUAL, es decir, la diferencia de las puntuaciones promedio de las percepciones de los ciudadanos encuestados y las de las expectativas de los mismos.

Objetivo 3: Determinar las expectativas y percepciones de la calidad del servicio de la Policía El Hatillo desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores), a través de la aplicación del modelo SERVQUAL.

Para cumplir con este objetivo, se llevó a cabo el mismo procedimiento que en el caso de los ciudadanos; sin embargo, el instrumento se aplicó a la organización (directores, trabajadores y funcionarios de la Policía El Hatillo), para conocer sus expectativas en cuanto a instituciones policiales excelentes y sus percepciones en cuanto a la calidad de gestión de la Policía El Hatillo.

Objetivo 4: Comparar las expectativas y percepciones de la calidad del servicio de la Policía El Hatillo, desde el punto de vista de los ciudadanos de El Hatillo versus las expectativas y percepciones desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores), mediante las brechas encontradas.

Con el fin de dar respuesta a este objetivo, se compararon las expectativas de los ciudadanos encuestados versus las de los directivos,

trabajadores y funcionarios policiales encuestados. De igual manera, se realizó la comparación en cuanto a las percepciones de los ciudadanos versus las de las personas de la organización encuestadas.

Objetivo 5: Determinar las expectativas y percepciones de la calidad del servicio de la Policía El Hatillo en materia de comunicaciones internas desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores).

Para cumplir con este objetivo, se llevó a cabo el mismo procedimiento que para dar respuesta a los objetivos 2 y 3. La diferencia es que, en este caso, se hicieron preguntas relacionadas con las comunicaciones internas de las instituciones policiales excelentes y de la Policía El Hatillo.

Cronograma de actividades

Para definir las etapas del proceso de investigación en el marco de la realización de este trabajo de investigación, se utilizó un Diagrama de Gantt, es decir, una “representación gráfica en la que la relación de las variables ‘etapas de investigación’ y ‘tiempos de ejecución se indican por el uso de barras horizontales” (Cegarra, 2012).

A continuación, se presenta un cronograma de las actividades que se llevaron a cabo desde abril de 2015 hasta junio de 2015 para desarrollar esta investigación:

Tabla N° 4: Cronograma de ejecución de actividades

Actividad	SEMANAS											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Arqueo bibliográfico	■											
Diseño de los instrumentos		■										
Recolección de datos (encuesta)			■									
Procesamiento de datos: clasificación del material (codificación y tabulación)			■									
Análisis e interpretación de datos				■								
Redacción preliminar					■							
Presentación final del borrador al tutor					■							
Revisión y ajustes						■	■	■	■	■	■	■
Entrega de la tesis						■	■	■	■	■	■	■

Fuente: elaboración propia, 2015

Técnicas de procesamiento y análisis de información

Para procesar los datos de esta investigación, se aplicaron los cuestionarios SERVQUAL tanto a los ciudadanos del municipio El Hatillo como a los directores, trabajadores y funcionarios de la Policía El Hatillo. Posteriormente, se presentaron los resultados a través del uso de tablas y gráficas que permitieron establecer el indicador SERVQUAL y analizar las relaciones existentes en las dimensiones evaluadas.

Al analizar los resultados, se tomaron en cuenta el problema de la investigación y los objetivos planteados, mientras que el marco teórico sirvió de sustento del estudio.

Consideraciones éticas

“Las consideraciones éticas no son más que las actuaciones a partir de las cuales los investigadores e investigadoras aplican los principios morales a un mundo concreto de la práctica” (Barreto, 2011, p.643). El autor señala también que la participación, el respeto, la retribución, la rendición de cuentas y la información son fundamentales en cualquier investigación.

De acuerdo con Barreto (2011), el principio de participación tiene que ver con la creación de condiciones para que las personas ejerzan su derecho a decidir si quieren formar parte de una investigación o no, en qué grado y de qué manera. En el caso específico de esta investigación, se pretende realizar encuestas a ciudadanos y funcionarios de la Policía El Hatillo, que deseen participar de forma voluntaria, con el fin de aportar información al estudio. Asimismo, se garantizará la confiabilidad de los datos que se obtengan a partir de estas encuestas.

En cuanto al respeto, el autor subraya la relevancia de tratar a los individuos como agentes autónomos y proteger a quienes presentan capacidades disminuidas. Como se mencionó anteriormente, en este estudio se tendrá presente en todo momento la libertad de cada individuo para contribuir o no con las encuestas del trabajo de investigación.

Al referirse a la retribución o beneficio como principio ético, Barreto (2011) expone: “El informe Belmont señala este principio como beneficencia, y se sintetiza en dos premisas básicas: no hacer daño a los participantes e incrementar al máximo los beneficios, y disminuir los daños posibles” (p. 645).

A través de este estudio, se desarrolló una estrategia de comunicación que contribuya con la gestión de seguridad ciudadana; por lo tanto, los beneficios pretendieron ser evidentes tanto para los ciudadanos del municipio El Hatillo, como para los funcionarios encuestados.

Es de vital importancia destacar que en este estudio se citó de forma correcta y específica a cada uno de los autores y referencias bibliográficas que

se consultaron. También se comunicaron los resultados a la empresa en cuestión, resguardando la identidad de los individuos que participaron en las encuestas.

CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan, analizan e interpretan los resultados obtenidos a través de la investigación en cuestión, mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos explicados en el Marco Metodológico, ubicado en el capítulo III del presente estudio.

Con el fin de dar respuesta a los objetivos planteados al inicio de esta investigación, se presentarán, analizarán e interpretarán los resultados obtenidos, objetivo a objetivo.

Objetivo 1: Describir la situación de seguridad ciudadana del municipio El Hatillo.

Como se detalló en el capítulo III (marco metodológico), para cumplir con este primer objetivo, se aplicó la técnica de revisión de documentos y fuentes bibliográficas con el fin de conocer la situación de seguridad ciudadana del municipio El Hatillo.

Al describir el problema de esta investigación (capítulo I) se destacó que la inseguridad ciudadana se ha hecho cada vez más presente en Venezuela y, por ende, en Caracas: su capital. En el caso del municipio El Hatillo, ubicado en dicha ciudad, se pudo conocer a través de las cifras del Instituto Autónomo Policial del Estado Miranda (citado en un estudio realizado por el Observatorio Metropolitano de Seguridad Ciudadana, 2011) que durante el año 2011 se registraron 15 asesinatos, 9 robos de vehículos, 9 hurtos de vehículos, 31 robos a residencias, 38 hurtos a residencias y 9 hurtos de armas de fuego.

La seguridad ciudadana se encuentra directamente relacionada con el sistema de administración de justicia y con la confianza que los ciudadanos sienten hacia los funcionarios encargados de velar por el bienestar social. Es por ello que resulta importante conocer el índice de calificación de entes policiales en El Hatillo.

De acuerdo con la Encuesta de Violencia Interpersonal y Percepción Ciudadana de la Situación de Seguridad en Caracas, realizada en 2009, (citado en el estudio de Políticas Públicas de Convivencia y Seguridad Ciudadana del Distrito Metropolitano de Caracas, realizado por el Instituto de Investigaciones de Convivencia y Seguridad Ciudadana –Incosec-, 2010, p. 49), “resulta alarmante” cómo de los siete cuerpos policiales que desempeñan labores en el Distrito Metropolitano de Caracas (Policía de Chacao, de Baruta, de El Hatillo, de Miranda, de Sucre, de Caracas y Metropolitana), “más de la mitad tiende a merecer una valoración negativa de parte de la ciudadanía, siendo sólo tres de ellas las que, gracias a los modelos de proximidad que rigen su accionar, parecieran impresionarlos positivamente”.

Entre los tres entes calificados de forma negativa por los ciudadanos se encuentra la Policía El Hatillo (con un índice de 0,1552), precedido por la

Policía de Baruta (con un índice de 0,1558) y la Policía de Chacao (con un índice de 0,3605). El resto de los cuerpos policiales fueron valorados con índices negativos.

Esta desconfianza en las autoridades encargadas de la regulación y control de la vida en sociedad deslegitima a su vez las normas emanadas por ellas, explicando así la constante violación en la que incurre la ciudadanía en su día a día, en parte por lo que se ha entendido como una abulia sistemática, basada en la creencia de que resulta imposible tomar acción positiva alguna, dada las dimensiones alarmantes de la crisis nacional. (Machado y Guerra, 2008, citado en el estudio de Políticas Públicas de Convivencia y Seguridad Ciudadana del Distrito Metropolitano de Caracas, 2010, p. 49).

Y es que la situación que vive El Hatillo está muy influenciada por la inseguridad ciudadana del país en general, que entre otros aspectos, cuenta con un alto índice de impunidad.

Según Hernández (2010), el aumento de la criminalidad policial y militar guarda relación directa con la impunidad en que han quedado estos delitos. “Esta impunidad se extiende como un cáncer desde los llamados cuerpos de ‘seguridad’ y todo el aparato de administración de ‘justicia’ hasta todos los niveles de la sociedad, siendo ella el elemento fundamental –no único- en este crecimiento de la inseguridad” , señala.

De acuerdo con el mencionado autor, en 1998 por cada 100 homicidios se detenían a 110 sospechosos o imputados; en 1999 esta cifra se redujo a 58; en 2000, a 18; y así fue bajando hasta llegar a 9 detenciones por cada 100 homicidios en 2009.

A través del informe 2008 de la Fiscalía General de la República (citado en Hernández, 2010, p. 37), se pudo conocer que entre el año 2000 y el año 2007, se registraron más de 33 mil denuncias de violación de Derechos Humanos, de las cuales: en más de 29 mil hubo funcionarios involucrados; en más de 18 mil hubo funcionarios involucrados identificados; en más de 5 mil hubo policías municipales implicados; en más de 16 mil hubo policías estatales implicados; en casi 2 mil hubo guardias nacionales implicados; en más de 5 mil hubo efectivos del Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas (Cicpc) implicados; en más de 500 casos estuvieron implicados funcionarios de la Dirección de los Servicios de Inteligencia y Prevención (Disip). Asimismo, hubo más de 13 mil sobreseimientos, casos archivados y desestimados; 830 acusados, más de mil imputados fiscalmente y sólo 32 presos.

En dicho informe también se brindan datos acerca de las violaciones de Derechos Humanos en los principales estados de Venezuela. En Caracas, durante el periodo de estudio (2000-2007), se presentaron más de 12 mil casos de este tipo, en los cuales resultaron más de 11 mil víctimas, más de 10 mil

funcionarios involucrados, más de 9 mil efectivos identificados; y sólo 154 funcionarios imputados fiscalmente y 2 presos.

En Miranda, por su parte, se registraron más de mil casos, donde resultaron más de mil víctimas, más de 800 funcionarios involucrados; más de 400 funcionarios identificados; y únicamente 5 funcionarios imputados y ninguno fue puesto en prisión ((informe 2008 de la Fiscalía General de la República, citado en Hernández, 2010, p. 50).

Por otro lado, cabe destacar que aun cuando las políticas públicas de seguridad ciudadana son responsabilidad del Gobierno central, están directamente vinculadas con el ámbito local, es decir, con cada estado y municipio, “dado que es en esta instancia donde los ciudadanos acuden en prioridad para denunciar y exigir la satisfacción de sus carencias” (estudio de Políticas Públicas de Convivencia y Seguridad Ciudadana del Distrito Metropolitano de Caracas, realizado por el Instituto de Investigaciones de Convivencia y Seguridad Ciudadana –Incosec-, 2010, p. 73).

En este sentido, Incosec (2010) plantea un conjunto de factores que condicionan el cumplimiento de las políticas públicas en el Distrito Metropolitano de Caracas: fortalecimiento de los actores de seguridad ciudadana, lo que implica entre otras medidas, el cambio del modelo policial por uno más cercano a los ciudadanos, respetuoso de los Derechos Humanos, aliado a la comunidad y generador de confianza.

Igualmente, dicho instituto menciona en su estudio (2010) la importancia de introducir y profundizar en los distintos niveles del poder público la agenda de seguridad ciudadana como parte sustantiva de la seguridad humana; establecer mecanismos para la acción conjunta mediante la coordinación entre los programas de desarrollo social y los órganos de seguridad ciudadana.

En este mismo orden de ideas, Incosec (2010) enumera algunas propuestas para la aplicación de las políticas públicas locales orientadas a reducir las tasas de criminalidad y a mejorar la convivencia entre los ciudadanos, las cuales podrían resultar de sumo valor para la Policía El Hatillo.

Entre otras sugerencias, el mencionado instituto señala la creación de un nuevo modelo policial:

Es necesario reemplazar el actual y sustituirlo por uno gobernado por la transparencia, equidad, justicia en los procesos de captación, reclutamiento y selección, ingreso, capacitación, evaluación, ascensos y asignación de cargos, respaldado por un sistema de seguridad social, una política salarial, un adecuado equipamiento individual y colectivo, apoyado por tecnología acorde a las necesidades operativas, respetuoso de los Derechos Humanos y aliado del ciudadano. (p. 77).

De igual manera, plantea la importancia de fortalecer el área de inteligencia policial, como el “insumo fundamental para el proceso de toma de decisiones estratégicas y operativas relacionadas con la concepción y dirección de los planes y programas de carácter preventivo, de control, de rehabilitación, de reinserción social y los de participación comunitaria” (Insocec, 2010).

El instituto propone también robustecer los cuerpos policiales, potenciando su eficiencia y eficacia, para lo cual es necesario:

- a. *Incrementar el pie de fuerza y mantener dichos efectivos debidamente adiestrados, disciplinados, con una elevada moral, sentido de pertenencia y respetuosos de los Derechos Humanos.*
- b. *Aumentar su capacidad operativa mediante una adecuada política de educación y mejoramiento continuo para mantenerlos actualizados en las tácticas y técnicas policiales.*
- c. *Dotar al personal del material y equipo, incluido el armamento, tanto individual como colectivo para cumplir la misión asignada.*
- d. *Proporcionar el apoyo tecnológico necesario de acuerdo a los requerimientos de las funciones a cumplir.*
- e. *Capacitar a los funcionarios en materia de atención al público para garantizar trato adecuado, respuesta oportuna y una vinculación empática.*
- f. *Obtener la confianza y apoyo de la ciudadanía a través de relaciones que generen confianza mutua. Para ello es necesario que el servidor público, en este caso el policía, se convierta en aliado del ciudadano y sea un modelo capaz de ganar con su ejemplo, el respeto, la obediencia voluntaria a las normas establecidas y la cooperación necesaria para cumplir exitosamente su misión. (Incosec, 2010, p. 78 y 79).*

Objetivo 2: Determinar las expectativas y percepciones de la calidad del servicio de la Policía El Hatillo desde el punto de vista de los ciudadanos del municipio El Hatillo, a través de la aplicación del modelo SERVQUAL.

