

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"**



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**VICERRECTORADO
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
ESTADO BARINAS**

**COORDINACIÓN
ÁREA DE POSTGRADO**

**MODELO GERENCIAL DE COMUNICACION ORIENTADO HACIA LA CALIDAD
DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADSCRITO
A LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO ALBERTO ARVELO TORREALBA DEL ESTADO
BARINAS, PERIODO 2016.**

AUTORA: Betty Briceño R.
TUTOR: Jorge Vivanco R

BARINAS, JULIO 2016

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”**



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO
SOCIAL DEL ESTADO BARINAS**

**COORDINACIÓN
ÁREA DE POSTGRADO**

**MODELO GERENCIAL DE COMUNICACION ORIENTADO HACIA LA
CALIDAD DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADSCRITO
A LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO ALBERTO ARVELO TORREALBA
DEL ESTADO BARINAS, PERIODO 2016.**

**Requisito parcial para optar al grado de
Magister en Administración Mención: Gerencia y Planificación Institucional**

Autor:
Betti Briceño R.
C.I. N°: 11.190.849
Tutor:
Msc. Jorge Vivanco
C.I. N°: 3.857.853

Barinas, Julio 2016

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Msc. Jorge Vivanco**, de cédula de identidad N° V.- **3.857.853**, hago constar que he leído el Trabajo de Grado, titulado: **MODELO GERENCIAL DE COMUNICACION ORIENTADO HACIA LA CALIDAD DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADSCRITO A LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO ALBERTO ARVELO TORREALBA DEL ESTADO BARINAS, PERIODO 2016**, presentado por **Betti del C. Briceño Ramirez**, de cédula de identidad N° V.- **11.190.849**, para optar al título de **Magister en Administración** **Mención: Gerencia y Planificación Institucional**, y acepto asesorar a la estudiante, en calidad de tutor, durante el periodo de desarrollo del trabajo hasta su presentación y evaluación definitiva.

En la ciudad de Barinas, a los ____ días del mes de _____ del año ____.

Nombre y Apellido: _____

Firma de Aceptación del tutor

Fecha de entrega: _____

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Msc. Jorge Vivanco**, de cédula de identidad N° **V.-3.857.853**, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado titulado: **MODELO GERENCIAL DE COMUNICACION ORIENTADO HACIA LA CALIDAD DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADSCRITO A LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO ALBERTO ARVELO TORREALBA DEL ESTADO BARINAS, PERIODO 2016**, presentado por **Betti del C. Briceño Ramirez**, de cédula de identidad N° **V.- 11.190.849**, para optar al título de **Magister en Administración** **Mención: Gerencia y Planificación Institucional**, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que dicho trabajo reúne las condiciones necesarias para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Barinas, a los _____ días del mes de _____ del año _____.

Nombre y Apellido: _____

Firma de Aprobación del tutor

Fecha de entrega: _____

AGRADECIMIENTO

A mi Dios todo poderoso, creador del universo y de todas las cosas por darme el poder para esta victoria.

A su hijo nuestro señor Jesucristo por darme salud sabiduría, entendimiento, paciencia y tolerancia para ejecutar este Trabajo.

A mis hijos Neiser Emir y Alexis Jose, aunque el primero ya no está conmigo; nunca lo olvidare. Dios los bendiga

A mi madre por su apoyo y estímulo en días difíciles. Dios la bendiga.

A mi padre por brindarme ayuda y cariño, lo amo.

A mis amigos y compañeros de post grado con quienes transite el largo camino para nuestras mejoras profesionales, siempre dispuestos a dar lo mejor especialmente a Nuris, Milagros y Wogner alentándome en cada momento de incertidumbre. Gracias por su amistad.

A todos aquellos profesores que contribuyeron y dieron lo mejor de sí en el transcurso de la maestría en pro de formar profesionales en nuestra magna casa de estudios (UNELLEZ), entre ellos Dr. Naser Askoul, Dr. William Páez, Msc. Iris Peña, Dr. Fredy Bolívar, Msc Heriberto Rivero, y todos aquellos que con su apoyo y orientaciones brindadas hicieron mejor esta contribución.

A mi tutor Jorge Vivanco, por ser paciente, tolerante y ayudarme en la realización de esta meta. Infinitas bendiciones

Mil Gracias...

DEDICATORIA

A **Dios** Creador del universo y de todas las cosas

A **mi Madre**, mujer tenaz que sembró en mí, su espíritu luchador y noble

A **Neiser y Alexis**, todos mis sacrificios y esfuerzos fueron y serán para darles lo mejor.

A **Carlos**, juntos cada día superaremos nuestras metas.

ÍNDICE GENERAL

	p·p
Aceptación del Tutor.....	iii
Aprobación del Tutor.....	iv
Agradecimiento.....	v
Dedicatoria.....	vi
Índice General.....	vii
Índice de Cuadros.....	ix
Índice de Gráficos.....	xi
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción.....	1
Capítulo I. (Problema)	
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.2. Objetivos de la Investigación.....	7
1.2.1. Objetivo General.....	7
1.2.2. Objetivos Específicos.....	7
1.3. Justificación de la Investigación.....	8
1.4. Alcance y Delimitaciones de la Investigación.....	9
Capítulo II. (Marco Teórico)	
2.1. Antecedentes Históricos.....	11
2.2. Antecedentes de la Investigación.....	12
2.3. Bases Teóricas.....	17
2.4. Bases Legales.....	38
2.5. Glosario de Terminos.....	43
2.6 Sistema de Variables.....	44
Capítulo III. (Marco Metodológico)	
3.1. Diseño y Tipo de Investigación.....	48
3.2. Población.....	52
3.3. Muestra.....	53
3.4. Muestreo.....	54
3.5. Técnica e instrumento de recolección de datos.....	55
3.6. Validez del instrumento.....	56
3.7. Confiabilidad.....	56
3.8. Tratamiento y Análisis de Datos.....	58
3.9. Procedimiento de la Investigación.....	59

Capítulo IV (Análisis de los Datos)	
4.1. Presentación y Análisis de Resultados	61
Capítulo V (Conclusiones y Recomendaciones)	
5.1. Conclusiones.....	97
5.2. Recomendaciones	99
Capítulo VI (La Propuesta)	
6.1. Justificación de la propuesta.....	101
6.2. Objetivos de la propuesta	102
6.3. Estructura de la propuesta.....	103
6.4. Beneficiarios de la Propuesta.....	103
6.5. Administración de la Propuesta.....	104
6.6. Factibilidad de la Propuesta.....	104
Referencias Bibliográficas.....	113
Anexos.....	118

(

INDICE DE CUADROS

	P.P
CUADRO	
Cuadro 1. Sistema de variables.....	45
Cuadro 2. Operacionalización de variables.....	46
Cuadro 3. Distribución porcentual del indicador comunicación verbal.....	62
Cuadro 4. Distribución porcentual del indicador mensajes recibidos.....	63
Cuadro 5. Distribución porcentual del indicador disposición favorable.....	64
Cuadro 6. Distribución porcentual del indicador valoración el mensaje.....	65
Cuadro 7. Distribución porcentual del indicador apariencia.....	66
Cuadro 8. Distribución porcentual del indicador apariencia personal.....	67
Cuadro 9. Distribución porcentual del indicador ambiente favorable.....	68
Cuadro 10. Distribución porcentual del indicador puntos de vista diferentes....	69
Cuadro 11. Distribución porcentual del indicador ideología contraria.....	70
Cuadro 12. Distribución porcentual del indicador participación.....	71
Cuadro 13. Distribución porcentual del indicador identificación.....	72
Cuadro 14. Distribución porcentual del indicador factores intervinientes.....	73
Cuadro 15. Distribución porcentual del indicador participación.....	74
Cuadro 16. Distribución porcentual del indicador asistencia a reuniones.....	75
Cuadro 17. Distribución porcentual del indicador aporte de información.....	76
Cuadro 18. Distribución porcentual del indicador apoyo institucional.....	77
Cuadro 19. Distribución porcentual del indicador actitud de afirmación.....	78
Cuadro 20. Distribución porcentual del indicador proceso de información.....	79
Cuadro 21. Distribución porcentual del indicador eficacia.....	80
Cuadro 22. Distribución porcentual del indicador proceso normativo.....	81
Cuadro 23. Distribución porcentual del indicador disposiciones.....	82
Cuadro 24. Distribución porcentual del indicador relaciones.....	83
Cuadro 25. Distribución porcentual del indicador apego a tradiciones.....	84
Cuadro 26. Distribución porcentual del indicador relaciones interpersonales....	85
Cuadro 27. Distribución porcentual del indicador solidaridad.....	86
Cuadro 28. Distribución porcentual del indicador Cooperación.....	87
Cuadro 29. Distribución porcentual del indicador justicia.....	88
Cuadro 30. Distribución porcentual del indicador responsabilidad.....	89
Cuadro 31. Distribución porcentual del indicador participación en actividades	90
Cuadro 32. Distribución porcentual del indicador participación en actividades	91
Cuadro 33. Distribución porcentual del indicador recursos materiales.....	92
Cuadro 34. Distribución porcentual del indicador talento humano.....	93
Cuadro 35. Distribución porcentual del indicador recursos financieros.....	94
Cuadro 36. Distribución porcentual del indicador viabilidad.....	95
Cuadro 37. Distribución porcentual del indicador motivación en el funcionario	96

Cuadro 38. Planificación de la Propuesta del Objetivo 1..... 106
Cuadro 39. Planificación de la Propuesta del Objetivo 2..... 107
Cuadro 40. Planificación de la Propuesta del Objetivo 3..... 108
Cuadro 41. Planificación de la Propuesta del Objetivo 4..... 109