Para satisfacer este objetivo, se aplicó el instrumento descrito el marco metodológico: modelo SERVQUAL, en su cuestionario para los ciudadanos del municipio El Hatillo, a través del cual se pudo medir con las 22 preguntas realizadas, el servicio esperado (ver anexo 1) y el servicio percibido (ver anexo 2) por parte de dicho estrato. La muestra consistió en 150 ciudadanos, los cuales presentaron las siguientes características (ver tablas N° 5 y N° 6):

Tabla N° 5: Expectativas de los ciudadanos de El Hatillo encuestados en cuanto a la calidad de gestión de instituciones policiales excelentes

CRITERIOS O DIMENSIONES	EXPECTATIVAS						DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL POR ESCALA (%)						
	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	MEDIANA	MODA	MÍNIMO	MÁXIMO	1	2	3	4	5	6	7
ELEMENTOS TANGIBLES	6	1,43	6	7	1	7	3	1,16	2,5	5,16	20	18,33	49,83
FIABILIDAD	6	1,33	6	7	1	7	1,2	1,73	3,46	6,66	16,93	24,26	45,73
CAPACIDAD DE RESPUESTA	6	1,47	7	7	1	7	1,16	3,33	5	5,33	17,16	15,5	52,5
SEGURIDAD	6	1,43	7	7	1	7	2,16	2,5	2,33	3,33	18	12,66	58
EMPATÍA	6	1,35	7	7	1	7	0,93	3,33	1,33	4,66	18,13	14,26	57,33
PROMEDIO EXPECTATIVAS	6	1,4	6,6	7	1	7	1,69	2,41	2,92	5,02	18,04	17	52,67

Fuente: instrumento SERVQUAL, 2015

La Tabla N° 5 muestra las expectativas que los ciudadanos encuestados de El Hatillo tienen en cuanto a la calidad de gestión de instituciones policiales excelentes.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la Tabla N° 5, los ciudadanos encuestados consideran que todas las dimensiones son de suma importancia, pues le dieron un puntaje 6 a todos los criterios. Asimismo, como se puede observar, en todas las categorías las mínimas puntuaciones individuales fueron de 1 y las máximas de 7.

En resumen, la puntuación promedio de las expectativas de los ciudadanos fue de 6 puntos, con una desviación estándar de 1,4; una mediana de 6,6; y el 52,67% de los ciudadanos encuestados evaluó con el puntaje máximo (7) las expectativas en cuanto a la calidad de gestión de las instituciones policiales excelentes.

Tabla N° 6: Percepciones de los ciudadanos de El Hatillo encuestados en cuanto a la calidad de gestión de la Policía El Hatillo

CRITERIOS DIMENSIONES	PERCEPCIONES						DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL POR ESCALA (%)						
	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	MEDIANA	MODA	MÍNIMO	MÁXIMO	1	2	3	4	5	6	7
ELEMENTOS TANGIBLES	4	1,54	4	5	1	7	13,33	14	20,5	21	22	8,16	1
FIABILIDAD	3	1,48	4	4	1	7	13,73	14,13	15,86	32,5	16,13	6,4	1,2
CAPACIDAD DE RESPUESTA	3	1,53	4	4	1	7	15,16	14,66	17	29	16,5	5,83	1,83
SEGURIDAD	4	1,61	4	4	1	7	13,16	17	15,5	23,1	19,33	9,66	2,16
EMPATÍA	4	1,58	4	4	1	7	13,6	14	17,06	25,2	19,73	7,73	2,66
PROMEDIO PERCEPCIONES	4	1,54	4	4	1	7	13,79	14,75	17,18	26,1	18,73	7,55	1,77

Fuente: Instrumento SEVQUAL, 2015.

En relación a las percepciones que tienen los ciudadanos de El Hatillo encuestados en cuanto a la calidad de gestión de la Policía El Hatillo, se pudo evidenciar a través de este estudio que la organización no cuenta con una buena percepción, debido a que sólo el 1,77% de los participantes señaló 7 como puntuación promedio de percepción, mientras que 7,55% calificaron las dimensiones en promedio con 6; 18,73%, con 5; 26,1% con 4; 17,18% con 3; 14,75% con 2; y 13,79% con 1.

En promedio, la media fue de 4 puntos: fiabilidad y capacidad de respuesta fueron las dimensiones con menor puntaje (3), mientras que el resto de los criterios (elementos tangibles, seguridad y empatía) fueron evaluados con 4. La desviación estándar en promedio de las percepciones fue de 1,54; la mediana de 4 y la moda de 4 igualmente.

En este sentido, se podría pensar que la organización necesita efectuar cambios profundos en todas las categorías diagnosticadas; en especial, en las relacionadas con fiabilidad y capacidad de respuesta.

Tabla Nº 7: Indicador SERVQUAL (Percepciones- Expectativas) de los ciudadanos de El Hatillo encuestados

CRITERIOS O DIMENSIONES	PUNTUACIÓN SERVQUAL					
	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	MEDIANA	MODA	MÍNIMO	MÁXIMO
ELEMENTOS TANGIBLES	-2	0,11	-2	-2	0	0
FIABILIDAD	-3	0,15	-2	-3	0	0
CAPACIDAD DE RESPUESTA	-3	0,06	-3	-3	0	0
SEGURIDAD	-2	0,18	-3	-3	0	0
EMPATÍA	-2	0,23	-3	-3	0	0
PUNTUACIÓN SERVQUAL	-2	0,13	-2,6	-3	0	0

Fuente: Instrumento SERVQUAL, 2015.

La Tabla Nº 7 muestra el indicador SERVQUAL, producto de la diferencia de las percepciones de los ciudadanos encuestados y las expectativas de los mismos. En ella se observa que en los criterios referentes a elementos tangibles, seguridad y empatía la puntuación es -2, mientras que en fiabilidad y capacidad de respuesta es -3, lo que en promedio significa un puntaje de -2. Esto evidencia que en todos los casos las percepciones se encuentran por debajo de las expectativas, por lo que los ciudadanos se encuentran insatisfechos con la calidad del servicio que reciben por parte de la Policía El Hatillo. Por lo tanto, la organización debe efectuar cambios para modificar la impresión que tienen los ciudadanos sobre su gestión.

La puntuación SERVQUAL en definitiva resultó con una media de -2, una desviación estándar de 0,13; una mediana de -2,6, una moda de -3, un mínimo de 0 y un máximo de 0 igualmente.

Objetivo 3: Determinar las expectativas y percepciones de la calidad del servicio de la Policía El Hatillo desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores), a través de la aplicación del modelo SERVQUAL.

Para dar respuesta a este objetivo, se aplicó el instrumento descrito el capítulo III (Marco Metodológico): modelo SERVQUAL, en su cuestionario para los funcionarios, trabajadores y directivos de la Policía El Hatillo, a través del cual se pudo medir con las 22 preguntas realizadas, el servicio esperado (ver anexo 3) y el servicio percibido (ver anexo 5) por parte de dicho estrato. La muestra consistió en 81 personas (entre funcionarios, trabajadores y directivos) de la Policía El Hatillo, los cuales presentaron las siguientes características (ver tablas N° 8 y N° 9):

Tabla N° 8: Expectativas de la calidad de gestión de instituciones policiales excelentes, desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores)

CRITERIOS O DIMENSIONES	EXPECTATIVAS						DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL POR ESCALA (%)						
	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	MEDIANA	MODA	MÍNIMO	MÁXIMO	1	2	3	4	5	6	7
ELEMENTOS TANGIBLES	5	1,67	5	7	1	7	3,08	5,55	5,55	11,72	27,46	9,56	37,03
FIABILIDAD	5	1,69	6	7	1	7	3,95	4,69	5,92	7,90	26,9	12,3	38,27
CAPACIDAD DE RESPUESTA	6	1,56	6	7	1	7	2,77	2,77	4,93	4	25,6	10,8	49,07
SEGURIDAD	6	1,37	7	7	1	7	1,85	1,85	1,54	5,55	25,9	11,7	51,54
EMPATÍA	6	1,48	6	7	1	7	3,20	1,97	1,97	5,43	24,6	14,5	48,14
PROMEDIO EXPECTATIVAS	6	1,55	6	7	1	7	2,97	3,36	3,98	6,92	26	11,7	44,81

Fuente: instrumento SERVQUAL, 2015

La Tabla N° 8 presenta la opinión de los funcionarios, trabajadores y directivos de la Policía El Hatillo encuestados, en relación a lo que ellos esperan de una institución policial excelente. En ella se observa que el 44,81% de los encuestados dieron una puntuación de 7, es decir, que están fuertemente de acuerdo con la afirmación que se hace en el cuestionario. En cuanto al promedio de la media, el mayor puntaje (6) lo obtuvieron las siguientes dimensiones: capacidad de respuesta, seguridad y empatía; mientras que elementos tangibles y fiabilidad obtuvieron 5; lo que en definitiva resulta en un promedio de expectativas de 6, con una desviación estándar de 1,55, una mediana de 6 y una moda de 7.

Tabla N° 9: Percepciones de la calidad de gestión de la Policía El Hatillo, desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores)

CRITERIOS DIMENSIONES	PERCEPCIONES				DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL POR ESCALA (%)								
	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	MEDIANA	MODA	MÍNIMO	MÁXIMO	1	2	3	4	5	6	7
ELEMENTOS TANGIBLES	5	1,64	5	5	1	7	4,93	9,56	12,34	11,1	35,8	13,27	12,96
FIABILIDAD	5	1,62	5	5	1	7	3,95	7,65	6,17	12,8	37,28	11,35	20,74
CAPACIDAD DE RESPUESTA	5	1,61	5	5	1	7	3,08	4,93	8,95	8,64	36,11	10,18	28,08
SEGURIDAD	5	1,59	5	5	1	7	3,39	4,62	8,64	13,8	35,8	8,33	25,3
EMPATÍA	5	1,66	5	5	1	7	4,69	5,18	4,19	12,3	35,3	8,88	29,38
PROMEDIO PERCEPCIONES	5	1,62	5	5	1	7	4	6,38	8	11,7	36	10,4	23,29

Fuente: Instrumento SEVQUAL, 2015.

La Tabla N° 9 muestra la opinión de los funcionarios, trabajadores y directivos de la Policía El Hatillo encuestados, en relación a lo que ellos consideran sobre la organización en cuestión. En ella se observa que la percepción en general es muy positiva por parte de los trabajadores y directivos, debido a que el 36% de los encuestados manifestó estar de acuerdo con las afirmaciones realizadas en el cuestionario (con una puntuación de 5), mientras que otro 23,29% calificó en promedio con 7 las dimensiones diagnosticadas. Asimismo, únicamente 4% dio una puntuación de 1; 6,38% calificó con 2; y 8% con 3.

En promedio, la media fue de 5, pues en todas las dimensiones el puntaje fue de 5; la desviación estándar fue de 1,62; y tanto la mediana como la moda fueron 5.

Tabla N° 10: Indicador SERVQUAL (Percepciones- Expectativas) desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores)

CRITERIOS O DIMENSIONES	PUNTUACIÓN SERVQUAL					
	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	MEDIANA	MODA	MÍNIMO	MÁXIMO
ELEMENTOS TANGIBLES	0	-0,03	0	-2	0	0
FIABILIDAD	0	-0,07	-1	-2	0	0
CAPACIDAD DE RESPUESTA	-1	0,05	-1	-2	0	0
SEGURIDAD	-1	0,22	-2	-2	0	0
EMPATÍA	-1	0,18	-1	-2	0	0
PUNTUACIÓN SERVQUAL	-1	0,07	-1	-2	0	0

Fuente: Instrumento SERVQUAL, 2015.

La Tabla N° 10 muestra el indicador SERVQUAL, producto de la diferencia de las percepciones de los funcionarios, trabajadores y directivos de la Policía El Hatillo encuestados y las expectativas de los mismos. En ella se observa que en las dimensiones referentes a elementos tangibles y fiabilidad la puntuación SERVQUAL es 0 por lo que las percepciones y expectativas se igualan, lo que significa que los

trabajadores consideran que la relación es justa. En el caso de los criterios relacionados con capacidad de respuesta, seguridad y empatía, el puntaje es -1, lo que evidencia que en estas categorías los encuestados se encuentran insatisfechos con la calidad de servicio que ofrece la Policía El Hatillo y, por ende, la organización debe enfocar sus principales cambios en estas últimas dimensiones.

La puntuación SERVQUAL en definitiva resultó con una media de -1, una desviación estándar de 0,07; una mediana de -1, una moda de -2, un mínimo de 0 y un máximo de 0 igualmente.

Objetivo 4: Comparar las expectativas y percepciones de la calidad del servicio de la Policía El Hatillo, desde el punto de vista de los ciudadanos de El Hatillo versus las expectativas y percepciones desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores), mediante las brechas encontradas.

Tabla N° 11: Diferencia de expectativas acerca de instituciones policiales excelentes, desde el punto de vista de los ciudadanos versus el punto de vista de la organización

CRITERIOS O DIMENSIONES	EXPECTATIVAS		
	CIUDADANOS	ORGANIZACIÓN	DIFERENCIA
ELEMENTOS TANGIBLES	6	5	1
FIABILIDAD	6	5	1
CAPACIDAD DE RESPUESTA	6	6	0
SEGURIDAD	6	6	0
EMPATÍA	6	6	0
PROMEDIO	6	6	0

Fuente: Instrumento SERVQUAL, 2015.

A través de la Tabla N° 11, se comparan las expectativas de los ciudadanos de El Hatillo encuestados versus las de los funcionarios, trabajadores y directivos de la Policía El Hatillo. En ella se evidencia en las dimensiones relacionadas con elementos tangibles y fiabilidad, las expectativas de los ciudadanos son ligeramente mayores que las de la organización (6 versus 5), resultando una diferencia de 1 punto, por lo que en la organización se subvalúa la opinión de los ciudadanos en los mencionados criterios. Sin embargo, en las categorías referentes a capacidad de respuesta, seguridad y empatía los resultados se igualan, por lo que se considera coherente la opinión de la organización con respecto a la suministrada por los ciudadanos.

En promedio, la diferencia en las expectativas es de 0 por lo que hay concordancia entre los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los ciudadanos de El Hatillo versus los obtenidos de las encuestas realizadas a los funcionarios, trabajadores y directivos de la Policía El Hatillo.

Tabla Nº 12: Diferencia de percepciones acerca de la Policía El Hatillo, desde el punto de vista de los ciudadanos versus el punto de vista de la organización

CRITERIOS O DIMENSIONES	PERCEPCIONES		
	CIUDADANOS	ORGANIZACIÓN	DIFERENCIA
ELEMENTOS TANGIBLES	4	5	-1
FIABILIDAD	3	5	-2
CAPACIDAD DE RESPUESTA	3	5	-2
SEGURIDAD	4	5	-1
EMPATÍA	4	5	-1
PROMEDIO	4	5	-1

Fuente: Instrumento SERVQUAL, 2015.

Al comparar las percepciones manifestadas por los ciudadanos versus las de la organización, se observa una diferencia de -2 tanto en fiabilidad como en capacidad de respuesta, lo que significa que los ciudadanos en ambos casos dieron un puntaje de 3 a la calidad de gestión de la Policía El Hatillo, mientras que los trabajadores de dicho organismo lo evaluaron con 5. En cuanto a los elementos tangibles, la seguridad y la empatía, la diferencia es de -1, pues los ciudadanos calificaron a la organización con 4, mientras que los trabajadores y directivos con 5, resultando una diferencia de -1. En definitiva, el promedio de la diferencia es de -1, por lo que hay un punto de diferencia entre lo que los ciudadanos perciben de la Policía El Hatillo versus la forma en que la organización se evalúa a sí misma.

Objetivo 5: Determinar las expectativas y percepciones de la calidad del servicio de la Policía El Hatillo en materia de comunicaciones internas desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores).

Para satisfacer este objetivo, se aplicó una encuesta a los funcionarios, trabajadores y directivos El Hatillo, a través de la cual se realizaron preguntas relacionadas con las comunicaciones internas de la organización, para medir el servicio esperado en esta materia (ver anexo 4) y el servicio percibido (ver anexo 6) por parte de dicho estrato.

Asimismo, para dar respuesta a este objetivo se aplicó el instrumento descrito en el capítulo III (Marco Metodológico): entrevista a la Coordinadora de Comunicaciones de la Policía El Hatillo, con el fin de conocer de cerca los medios internos y externos con los que cuenta la organización. También se aplicó la técnica de la observación, para evaluar la presencia de los actuales medios internos de la organización.

Encuesta realizada a los directores, trabajadores y funcionarios de la Policía El Hatillo

La muestra consistió en 81 personas (entre funcionarios, trabajadores y directivos) de la Policía El Hatillo, los cuales presentaron las siguientes características (ver tablas N° 13 y N° 14):

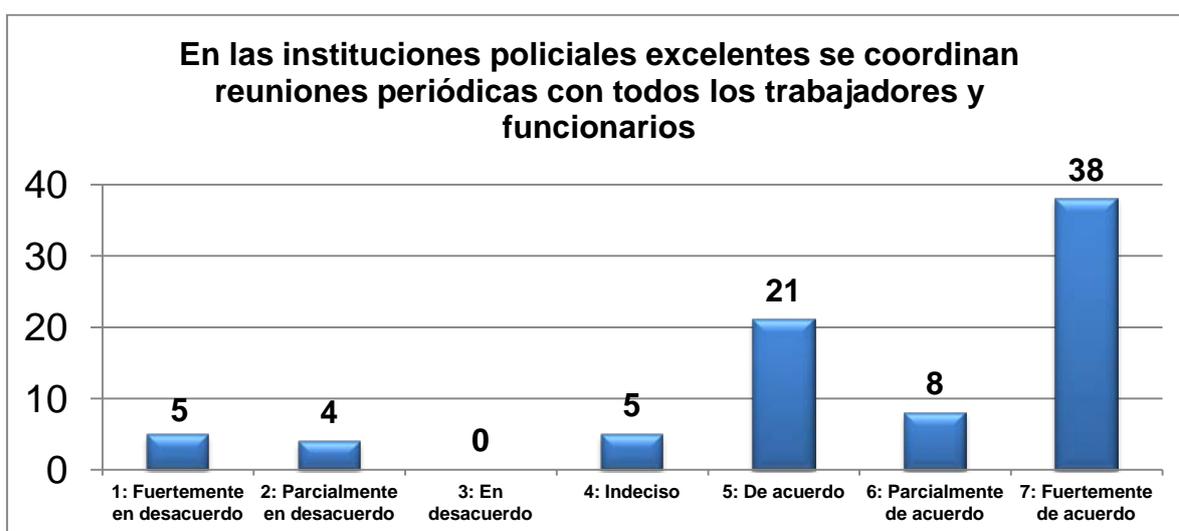
Tabla N° 13: Expectativas de la calidad de gestión de instituciones policiales excelentes en materia de comunicaciones internas, desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores)

CRITERIOS DIMENSIONES	O	EXPECTATIVAS					DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL POR ESCALA (%)						
		MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	MEDIANA	MODA	MÍNIMO	MÁXIMO	1	2	3	4	5	6
COMUNICACIONES INTERNAS	6	1,69	6	7	1	7	5,24	3,39	1,85	7,40	23,14	13,88	45,06

Fuente: elaboración propia, 2015

La Tabla N° 13 presenta la opinión de los funcionarios, trabajadores y directivos de la Policía El Hatillo encuestados, en relación a lo que ellos esperan de una institución policial excelente, en materia de comunicaciones internas. En ella se observa que el 45,06% de los encuestados dieron una puntuación de 7, es decir, que están fuertemente de acuerdo con las afirmaciones que se hacen en el cuestionario; mientras que 23,14% de los interpelados evaluaron con 5; y 13,88% con 6. En definitiva, la media de las expectativas relacionadas con comunicaciones internas fue de 6, la desviación estándar de 1,69; la mediana de 6, la moda de 7, el mínimo de 1 y el máximo de 7.

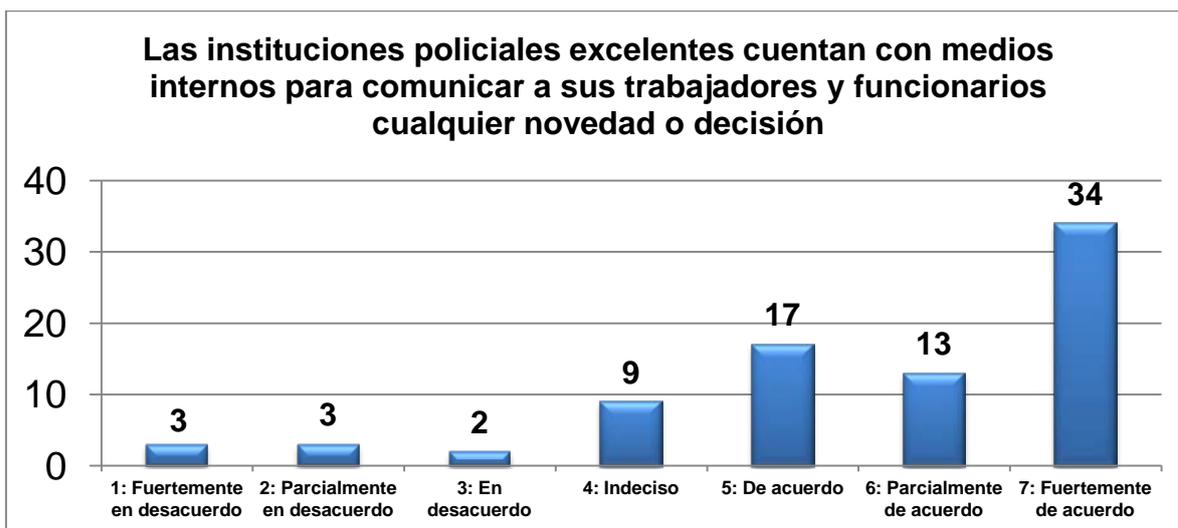
Gráfico N° 1: Expectativas de la calidad de gestión de instituciones policiales excelentes, en cuanto a la coordinación de reuniones periódicas, desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores)



Fuente: elaboración propia, 2015.

A través del Gráfico N° 1 se puede evidenciar que 38 de los 81 encuestados (casi 47%) manifestó estar fuertemente de acuerdo en que en las instituciones policiales excelentes se coordinan reuniones periódicas con todos los trabajadores y funcionarios, por lo que casi la mitad de la población encuestada le da mucha importancia a que se lleven a cabo estos encuentros entre los directivos de la organización y sus trabajadores y funcionarios.

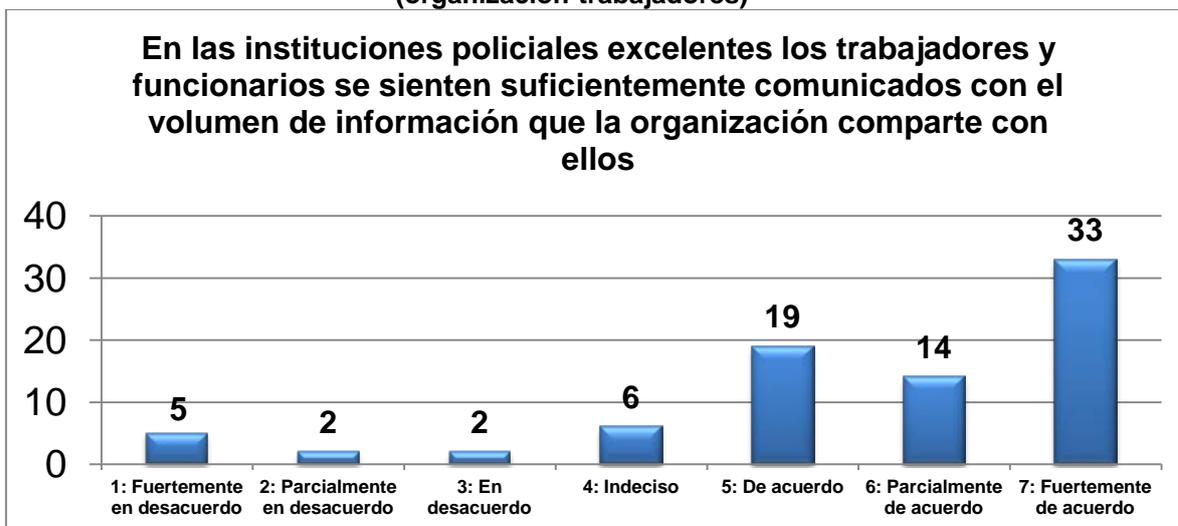
Gráfico N° 2: Expectativas de la calidad de gestión de instituciones policiales excelentes, en cuanto a los medios internos, desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores)



Fuente: elaboración propia, 2015.

El Gráfico N° 2 muestra la relevancia que le dan los encuestados al hecho de que las instituciones policiales cuenten con medios internos de comunicación para mantener informados a los trabajadores y funcionarios, debido a que 34 de las 81 personas que respondieron el cuestionario (casi 42%) manifestaron estar fuertemente de acuerdo con esta afirmación, mientras que 17 (casi 21%) se mostraron de acuerdo y 13 (16%), parcialmente de acuerdo.

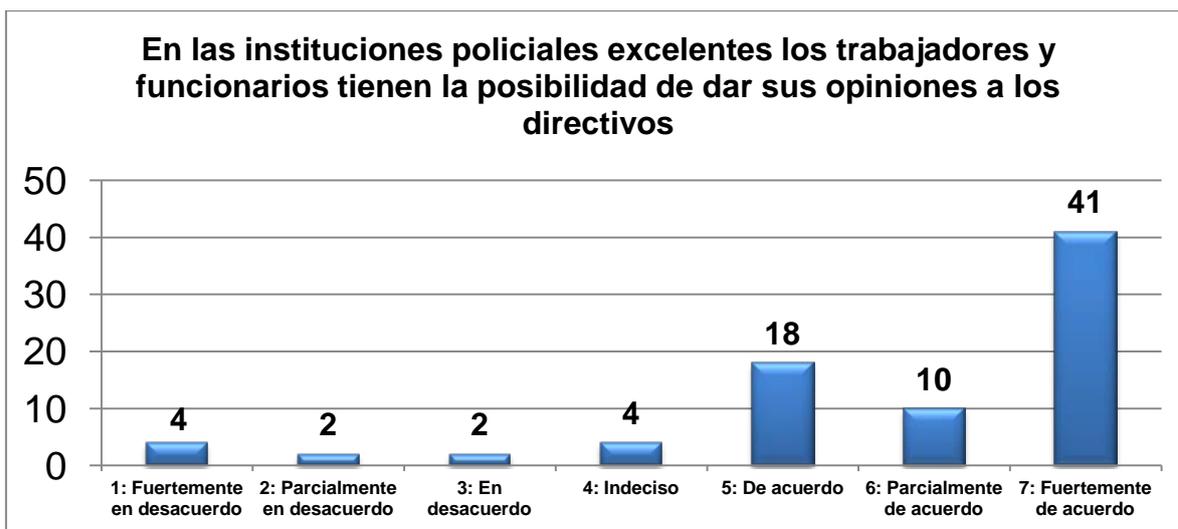
Gráfico N° 3: Expectativas de la calidad de gestión de instituciones policiales excelentes, en cuanto al volumen de información, desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores)



Fuente: elaboración propia, 2015.

A través del Gráfico N° 3 se puede observar que 33 de los 81 encuestados (casi 41%) manifestó estar fuertemente de acuerdo en que en las instituciones policiales excelentes los trabajadores y funcionarios se sienten suficientemente comunicados con el volumen de información que la institución comparte con ellos. Igualmente, 19 de los encuestados (casi 24%) dio un puntaje de 5, mientras que 14 de ellos (17%) de 6. Esto significa que un gran número de los encuestados (66) le da mucha importancia a estar informados constantemente por parte de la organización.

Gráfico N° 4: Expectativas de la calidad de gestión de instituciones policiales excelentes, en cuanto a la posibilidad de manifestar sus opiniones, desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores)



Fuente: elaboración propia, 2015.

En cuanto a la posibilidad que tienen los trabajadores y funcionarios de manifestar sus opiniones a los directivos de las instituciones policiales, 41 de los 81 encuestados (casi 51%) dieron una puntuación de 7, es decir, están fuertemente de acuerdo con esta afirmación, mientras que 18 (22%) señalaron estar de acuerdo y 10 (12%) parcialmente de acuerdo. De esta manera, se evidencia la importancia que los encuestados dan a que los trabajadores de las organizaciones policiales puedan manifestar sus opiniones y cuenten con una gestión de puertas abiertas.