ÍNDICE DE GRAFICOS

	P.P
GRAFICOS	
Grafico 1. Representación porcentual del grafico circular del indicador comunicación verbal.....	62
Grafico 2. Representación porcentual del grafico circular del indicador mensajes recibidos.....	63
Grafico 3. Representación porcentual del grafico circular del indicador Disposición favorable	64
Grafico 4. Representación porcentual del grafico circular del indicador Valoración del mensaje	65
Grafico 5. Representación porcentual del grafico circular del indicador apariencia.....	66
Cuadro 6. Representación porcentual del grafico circular del indicador apariencia peronal.....	67
Grafico 7. Representación porcentual del grafico circular del indicador ambiente favorable.....	68
Grafico 8. Representación porcentual del grafico circular del indicador puntos de vista diferentes	69
Grafico 9. Representación porcentual del grafico circular del indicador Ideología contraria.....	70
Grafico 10. Representación porcentual del grafico circular del indicador participación...	71
Grafico 11. Representación porcentual del grafico circular del indicador identificación de un problema institucional.....	72
Grafico 12. Representación porcentual del grafico circular del indicador factores intervinientes.....	73
Grafico 13. Representación porcentual del grafico circular del indicador participación	74
Grafico 14. Representación porcentual del grafico circular del indicador asistencia a reuniones	75
Grafico 15. Representación porcentual del grafico circular del indicador aporte de información	76
Grafico 16. Representación porcentual del grafico circular del indicador apoyo institucional.....	77
Grafico 17. Representación porcentual del grafico circular del indicador evidencia de actitud de afirmación.....	78
Grafico 18. Representación porcentual del grafico circular del indicador proceso de información	79
Grafico 19. Representación porcentual del grafico circular del indicador eficacia ...	80
Grafico 20. Representación porcentual del grafico circular del indicador proceso normativo	81
Grafico 21. Representación porcentual del grafico circular del indicador disposiciones.	82
Grafico 22. Representación porcentual del grafico circular del indicador relaciones.....	83
Grafico 23. Representación porcentual del grafico circular del indicador apego de tradiciones	84
Grafico 24. Representación porcentual del grafico circular del indicador relaciones interpersonales	85
Grafico 25. Representación porcentual del grafico circular del indicador solidaridad...	86

Grafico 26. Representación porcentual del grafico circular del indicador cooperación...	87
Grafico 27. Representación porcentual del grafico circular del indicador justicia.....	88
Grafico 28. Representación porcentual del grafico circular del indicador responsabilidad.....	89
Grafico 29. Representación porcentual del grafico circular del indicador participación en las actividades	90
Grafico 30. Representación porcentual del grafico circular del indicador motivación ...	91
Grafico 31. Representación porcentual del grafico circular del indicador conocimiento de la propuesta	92
Grafico 32. Representación porcentual del grafico circular del indicador presentación de trabajo	93
Grafico 33. Representación porcentual del grafico circular del indicador cantidad de trabajo	94
Grafico 34. Representación porcentual del grafico circular del indicador soporte técnico	95
Grafico 35. Representación porcentual del grafico circular del indicador iniciativas en el desempeño.....	96



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN GERENCIA Y PLANIFICACION INSTITUCIONAL**

**MODELO GERENCIAL DE COMUNICACION ORIENTADO HACIA LA
CALIDAD DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADSCRITO A
LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO ALBERTO ARVELO TORREALBA DEL
ESTADO BARINAS, PERIODO 2016**

**Autor: Betti Briceño
Tutor: Jorge Vivanco
Año: 2016**

RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad proponer un Modelo Gerencial de Comunicación Orientado hacia la calidad del Desempeño Laboral del personal adscrito a la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba estado Barinas. Periodo 2016. Referente al diseño de investigación, se utilizó el No- Experimental y en cuanto al tipo de investigación se utilizó la modalidad del proyecto factible sustentado en la investigación descriptiva, documental y de campo. Concerniente a la población estuvo conformado por 172 trabajadores de la Alcaldía y referente a la muestra esta fue de 121 trabajadores obtenidos mediante la expresión estadística de Sierra Bravo (1994). Concerniente a la técnica e instrumento de recolección de datos se utilizó la encuesta y el cuestionario estructurado por 35 ítems con escala likert. La validez se llevó a cabo mediante juicio de expertos y la confiabilidad por el Alpha de Cronbach. Obteniéndose un valor de 1.0 que indica confiabilidad muy alta. Respecto a los resultados se evidenció lo siguiente: Diagnostico de la comunicación verbal: con alto porcentaje manifestó siempre y casi siempre receptividad, disposición, valoración. Comunicación no verbal: valoración de la apariencia, consideración del ambiente favorable. Barreras de la comunicación: puntos de vista diferentes: ideologías. Apreciación negativa: poca participación en análisis y solución de problemas. Se evidenció en forma favorable: afirmación, expresión de sentimientos, cumplimiento de normas, apego a tradiciones, existencia de solidaridad. Desempeño Laboral: Apreciación favorable: Conocimiento, uso de soporte técnico e iniciativa. Poco favorable: Presentación de trabajo de calidad y cantidad de trabajo.

Palabras Claves: Modelo Gerencial, comunicación, calidad, desempeño laboral.



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN GERENCIA Y PLANIFICACION INSTITUCIONAL**

**MODELO GERENCIAL DE COMUNICACION ORIENTADO HACIA LA
CALIDAD DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADSCRITO A
LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO ALBERTO ARVELO TORREALBA DEL
ESTADO BARINAS, PERIODO 2016**

**Autor: Betti Briceño
Tutor: Jorge Vivanco
Año: 2016**

ABSTRACT

The present research aims to propose a Managerial Model of Communication Oriented towards the Quality of Work Performance of the personnel assigned to the Mayor's Office of the Municipality Alberto Arvelo Torrealba Barinas state. Period 2016. Regarding the research design, the Non-Experimental was used and as far as the type of research was used the modality of the feasible project based on descriptive, documentary and field research. Concerning the population was made up of one hundred seventy two workers of the Mayor and referring to the sample this was 121 workers obtained through the statistical expression Sierra Bravo (1994). Regarding the technique and instrument of data collection, the survey and questionnaire structured by 35 items with likert scale were used. The validity was carried out by expert judgment and reliability by Cronbach's Alpha. A value of 1.0 is obtained which indicates very high reliability. Regarding the results, the following was evidenced: Diagnosis of verbal communication: with high percentage always and almost always showed receptivity, disposition, and valuation. Non-verbal communication: assessment of appearance, consideration of favorable environment. Barriers of communication: different points of view: ideologies. Negative assessment: little involvement in analysis and problem solving. It was evidenced in a favorable way: affirmation, expression of feelings, compliance with norms, adherence to traditions, and existence of solidarity. Job Performance: Favorable appraisal: Knowledge, use of technical support and initiative. Un favorable: Presentation of quality work and quantity of work.

Key Words: Management Model, communication, quality, work performance.

INTRODUCCIÓN

En las organizaciones del sector público la comunicación es un factor esencial para dinamizar los procesos administrativos y para facilitar el logro de objetivos y metas. En el ejercicio gerencial también tiene una relevancia ya que se plantea que la comunicación resulta un arte y una estrategia para lograr dirigir los esfuerzos en función de la función social intrínseca en las instituciones.

En las últimas décadas se ha profundizado el papel de la comunicación, diversos estudios han determinado que bien dirigida y adecuada puede propiciar cambios en el recurso humano. En este sentido actúa como un elemento motivante que determina la calidad del desempeño laboral. Este último está íntimamente relacionado con la comunicación.

En el mismo orden de ideas y referente al desempeño laboral los estudios organizacionales indican que está influyendo por factores intrínsecos y extrínsecos, pero uno de los más determinantes es la comunicación gerencial; la razón por la cual se considera un elemento esencial se debe a los cambios que propician, siendo uno de ellos participación, interés, dedicación, perseverancia, conciencia de la labor y empoderamiento. De tal manera que considerando estas variables se infiere que su estudio e investigación conduce a la comprensión institucional y al logro de los objetivos institucionales.

En relación a la estructura de la investigación, la misma consta de seis capítulos los cuales se describen en la forma siguiente:

CAPITULO I. Hace referencia al problema de investigación conjuntamente con el planteamiento, objetivos, justificación, alcance y delimitaciones.

CAPITULO II. Corresponde al marco teórico, el cual fundamenta en una forma explicativa el problema a través de los antecedentes, bases teóricas, legales, glosario de términos y sistema de variables.

CAPITULO III. Concierno el marco metodológico con sus elementos a saber: Diseño y tipo de investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez, confiabilidad, tratamiento de los datos.

Capítulo IV. En esta instancia se desarrolló la presentación y análisis de resultados mediante cuadros estadísticos y gráficos; así como también los respectivos análisis.

Capítulo V. Hace mención a las conclusiones y recomendaciones consideradas aportes al conocimiento y comprensión de las variables en estudio.

Capítulo VI. Este último capítulo hace referencia a la propuesta donde se plantea la justificación de la misma, objetivos, factibilidad, administración, estructura, beneficiarios y plan de acción.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

A nivel mundial la comunicación ha experimentado cambios trascendentes debido a la dinámica de un mundo globalizado y una sociedad dinámica donde la ciencia y tecnología introducen innovaciones con transformaciones en la forma de vivir y percibir el mundo.

En torno a la comunicación efectiva Camacho, (2008) plantea lo siguiente:

“La comunicación efectiva es un proceso mediante el cual se transmite y se reciben datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción y que a través de la comunicación se intercambian ideas e información entre las personas para lograr el entendimiento, modificar el comportamiento e integrarse para alcanzar los objetivos que se persiguen.” (p.153).

De acuerdo al planteamiento de lo antes expuesto, la comunicación no es el simple reto de establecer ideas, sino que involucra información, opiniones y actitudes; de tal manera que el proceso significa toda una serie de acciones y comportamientos dirigidos al logro de objetivos y metas; es decir la comunicación es un acto dirigido con el fin de lograr un propósito.

También lo expuesto refleja que no en un proceso improvisado, sino que bien dirigido y comprendido conduce al propósito deseado que es converger esfuerzos hacia los fines institucionales.

Según, Camacho (ob cit), expresa que “Mediante la comunicación y sus medios, las organizaciones sociales han tenido la oportunidad de replantear su acción y

educativa ampliando sus técnicas, estrategias y procesos educativos y, esto ha hecho que surjan nuevas exigencias ante demandas referidas hacia mejores servicios y por ende mayor efectividad en las funciones sociales en el desempeño laboral. Es una forma de analizar la existencia donde se acercan las fronteras hacia el conocimiento universal; en este sentido surgen muchas concepciones de lo que significa como proceso tanto en el plano personal, social como institucional”(p154).

Ante esta realidad la comunicación adquiere nuevas connotaciones, ahora se percibe con nuevos elementos como la efectividad para transmitir ideas, pensamientos y actitudes y por ende propiciar cambios en el recurso humano, de manera que este sea más eficiente en sus labores cotidianas.

De acuerdo al planteamiento de lo antes expuesto, la comunicación no es el simple reto de establecer ideas, sino que involucra información, opiniones y actitudes; de tal manera que el proceso significa toda una serie de acciones y comportamientos dirigidos al logro de objetivos y metas; es decir la comunicación es un acto dirigido con el fin de lograr un propósito. También lo expuesto refleja que no es un proceso improvisado, sino que bien dirigido y comprendido conduce al propósito deseado que es converger esfuerzos hacia los fines institucionales.

En las organizaciones la correcta transmisión de información tiene un efecto relevante, de allí que en el desempeño laboral su éxito depende mucho de la naturaleza comunicacional y como se dirige este proceso en función de la eficiencia del recurso humano. Sobre este particular Camacho, (Ob cit), indica que “La correcta información es de gran importancia para el éxito en el logro de objetivos y la coordinación de todos aquellos que trabajan. Al entender el modelo de comunicación el director o líder estará en capacidad de identificar y resolver los problemas que se presentan, este proceso es de valor para el éxito en la dirección gerencial.” (p.154).