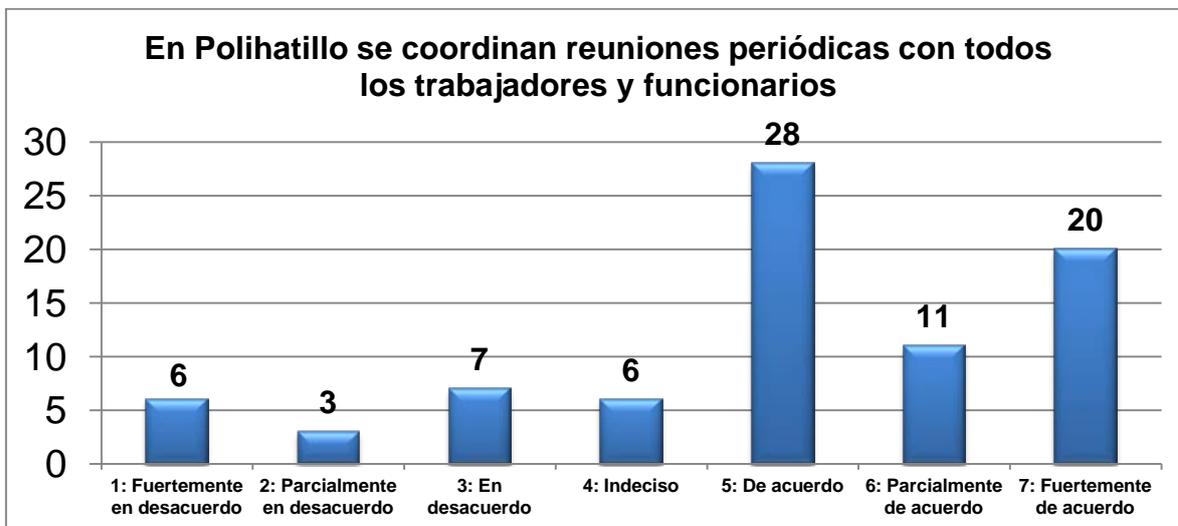
Tabla N° 14: Percepciones de la calidad de gestión de la Policía El Hatillo en materia de comunicaciones internas, desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores)

CRITERIOS DIMENSIONES	PERCEPCIONES						DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL POR ESCALA (%)						
	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	MEDIANA	MODA	MÍNIMO	MÁXIMO	1	2	3	4	5	6	7
COMUNICACIONES INTERNAS	5	1,87	5	5	1	7	8,02	5,55	10,18	7,71	28,08	12,34	28,08

Fuente: elaboración propia, 2015.

La Tabla N° 14 muestra la opinión de los funcionarios, trabajadores y directivos de la Policía El Hatillo encuestados, en relación a lo que ellos consideran de la Policía El Hatillo, en materia de comunicaciones internas. En ella se observa que el 28,08% de los encuestados dieron una puntuación de 7; otro 28,08% de 5; 12,34% de 6; 10,18% de 3, 8,02% de 1 y 5,55% de 2. De esta manera, se evidencia que una gran mayoría (68,5%) está de acuerdo con la forma en que se manejan las comunicaciones internas de la Policía El Hatillo; sin embargo, todavía la organización debe trabajar mucho más en esta materia, debido a que existe casi un 24% que no está de acuerdo con las afirmaciones realizadas en el cuestionario. De igual manera, resta casi un 8% que está indecisa en relación a las consultas que se le hacen en el instrumento. En definitiva, la media de las percepciones relacionadas con comunicaciones internas fue de 6, la desviación estándar de 1,87; la mediana de 5, la moda de 5, el mínimo de 1 y el máximo de 7.

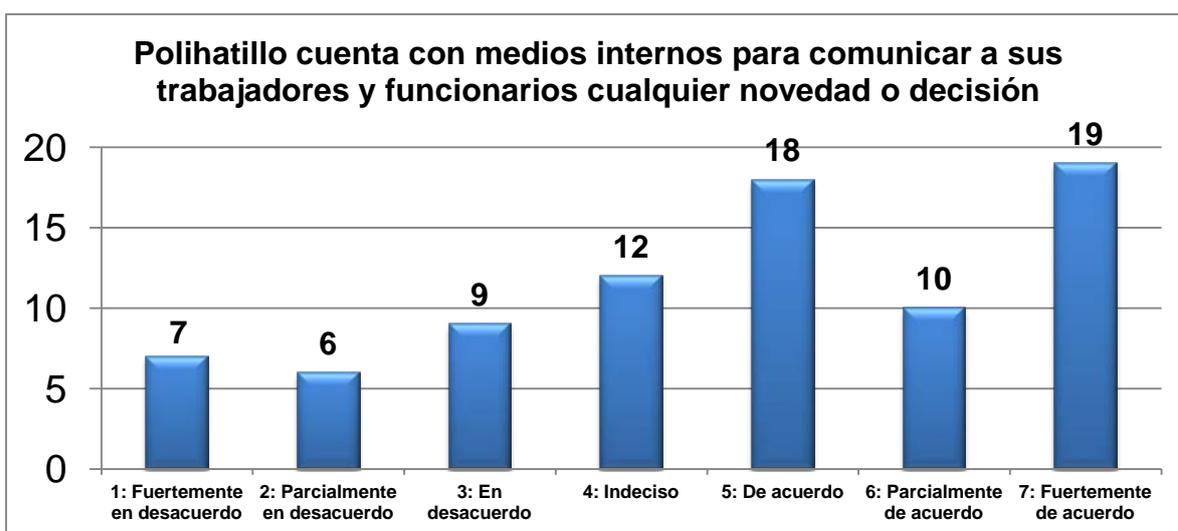
Gráfico N° 5: Percepciones de la calidad de gestión de instituciones policiales excelentes, en cuanto a la coordinación de reuniones periódicas, desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores)



Fuente: Elaboración propia, 2015.

A través del Gráfico N° 5 se puede evidenciar casi 73% de los encuestados (59) consideran que en la Policía El Hatillo se coordinan reuniones periódicas con todos los trabajadores y funcionarios, mientras que casi 20% está en desacuerdo con dicha afirmación y 7% se encuentra indeciso. A pesar de que la gran mayoría manifestó estar de acuerdo con la periodicidad de estas reuniones, hay que tomar en cuenta la opinión del 27% que no está de acuerdo o está indeciso; por lo que se pueden hacer ciertos cambios en este sentido.

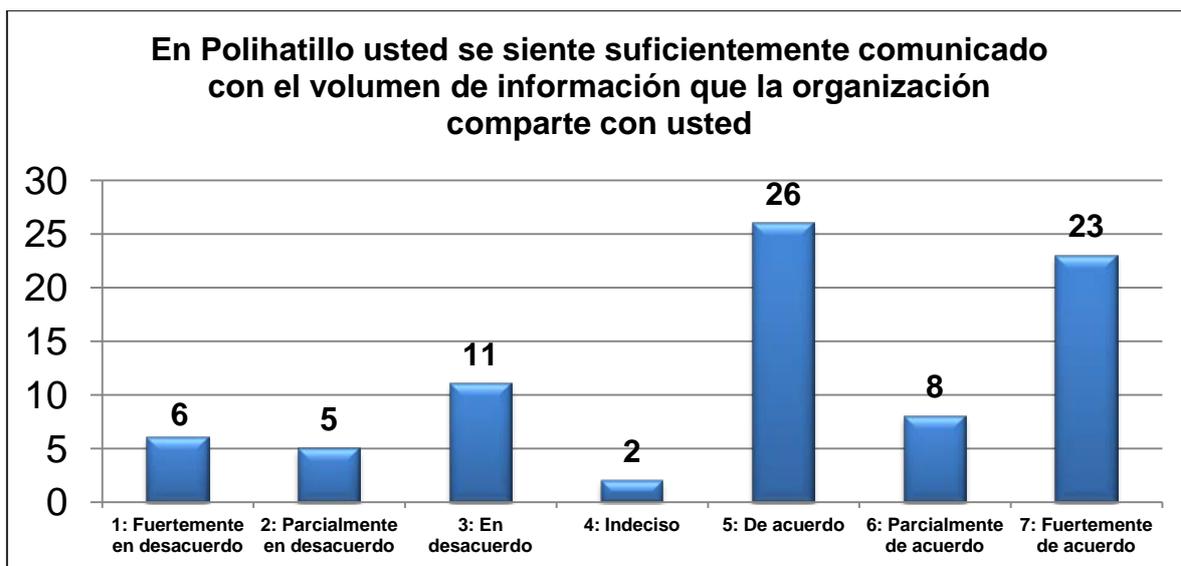
Gráfico N° 6: Percepciones de la calidad de gestión de instituciones policiales excelentes, en cuanto a los medios internos, desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores)



Fuente: Elaboración propia, 2015.

En relación a los medios con los que cuenta la Policía El Hatillo, 58% de los encuestados (47) otorgaron puntajes de 7, 6 y 5, por lo que están de acuerdo con que la organización cuenta con medios internos para comunicar a sus trabajadores y funcionarios cualquier novedad o decisión. Por su parte, 27% (22 encuestados) están en desacuerdo y casi 15% (12) indecisos. Por ello, es de suma importancia evaluar la posibilidad de crear nuevos medios internos para mantener informados a todos los trabajadores.

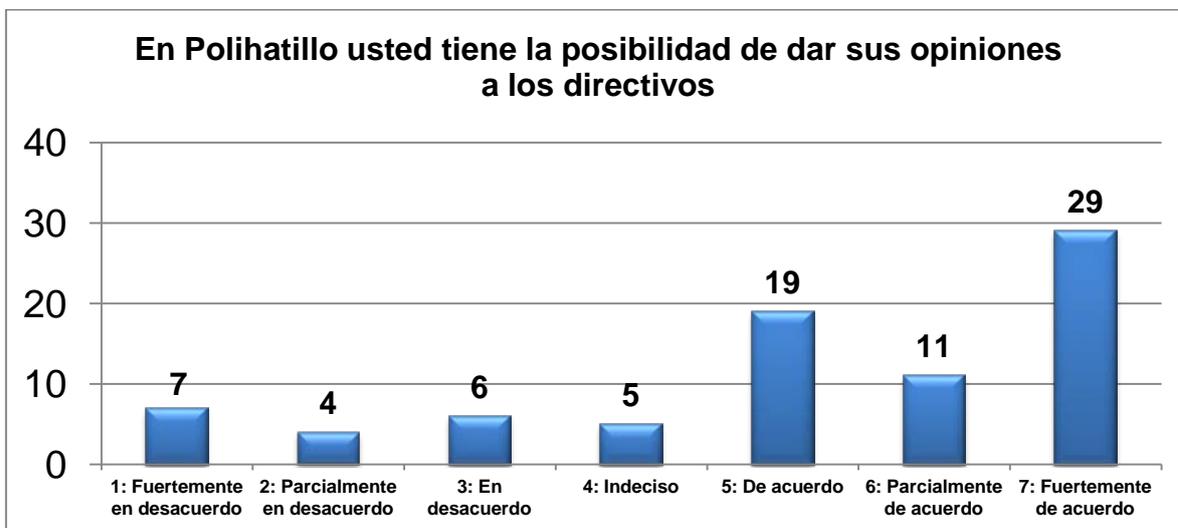
Gráfico N° 7: Percepciones de la calidad de gestión de instituciones policiales excelentes, en cuanto al volumen de información, desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores)



Fuente: Elaboración propia, 2015.

En el Gráfico N° 7 se muestran las percepciones que los encuestados de la Policía El Hatillo tienen en relación a si se sienten suficientemente comunicados con el volumen de información que la organización comparte con ellos. En él se evidencia que 70% de los encuestados (57) están de acuerdo con la afirmación, mientras que 27% (22 encuestados) están en desacuerdo y sólo casi 3% indecisos.

Gráfico N° 8: Percepciones de la calidad de gestión de instituciones policiales excelentes, en cuanto a la posibilidad de manifestar sus opiniones, desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores)



Fuente: Elaboración propia, 2015.

A través del Gráfico N° 8 se puede evidenciar que casi 73% (59 de los 81 encuestados) consideran que tienen la posibilidad de manifestar sus opiniones a los directivos de la Policía El Hatillo. Por su parte, casi 21% (17) está en desacuerdo con esta afirmación y 6% (5 encuestados) indeciso.

Tabla N° 15: Diferencia de percepciones y expectativas en materia de comunicaciones internas, desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores)

CRITERIOS O DIMENSIONES	PUNTUACIÓN					
	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	MEDIANA	MODA	MÍNIMO	MÁXIMO
COMUNICACIONES INTERNAS	-1	0,18	-1	-2	0	0

Fuente: elaboración propia, 2015.

La Tabla N° 15 muestra la diferencia de las percepciones de los trabajadores, funcionarios y directivos de la Policía El Hatillo en materia de comunicaciones internas, y las expectativas de los mismos. En ella se observa que la puntuación es -1, por lo que las percepciones se encuentran por debajo de las expectativas, es decir, que la organización debe trabajar en sus medios internos para que los trabajadores, funcionarios y directivos se sientan más informados y cambien sus percepciones con respecto a la calidad del servicio de esta dimensión.