Lo señalado en la cita refleja el efecto de una comunicación gerencial eficiente, así como su importancia para influir en conductas orientadas al logro de objetivos. Es

por ello que la comunicación está en íntima relación con el desempeño laboral en la medida en que la motiva con respecto a este aspecto organizacional vinculado a los procesos comunicacionales y motivación.

Aunado a lo anterior es preciso señalar de acuerdo a entrevistas preliminares en funcionarios de la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba es que es necesario una mejor gerencia a nivel de la misma ya que en su dinámica persisten diversas disfunciones como por ejemplo improvisación en funciones, situaciones administrativas relativas; es decir funcionarios que fueran ingresados por un cargo que desempeñan otros, esto trae como consecuencia la no profundización y eficiencia en las funciones, también se observa diferencias políticas que establecen una especie de barreras que de solventarse contribuirá a las interferencias y mancomunidad de esfuerzos. En lo referente a la comunicación se evidenció que requiere ser más significativa, fluida de manera que sea promovida por la gerencia en función de un desempeño laboral. Este último se debe asumir en toda su dimensión considerando factores como condiciones ambientales, suministro de equipos, incentivos, reconocimiento de méritos entre otros elementos.

En este sentido, Magaña, (2010) plantea:

“El desempeño es proporcional a la buena actitud hacia lo que se hace, esto lleva a las emociones, se puede cambiar ciertos factores externos como la vestimenta, la corporalidad, la forma de hablar con el fin de proporcionar las emociones o estados de ánimo adecuados que activan la conducta para un mejor desempeño.”
(p.6).

De acuerdo a la apreciación del autor, el desempeño laboral está ligado a la motivación y en este sentido existen factores tanto externos como internos que propician conductas y, hacen que intereses y expectativas se orienten hacia una mejor forma de cumplir las funciones; es decir hacia un eficiente desempeño.

Todo esto, permite plantear una introspección en cuanto a un desempeño laboral de calidad en el personal adscrito a la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo

Torrealba del estado Barinas, puesto que mediante entrevista preliminar realizada a algunos trabajadores y trabajadoras adscritos a esta institución, de fecha 17 de enero del año 2014 y de acuerdo a observaciones realizadas en los diferentes departamentos se ha observado que la comunicación es inadecuada causada por:

a) Bajo nivel participativo por parte del personal directivo a la hora de expresar cualquier tipo de comunicado, b) Malas relaciones interpersonales existentes en el personal adscrito en la alcaldía, c) Insatisfacción por parte de los trabajadores y trabajadoras debido a que expresan que nunca se les comunica de alguna actividad por realizar, d) Inexistencia de motivación en los trabajadores y trabajadoras. Lo anteriormente descrito trae como consecuencia que la comunicación no se procese en forma eficiente y por ende repercute el desempeño laboral.

Considerando lo expuesto anteriormente, surge la necesidad de investigar la inadecuada comunicación en el personal adscrito a la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas. En este sentido, se plantean las siguientes interrogantes.

¿Cuál es el diagnóstico del proceso de comunicación llevada a cabo por el personal adscrito a la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas?

¿Qué aspectos de la participación se pueden identificar en la toma de decisiones en el personal adscrito a la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas?

¿Cómo son las relaciones interpersonales existentes en el personal adscrito a la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas?

¿Cómo es el desempeño laboral del personal adscrito a la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas?

¿Cuál es la factibilidad de la propuesta diseño de un modelo gerencial de

comunicación orientado hacia la calidad del desempeño laboral del personal adscrito a la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas?

¿Qué modelo gerencial es el más adecuado en relación a la comunicación orientado hacia la calidad del desempeño laboral del personal adscrito a la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas?

1.2. Objetivos de la Investigaciones

1.2.1. Objetivo General:

Proponer un Modelo Gerencial de Comunicación orientado hacia la calidad del Desempeño Laboral del personal adscrito a la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas.

1.2.2. Objetivos Específicos

1.- Diagnosticar el proceso de comunicación en el personal adscrito a la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas.

2.- Identificar la participación en la toma de decisiones del personal adscrito a la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas.

3.- Describir las relaciones interpersonales existentes en el personal adscrito a la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas.

4.- Describir el desempeño laboral del personal adscrito a la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas?

5.- Determinar la factibilidad de la propuesta modelo gerencial de comunicación orientado hacia a calidad del desempeño laboral del personal adscrito a la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas?

6.- Diseñar el modelo gerencial de comunicación orientado hacia la calidad del desempeño laboral del personal adscrito a la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas?

1.3. Justificación de la investigación

La presente investigación referida a Modelo Gerencial de Comunicación orientado hacia la calidad del desempeño laboral del personal adscrito a la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas se justifica desde el punto de vista institucional, social, teórico y práctico.

Concerniente a lo institucional responde a la necesidad de mejorar los procesos de comunicación haciéndolos más efectivos para el logro de un desempeño laboral más productivo. En este sentido se entiende que la comunicación en el uso institucional es relevante no solo como medio para transmitir ideas y pensamientos sino para impulsar iniciativas y motivar al personal de la alcaldía hacia el logro de objetivos y metas programáticas. Es por ello que la comunicación constituye un factor dinamizador y determina en gran medida la calidad del desempeño.

Consideradas estas cualidades y dada la trascendencia de la misma, se lleva a efecto la presente investigación a fin de valorar dilucidar las potencialidades derivadas de la comunicación gerencial en el desempeño laboral. Respecto al punto de vista social se argumenta que uno de los intereses organizacionales es prestar una función social eficiente a fin de satisfacer las diversas demandas y sobre este particular la investigación pretende profundizar acerca de los factores que conducen a la verdadera gestión organizacional; en este caso en lo que tiene que ver con los dos elementos relevantes como lo es la comunicación gerencial y el desempeño laboral.

Sobre este particular se argumenta que en la medida en que la comunicación sea más efectiva emprendida por directivos y el personal mejor será el desempeño laboral y por ende la Alcaldía presenta una función social más considerada con las expectativas sociales.

De tal manera que en la medida en que se hagan más técnicos y adecuados los procesos, mayor será el desarrollo institucional.

Desde el punto de vista teórico la investigación es un avance y experiencia en el campo del conocimiento gerencial, en virtud de que se abordan temáticas organizacionales de importancia para mejorar la función y gestión institucional; por la comprensión de la relación comunicación gerencial y desempeño laboral. Ambas variables configuran un cuadro explicativo lo cual enriquece el contenido teórico.

En el mismo orden de ideas es un aporte como antecedente de investigación en otros trabajos de interés, donde estas variables son objetos de investigación. Y por último desde el punto de vista práctico la investigación se perfila como una iniciativa que pretende diseñar un modelo de gerencia institucional donde la comunicación gerencial es un elemento dinamizante e incidente en el desempeño laboral el cual en la organización requiere ser intervenido con acciones basadas en la comunicación como enfoque institucional.

Ahora bien, en relación a la línea de investigación donde se enmarca el proyecto el mismo se corresponde con la línea de investigación de gerencia empresarial y social.

1.4. Alcances y Delimitaciones:

La presente investigación se suscribe a un Modelo Gerencial de Comunicación orientado hacia la calidad del Desempeño Laboral del personal adscrito a la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado barinas en el lapso 2014-2015. Es propicio señalar que, el ámbito de la investigación se corresponde con 172

trabajadores adscritos a la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas. Por consiguiente, la trascendencia de la investigación radica en que tendrá una aproximación concreta de la realidad con el fin de mejorar la comunicación en la Alcaldía en pro del desempeño laboral.

En este sentido un diagnóstico de la situación ofrecen valiosos aportes y fundamenta para diseñar un modelo gerencial que tendrá como propósito gestionar acciones definidas en el ámbito donde se manifiestan limitaciones que afectan el desempeño laboral. Como resultado de la investigación y del modelo gerencial se tendrán lineamientos específicos que derivan en una eficiente conducción de la institución.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEORICO

En el desarrollo de la investigación el Marco Teórico cumple diversas funciones, una de ellas es sustentar el problema dentro de un ámbito específico de conocimientos, de manera que el problema se fundamenta en un cuerpo explicativo y cada una de las variables en estudio encuentra un cuerpo lógico conceptual. Por consiguiente el Marco Teórico a juicio de Pineda, de Alvarado y Canales (2009) “Es el espacio del investigador que le permite describir, comprender, explicar e interpretar el problema desde el plano teórico así como el planteamiento de las hipótesis que contienen una respuesta al problema en estudio” (p:56). Es evidente que el Marco Teórico está orientado a satisfacer requerimientos de la investigación como ampliar la descripción y análisis del problema, dirigir la organización de los datos e integrar la teoría con la investigación.

En consecuencia, tomando como referencia lo expuesto se desarrollan los elementos del Marco Teórico.

2.1. Antecedentes Históricos

Desde tiempo atrás la comunicación ha jugado un papel de suma importancia en la vida cotidiana del ser humano, el hombre siempre se ha visto en la necesidad de comunicarse con sus semejantes con la finalidad de expresar su sentir y de esperar una respuesta, u opinión. “Como todo sistema social, una organización se constituye mediante las comunicaciones” (Rodríguez, 2005, p. 63). En efecto, toda organización requiere de un adecuado sistema de comunicación, sin embargo, de una forma tradicional, en las organizaciones la comunicación es confundida con la información, por tanto, en la mayoría de las veces, los “sistemas de comunicación” sólo

representan canales por los cuales fluye la información de una forma vertical impuesta desde arriba sin posibilidad de participación de las partes implicadas.

Existe la tendencia de comunicar en el sentido vertical u horizontal proporcionando información pero ignorando los procesos de retroalimentación a través de los cuales se completa el ciclo del proceso de la comunicación. Por lo anterior, es necesario señalar que, por lo complejo del proceso de la comunicación, el emisor de la información debe asegurarse que el receptor haya recibido de manera correcta su mensaje y que se propicie la retroalimentación que favorezca los procesos de interacción y de integración

La comunicación no debe ser sólo un canal de transmisión de políticas, procedimientos u órdenes del trabajo diario sino debe tener la cualidad de integrar al recurso humano propiciando que interactúe a todos los niveles de la organización. La posición tradicionalista de la comunicación interna debe ser dejada de lado para dar paso a una planeación estratégica de comunicación.

2.2. Antecedentes de la Investigación

En torno al problema de investigación diversos autores han realizado trabajos con la finalidad de comprender el fenómeno en estudio; es decir aproximarse a la complejidad y análisis del problema denominado “Modelo Gerencial de Comunicación orientado hacia la calidad del Desempeño Laboral del personal adscrito a la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas. Sobre este particular y en relación a los antecedentes De Matheus, (2000), sostiene que “son aquellos estudios o investigaciones como tesis de grado, trabajos de ascenso, entre otros realizados con anterioridad y que guardan relación con el estudio” (p.25). Como puede evidenciarse los antecedentes constituyen experiencias que amplían el conocimiento y perspectivas de las variables. A continuación algunos trabajos relevantes.

Camacho, Lozano y Muñoz (2014). Estrategias de liderazgo dirigidas a fortalecer el Desempeño Laboral, de los Empleados del Departamento de personas. Ambulatorio Dr. Emilio Carmona Gómez “IVSS” del estado Barinas: El propósito de la investigación consistió en proponer estrategias de liderazgo para fortalecer el desempeño laboral de los empleados del departamento de personal del ambulatorio “Dr. Emilio Carmona Gómez” del estado Barinas con el fin de buscar una salida efectiva y lograr un equilibrio en el recurso humano de esta institución. La investigación se caracterizó por ser un proyecto factible, con base a un diseño de campo y descriptiva. La población de estudio estuvo conformada por (07) empleados debido al tamaño finito y manejable de la población, no se llevó a cabo la selección de la muestra, de allí que se consideró en un 100%. Referente a la técnica e instrumento de recolección de datos se aplicó la encuesta y el cuestionario estructurado conformado por 17 ítems de respuestas dicotómicas dirigidas al personal del departamento. También se realizó una entrevista estructurada al gerente. En cuanto a los datos estos fueron tabulados en cuadros y gráficos y posteriormente se efectuaron los análisis correspondientes. En el marco de los resultados se observó que en la institución no existe un liderazgo efectivo por parte su jefe inmediato, lo que incide negativamente en el desempeño del personal. Estos resultados permiten afirmar que se deben implantar estrategias que fortalezcan los factores de liderazgo que le permitan desempeñarse en un ambiente adecuado, situación que influye en la actitud laboral para el personal empleado como para la institución.

Estableciendo una relación entre los autores y la presente investigación se plantea que la misma es una contribución para fortalecer el desempeño laboral sobre todo en lo que tiene que ver con los factores que lo hacen más efectivo y en consecuencia determinar los elementos que caracterizan al liderazgo como fundamento para una gerencia más idónea y efectiva.

Ramos (2012). Cultura Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral en la Unidad Educativa Alto Barinas Norte en el estado Barinas. La finalidad del estudio consistió en analizar la cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral. Concerniente al tipo de investigación se utilizó la descriptiva,

documental y de campo con diseño no experimental y un paradigma cuantitativo en atención a la naturaleza de la investigación; la población de estudio la conformó 12 directivos y 18 obreros. Estos trabajadores fueron tomados en un 100% en virtud de que se trata de una población finita y relativamente pequeña. Referente a las técnicas e instrumentos de recolección de datos se utilizó la encuesta y el cuestionario estructurado con un total de 22 ítems. La validez del instrumento se llevó a cabo mediante juicio de expertos y la confiabilidad mediante el coeficiente de Kínder Richardson 20 obteniéndose un valor de 0.88 que indica confiabilidad alta. En los resultados el autor señala que había encontrado una serie de debilidades que tiene repercusión en los grupos de trabajo y el desempeño laboral por lo que se recomendó a nivel gerencial promover una cultura organizacional que incida en el desempeño laboral. Por otra parte dentro de los factores que conforman la cultura organizacional como: Comunicación, valores, clima organizacional, ambiente, relaciones interpersonales, son determinantes en la productividad y por ende en el fomento de una cultura que crea las condiciones para una gerencia exitosa y por ende un buen desempeño.

En cuanto a la relevancia del estudio, esta guarda relación en virtud de que trata las variables Gerencia y Desempeño Laboral. En este sentido proporciona elementos explicativos que ayudan a la comprensión del problema.

Castillo, (2012). Estrategias Gerenciales para mejorar la calidad del Desempeño Laboral en Hidroandes. Estado Lara. La presente investigación tuvo como propósito Diseñar Estrategias Gerenciales para mejorar la Calidad del Desempeño Laboral en Hidroandes. Barquisimeto estado Lara. El tipo de investigación llevada a efecto en el desarrollo del precitado trabajo se enmarca dentro de la modalidad de proyecto factible sustentado en la investigación, documental y de campo. La naturaleza de la investigación fue cuantitativa. En lo que se refiere a la población, la misma estuvo constituida por 125 trabajadores adscritos a la organización Hidroandes y en lo que concierne a la muestra se consideró un 30%; es decir 38 trabajadores de la precitada empresa. Con relación a las técnicas e

instrumentos de recolección de datos se utilizó la encuesta y el cuestionario estructurado por 24 ítems con escala Likert. La validez se llevó a través del juicio de expertos y la confiabilidad mediante el coeficiente de consistencia interna, el cual se realizó mediante una prueba piloto y la realización de una matriz de confiabilidad que aportó datos para aplicar la expresión estadística Alpha de Cronbach, donde se obtuvo un valor de 0.91 que refleja una confiabilidad alta según la escala de confiabilidad. En lo que concierne a los resultados se evidencio en el diagnóstico que los trabajadores presentan diferentes situaciones administrativas; es decir que en las áreas administrativas existen trabajadores que no cumplen con las funciones establecidas en un manual descriptivo de cargos. De igual forma se observó falta de motivación e interacción grupal para la participación en la gestión de la organización. Otro elemento evidenciado es lo relativo a la comunicación, en este sentido; no es efectiva y no llega a los diferentes trabajadores. Referente a las estrategias gerenciales, estas son rutinarias, disfrazadas pe procesos emergentes para el cambio institucional y la gestión en procura de mejores condiciones laborales y desempeño.

En otro orden de ideas y estableciendo la vinculación del trabajo de Castillo con la investigación, se argumentó que la misma ofrece aportes que ayudan a ampliar el marco teórico y a comprender el objeto de estudio.

Ávila, (2013). Coaching Ontológico como Modelo Gerencial aplicado a la Unidad Educativa Estatal “Dr. Argenis Bracamonte” Parroquia el Cují estado Lara. La finalidad de la investigación consistió en aplicar el coaching como modelo gerencial. Con respecto al tipo de investigación se utilizó la modalidad de proyecto factible, apoyada en la investigación descriptiva y de campo. Referente a la naturaleza de la investigación la misma se ubicó en el paradigma cuantitativo. En relación a la población, esta estuvo conformada por 34 docentes y 10 directivos, los cuales fueron considerados en un 100%. Respecto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos se aplicó la encuesta y la observación, además como instrumento la escala de estimación y el cuestionario estructurado con escala Likert. Sobre la validez del instrumento se utilizó el juicio de expertos y sobre la confiabilidad del

instrumento se utilizó el coeficiente de consistencia interna Alpha de Cronbach obteniendo de 0.88% que indico alta confiabilidad. En relación a los resultados se observó que los docentes no conocen el coaching ontológico y sus principios los cuales pueden ser aplicados en la Unidad Educativa para que se fomenten valores como: respeto en las personas como también realimentación y estímulos adecuados. Por consiguiente, la presente investigación, además de referirse a la gerencia, aporta elementos relevantes para que en el desempeño laboral exista eficacia y para ello la comunicación, los valores y principios son elementos que favorecen la gerencia y el desempeño.

Páez, (2013). *Estilo Gerencial para el mejoramiento Institucional en la Escuela Técnica Comercial Robinsoniana” José Leonardo Chirinos” de la Parroquia Ramón Ignacio Méndez. Municipio Barinas estado Barinas.* La investigación objeto de estudio tuvo como propósito diagnosticar los estilos gerenciales para el mejoramiento institucional de la Escuela Técnica Comercial Robinsoniana” José Leonardo Chirinos” del estado Barinas. El tipo de investigación utilizada fue la descriptiva, documental y de campo. Respecto a la población, la misma estuvo conformada por 5 directivos y 48 docentes, y en relación a la muestra se consideró el 100% de los directivos e y el 30% de los docentes; es decir 14. En torno a la técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta y en relación al instrumento se aplicó la encuesta y como instrumento el cuestionario estructurado conformado por 21 ítems con escala Likert. La validez se llevó a cabo mediante juicio de expertos y la confiabilidad por el coeficiente de consistencia interna Alpha de Cronbach, donde se obtuvo un coeficiente de 0.79% que indico una alta confiabilidad. En torno a los resultados se observó lo siguiente: Estilo gerencial: manejo eficiente de recursos (A/V: 73%); realización de supervisión: (A/V:82%); interés por formación (S/S:64%); dirección de esfuerzos (A/S: 64%); interés por el cambio (A/V:46%); mejoramiento institucional: actitudes orientadas a una mejor institución (A/V:77%), potencial humano para propiciar el desarrollo organizacional (C/S:91%); racionalidad de recursos (A/V:55%); logro de superación (A/V:59%), buenas relaciones

interpersonales (C/S:59%). En función a las conclusiones se evidenció un interés por un estilo gerencial democrático para el mejoramiento institucional; sin embargo el liderazgo debe fortalecerse para una mayor participación del personal en función de objetivos institucionales.

En otro orden de ideas y en lo que concierne a la relación existente con la presente investigación, se plantea que el trabajo de los autores, destaca elementos gerenciales para el desempeño laboral específicamente en el énfasis de la comunicación, actitudes, racionalidad, interés por el cambio, lo cual constituyen factores dinamizadores en un modelo gerencial y desempeño laboral.

2.3. Bases Teóricas

Con el propósito de sustentar el problema de investigación de manera que tenga una fundamentación explicativa se recurre a las bases teóricas, la cual es definida de acuerdo a Arias (2004) “como aquellos que se estructuran mediante un conjunto de conceptos y propósitos señalados por un fenómeno o problema determinado” (p: 251). Lo indicado por el autor refleja que las bases teóricas de su carácter explicativo hace posible contrastar los hallazgos empíricos propiciando nuevos conocimientos que amplían la noción que se tiene del objeto de estudio

La comunicación

La comunicación es fundamental para establecer buenas relaciones humanas, sin embargo, esta se ve afectada y requiere el entendimiento mutuo. La comunicación es eficaz solo cuando el receptor entiende el mensaje del emisor, en los términos en que este ha querido darle su mensaje. Confabulan contra una buena comunicación factores tales como: Diferencias culturales, método de comunicación, lenguaje, diferencias de percepciones de cada persona.

Se logra una comunicación verdadera si existe un interés en el lenguaje de la otra persona, de tal forma que esta se puede expresar libre y se escucha sinceramente,

atentamente y si es capaz de ponerse en el lugar del otro. Solo entonces se estará estableciendo la base de una buena comunicación.