Entrevista a la Coordinadora de Comunicaciones de la Policía El Hatillo

A través de una entrevista realizada a la Coordinadora de Comunicaciones de la Policía El Hatillo, se pudo determinar que la organización cuenta con los siguientes medios y eventos internos, y medios externos:

Tabla N° 16: Medios y eventos internos, y medios externos, de la Policía El Hatillo

Medios internos	Nombre del medio	Contenido	Periodicidad/duración	Responsable de su producción
	Cartelera (una grande principal y dos pequeñas)	Noticias, información de RRHH, procedimientos y horarios de denuncias para ciudadanos y policías, movimientos en redes, notas de prensa, señalamientos, beneficios salariales, eventos, actividades, logros y agradecimientos	Semanal	RRHH y Comunicaciones
	Transmisiones por radio	Notificación para casos específicos	Cuando es necesario	RRHH
	Formación "Lista y parte"	Información importante (nuevos uniformes, seguro médico, jornadas, etc.)	Diaria	RRHH
	Reunión de seguridad (participan los jefes de cada unidad, de RRHH y de Administración, directores y el alcalde)	Información estratégica y operativa	Semanal	Todos los participantes
	Reuniones cara a cara con trabajadores y funcionarios	Información acerca de lo conversado en las reuniones de seguridad	Semanal	Jefes de cada unidad
	Comunicaciones vía Whatsapp (grupo de directores y jefes)	Información relevante y sobre comentarios en redes sociales	Cuando es necesario	Directores y jefes
Eventos internos	Día del Policía (participan todos los trabajadores y funcionarios; así como funcionarios de otros organismos)	Competencias deportivas, reconocimientos por antigüedad, misa y ofrenda floral)	Anual (16 de julio)	RRHH

	policiales de la ciudad)			
	Aniversario de la Policía El Hatillo	Misa y reconocimiento a los policías	Anual (26 de junio)	RRHH
	Cena de Navidad y de fin de año (para los funcionarios que se encuentren de guardia)	Cena y compartir navideño y de fin de año	Anual (24 de diciembre y 31 de diciembre)	RRHH
	Día del Servidor Público (participan todos los trabajadores y funcionarios)	Conversación dirigida por el alcalde acerca de un tema en específico	Anual (4 de septiembre)	RRHH
Medios externos	Instagram	Fotos institucionales y noticias	Diaria	Comunicaciones
	Twitter	Noticias relevantes, información, etc.	Minuto a minuto	Comunicaciones
	Notas de prensa a los medios de comunicación	Logros, avances, operativos, etc.	Semanal	Comunicaciones
	Giras radiales y televisivas (vocero: alcalde o el Director de la Policía El Hatillo)	Temas relevantes del momento, logros, avances, operativos, etc.	Cuando es necesario	Comunicaciones
	Ruedas de prensa (voceros: alcalde, Director de Seguridad Ciudadana y Director de la Policía El Hatillo)	Balace de seguridad del municipio	Mensual	Comunicaciones
	Charlas y talleres para ciudadanos	Recomendaciones para los ciudadanos en temas relevantes	Cuando es necesario	Unidad de Protección a la Víctima

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por la Policía El Hatillo, 2015.

Conclusiones del análisis

Una vez presentados y analizados los resultados del estudio, a continuación se realiza una conclusión de los mismos.

Tabla N° 17: Resumen de los valores obtenidos

PROMEDIO						
	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	MEDIANA	MODA	MÍNIMO	MÁXIMO
EXPECTATIVAS DE LOS CIUDADANOS	6	1,4	6,6	7	1	7
PERCEPCIONES DE LOS CIUDADANOS	4	1,54	4	4	1	7
PUNTUACIÓN SERVQUAL CIUDADANOS	-2	0,13	-2,6	-3	0	0
EXPECTATIVAS DE LA ORGANIZACIÓN	6	1,55	6	7	1	7
PERCEPCIONES DE LA ORGANIZACIÓN	5	1,62	5	5	1	7
PUNTUACIÓN SERVQUAL ORGANIZACIÓN	-1	0,07	-1	-2	0	0

Fuente: Instrumento SERVQUAL, 2015

En relación a las expectativas de los ciudadanos del municipio El Hatillo, se pudo determinar que los encuestados, en su mayoría, consideran que las organizaciones policiales excelentes deberían ofrecer servicios con una calidad de gestión óptima; por lo tanto, esperan lo mejor de estas instituciones en todas las dimensiones evaluadas: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta y seguridad.

Asimismo, en referencia a las percepciones de los ciudadanos del municipio El Hatillo en cuanto a la calidad de gestión de la Policía El Hatillo, se concluye que, en términos generales, la sociedad civil no tiene una buena impresión acerca del servicio que recibe de dicha institución, debido a que sólo el 1,77% de los encuestados calificó con el máximo puntaje las dimensiones evaluadas y, en promedio, la media fue de 4 puntos. Esto significa que la mayoría de las personas que respondieron el cuestionario SERVQUAL se encuentran indecisas en cuanto a la opinión que tienen sobre la calidad de gestión del servicio de la Policía El Hatillo.

El indicador SERVQUAL, producto de la diferencia de las percepciones de los ciudadanos encuestados y sus expectativas, reveló que en todas las dimensiones evaluadas las percepciones se encuentran por debajo de las expectativas, es decir, que los ciudadanos encuestados esperan más de lo que reciben de los servicios de la Policía El Hatillo.

Por su parte, los funcionarios, trabajadores y directivos de la Policía El Hatillo encuestados también dejaron ver sus altas expectativas en relación a la

calidad del servicio que deberían ofrecer las instituciones policiales. Y, en cuanto a sus percepciones sobre la calidad de gestión de la Policía El Hatillo, mostraron sentirse bastante satisfechos con el servicio.

En este caso, el indicador SERVQUAL producto de la diferencia de las percepciones de la Policía El Hatillo y sus expectativas, mostró que en las dimensiones referentes a elementos tangibles y fiabilidad los trabajadores se encuentran de acuerdo con el servicio que ofrece la organización, mientras que en los criterios relacionados con capacidad de respuesta, seguridad y empatía se encuentran insatisfechos, por lo que la institución debe trabajar principalmente en estos aspectos.

Al comparar las expectativas de los ciudadanos encuestados y las de los trabajadores, funcionarios y directivos de la Policía El Hatillo, se evidenció que la sociedad civil le da mayor importancia que la organización a los elementos tangibles y a la fiabilidad, mientras que se iguala la puntuación en las categorías referentes a capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

En cuanto a las percepciones de la calidad de servicio de la Policía El Hatillo, los ciudadanos otorgaron menor puntaje que la organización en todas las dimensiones, por lo que existe diferencia entre lo que la sociedad civil percibe de la Policía El Hatillo versus la forma en que la institución se auto evalúa.

Tabla Nº 18: Resumen de los valores obtenidos en materia de comunicaciones internas

PROMEDIO						
	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	MEDIANA	MODA	MÍNIMO	MÁXIMO
EXPECTATIVAS DE LA ORGANIZACIÓN EN CUANTO A LAS COMUNICACIONES INTERNAS	6	1,69	6	7	1	7
PERCEPCIONES DE LA ORGANIZACIÓN EN CUANTO A LAS COMUNICACIONES INTERNAS	5	1,87	5	5	1	7
DIFERENCIA DE PERCEPCIONES Y EXPECTATIVAS DE LA ORGANIZACIÓN EN CUANTO A LAS COMUNICACIONES INTERNAS	-1	0,18	-1	-2	0	0

Fuente: Instrumento SERVQUAL, 2015

Al analizar las expectativas de los trabajadores de la organización en cuestión en materia de comunicaciones internas, se determinó que casi la mitad de los encuestados calificó con el mayor puntaje cada uno de los aspectos evaluados, mientras que un alto porcentaje lo evaluó con 6 ó 5, por lo que los trabajadores de la Policía El Hatillo le dieron importancia a las comunicaciones internas, en especial a las reuniones cara a cara, los medios internos, al volumen de información que deben recibir los trabajadores y a la posibilidad que tienen de manifestar sus opiniones.

En relación a las percepciones que los encuestados de la Policía El Hatillo tienen sobre las comunicaciones internas de la organización, se concluye que más de la mitad de las personas que respondieron la encuesta están de acuerdo con la forma en que se manejan las comunicaciones internas de la Policía El Hatillo; sin embargo, existe un porcentaje que espera más de las mismas, por lo que la institución debe continuar realizando esfuerzos en esta materia. Esto se reforzó también a través del puntaje total que evidenció que las percepciones de los encuestados se encuentran por debajo de las expectativas en cuando a las comunicaciones internas de la Policía El Hatillo.

Tras conocer los medios de comunicación internos y externos con los que cuenta la Policía El Hatillo para mantener informados tanto a sus trabajadores, funcionarios y directores como a los ciudadanos del municipio, se determinó que la organización cuenta con diversos medios de esta naturaleza; sin embargo, podrían reformularse los existentes y crearse algunos nuevos para llegar de manera más efectiva a todas las audiencias de interés.

CAPÍTULO V. ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES

A continuación, se presenta la propuesta de estrategia de comunicaciones para la Policía El Hatillo que contribuya con la calidad de gestión en seguridad ciudadana de dicha organización.

Objetivos de la estrategia de comunicaciones

Objetivo general:

Fortalecer institucionalmente a la Policía El Hatillo a través de una consistente estrategia de comunicaciones internas y externas que procure la generación de vínculos positivos y, por tanto, genere un impacto cultural positivo en sus audiencias de interés.

Objetivos específicos:

- Posicionar a la Policía El Hatillo como una organización dedicada a ofrecer un servicio de excelente calidad, orientado a brindar seguridad a los ciudadanos del municipio El Hatillo y atender sus principales necesidades.
- Capitalizar frente a los trabajadores y funcionarios de la organización los beneficios que ofrece la Policía El Hatillo, a través de una cultura de buenas noticias.
- Potenciar los medios de comunicación existentes –internos y externos- y crear los que sean necesarios.
- Potenciar las habilidades de comunicación de los cuadros directivos, gerenciales y supervisorios de la empresa que, dada la naturaleza de su cargo, deben impulsar, sostener y fortalecer relaciones estratégicas con los trabajadores, funcionarios y los ciudadanos.
- Construir una relación positiva, cercana y de confianza entre los directivos de la organización y los trabajadores y funcionarios, a través del fortalecimiento de los vínculos internos de comunicación.

Audiencias de interés

Para desarrollar esta estrategia de comunicaciones, es indispensable identificar las principales audiencias o públicos internos y externos para la Policía El Hatillo.

Se entiende por público “cualquier grupo que tiene un interés real o potencial en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos, o ejerce un impacto sobre ella” (Kotler y Armstrong, 2001).

De acuerdo con Botero (2006), dentro de las organizaciones existen los públicos internos, externos y mixtos. Los internos están conformados por las personas que se encuentran dentro de la organización para cumplir con los objetivos de la misma. Los externos son los que están fuera de la organización pero ejercen algún tipo de influencia sobre ella. Por último, los públicos mixtos son aquellos que no forman parte de la organización interna ni externa; se dividen en semi-internos (clientes, familiares de los empleados, proveedores y distribuidores) y semi-externos (clientes ocasionales, sindicatos y accionistas).

En este sentido, se señalan a continuación los públicos o audiencias internas de interés identificados. Es importante tomar en cuenta que la Policía El Hatillo cuenta con más audiencias de interés que las que se mencionarán en este estudio; sin embargo, para el desarrollo de esta estrategia se hará énfasis principalmente en las siguientes:

Gráfico N° 9: Audiencias internas de interés para la Policía El Hatillo



Fuente: Elaboración propia con información suministrada por la Policía El Hatillo, 2015.

Gráfico N° 10: Audiencias externas de interés para la Policía El Hatillo



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Plan de acción

Una vez identificados los principales objetivos y las audiencias de interés, resulta fundamental definir las principales acciones sugeridas tanto para el público interno como para el público externo.

Tabla N° 19: Acciones sugeridas para las audiencias internas de la Policía El Hatillo

Audiencia a la que va dirigida la acción	Acción	Detalle de la acción	Recursos necesarios	Responsables
Alcalde, Directores y Coordinadores	Reuniones cara a cara semanales	Coordinación de reuniones entre el Alcalde, los Directores y Coordinadores para definir próximas acciones y mensajes que deben ser transmitidos a los trabajadores administrativos y funcionarios	Documento de mensajes clave	Directores y Coordinadores
	Talleres de vocería	Llevar a cabo talleres de vocería para los Directores y Coordinadores de la organización, como principales voceros internos y externos de la institución	-Contratar a una empresa especializada en dictar talleres de vocería -Identificar a los participantes de cada taller -Coordinar la logística para llevar a cabo los talleres	Comunicaciones y RRHH
Trabajadores administrativos y funcionarios policiales	Reuniones cara a cara semanales	Coordinación de reuniones entre los Coordinadores de cada área y sus trabajadores y funcionarios para comunicarles las próximas acciones y los acuerdos definidos en las reuniones con Directores	Documento de mensajes clave	Coordinadores de cada área con el apoyo de Comunicaciones y RRHH
	Campaña motivacional	Desarrollar una campaña motivacional que permita reforzar los beneficios de los trabajadores y funcionarios de la Policía El Hatillo y generar un sentido de pertenencia y orgullo de formar parte de la	-Documento de mensajes clave -Desarrollo de piezas comunicacionales para ser colocadas en espacios clave de	Comunicaciones y RRHH

		organización	la organización: carteleras, paredes con ubicaciones en espacios principales, baños, correo electrónico y Pop-up para quienes cuentan con computadoras.	
Funcionarios policiales	Taller de vocería	Llevar a cabo talleres de vocería para los funcionarios, con el fin de reforzar sus habilidades de comunicación a la hora de entrar en contacto con los ciudadanos	-Contratar a una empresa especializada en dictar talleres de vocería -Identificar a los participantes de cada taller -Coordinar la logística para llevar a cabo los talleres	Comunicaciones y RRHH
	Reconocimiento a los mejores policías del mes	Identificar mensualmente a los policías destacados por su gestión y reconocerlos colocando una foto y un texto conciso en las carteleras de la organización	-Identificar al mejor policía cada mes -Desarrollo del texto que acompaña la foto de cada policía cada mes	El Coordinador de cada área identifica al mejor policía del mes y RRHH coloca la foto y el texto en la cartelera
Directores, Coordinadores, trabajadores administrativos y funcionarios policiales	Carteleras corporativas (periodicidad: semanal)	Unificar las carteleras corporativas. Definir una imagen y secciones para todas las carteleras de la organización (ver anexo 7), con el fin de sensibilizar a todos los trabajadores y funcionarios en torno a las actividades de RRHH y beneficios ofrecidos por la organización para posicionar a la Policía El Hatillo como “un buen lugar para trabajar” y así generar sentido de pertenencia	-Definir las secciones con las que contarán las carteleras -Diseñar la imagen para las carteleras -Desarrollar mensualmente el contenido de las carteleras	Comunicaciones y RRHH
	Carteles informativos (periodicidad: cuando sean)	Desarrollar boletines informativos de una página por delante y por detrás, con el fin de informar sobre actividades o situaciones puntuales finitas en el	-Diseñar imagen para los carteles informativos -Desarrollar el contenido de los	Comunicaciones y RRHH

	necesarios)	tiempo (por ejemplo: jornadas médicas, beneficios especiales, etc.). Estos carteles deben ser entregados en físico a los funcionarios y enviados vía correo electrónico al personal administrativo, Coordinadores y Directores	carteles informativos	
	Correo electrónico (periodicidad: semanal)	Desarrollar una base de datos con los correos personales de todos los trabajadores y funcionarios de la organización, con el objetivo de enviarles un resumen informativo semanal de las principales noticias	-Desarrollar el contenido del correo electrónico	Comunicaciones y RRHH
	Comunicación a través de líderes naturales	Identificar a los líderes naturales de la organización, para a través de ellos poder bajar información de interés al resto de los trabajadores	-Hacer un listado de los líderes naturales de cada área	Coordinador de cada área con el apoyo de RRHH
	Celebración de fechas especiales	Llevar a cabo eventos para celebrar con los funcionarios el Día de la Madre, el Día del Padre y otras fechas especiales	-Definir el tipo de evento que se realizará en cada fecha especial -Convocar a los trabajadores y funcionarios a través de los medios internos -Reseñar cada uno de los eventos en los medios internos	Comunicaciones y RRHH
Familiares de los Directores, Coordinadores, trabajadores administrativos y funcionarios policiales	Hoja volante para familiares	Desarrollar una hoja volante para ser enviada semestralmente a los familiares de los trabajadores de la Policía El Hatillo, con el fin de sensibilizarlos y nivelarlos en torno a los beneficios y al valor que ofrece la organización a sus trabajadores para generar sentido de orgullo (ver anexo 8)	-Definir las secciones con las que contará esta hoja volante -Diseñar la imagen para la hoja volante -Desarrollar semestralmente el contenido de la hoja volante	Comunicaciones y RRHH