Un ambiente laboral grato está determinado en gran medida por la buena comunicación que se establezca entre las personas. Para el ser humano es fundamental disfrutar de relaciones humanas armónicas. En efecto todo el mundo sabe muy bien lo satisfactorio y placentero que es el contar con buenas relaciones humanas y de la tragedia que significa no tenerlas.

El no tener buenas relaciones humanas trae muchos conflictos a las personas en el trabajo, en la escuela y hasta en vivencias de parejas. Por otra parte la eficiencia, productividad en empresas e instituciones tienen como factor de primera importancia la constitución de equipos y personas con conocimientos sobre relaciones humanas y que su aplicación de la misma sea excelente. Esto ayuda al bienestar de una empresa, tanto a nivel económico como a nivel de comunicación de los trabajadores, porque en ambientes conflictivos y con discordia sucede precisamente lo contrario.

Claro, pero no pueden existir relaciones humanas si no hay comunicación. La comunicación es el proceso en el cual se transmiten y se reciben diversos datos, ideas y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común. En las relaciones humanas y públicas es esencial la comunicación, sin ella sería imposible una vida en sociedad.

A partir de esta reflexión se establecen algunas definiciones de la comunicación aportadas por los siguientes autores:

La comunicación es un proceso dinámico entre individuos y/o entre grupos, que mediante un intercambio informativo sirve para establecer la comprensión o un estado de comunidad. La estructura de este proceso es expresión de las relaciones que median entre los participantes de la comunicación.

Por consiguiente y referente a este aspecto Peter, (1999), sostiene la

comunicación “Es un proceso de interacción social a través de símbolos y sistemas de mensajes que se producen como parte de la actividad humana” (p.54).

De acuerdo al criterio de González, (1998), el proceso de comunicación es:

Una vía esencial del desarrollo de la personalidad, que tiene su especificidad con relación a la actividad objetiva y concreta, tanto por sus características como por la forma en que el hombre se incluye en calidad de sujeto en uno u otro proceso. (p.45).

La significación de la comunicación depende de las características de los sujetos implicados en ella; a su vez, las características de los sujetos determinan el proceso de comunicación.

Conforme a Rodríguez, (2005), La comunicación es: “Un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto a través de un mensaje y espera que esta última de una respuesta sea una opinión, actitud o conducta” (p.14). Conforme a esta cita se tiene que la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos, conductas, buscando una relación al comunicar lo que se ha enviado.

Vargas, (2004), señala que la comunicación “Es la transmisión de información y sentimientos mediante el uso de símbolos comunes verbales y/o no verbales” p.51). A esta definición se adjunta la establecida por James L. Gibson, (2005), cuando refleja la comunicación como “La interacción de las personas que entran en ella como sujetos. No solo se trata de influjo de un sujeto en otro (aunque no se excluye), sino de la interacción” (p.24). Por último se trae a colocación la apreciación de Lowov, (2007), el cual sobre la misma destaca que la comunicación es:

“todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, no verbal, interindividual o intergrupal”. (p.53).

En relación a estas definiciones se infiere que la comunicación involucra un proceso de interacción en el que las partes que participan lo hacen con la finalidad de transmitir un mensaje empleando para ello símbolos que pueden ser interpretados de manera verbal o no verbal.

Efectividad del Proceso de Comunicación en las Organizaciones

Robbins, (1996), explica que en este proceso hay una fuente (emisor) y un receptor, que son elementos claves; el mensaje se codifica, es decir se convierte en símbolos y estos se envían por algún medio o canal al receptor, quien lo traduce o decodifica de nuevo, de manera que el resultado es una transferencia de significados de una persona a otra.

Ahora bien, en una organización, el emisor o fuente del mensaje es la persona que tiene una información, necesidad o deseo, así como un propósito para comunicarlo a otra persona o varias. El receptor es la persona que percibe el mensaje y que en una organización puede estar representado por una cantidad de personas, por ejemplo cuando se dirige un memorando a todos los miembros de la organización, o puede haber solo uno, cuando un empleado de la organización habla de algo privado con un compañero de trabajo.

La efectividad de la comunicación, depende en gran medida de varios factores. Para Stoner (1996), la efectividad depende de la codificación, decodificación y el ruido.

En cuanto al decodificador- receptor, también hay factores en el que se contribuyen a lograr la efectividad o fidelidad en la comunicación, más sin embargo, es preciso señalar que cuando se entabla una conversación intrapersonal, la fuente y el receptor son la misma persona, por lo tanto si se quiere, puede decirse que al hablar de la fuente en codificadora, en este caso también se está hablando del decodificador-receptor. Pero para un fin analítico, resulta muy útil hablar de ambos por separado.

Para Stoner, (ob cit), la diferencia entre una comunicación efectiva y otra inefectiva puede deberse a la forma como las partes involucradas manejan los aspectos relacionados con las diferencias de percepción, en cuanto a que las personas perciben los fenómenos en función de sus conocimientos y experiencias. Por otro lado, las relaciones emocionales como la ira, el odio, el amor y el miedo, entre otros influyen en la manera como se entienden las cosas. Así mismo, los mensajes enviados y recibidos están sujetos a las influencias de factores no verbales como los movimientos corporales, la ropa, la postura, los gestos, los movimientos de los ojos y el contacto corporal.

Otro factor muy importante es la confianza o desconfianza en el mensaje, debido al grado de credibilidad que se tenga, con respecto al emisor Costa, (2000), al hablar de la comunicación en la organización, señala que esta se da en dos sentidos: “La comunicación en el mundo exterior y la comunicación con el mundo interior, elementos muy importantes para la formación de la imagen de la empresa o institución”. (p.48). En cuanto a la comunicación con el mundo exterior, explica cómo puede darse usando la publicidad. Otra alternativa son las noticias a través de los medios de comunicación social, sin embargo, siempre habrá la posibilidad que algunas de estas no sea seleccionada para ser publicadas.

Es necesario aclarar que la imagen de la empresa u organización, no solo se construye con publicidad o noticias, sino con la forma como se presenta y actúa la empresa frente a la comunidad y en especial junto al público objetivo, es su estilo y comportamiento en la actividad gremial y sectorial; frente a funcionarios de gobierno.

Es la presencia en exposiciones, los folletos que publica o patrocina, es la manera como se involucra socialmente con la comunidad a la que pertenece y no solo es lo que dice sino lo que deja de decir, es el medio que utiliza para comunicarse. En definitiva es la imagen de la organización, que Pizzolante, (1997), define como: “Una sólida estructura mental conformada por mensajes formales o informales.” (p.59). De

esta cita se desprende que la comunicación debe su necesidad a la transmisión del mensaje.

Tipos de Comunicación

En el proceso de comunicación se distinguen dos tipos bien diferenciados que no operan en forma aislada, sino que están en constante interacción. Se trata de la comunicación verbal y no verbal. Ambas ejercen una influencia notoria en el desempeño laboral y en la dinámica organizacional. Es por ello que la consideración de estos tipos de comunicación para el gerente resulta ser relevantes para el cumplimiento efectivo de los procesos comunicacionales y de desempeño laboral.

Comunicación Verbal

De acuerdo a lo señalado por Hidalgo, (2005), consiste “en la utilización de las palabras en la comunicación. Es de vital importancia porque implica el uso del idioma o lenguaje con toda la complejidad que lo caracteriza.” (p. 60). Una de las características esenciales de este tipo de comunicación es el uso del lenguaje hablado mediante el cual se transmiten ideas, contenidos, sentimientos, entre otros significados, por lo tanto este tipo de comunicación es la forma más elevada y completa para transmitir mensajes, siendo un privilegio del ser humano. Puede ser oral cuando la palabra es hablada o, no oral cuando la palabra es escrita.

Otra conceptualización de este tipo de comunicación la establece Hernández, (2011), en los siguientes términos:

“también llamada comunicación oral, tiene la capacidad de utilizar la voz para expresar lo que se siente o piensa a través de la palabra, los gestos y todos los recursos de expresividad del hablante forman parte de aquello que inconscientemente acompaña a nuestras palabras pero que son comunicación no verbal.” (p. 93).

Lo expresado anteriormente indica que la comunicación verbal permite expresar los sentimientos a través de la palabra, de allí que a nivel de las organizaciones el funcionario debe tomar en cuenta y valorar lo que significa este

tipo de comunicación para el buen desenvolvimiento de la organización. Cuando no se toma en cuenta su relevancia, suelen surgir puntos de vista diferentes, conflictos, así como limitaciones en el desempeño. Partiendo de lo expuesto, en este tipo de comunicación verbal se han identificado los siguientes aspectos que permiten hacer más eficaz el proceso y por ende el desempeño laboral.

El Intercambio Significativo

La comunicación en las organizaciones debe ser un medio que favorezca el intercambio de ideas en forma concreta y comprensible dándole el auténtico valor como factor llamado al crecimiento organizacional y personal, por ello cuando se aborda la comunicación en las organizaciones su sentido cobra relevancia en el plano de lo que significa la misma para el equilibrio organizacional y su crecimiento.

Siguiendo la aseveración, Zúñiga, (2008), sostiene que:

“consiste en el intercambio de mensajes entre los individuos dentro de la organización y sociedad que depende no solo de que estos intercambios existan, si no que sean óptimos; en este sentido se incorpora visión pro social que entiende la comunicación no solo como un medio de intercambio, si no como un sistema de apoyo y bienestar para la masa social.” (p. 115).

El contenido de la cita permite deducir que lo significativo estriba en lo positivo en que resulta el mensaje para ambas partes, es decir existe una interpretación comprensible de las ideas. Por otra parte el intercambio resulta significativo cuando se opera en el individuo un cambio de actitud favorable y que producto del mensaje la institución logre cumplir los objetivos y metas, hacer que los grupos interactúen favorablemente y que predomine un clima organizacional positivo e influyente en las relaciones interpersonales y desempeño.

Otra conceptualización referida al intercambio significativo de la comunicación efectiva la establece Ramírez, (2011), en los siguientes términos “ es un proceso

interactivo donde participa la persona íntegra, en cuyo proceso se pone de manifiesto el esquema referencia de la persona y donde existe una influencia reciproca de los que intervienen en ella. Cuando se hace referencia al esquema referencial se trata de un conjunto de experiencias, conocimientos y afectos con los que el individuo piensa y actúa.”(p.108).

La comprensión de la importancia del contenido del mensaje y su procedencia hacia que la persona sea receptiva y preste suma atención a las ideas y conocimientos implícitos en el mensaje. Considerando este aspecto, se plantea que existe un intercambio significativo por lo edificante del dialogo en función de la dinámica institucional y, en la eficiencia de las funciones, como también en el establecimiento de un clima organizacional positivo y favorable para el desempeño laboral.