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tabla N° 20: Acciones sugeridas para las audiencias externas de la Policía El Hatillo

Audiencia a la que va dirigida la acción	Acción	Detalle de la acción	Recursos necesarios	Responsables
Ciudadanos del municipio El Hatillo	Sección de la Policía El Hatillo en la página web de la Alcaldía de El Hatillo	Desarrollar una sección de la organización en la página web de la Alcaldía, con el fin de colocar: misión, visión y valores de la institución, principales noticias, logros, reconocimientos y avances en materia de seguridad ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> -Diseñar la sección para la página web -Desarrollar el contenido de misión, visión y valores -Desarrollar contenido para actualizar semanalmente las noticias 	Comunicaciones y RRHH
	Boletín semanal para ser enviado a los ciudadanos del municipio El Hatillo	Desarrollar y enviar un boletín semanal a los ciudadanos del municipio, con el fin de mantenerlos informados acerca de los avances de la organización, así como proporcionarles las principales vías a través de las cuales pueden hacer sus denuncias o comunicarse con la Policía El Hatillo	<ul style="list-style-type: none"> -Levantar una base de datos de los ciudadanos del municipio El Hatillo -Definir el contenido de cada boletín semanalmente -Enviar el boletín semanal a la base de datos 	Comunicaciones y RRHH
	Protocolo para las denuncias de los ciudadanos	Crear un protocolo que permita a los ciudadanos hacer sus denuncias a través de los distintos canales de comunicación de la organización. Este protocolo deberá ser publicado a través de los medios externos de la Policía El Hatillo (notas de prensa, entrevistas radiales y televisivas, ruedas de prensa, página web, boletín semanal, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar el protocolo de denuncias -Generar el contenido que se enviará para dar a conocer este protocolo a través de los medios externos 	Comunicaciones y RRHH
	Aplicación para teléfonos inteligentes	Desarrollar una aplicación para que tanto los ciudadanos como los funcionarios que cuenten con teléfonos inteligentes puedan mantenerse en contacto y generar información acerca de denuncias, casos, situaciones irregulares, etc.	<ul style="list-style-type: none"> -Contratar a una empresa especializada en desarrollar aplicaciones móviles -Dar a conocer el lanzamiento de la aplicación a 	Comunicaciones y RRHH

			través de los medios externos de la organización	
	Encuentro entre funcionarios y ciudadanos	Llevar a cabo un encuentro semestral en la Plaza del pueblo El Hatillo, con el fin de crear cercanía y confianza entre funcionarios y ciudadanos	<ul style="list-style-type: none"> -Definir logística sobre cómo debe ser cada una de estas actividades semestralmente -Convocar a los funcionarios a través de los medios internos -Convocar a los ciudadanos a través de los medios externos 	Comunicaciones y RRHH

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Beneficios de la propuesta

De acuerdo con Andrade (2005), las estrategias de comunicación persiguen definir un generador de información para las empresas, una actividad que permite y propicia el desarrollo de los colaboradores, así como contribuye a la calidad de vida de la gente.

Es así como las estrategias representan “una oportunidad para incrementar continuamente la competitividad de la empresa, un medio para lograr la mejora continua y agregar valor a lo que se hace, y un proceso proactivo y participativo” (Andrade, 2005, p. 52).

La estrategia presentada anteriormente busca fortalecer a la Policía El Hatillo a través de sus comunicaciones corporativas, procurando la generación de vínculos positivos con sus trabajadores y con los vecinos del municipio El Hatillo.

De esta manera, como se evidenció en los objetivos específicos, esta estrategia pretende posicionar a dicho órgano policial como una organización dedicada a ofrecer un servicio de excelente calidad, orientada a brindar seguridad a los ciudadanos del municipio El Hatillo. Asimismo, busca capitalizar frente a sus trabajadores los beneficios que ofrece como institución.

Para ello, será necesario hacer correcto uso de los medios de comunicación internos y externos, basándose en las acciones planteadas en esta estrategia, así como potenciar las habilidades de comunicación de los cuadros directivos, gerenciales y supervisorios de la organización, mediante talleres de vocería, también propuestos en esta estrategia. Es así como se

buscará construir relaciones positivas, cercanas y de confianza entre los directivos de la organización y los trabajadores y funcionarios, a través de los medios internos; y entre la organización y los ciudadanos, a través de las comunicaciones externas.

Factibilidad de la propuesta

Las acciones descritas en la presente estrategia podrían ser adoptadas oportuna y correctamente por la Policía El Hatillo, pese a sus restricciones económicas, debido a que algunas de ellas no requieren de ningún gasto, como por ejemplo: las reuniones cara a cara, el reconocimiento a los mejores policías del mes, el correo electrónico para enviar mensajes informativos y las comunicaciones a través de los líderes naturales.

El resto de las acciones, si bien requieren de gastos, tienen costos muy bajos que en la mayoría de los casos pueden ser resueltos con personal interno del órgano policial. Por ejemplo, el desarrollo de la campaña motivacional puede estar a cargo del Departamento de Comunicaciones de la mano del Departamento de Recursos Humanos, y los materiales podrían ser impresos con los insumos de la Policía El Hatillo, adaptándolos a sus posibilidades. El mismo caso sería el de las carteleras corporativas, los carteles informativos, la hoja volante para familiares y el boletín semanal para ser enviado a los ciudadanos del municipio El Hatillo.

En relación a los talleres de vocería, la celebración de fechas especiales, la sección de la Policía El Hatillo en la página web de la Alcaldía El Hatillo, el protocolo para denuncias de los ciudadanos, la aplicación para teléfonos inteligentes y el encuentro entre funcionarios y ciudadanos, el órgano policial podría identificar a cuáles de las acciones quisiera darles prioridad para invertir en ellas e incluirlas dentro de su presupuesto anual.

CAPÍTULO VI.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En función de los resultados presentados, a continuación se dan a conocer las conclusiones para esta investigación, la cual tuvo como objetivo general: diseñar una estrategia de comunicaciones que contribuya con la calidad de gestión en seguridad ciudadana de la Policía Municipal El Hatillo, en Caracas.

El propósito de este estudio se centró principalmente en comprender: cómo es la situación de seguridad ciudadana en el municipio El Hatillo; cuáles son las expectativas y percepciones de la calidad del servicio de la Policía El Hatillo desde el punto de vista de los ciudadanos del municipio El Hatillo; cuáles son las expectativas y percepciones de la calidad del servicio de la Policía El Hatillo desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores); cómo son las expectativas y percepciones de la calidad del servicio de la Policía El Hatillo, desde el punto de vista de los ciudadanos de El Hatillo versus las expectativas y percepciones desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores); y cuáles son las expectativas y percepciones de la calidad del servicio de la Policía El Hatillo en materia de comunicaciones internas desde el punto de vista de la Policía El Hatillo (organización-trabajadores).

Al analizar la situación de seguridad ciudadana de El Hatillo, a través de la revisión de documentos y fuentes bibliográficas, se determinó que este municipio no escapa de la realidad venezolana, donde la inseguridad se hace presente día tras día. Asimismo, se destacó la importancia que cumple la labor de los órganos policiales en el manejo de la situación de seguridad ciudadana del país –Venezuela-, la ciudad –Caracas- y el municipio en cuestión –El Hatillo-.

Asimismo, al conocer las expectativas y percepciones de los ciudadanos de El Hatillo en cuanto a la calidad del servicio de la Policía El Hatillo, se pudo determinar que la sociedad espera mucho de la gestión de dicho órgano policial. Sin embargo, la Policía El Hatillo no ha logrado llegar a las expectativas de los ciudadanos, quienes calificaron en su mayoría de forma negativa el manejo de la seguridad ciudadana por parte de este ente.

Desde el punto de vista de los funcionarios, trabajadores y directivos de la Policía El Hatillo en cuanto a la gestión de dicho órgano policial en materia de seguridad ciudadana, se evidenció que las altas expectativas de los

encuestados están siendo satisfechas, debido a que valoran muy positivamente la gestión.

Al comparar las expectativas de la calidad del servicio de la Policía El Hatillo, desde el punto de vista de los ciudadanos versus el punto de vista de los funcionarios, trabajadores y directivos de dicho órgano policial, se demostró que los dos grupos de encuestados coinciden en la importancia de contar con una policía eficaz y eficiente en todos los aspectos evaluados. Por el contrario, los resultados obtenidos muestran que la sociedad civil espera más de la gestión de la Policía El Hatillo, mientras que los funcionarios, trabajadores y directivos están en su mayoría conformes con la calidad del servicio que se ofrece actualmente.

Por último, en materia de comunicaciones internas, se evidenció que las expectativas de los trabajadores, funcionarios y directivos de la Policía El Hatillo son muy altas y que, en su gran mayoría, los encuestados valoraron positivamente los aspectos evaluados, por lo que se podría concluir que las comunicaciones internas están siendo suficientes para los trabajadores, funcionarios y directivos de dicho órgano policial.

No obstante, resulta fundamental desarrollar una estrategia de comunicaciones –internas y externas- para fortalecer las ya existentes y crear nuevos canales y medios de comunicación, que permitan mejorar las relaciones de la Policía El Hatillo con sus trabajadores y funcionarios y con los ciudadanos del municipio.

De esta manera, se evidenciaría la capacidad que podría tener la comunicación efectiva entre funcionarios y ciudadanos para impactar positivamente sobre la seguridad del país, pues la sociedad civil se podría convertir en elemento de prevención y en un canal de comunicación para denunciar de forma directa a la institución cualquier irregularidad que se pudiese presentar.

Asimismo, se ratificaría que la seguridad ciudadana se encuentra directamente relacionada con la confianza que tienen los ciudadanos hacia los funcionarios responsables de velar por el bienestar social del municipio.

Recomendaciones

Luego de haber destacado las principales conclusiones obtenidas a partir del presente estudio, se puntualizan las siguientes sugerencias:

- La Policía El Hatillo podría implementar algunas de las medidas que propone el Instituto de Investigaciones de Convivencia y Seguridad Ciudadana (Incosec), en su estudio de Políticas Públicas de Convivencia y Seguridad Ciudadana del Distrito Metropolitano de Caracas (2010), de acuerdo a lo descrito en el capítulo IV (presentación y análisis de resultados). Entre los planteamientos que realiza dicho instituto destacan: la creación de un modelo policial más cercano a los ciudadanos y el robustecimiento de los cuerpos policiales a través de la profundización en la eficiencia y eficacia de los mismos.
- La Policía El Hatillo debe tomar en cuenta como las dimensiones más importantes la capacidad de respuesta y la fiabilidad a la hora de desarrollar acciones que le permitan garantizar la satisfacción de los ciudadanos del municipio, debido a que estos criterios fueron los que obtuvieron las menores puntuaciones al encuestar a la sociedad civil. Para ello, se propone profundizar en mejoras en materia de comunicaciones externas, servicio rápido y efectivo, disposición de ayudar a los ciudadanos y responder a sus preguntas. Asimismo, se sugiere cumplir las promesas que se hacen a los vecinos del municipio El Hatillo, mostrar verdadero interés hacia sus problemas y concluir los servicios en el tiempo prometido.
- La Policía El Hatillo debe hacer énfasis en los criterios relacionados con elementos tangibles y empatía, al momento de desarrollar acciones orientadas a mejorar la percepción de sus trabajadores, funcionarios y directivos, pues estas fueron las dimensiones más cuestionadas por el público interno de la organización. En ese sentido, se plantea tomar medidas en cuanto a la apariencia de los equipos de la institución, el mantenimiento de las instalaciones y la apariencia de los funcionarios,

así como en cuanto al grado de comunicación organización-ciudadanos, cortesía, amabilidad y dedicación de tiempo hacia la sociedad civil.