Otra apreciación del intercambio significativo lo expresa Hilgard, (2010), cuando sostiene que “es un proceso de la comunicación verbal donde se necesita el aliento y retroalimentación de los que lo rodean, de modo que puedan valorar el dialogo y el intercambio que se produce debe estar dispuesto a evaluar las comunicaciones que fueron afectivas y las que no lo fueron.” (p. 58).

El planteamiento anterior expresa que lo significativo tiene que ver con la valoración del mensaje; sobre todo su contenido y naturaleza de las expresiones emocionales, ya que existe la tendencia de que los intercambios más productivos resultan ser más compatibles en cuanto aceptación, interés y la forma afectiva de cómo se transmiten. Es por ello, que en la comunicación verbal el dialogo debe ser emprendedor, motivante y de interés por el individuo y para el contexto institucional

La receptividad a las ideas nuevas

El ser receptivo es una cualidad que a nivel de las organizaciones debe cultivarse debido a que siempre existen cambios e ideas que sugieren una actitud receptiva, como también se evidencian puntos de vista diferentes que conducen a una

consideración y respuesta apropiada. Por lo tanto en torno a la receptividad O' brien, (2005), sostiene "implica liberalidad sin límite para pensamientos nuevos; es decir. Que la mente no se cierra a contactos frescos. Las nuevas ideas pueden coadyuvar para ser mejores personas." (p.66).

Es evidente que el ser receptivo es un acto de escuchar y analizar una evaluación de contenidos, si se es receptivo es posible encontrar en las ideas y mensajes expresados alguna utilidad, en efecto en el estilo de vida, o en el mejoramiento del desempeño laboral, así como en el clima laboral. La razón debe a que escuchar con atención periódicamente estamos en una posición de abrigar nuevas ideas y de llevarlas a la prueba si son útiles.

Por otra parte Pichardo, (2012), argumenta que la receptividad "es el talento para recibir estímulos y una inclinación para captar mensajes, respuestas. La receptividad es un componente importante en el proceso de comunicación, ya que es una condición interna, personal que permite ser sensible a ciertos rastros de la comunicación que llegan en el curso de las actitudes diarias." (p.120).

Partiendo de la aseveración anterior la receptividad es un comportamiento del individuo ante la comunicación. En este sentido se adopta una posición de aceptación, comprensión e interés a las ideas expuestas, lo cual refleja disposición; pero lo más importante es la capacidad para entender y evaluar las ideas y experiencias de valorar contenidos con sentido práctico y en función de mejorar el proceso de comunicación efectiva, el cual requiere de una actitud receptiva ante los mensajes e intercambios de ideas.

En el mismo orden de ideas, Avale, (2010), señala que la receptividad a las ideas en la comunicación "es aquella que se produce cuando un mensaje es enviado por una persona a otra y es como la persona recibe y procesa el mensaje que se envió cuando una persona tiene dificultades para entender o recibir el mensaje, tiene capacidades de comunicación receptiva limitada."(p.89).

Una interpretación al planteamiento del autor refleja que la receptividad en términos de eficacia deriva de la capacidad para comprender el significado del mensaje que viene implícito en frases, descripciones, instrucciones o en palabras sencillas de doble significado. Por lo tanto en este aspecto de la comunicación verbal y efectiva la receptividad es un factor que puede estar asociado a la capacidad de escuchar, analizar y comprender el mensaje, de allí la relevancia para dictaminar cuando una comunicación está siendo efectiva para mantener el clima organizacional.

Comunicación no Verbal

En las organizaciones este tipo de comunicación es de suma importancia debido a que permite expresar pensamientos, ideas, actitudes a través de expresiones no verbales. Ante este tipo de comunicación el líder debe tener una alta valoración para comprender comportamientos simulados o no manifestar verbalmente.

Ahora bien, en función a este tipo de comunicación, Hidalgo, (ob cit), sostiene “se refiere a señales, pautas diferentes a las palabras que afectan o participan en el proceso comunicacional, contando con una diversidad de formas de expresiones a saber. Facial, mirada, manos, movimientos corporales, apariencia física, entre otras.” (p.57)

En función a lo expuesto por el autor la comunicación no verbal está siempre presente y es un complemento de la verbal, ya que ayuda a comprender los sentimientos no manifiestos a través de la expresión facial, movimientos, apariencia física y gestos. Todas estas expresiones manifiestan estados de ánimo y comportamientos.

Aunado a lo anterior, Zúñiga, (ob cit), manifiesta que “la comunicación no verbal se refiere a todas aquellas señas o señales relacionados con la situación de comunicación que no son palabras escritas u orales.”(p.56).

En virtud a este señalamiento lo no verbal son signos que denotan expresividad,

siendo un complemento que refuerza, acentúa, regula, contradice la comunicación verbal. En consecuencia todo gerente debe considerar esta forma de comunicación para ahondar y mejorar los procesos de comunicación y el desempeño en las instituciones. A continuación algunos aspectos que involucra este tipo de comunicación.

La Disposición Favorable

Constituye una característica de la comunicación efectiva y una cualidad de quienes intervienen en este proceso interactivo donde es de capital importancia para hacer más constructivo el dialogo y las actividades que se llevan a cabo en la institución. Es por ello que la disposición favorable es una habilidad que se cultiva en el receptor para actuar en consonancia al recibir el mensaje.

En relación a este aspecto, Morgan, (2007), expresa que la disposición favorable “es una actitud anímica con el que enfrentamos una situación, implica un afrontamiento de una acción, evento, hecho de la forma más beneficiosa. Por consiguiente, la actitud está condicionada por los pensamientos, luego una actitud positiva ante la vida o ante una circunstancia puntual nacerá a partir de pensamientos positivos.” (p.108).

Es evidente que el estar dispuesto es una actitud mental deliberada que el individuo receptor asume ante el mensaje. Sobre este particular la actitud es positiva traducida en una acción que tiende a valorar el mensaje e interpretarlo en forma beneficiosa. Implica también comprender el mensaje, el significado, la realidad institucional lo mejor que se pueda y dirigir la atención hacia aquellos aspectos beneficiosos que se pueden manejar y que permiten avanzar.

Por ello en el proceso de comunicación verbal y ante las expresiones, mensajes, directrices emanadas de los directivos se debe adoptar un comportamiento positivo; es decir se debe tener una disposición para acatar, comprender y llevar a la práctica lo que es beneficioso.

Para Morgan, (ob cit), refiriéndose a la disposición favorable “es una actitud donde se toma en cuenta los factores afectivos reduciendo los efectos de los factores negativos.” (p.72).

En función a esta definición se entiende que en la comunicación la disposición favorable es una actitud emocional donde el individuo deliberadamente adopta una posición consciente ante el intercambio de ideas, dicha posición está influenciada por el deseo de escuchar con interés y por el clima intergrupal en la institución. Por lo tanto estar dispuesto implica un estado de ánimo experimentado para el proceso comunicacional.

Valoración del Mensaje

En la comunicación no verbal el mensaje que se trasmite mediante gestos, actitudes, indicadores y signos suelen ser importantes por el significado que pueden tener. Sobre este particular el directivo, individuos, grupos dentro de las organizaciones deben estar preparados o por lo menos tener la habilidad y destreza para discernir los significados que llevan implícitos la comunicación no verbal.

Sobre este particular se plantea la valoración del mensaje entendido por Cortesi, (2009),”como uno de los aspectos más interesantes del comportamiento no verbal, siendo el principal objetivo establecer una relación entre este y los estados emotivos donde se le atribuye un significado o analizando las funciones en relación a la comunicación.” (p.122).

Lo expresado por el autor permite inferir que la comunicación no verbal con sus diversas expresiones lleva implícito un mensaje con un determinado significado que al someterlo bajo el análisis y la interpretación permiten obtener conocimientos acerca de lo que se comunica tanto en forma no verbal.

Por consiguiente en la valoración del mensaje se parte del comportamiento que asume el individuo para transmitir información en este sentido Corrace, (2007), en su

definición de la valoración del mensaje en la comunicación no verbal expone “es un conjunto de medios para interpretar el comportamiento espacial del hombre, el movimiento, la gestualidad, los cambios en la mirada, la expresión de la cara, el aspecto externo, aquellos aspectos no estrictamente lingüísticos.” (p.85).

En función a la definición se evidencia que la valoración implica tener presente el significado que se desprende de las expresiones no verbales y que indican emociones del individuo en forma de lo que expresa verbalmente o de ideas que omite pero que se exteriorizan inconscientemente o conscientemente. Por lo tanto la valoración implica un estudio de lenguaje no verbal mediante tipologías y clasificaciones para estudiar y valorar comportamiento no verbal como por ejemplo valorar la postura del cuerpo, orientación del cuerpo, gestos, emblemas, señales de afecto, expresión facial, la mirada entre otros.

Para Given, (2008), “la valoración se centra tanto en las palabras como en lenguaje corporal donde una audiencia está procesando simultáneamente ambos tipos de comunicación y en donde los movimientos del cuerpo no son generalmente positivos o negativos en sí mismos, más bien la situación el mensaje determinan su evaluación.” (p.4).

En función de lo expuesto por el autor la valoración del mensaje o su evaluación es una apreciación de lo percibido; es decir del significado del lenguaje corporal y su conducta emocional. Por consiguiente la valoración del mensaje es un acto importante para el personal de una institución, es decir directivos y trabajadores; el significado que se deriva de los contenidos puede ayudar a comprender intenciones, puntos de vista, formas de pensar y actuar de los grupos, y por ende mejorar el clima organizacional cuando se valora.

La Apariencia

Este aspecto es considerado en las instituciones como un factor asociado a la personalidad de las personas ya que suele expresar preocupación, estima de sí mismo,

hábitos de higiene y otros elementos que exhiben rasgos asociados al individuo. También expresa una percepción de la persona, de tal manera que para los gerentes la presencia del individuo es un rasgo que tiene importancia sobre todo en el hábito de la comunicación.

Por lo tanto en relación a la apariencia, O´brien, (ob cit), plantea:

“es un aspecto de la comunicación no verbal que indica una dimensión de la persona como también estados emocionales, sentimientos, necesidades, cultura entre otros elementos que permiten determinar rasgos de la personalidad del individuo.” (p.71).

Lo expuesto por los autores refleja la importancia de la apariencia debido a que brinda información parcial acerca de la personalidad. Es por ello que como elemento de la comunicación no verbal, la apariencia constituye un indicio de valor para percibir estados emotivos, conductas, autoestima, desarrollo personal, auto concepto en el individuo trabajador en la institución. También la apariencia refleja una proyección de la empresa en cuanto a calidad en el recurso humano.

Otra apreciación acerca de la apariencia la establece Argyle, (2009), para este autor:

“se refiere al aspecto exterior de una persona y es manejado y manipulado deliberadamente por algunas personas que se preocupan mucho con respecto a esta forma de comunicación, en cambio otras se cuidan menos poco. Sin embargo mucha gente la mayoría quizás tienen poca idea de lo que están tratando de comunicar las características de la apariencia, ofrecen información a los demás sobre el atractivo, estatus, grado de conformidad, personalidad, estilo, gustos entre otros, teniendo efecto en las percepciones .” (p. 118).