- La organización podría evaluar anualmente su calidad de gestión a través del instrumento SERVQUAL, con el fin de asegurarse de que año tras año está logrando mejoras en sus servicios y que, a su vez, son percibidas de forma positiva tanto por su público interno como por su público externo.
- Tomar en cuenta las acciones propuestas en la estrategia de comunicaciones sugerida en el presente documento, cuyo objetivo principal es el de contribuir con la calidad de gestión en seguridad ciudadana de la Policía El Hatillo.
 - Mantener comunicados a los ciudadanos del municipio El Hatillo para transmitirles confianza en los efectivos policiales y convertirlos en elemento de prevención. De esta manera, se evidenciaría el impacto positivo hacia la seguridad del país.
 - Lograr que los ciudadanos se comuniquen efectivamente con la institución para generar vínculos cercanos y directos, y para que la propia sociedad sirva de canal para denunciar situaciones irregulares en el municipio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES

- Alcaldía El Hatillo (9 de octubre de 2014). *Smolansky: Estamos fortaleciendo la institucionalidad de nuestra Policía*. Página oficial de la Alcaldía El Hatillo. Recuperado de: <http://alcaldiaelhatillo.gob.ve/site/noticias/smolansky:-%EF%BF%BD%E2%80%9Cestamos-fortaleciendo-la-institucionalidad-de-nuestra-policia%EF%BF%BD%E2%80%9D/194/noticia.html>
- Alvarado, E. (2008). *La fidelidad del cliente del sector bancario en función de la calidad de servicio, la satisfacción y la imagen*. Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Magíster en Sistemas de la Calidad. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica* [en línea]. Recuperado el 7 de septiembre de 2015. Disponible en: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNuoC&oi=fnd&pg=PA13&dq=estrategia+de+comunicacion&ots=gmJlypZMnY&sig=Ex84seA0tNwjfqr1H6j1-cVQk#v=onepage&q=estrategia&f=false>
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. Venezuela: Editorial Episteme.
- Artiles, L. (2010). *El significado de seguridad ciudadana* [en línea]. Recuperado el 9 de junio de 2015. Disponible en: <http://hoy.com.do/el-significado-de-seguridad-ciudadana/>
- Asociación Española para la Calidad. (2003). *Como medir la satisfacción del cliente*. Madrid, España: Autor.
- Barreto, M. (2011). *Consideraciones ético-metodológicas para la investigación en educación inicial*. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud [en línea]. Recuperado el 4 de febrero de 2015. Disponible en: <file:///C:/Users/pfuentes/Downloads/Dialnet-ConsideracionesEticometodologicasParaLaInvestigaci-3750717.pdf>
- Benavides, J., Costa, J., Costa, P., Fajula, A., Fürst P., Liria, E... Ventura, P. (2001). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Botero, L. (2006). *Teoría de públicos: lo público y lo privado en la perspectiva de la comunicación*. Medellín: Universidad de Medellín.

- Bouza S., A. (2000). *Reflexiones acerca del uso de los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad en el sector salud*. Revista Cubana de Salud Pública [en línea]. Recuperado el 6 de julio de 2014. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662000000100007
- Bustamante, J. (2006) *Diseño de un sistema de indicadores de gestión para el área de ingeniería de una empresa de servicios IPC*. Trabajo Especial de Grado para optar al título de especialista en gerencia de proyectos. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Cegarra S., J. (2012). *Metodología de la Investigación Científica y Tecnológica*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Consejo Ciudadano para la Seguridad Pública y Justicia Penal A.C. (2015). *Listado de las 50 ciudades más violentas del mundo en 2014*. [en línea]. Recuperado el 17 de febrero de 2015. Disponible en: <http://www.seguridadjusticiaypaz.org.mx/biblioteca/finish/5-prensa/198-las-50-ciudades-mas-violentas-del-mundo-2014/0>
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).
- Datanálisis. Inteligencia de Mercadeo y Toma de decisiones (2014). Venezuela: *Encuesta Nacional Ómnibus*. [en línea]. Recuperado el 17 de febrero de 2015. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/243596912/Omnibus-Septiembre-2014-pdf>
- Del Pozo Lite, M. (2000). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: Casos de empresa*. España: Ediciones Universidad de Navarra, S.A. (EUNSA).
- Duque O., E. (2005) *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición*. INNOVAR: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales [en línea]. Recuperado el 5 de julio de 2014. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802505>
- Fernández C., C. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Gabaldón, F. (2006). *Gestión de calidad de organizaciones de servicio*. Mérida: UCAB.
- Gabaldón, L. y Antillano, A. (2007). *Comisión Nacional para la Reforma Policial. La policía venezolana. Desarrollo institucional y perspectivas de reforma al inicio del tercer milenio* (Tomo 1). Caracas: Imprenta del Ministerio de la Cultura.

- García, S. y Proaño, J. (2008). *Proyecto de creación y aplicación de una escuela interna de servicio al consumidor para mejorar la atención de ferrisariato, ubicada en 9 de Octubre y Vélez*. [Tesis en línea]. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Ecuador. Consultada el 16 de mayo de 2012 en: <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/10407/1/D-42640.pdf>
- Hernández D., G. (2012). *Cómo hacer un Proyecto de Investigación en Comunicación*. Caracas: Ediciones de la UCAB.
- Hernández P., P. (2010). *Impunidad Policial en Venezuela: 2000-2009*. Maracaibo: Imprenta Internacional, C.A.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1998). *Metodología de la Investigación* (2° edición). México: McGraw-Hill.
- Hodge, B.J., Anthony, W. y Gales, L. (2008). *Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico* (6° edición). España: Person Prentice Hall.
- Instituto de Investigaciones de Convivencia y Seguridad Ciudadana – Incosec (2010). *Políticas Públicas de Convivencia y Seguridad Ciudadana*. Caracas: Seleccion, C.A.
- Instituto Nacional de Estadística (2014). Caracas: XIV Censo Nacional de Población y Vivienda [en línea]. Recuperado el 03 de marzo de 2015. Disponible en: <http://www.ine.gov.ve/documentos/Demografia/CensodePoblacionyVivienda/pdf/miranda.pdf>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2001). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Observatorio Venezolano de Violencia (2014). Caracas: *Informe del Observatorio Venezolano de Violencia*. [en línea]. Recuperado el 17 de febrero de 2015. Disponible en: <http://observatoriodeviolencia.org.ve/ws/wp-content/uploads/2015/02/OVV-INFORME-DEL-2014.pdf>
- Observatorio Metropolitano de Seguridad Ciudadana (2011). Caracas: *Informe sobre la Situación de Violencia en el Área Metropolitana de Caracas* [en línea]. Recuperado el 5 de julio de 2014. Disponible en: http://images.eluniversal.com/2012/03/12/informe%20de%20violencia_2011_omsc.pdf
- Kafati, K. (2001). *Características específicas de los servicios*. [Documento en línea]. Consultado el 16 de mayo de 2012 en: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/calidadserviciocliente.html>
- Krauser, M. (1995). *La investigación cualitativa: un campo de posibilidades y desafíos*. Recuperado en: 3 de julio de 2014.

- Ley Orgánica de la Administración Pública (2001).
- Marroquín P., R. (2012). *Matriz operacional de la variable y matriz de consistencia*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle Sesión N° 01 [en línea]. Recuperado el 6 de julio de 2014. Disponible en: <http://www.une.edu.pe/diapositivas3-matriz-de-consistencia-19-08-12.pdf>
- Mayorca, J. (2014, 17 de enero). Caracas es la segunda ciudad más violenta de todo el planeta. *El-nacional.com*. [Fecha de consulta: 5 de julio de 2014] Disponible en: http://www.el-nacional.com/sucesos/barquisimeto-caracas-ciudadbolivar-homicidios-maracaibo-valencia-venezuela-violencia_0_338366475.html
- Méndez, C. (2003). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Mira, J., Lorenzo, S., Rodríguez-Marín, J. & Buil, J. (1999). *Concepto y modelos de calidad. Hacia una definición de calidad asistencial*. Recuperado el 5 de julio de 2014. Disponible en: <http://www.papelesdel psicologo.es/vernumero.asp?id=807>
- Mosquera, G. y Martínez, L. (2005). *Calidad de servicio*. (1ª ed.). Caracas: Centro de Altos Estudios Gerenciales ISID.
- Otero, C. (2007). *Valoración del potencial de crecimiento de los clientes clave de una empresa líder en productos de consumo masivo del sector alimentos* Trabajo de Grado como requisito para optar al título de Ingeniero de Producción. Universidad Metropolitana. Caracas.
- Pontón, E. (2009). *Medición de la satisfacción del cliente como parte de la calidad de servicio de los distribuidores de equipos y materiales para el sector de la publicidad exterior en el municipio Maracaibo*. [Tesis en Línea]. Trabajo de Grado como requisito para optar al título de Magister en Gerencia Empresarial. Universidad Rafael Bellosó Chacín (URBE), Maracaibo.
- Real Academia Española. *Diccionario de la Lengua Española* [en línea]. Recuperado el 4 de julio de 2014. Disponible en: www.rae.es
- Shein, E. (1982). *Psicología de la organización*. México: Prentice-Hall.
- Vieira, L. (2011). *Diagnóstico de la calidad del servicio prestado por una empresa de telecomunicaciones a sus clientes externos*. Trabajo de Grado como requisito parcial para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

- Thompson, I. (2006). [Definición de Servicios](http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/definicion-servicios.html). [Documento en línea]. Consultado el 16 de mayo de 2012 en: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/definicion-servicios.html>
- Verdu, M. (2012). *Diagnóstico de la percepción de calidad de servicio y grado de satisfacción de los clientes en una empresa de servicios estéticos y belleza*. Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Ingeniería Industrial y Productividad. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Weil, P. (1992). *La comunicación global: Comunicación institucional y de gestión*. España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

**ANEXO 1: CUESTIONARIO SERVQUAL EXPECTATIVAS SOBRE
INSTITUCIÓN POLICIAL EXCELENTE
(CIUDADANOS)**

Cuestionario SERVQUAL

Expectativas de los ciudadanos en relación a instituciones policiales excelentes

(Encuestados: ciudadanos)

Instrucciones:

Basado en sus experiencias como usuario de los servicios que ofrecen las instituciones policiales, piense, por favor, en el tipo de organización policial con la que usted se sentiría complacido de utilizar los servicios.

Por favor, indíquenos hasta qué punto piensa que una institución policial debería tener las características descritas en cada declaración.

Si cree que una característica es absolutamente esencial para considerar que la calidad de gestión de una institución policial es excelente, marque con una X el recuadro correspondiente al número 7. Si sus convicciones al respecto no son tan definitivas, marque con una X el recuadro correspondiente a uno de los números intermedios. No hay respuestas correctas o incorrectas; sólo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión lo que piensa respecto a las organizaciones que deberían ofrecer un servicio de excelente calidad.

Muchas Gracias

1: Fuertemente en desacuerdo

2: Parcialmente en desacuerdo

3: En desacuerdo

4: Indeciso

5: De acuerdo

6: Parcialmente de acuerdo

7: Fuertemente de acuerdo

	1	2	3	4	5	6	7
Sobre los elementos tangibles							
1. Las instituciones policiales excelentes tienen equipos en buen estado							
2. Las instalaciones físicas de las instituciones policiales excelentes están bien mantenidas							

3. Los funcionarios de las instituciones policiales excelentes tienen apariencia pulcra							
4. En una institución policial excelente, los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, estados de cuenta, etc.) son visualmente atractivos y proporcionan contenidos útiles							
Sobre la fiabilidad							
5. Cuando las instituciones policiales excelentes prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen							
6. Cuando un ciudadano tiene un problema, las instituciones policiales excelentes muestran un sincero interés en solucionarlo							
7. Las instituciones policiales excelentes realizan bien el servicio la primera vez							
8. Las instituciones policiales excelentes concluyen el servicio en el tiempo prometido							
9. Las instituciones policiales excelentes insisten en mantener registros libres de errores							
Sobre la capacidad de respuesta							
10. En una institución policial excelente, los funcionarios comunican a los ciudadanos cuándo concluirá la realización de un servicio							
11. En una institución policial excelente, los funcionarios ofrecen un servicio rápido a los ciudadanos							
12. En una institución policial excelente, los funcionarios siempre están dispuestos a ayudar a los ciudadanos							
13. En una institución policial excelente, los funcionarios nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los ciudadanos							
Sobre la seguridad							
14. El comportamiento de los funcionarios de las instituciones policiales excelentes transmite confianza a los ciudadanos							
15. Los ciudadanos que cuentan con instituciones policiales excelentes se sienten seguros en sus transacciones con la organización							

16.En una institución policial excelente los funcionarios son siempre amables con los ciudadanos							
17.En una institución policial excelente, los funcionarios tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los ciudadanos							
Sobre la empatía							
18.Las instituciones policiales excelentes atienden las necesidades de los ciudadanos							
19.Las instituciones policiales excelentes tienen horarios de trabajo convenientes para todos los ciudadanos							
20.Una institución policial excelente tiene funcionarios que ofrecen atención a los ciudadanos							
21.Las instituciones policiales excelentes se preocupan por los mejores intereses de los ciudadanos							
22.Los funcionarios de las instituciones policiales excelentes comprenden las necesidades de los ciudadanos							

**ANEXO 2: CUESTIONARIO SERVQUAL PERCEPCIONES SOBRE
ORGANIZACIÓN POLICIAL EN ESTUDIO
(CIUDADANOS)**

Cuestionario SERVQUAL

Percepciones de los ciudadanos en relación a la Policía El Hatillo

(Encuestados: ciudadanos)

Instrucciones:

El siguiente grupo se refiere a lo que usted piensa sobre la Policía de El Hatillo (PoliHatillo). Para cada declaración, indíquenos, por favor, hasta qué punto considera que PoliHatillo posee las características descritas en cada declaración. También en este caso, marcar con una X el recuadro correspondiente al número 1 significa que usted está fuertemente en desacuerdo con que PoliHatillo tiene esa característica y marcar con una X el recuadro correspondiente al número 7 significa que está fuertemente de acuerdo con la declaración.

Usted puede marcar con una X el recuadro correspondiente a cualquiera de los números intermedios que mejor representen sus convicciones al respecto. No hay respuestas correctas o incorrectas; sólo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión la percepción que usted tiene de la institución policial.

Muchas Gracias

1: Fuertemente en desacuerdo

2: Parcialmente en desacuerdo

3: En desacuerdo

4: Indeciso

5: De acuerdo

6: Parcialmente de acuerdo

7: Fuertemente de acuerdo

	1	2	3	4	5	6	7
Sobre los elementos tangibles							
1. Los equipos de PoliHatillo tienen la apariencia de estar en buen estado							
2. Las instalaciones físicas de PoliHatillo están bien mantenidas							
3. Los funcionarios de PoliHatillo tienen una apariencia pulcra							

4. Los materiales relacionados con el servicio (folletos, estados de cuenta, etc.) que utiliza PoliHatillo son visualmente atractivos y proporcionan contenidos útiles							
Sobre la fiabilidad							
5. Cuando en PoliHatillo prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen							
6. Cuando usted tiene un problema en El Hatillo, PoliHatillo muestra un sincero interés en solucionarlo							
7. En PoliHatillo realizan bien el servicio la primera vez							
8. En PoliHatillo concluyen el servicio en el tiempo prometido							
9. En PoliHatillo insisten en mantener registros exentos de errores							
Sobre la capacidad de respuesta							
10. Los funcionarios de PoliHatillo informan con precisión a los ciudadanos cuándo concluirá la realización de un servicio							
11. Los funcionarios de PoliHatillo le sirven con rapidez							
12. Los funcionarios de PoliHatillo siempre se muestran dispuestos a ayudarle							
13. Los funcionarios de PoliHatillo nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas							
Sobre la seguridad							
14. El comportamiento de los funcionarios de PoliHatillo le transmite confianza							
15. Usted se siente seguro en sus transacciones con PoliHatillo							
16. Los funcionarios de PoliHatillo son siempre amables con usted							
17. Los funcionarios de PoliHatillo tienen conocimientos suficientes para contestar las preguntas que usted les hace							
Sobre la empatía							
18. En PoliHatillo atienden las necesidades de los ciudadanos							
19. En PoliHatillo tienen horarios de trabajo convenientes para todos los ciudadanos							

20. Los funcionarios de PoliHatillo le brindan una excelente atención							
21. En PoliHatillo se preocupan por los intereses de los ciudadanos							
22. Los funcionarios de PoliHatillo comprenden sus necesidades							

**ANEXO 3: CUESTIONARIO SERVQUAL EXPECTATIVAS SOBRE
INSTITUCIÓN POLICIAL EXCELENTE
(ORGANIZACIÓN)**

Cuestionario SERVQUAL

Expectativas de los directores, trabajadores y funcionarios de PoliHatillo en relación a instituciones policiales excelentes

(Encuestados: directores, trabajadores y funcionarios policiales)

Instrucciones:

Basado en sus experiencias como funcionario policial, piense, por favor, qué esperaría usted de una institución policial excelente.

Por favor, indique hasta qué punto considera que una institución policial debería tener las características descritas en cada declaración.

Si cree que una característica es absolutamente esencial para ser considerada como excelente a una institución policial, marque con una X el recuadro correspondiente al número 7. Si sus convicciones al respecto no son tan definitivas, marque con una X el recuadro correspondiente a uno de los números intermedios. No hay respuestas correctas o incorrectas; sólo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión lo que usted cree de las organizaciones que deberían ofrecer un servicio de excelente calidad.

Muchas Gracias

1: Fuertemente en desacuerdo

2: Parcialmente en desacuerdo

3: En desacuerdo

4: Indeciso

5: De acuerdo

6: Parcialmente de acuerdo

7: Fuertemente de acuerdo

	1	2	3	4	5	6	7
Sobre los elementos tangibles							
1. Las instituciones policiales excelentes tienen equipos en buen estado							
2. Las instalaciones físicas de las instituciones policiales excelentes están bien mantenidas							
3. Los funcionarios de las instituciones							

policiales excelentes tienen apariencia pulcra							
4. En una institución policial excelente, los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, estados de cuenta, etc.) son visualmente atractivos y proporcionan contenidos útiles							
Sobre la fiabilidad							
5. Cuando las instituciones policiales excelentes prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen							
6. Cuando un ciudadano tiene un problema, las instituciones policiales excelentes muestran un sincero interés en solucionarlo							
7. Las instituciones policiales excelentes realizan bien el servicio la primera vez							
8. Las instituciones policiales excelentes concluyen el servicio en el tiempo prometido							
9. Las instituciones policiales excelentes insisten en mantener registros libres de errores							
Sobre la capacidad de respuesta							
10. En una institución policial excelente, los funcionarios comunican a los ciudadanos cuándo concluirá la realización de un servicio							
11. En una institución policial excelente, los funcionarios ofrecen un servicio rápido a los ciudadanos							
12. En una institución policial excelente, los funcionarios siempre están dispuestos a ayudar a los ciudadanos							
13. En una institución policial excelente, los funcionarios nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los ciudadanos							
Sobre la seguridad							
14. El comportamiento de los funcionarios de las instituciones policiales excelentes transmite confianza a los ciudadanos							
15. Los ciudadanos que cuentan con instituciones policiales excelentes se sienten seguros en sus transacciones con la organización							
16. En una institución policial excelente los funcionarios son siempre amables con los							

ciudadanos							
17.En una institución policial excelente, los funcionarios tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los ciudadanos							
Sobre la empatía							
18. Las instituciones policiales excelentes atienden las necesidades de los ciudadanos							
19. Las instituciones policiales excelentes tienen horarios de trabajo convenientes para todos los ciudadanos							
20. Una institución policial excelente tiene funcionarios que ofrecen atención a los ciudadanos							
21. Las instituciones policiales excelentes se preocupan por los mejores intereses de los ciudadanos							
22. Los funcionarios de las instituciones policiales excelentes comprenden las necesidades de los ciudadanos							

**ANEXO 4: ENCUESTA EXPECTATIVAS SOBRE INSTITUCIÓN POLICIAL
EXCELENTE EN MATERIA DE COMUNICACIONES INTERNAS
(ORGANIZACIÓN)**

Expectativas de los directores, trabajadores y funcionarios de PoliHatillo en relación a instituciones policiales excelentes, en materia de comunicaciones internas

(Encuestados: directores, trabajadores y funcionarios policiales)

Instrucciones:

A continuación, se le presentan unas declaraciones relacionadas con las comunicaciones internas de las instituciones policiales. Basado en sus experiencias como funcionario policial, piense, por favor, cómo cree que deberían ser las comunicaciones internas de las instituciones policiales excelentes.

Por favor, indíquenos hasta qué punto piensa que una institución policial debería tener las características descritas en cada declaración.

Si cree que una característica es absolutamente esencial para considerar como excelente a una institución policial, marque con una X el recuadro correspondiente al número 7. Si sus convicciones al respecto no son tan definitivas, marque con una X el recuadro correspondiente a uno de los números intermedios. No hay respuestas correctas o incorrectas; sólo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión lo que piensa respecto a las organizaciones que deberían ofrecer un servicio de excelente calidad.

	1	2	3	4	5	6	7
Sobre las comunicaciones internas							
1. En las instituciones policiales excelentes se coordinan reuniones periódicas con todos los funcionarios							
2. Las instituciones policiales excelentes cuentan con medios internos para comunicar a sus funcionarios cualquier novedad o decisión							
3. En las instituciones policiales excelentes, los funcionarios se sienten suficientemente comunicados con el volumen de información que la institución comparte con ellos							
4. En las instituciones policiales excelentes, los funcionarios tienen la posibilidad de dar sus opiniones a los directivos							

**ANEXO 5: CUESTIONARIO SERVQUAL PERCEPCIONES SOBRE
ORGANIZACIÓN POLICIAL EN ESTUDIO
(ORGANIZACIÓN)**

Cuestionario SERVQUAL

Percepciones de los directores, trabajadores y funcionarios de PoliHatillo en relación a PoliHatillo

(Encuestados: directores, trabajadores y funcionarios policiales)

Instrucciones:

El siguiente grupo se refiere a lo que usted considera sobre la Policía de El Hatillo (PoliHatillo). Para cada declaración, indíquenos, por favor, hasta qué punto considera usted que PoliHatillo posee las características descritas en cada declaración. También en este caso, marcar con una X el recuadro correspondiente al número 1 significa que usted está fuertemente en desacuerdo con que PoliHatillo tiene esa característica y marcar con una X el recuadro correspondiente al número 7 significa que usted está fuertemente de acuerdo con la declaración.

Usted puede marcar con una X el recuadro correspondiente a cualquiera de los números intermedios que mejor representen sus convicciones al respecto. No hay respuestas correctas o incorrectas; sólo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión la percepción que usted tiene sobre PoliHatillo.

Muchas Gracias

- 1: Fuertemente en desacuerdo
- 2: Parcialmente en desacuerdo
- 3: En desacuerdo
- 4: Indeciso
- 5: De acuerdo
- 6: Parcialmente de acuerdo
- 7: Fuertemente de acuerdo

	1	2	3	4	5	6	7
Sobre los elementos tangibles							
1. Los equipos de PoliHatillo tienen la apariencia de estar en buen estado							
2. Las instalaciones físicas de PoliHatillo están bien mantenidas							

3. Los funcionarios de PoliHatillo tienen una apariencia pulcra							
4. Los materiales relacionados con el servicio (folletos, estados de cuenta, etc.) que utiliza PoliHatillo son visualmente atractivos y proporcionan contenidos útiles							
Sobre la fiabilidad							
5. Cuando en PoliHatillo prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen							
6. Cuando un ciudadano tiene un problema en El Hatillo, PoliHatillo muestra un sincero interés en solucionarlo							
7. En PoliHatillo realizan bien el servicio la primera vez							
8. En PoliHatillo concluyen el servicio en el tiempo prometido							
9. En PoliHatillo insisten en mantener registros exentos de errores							
Sobre la capacidad de respuesta							
10. Los funcionarios de PoliHatillo informan con precisión a los ciudadanos cuándo concluirá la realización de un servicio							
11. Los funcionarios de PoliHatillo sirven a los ciudadanos con rapidez							
12. Los funcionarios de PoliHatillo siempre se muestran dispuestos a ayudar a los ciudadanos							
13. Los funcionarios de PoliHatillo nunca están demasiado ocupados para responder las preguntas de los ciudadanos							
Sobre la seguridad							
14. El comportamiento de los funcionarios de PoliHatillo transmite confianza a los ciudadanos							
15. Los ciudadanos se sienten seguros en sus transacciones con PoliHatillo							
16. Los funcionarios de PoliHatillo son siempre amables con los ciudadanos							
17. Los funcionarios de PoliHatillo tienen conocimientos suficientes para contestar las preguntas que hacen los ciudadanos							
Sobre la empatía							
18. En PoliHatillo atienden las necesidades de los ciudadanos							

19.En PoliHatillo tienen horarios de trabajo convenientes para todos los ciudadanos							
20.Los funcionarios de PoliHatillo le brindan una excelente atención							
21.En PoliHatillo se preocupan por los intereses de los ciudadanos							
22.Los funcionarios de PoliHatillo comprenden las necesidades de los ciudadanos							

**ANEXO 6: ENCUESTA PERCEPCIONES DE LA ORGANIZACIÓN POLICIAL
EN ESTUDIO EN MATERIA DE COMUNICACIONES INTERNAS
(ORGANIZACIÓN)**

Percepciones de los directores, trabajadores y funcionarios de PoliHatillo en relación a PoliHatillo, en materia de comunicaciones internas

(Encuestados: directores, trabajadores y funcionarios policiales)

Instrucciones:

A continuación, se le presentan unas declaraciones relacionadas con las comunicaciones internas de PoliHatillo. Basado en sus experiencias como funcionario policial de PoliHatillo, piense, por favor, cómo cree usted que son las comunicaciones internas de PoliHatillo.

Para cada declaración, indíquenos, por favor, hasta qué punto considera que PoliHatillo posee las características descritas en cada declaración. También en este caso, marcar con una X el recuadro correspondiente al número 1 significa que usted está fuertemente en desacuerdo con que PoliHatillo tiene esa característica y marcar con una X el recuadro correspondiente al número 7 significa que está fuertemente de acuerdo con la declaración.

Usted puede marcar con una X el recuadro correspondiente a cualquiera de los números intermedios que mejor representen sus convicciones al respecto. No hay respuestas correctas o incorrectas; sólo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión la percepción que usted tiene de la empresa.

	1	2	3	4	5	6	7
Sobre las comunicaciones internas							
1. En PoliHatillo se coordinan reuniones periódicas con todos los funcionarios							
2. PoliHatillo cuenta con medios internos para comunicar a sus funcionarios cualquier novedad o decisión							
3. En PoliHatillo, usted se siente suficientemente comunicados con el volumen de información que la institución comparte con usted							
4. En PoliHatillo, usted tiene la posibilidad de dar sus opiniones a los directivos							

**ANEXO 7: PROPUESTA DE SECCIONES PARA CARTELERAS
CORPORATIVAS**

A continuación, se presenta una propuesta de secciones fijas para las carteleras corporativas de la Policía El Hatillo:

1. **Pensando en nosotros:** mensajes genéricos sobre por qué la Policía El Hatillo es un buen lugar para trabajar, información acerca de los beneficios que ofrece la organización.
2. **Compartiendo en familia:** imágenes sobre eventos y actividades realizadas internamente o con los familiares.
3. **Novedades:** noticias y fotos sobre los principales logros y reconocimientos de la organización. Incluir las notas de prensa que se envían a los medios de comunicación.
4. **Cumpleaños:** fotos y nombres de los cumpleaños de cada semana
5. **Nuestras redes sociales:** información sobre los movimientos en las redes sociales (Instagram y Twitter), principales comentarios y fotos.

**ANEXO 8: PROPUESTA DE SECCIONES PARA HOJA VOLANTE PARA
FAMILIARES**

A continuación, se presenta una propuesta de secciones fijas para la hoja volante para los familiares de los trabajadores y funcionarios de la Policía El Hatillo:

1. **Al día:** novedades acerca de la Policía El Hatillo, noticias y fotos sobre los principales logros y reconocimientos.
2. **Pensando en nosotros:** Información proveniente del departamento de Recursos Humanos, en donde se destaquen los beneficios de formar parte de la Policía El Hatillo.
3. **Compartiendo en familia:** imágenes sobre eventos y actividades realizadas internamente o con los familiares.
4. **Diviértete con PoliHatillo:** actividades lúdicas que hagan referencia a palabras o acciones de la organización para el entretenimiento de los familiares de los trabajadores, en especial para los niños (sopas de letras, crucigramas, etc.).

**ANEXO 9: CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE
COMUNICACIONES INTERNAS**

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE COMUNICACIONES INTERNAS

A quien corresponda:

Por medio de la presente, yo _____, portador de la cédula de identidad _____, egresado de _____, con más de ____ años de experiencia en _____ y que actualmente ejerzo el cargo de _____ en _____, empresa dedicada a _____, hago constar que he revisado y validado los instrumentos de recolección de datos (expectativas de los directores, trabajadores y funcionarios de la Policía El Hatillo en relación a instituciones policiales excelentes, en materia de comunicaciones internas, y percepciones de los directores, trabajadores y funcionarios de la Policía El Hatillo en relación a las comunicaciones internas de PoliHatillo) para el Trabajo de Grado titulado **“DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES QUE CONTRIBUYA CON LA CALIDAD DE GESTIÓN EN SEGURIDAD CIUDADANA DE LA POLICÍA DEL MUNICIPIO EL HATILLO, EN CARACAS”**, elaborado por la licenciada en Comunicación Social Patricia Elena Fuentes Gimón, como requisito para optar al título de Magíster en Comunicación Social, mención Comunicación Organizacional, exigido por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

Firma

Caracas, ____ de _____ de 2015