En función a lo anterior la apariencia transmite una idea acerca del individuo en diversas facetas de la vida, por lo tanto en las instituciones se considera relevante

debido a que trasmite rasgos a las personas. Por consiguiente, mediante la apariencia se comunica parte de la vida

Cultura del Individuo

Además de lo expuesto según, Argyle, (ob cit), la apariencia se designa “al aspecto exterior de una persona o cosa. De esta descripción se desprende que la apariencia se refiere estrictamente a ese ser externo de una persona o cosa y que no por como sea este o la sensación que ese afuera nos produce, será así internamente esa persona.” (p.82).

Mediante esta definición la apariencia trasmite una concepción e impresión de lo que es la persona, es pues una primera impresión que da pauta acerca de cómo es la persona. Por lo tanto como comunicación no verbal es de suma importancia en virtud que es un reflejo de la personalidad aparente pero a su vez comunica mucho de lo que se es.

Participación

Con el propósito de que las organizaciones cumplan con sus objetivos de una forma eficiente la gerencia orienta sus acciones en propiciar la participación de los funcionarios o del personal que laboran. Para ello considera estrategias diversas que fomenten la interacción en procura de la dinámica institucional en términos de efectividad.

Ahora bien, la participación según Carucci, (2005),”es la interacción entre la comunidad y el gobierno en la búsqueda de soluciones a los problemas. También es un proceso de aprendizaje continuo en los cuales se van logrando niveles de interacción cada vez más profundos, dinámicos, creativos y útiles para el desarrollo integral de los sujetos o entes que actúan.”(p.120).

Según lo señalado la participación implica interacción entre dos sujetos que se requieren para la solución de una situación problemática. Pero también refiere a un proceso de aprendizaje debido a que plantea conocimiento en torno a un objeto y/o situación. En virtud a este interés existe una iniciativa que impulsa a participar con un mayor grado o menor en cuanto a intensidad de acuerdo a la necesidad o satisfacción que involucra el participar.

Por otra parte Cunill, (2002), manifiesta refiriéndose a la participación que:

“es un derecho y deber de la comunidad, ciudadanos, para intervenir en las decisiones que afectan y constituyen no solo un elemento esencial para el desarrollo y profundización de la democracia, sino además un factor que mejora la gerencia local al estimular la eficiencia, eficacia y justicia en la inversión de los recursos que los ciudadanos confían al gobierno, institución, entre otros.”(p.86).

En virtud al anterior señalamiento, la participación no es algo exclusivo sino además de un deber es un derecho inherente al individuo para contribuir al aporte de ideas, decisiones que van en pro del desarrollo no solo de una comunidad sino de las organizaciones que requieren del concurso del talento humano para superar sus debilidades y encontrar soluciones prácticas a los problemas que suelen presentarse como es el caso del desempeño laboral cuando este requiere de mayor calidad y efectividad como también en cuanto a comunicación efectiva.

Niveles de Participación

En el marco de la participación se identifican tres tipos a saber: la activa, moderada y pasiva que suelen presentarse en las organizaciones, los mismos hacen referencia a lo siguiente.

Participación Activa

De acuerdo a Simancas, (2007)”es aquella en la cual las personas se organizan e

intervienen en el proceso decisional, es decir en la fijación de prioridades, formalización de objetivos, definición de proyectos y control de la acción gubernamental y/o institucional.”(p.102).

En este caso se evidencia que los individuos forman parte del grupo que toman parte en las decisiones y en las acciones diversas que dinamizan las acciones generales.

Participación Moderada

Para Simancas, (ob cit),”hace referencia aquellos ciudadanos que sin tener una larga trayectoria, así como presencia activa y constante de participación, acción y organización ciudadana, en algún momento han tenido contacto con este tipo de iniciativas, han demostrado cierta empatía con los intereses colectivos y demuestran cierta motivación para participar en actividades para lograr una meta común.” (p.103).

En función a esta apreciación se infiere que este tipo de participación deja entrever actividad y presencia del individuo en algunas actividades presentando cierto grado de motivación en el logro de objetivos institucionales.

Participación Activa

Atendiendo a la apreciación de Cunill, (ob cit), la pasividad caracteriza a este tipo de participación y se hace evidente cuando se requiere una elección, colaboración, convocatoria a una reunión. Allí el individuo asiste y no se involucra en las decisiones o en formar parte en las acciones directas transformadoras. Además, las personas con participación pasiva poseen desapego y desafección respecto a los asuntos públicos institucionales, de allí la necesidad de fomentar la motivación y la formación ciudadana.

Relaciones Interpersonales

En las organizaciones el gerente valora el nivel de las relaciones interpersonales y aplica estrategias para fomentarlas de manera que estas permiten un clima organizacional lo cual a su vez imprime a talento humano motivación y para un desempeño laboral eficiente. En el establecimiento de relaciones entre grupos es fundamental la comunicación y estar atento en la satisfacción de necesidades entre otros factores.

Ahora bien, en torno a las relaciones interpersonales, Rodríguez, (2009), sostiene que “son asociaciones entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones y sentimientos como el amor, interés por los negocios o actividades sociales, interacciones, formas colaborativas en el trabajo, hogar, entre otros.” (p.26).

Es evidente que las relaciones interpersonales surgen por afectos encontrados y por interacciones donde prevalece la cooperación, ayuda mutua en la realización de desempeño. Por lo tanto dado su importancia y repercusión en el trabajador, el gerente debe estimularlas y fomentarlas en función de una posición laboral eficiente.

En el mismo orden de ideas y de acuerdo a la posición de Martínez, (2005), se entiende como “una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.” (p.2).

Partiendo de la definición se infiere que las relaciones interpersonales surgen de la propia actividad laboral y de las relaciones interactivas que se producen dentro del marco organizacional, de allí que las condiciones son favorables y existe una eficaz comunicación, las relaciones resultan ser constructivas favoreciendo el desempeño laboral y el clima organizacional como contexto donde interactúan los individuos. Por lo tanto las relaciones interpersonales nos permiten alcanzar ciertos objetivos

necesarios y la mayoría de estas metas están implícitas a la hora de entablar lazos con otra persona.

El Desempeño Laboral

Toda organización depende para alcanzar sus objetivos y metas en forma eficiente de un desempeño laboral comprometido con la función social, visión y misión institucional.

Sobre este particular Chiavenato, (2004), refiriéndose al desempeño laboral sostiene: “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; esto constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.”(p: 359). Respecto a esta definición el desempeño está íntimamente ligado a la actividad así como a la disposición del trabajador en cumplirla de acuerdo a sus funciones y fines institucionales.

Otra definición de desempeño laboral la establece Drovett, (2001), cuando indica que: “Es el trabajo que realiza el funcionario y/o trabajador de acuerdo a las funciones inherentes a su puesto, desarrollando en su actividad capacidades, habilidades y destrezas en función del cumplimiento de objetivos y metas organizacionales...” (p: 118). La apreciación del autor indica que el desempeño laboral es la actividad, trabajo, desempeño, de acuerdo con capacidades y funciones asignadas al trabajador, sin embargo se puede observar que el desempeño está sujeto a una complejidad de variables o factores y por lo tanto existe en la práctica distintos niveles de desempeño para alcanzar los propósitos institucionales

Factores del Desempeño Laboral

Los diversos estudios sobre las organizaciones han determinado que el desempeño laboral es un factor importante quizás, fundamental para asegurar la dinámica organizacional; la razón se debe a que el mismo está condicionado por un conjunto de variables que lo definen y determinan su nivel. Se ha demostrado que un

desempeño eficiente está relacionado con la satisfacción del trabajador entre otros aspectos inherentes a la formación, de allí que Quintero, Africano y Faria (2000), identifican como factores de desempeño los siguientes: satisfacción del trabajo, autoestima, trabajo en equipo, capacitación del trabajador y motivación.

Satisfacción del Trabajo: Esta variable ha resultado de suma importancia debido a que determina el ánimo y estímulo del trabajador en su desempeño. De acuerdo a Davis y Newtron, (2000), la satisfacción: “Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” (p: 203). En conformidad a la cita del autor la satisfacción está relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral, es decir; el equipo de trabajo, la supervisión, estructura organizativa. Según los autores la satisfacción es también un sentimiento de placer o “dolor” que difiere en los pensamientos, objetivos e intenciones de comportamiento. Estas actitudes ayudan al gerente a percibir y predecir efectos que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

Además de los indicadores o actitudes que se manifiestan en la satisfacción, permiten determinar el clima organizacional y hace posible prever y tomar decisiones para una mejor motivación y desempeño laboral.

Autoestima: También es un factor determinante y, significativo para superar trastornos depresivos, con esto se quiere afirmar que la autoestima hace referencias a sentimientos y una confianza en sí mismo, capacidad y conciencia para superar obstáculos y conflictos. Con relación a la autoestima la Fundación Universitaria Cecilio Acosta Fundaca, (2009), la define como: “Una energía o fuerza o fuerza interna que organiza y da dirección al desarrollo de la persona y a la conciencia de la propia experiencia, llevándola a descubrir, aprender y crecer.” (p: 121). Lo expuesto en la cita refleja que la autoestima impulsa a la acción y es una fuerza que contribuye a un mejor desempeño ya que constituye un estímulo latente formando parte del ideal hacia la autorrealización. En consecuencia la autoestima es un factor esencial para el

individuo y, la institución la cual encuentra en esa cualidad un elemento que hace del desempeño laboral una práctica más eficiente y productiva

Trabajo en Equipo. Es importante tomar en cuenta que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes se presta el servicio o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad, por consiguiente cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. (Chiavenato, (2004)

Así mismo, Chiavenato (ob cit), expresa que dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el seguimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolle un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuo se imponen condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

Capacitación del Trabajador: En la dinámica organizacional es fundamental la formación y capacitación del personal para lograr un desempeño eficiente y calidad en la prestación del servicio, es por ello que en referencia a la capacitación Drovett, (ob cit), sostiene que: “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe un papel lo más eficiente posible.” (p: 74). La apreciación anterior permite inferir que la capacitación es decir los conocimientos adquiridos hacen posible un mejor desempeño, es por ello que valorando la importancia de la capacitación Nash, (2002), expresa que: “Los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos; el objetivo de esto es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos.” (p: 129). Para el autor los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el

mundo en la organización siente que le falta capacitación y, desconoce los procedimientos para conseguirlo. En consecuencia se plantea que la capacitación del trabajador es esencial para que adquiera nuevas técnicas y Métodos que le permitan actualizarse para una calidad en su desempeño laboral.

Teoría de Keizen en el Mejoramiento continuo

Según Stoner, (ob cit), el mejoramiento continuo es una filosofía que trasciende a todos los aspectos de la vida, no solo al plano empresarial, ya que de por sí, los hombres tienen una necesidad de evolucionar hacia el auto perfeccionamiento. Esta base filosófica hace que la mejora continua se convierta en una "cultura para ser mejores" que va más allá de lo económico y en este sentido es casi una cuestión ética que se entremezcla con las veteranas teorías de Maslow. Es "cambio para mejorar", pero haciendo más extensivo el concepto, Keizen implica una cultura de cambio constante para evolucionar hacia mejores prácticas, es lo que se conoce comúnmente como "mejoramiento continuo". No se trata de realizar grandes cambios, más bien se enfoca en realizar mejoras pequeñas pero continuadas en todas las actividades, es una cuestión paso a paso y no de grandes revolcones, también es una cuestión de disciplina.

Para implantar el mejoramiento continuo en una empresa se debe definir el rumbo estratégico de esta, saber primero a dónde quiere llegar y luego incluir principalmente a su gente en este proceso, pues son los que generalmente conocen que y como se debe mejorar. Para esto se requiere compromiso de alcanzar la calidad total, por parte de todos los niveles de la empresa

2.4. Bases Legales

La presente investigación encuentra su sustento legal en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1.999), Ley Orgánica de Trabajo (1.999) y la

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT, 2.005).

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1.999)

Respecto a esta estructura legal, vale la pena traer a colocación los siguientes artículos:

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y al deber de trabajar.

El Estado garantizará la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione, una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajos adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones. (p: 13)

Respecto a este artículo, se hace énfasis en el derecho y deber que tiene toda persona para ejercer la labor del trabajo, en esta instancia se hace mención al rol del estado para garantizar que existan las condiciones y oportunidades laborales de manera que la población pueda acceder a este beneficio y al ejercicio de sus facultades. De igual forma, hace referencia al deber del patrono para asegurar a sus empleados las condiciones idóneas que le permiten el libre desempeño de sus funciones. Este artículo se relaciona con la referida investigación en la medida que se ajusta a las condiciones de trabajo y, garantiza los factores que apuntan a la satisfacción laboral de los empleados, como lo son las condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado.

Artículo 89. El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e

intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios:

Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.

Los trabajadores son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos. Solo es posible la transacción y convencimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley.

Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición. (p: 14)

En este orden de ideas, el estado fomentara las condiciones de trabajo más adecuadas y amparara a los trabajadores mediante la dotación de recursos que promuevan el correcto desempeño de sus actividades. De igual manera se menciona la legitimidad del derecho al trabajo así como la irrenunciabilidad a los derechos y beneficios laborales a que están sometidos los trabajadores y trabajadoras. De allí que la satisfacción laboral se encuentra legitimizada como una condición perenne en esta estructura legal y, en específico en este artículo

Artículo 93: “La ley garantizara la estabilidad en el trabajo y dispondrá lo conducente para limitar toda forma de despido no justificado. Los despidos contrarios a esta Constitución son nulos” (p: 14). Como puede observarse en la estructura de este artículo, su relación con la presente investigación se establece en la seguridad laboral, este es un factor que fomenta la satisfacción social

Ley Orgánica de Trabajo (1.999)

Artículo 3. Funcionarios Públicos: Las normas estatutarias aplicables a los funcionarios o empleados públicos nacionales, estatales o municipales, regularan lo relativo a su ingreso, ascenso, traslado, permisos o licencias, suspensión y demás

sanciones disciplinarias, retiro, sistema de remuneración, estabilidad y régimen jurisdiccional, rigiendo supletoriamente, en dichas materias, lo dispuesto en la Ley Orgánica del Trabajo y el presente Reglamento (p:2).

Este artículo se refiere a los deberes del patrono o empleador para con sus empleados, en este sentido se ponen de manifiesto el derecho a una justa remuneración por sus funciones, la garantía de seguridad individual, el cumplimiento de funciones acordes a su formación profesional, el respeto a la integridad física y mental y, el trato sin discriminación y con igualdad de inclusión.

Artículo 16. Deberes fundamentales del patrono o empleador. El patrono o empleador observara, entre otros, los siguientes deberes fundamentales: Pagar el salario del trabajador, en los términos y condiciones imperantes de la empresa, adoptar las medidas adecuadas para evitar que el trabajador sufra daños en su persona o en sus bienes, con ocasión de la prestación de sus servicios.

Garantizar al trabajador ocupación efectiva y adecuada a su calificación profesional y a sus condiciones físicas y mentales, en los términos que fueren pactados o que se desprendieren de la naturaleza de la actividad productiva. Respetar la dignidad del trabajador y, por tanto, su intimidad y libertad de conciencia. Brindar igualdad de trato y oportunidades a los trabajadores, sin perjuicio de las preferencias fundadas en los criterios de relevancia a que se refiere el artículo 13 del presente Reglamento (p: 6).

Se aprecia entonces que la ley otorga un respaldo al funcionario público especialmente en lo relativo a la protección de sus deberes y derechos, ello está dirigido a la creación de condiciones laborales favorables que promuevan el desempeño eficiente y la satisfacción por parte de los funcionarios públicos. De allí que este artículo encuentra su justificación y relación para con el propósito del presente estudio.

**Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo
(LOPCYMAT; 2.005)**

Artículo 1. El objeto de la presente ley es: 1. Establecer en las instituciones normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social. 2. Regular los derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras, y de los empleadores y empleadoras, en relación con la seguridad, salud y ambiente del trabajo; así como lo relativo a la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social (p: 1).

Esta ley establece en su artículo 1 su objeto, el cual trata de la creación de instituciones y estatutos normativos encargados de velar por el cumplimiento de las garantías de los trabajadores así como de velar por sus derechos y atribuciones adjudicadas por las demás leyes, también se muestra como regulador de los deberes y derechos en función de la seguridad, salud y ambiente de trabajo, así como lo relativo a la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social

Artículo 53. Derechos de los trabajadores y trabajadoras. Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas (p: 24)

Este artículo se enfatiza en el ambiente de trabajo, el cual debe ser adecuado para el libre y pleno ejercicio de sus atribuciones y que conserve y promueva sus facultades físicas y mentales. Como puede apreciarse esta ley, tiene como eje central la protección del funcionario público y privado con el objeto de elevar su capacidad

creadora y funcional así como crear las condiciones contextuales necesarias para que el trabajador se sienta cómodo en su labor y, se sienta comprometido con su deber. En síntesis, esta estructura normativa se relaciona con el objeto del presente estudio que orienta sus estatutos a la satisfacción laboral de los empleados mediante la protección de sus deberes y derechos.

2.5 Glosario de Términos:

Modelo Gerencial: Son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma.(<http://www.es.slideshare.net/jcmoralesg1/modelos-gerenciales>

Comunicación: “Es el pilar fundamental del proceso de aprendizaje siendo una de las herramientas indispensables para la labor docente e institucional”. Nash (2006); p: 130)

Desempeño: “Es la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos mediante el uso eficaz y eficiente de sus recursos”. Chiavenato; (2004; p: 31)

Organización: conjunto o grupo de personas integrados en un cuerpo o asociación organizada con fines determinados. En el análisis o agrupamiento de todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de cualquier institución con el fin de proporcionar una estructura de deberes y responsabilidades. (Enciclopedia Encarta, 2001. p: 500)

Estrategia: “Arte de dirigir un conjunto de disposiciones para alcanzar un objetivo”. Huse, (2004; p: 86)

Motivación: “Impulso mental que da fuerza necesaria para iniciar la ejecución de una acción y para mantener al individuo en el camino adecuado para alcanzar un determinado fin.” Chacón; (2004; p: 126)

Satisfacción Laboral: “Es el resultado de diversas actitudes que tienen los

trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso ligados a otros factores como: la edad, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales”. Blam y Taylor (2006; p: 45).

Gerencia: “Es un cargo o función que ejerce un gerente para administrar los recursos disponibles en todas sus variables y el gerente es la persona que dirige o gestiona la organización a través de un conjunto de acciones encaminadas a corregir o, a resolver algo.” Drovett (2003; p: 125)

Autoestima: “Es la autovalorización o autopercepción de la persona con respecto a si mismo. “Fundación Cecilio Acosta (Fundación; 2007, p: 76)

2.6 Sistema de Variables:

En conformidad al criterio de Alvarado (ob cit), “Son un aspecto relevante por lo que deben estar clarificadas en el proceso de investigación, ya que las mismas permiten clarificar a los sujetos en estudio, atribuyendo atributos o manifestaciones que pueden ser evaluadas en un contexto específico.

Lo expresado por el autor indica que el sistema de variables conduce a la estructura teórica, que elaborado con sentido lógico conforma el referente instantáneo del problema.

A continuación las variables que conforman el sistema

Variable Independiente: Modelo Gerencia de Comunicación

Definición: Es una estrategia de gestión organizacional utilizada en la dirección y desarrollo del sistema y proceso de la misma, donde la comunicación es un factor esencial para la dinámica gerencial.

Variable Dependiente: Calidad del Desempeño Laboral

Definición: Se refiere a lo que en realidad hace el trabajador mediante el uso eficiente de sus aptitudes demostrando calidad y productividad en sus funciones y actividades.

Cuadro 1. Sistema de Variables

OBJETIVOS ESPECIFICOS	IDENTIFICACION DE VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL
Diagnosticar la comunicación en el personal directivo en la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas	Comunicación	Es un proceso donde la comunicación en sus modalidades verbal y no verbal son significativas para la receptividad de las ideas y para adoptar una disposición viable en la información del mensaje en función de la calidad del desempeño laboral
Identificar la participación en la toma de decisiones del personal adscrito a la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas	Participación	Es un derecho a través del cual se puede lograr la autorrealización, es una condición para la libertad, permite decidir y es un cambio de relación refiriéndose al equilibrio de fuerzas sociales y al poder.
Describir las relaciones interpersonales existentes en el personal adscrito a la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas	Relaciones interpersonales	Es una interacción recíproca entre dos o más personas, se trata de relaciones sociales que como tales se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social
Descubrir el Desempeño Laboral adscrito a la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del Municipio Barinas	Desempeño Laboral	Destreza o habilidad con la que una persona realiza una actividad siendo el producto de un conjunto de conocimientos, experiencias previas, sentimientos, actitudes, valores entre otras características que actúan directamente o influyen sobre el logro de los objetivos planeados.

Fuente: Briceño (2017)

Cuadro 2.
Operacionalización de Variables

OBJETIVO GENERAL: Proponer un modelo gerencial de comunicación orientado hacia la calidad del desempeño laboral del personal adscrito a la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas año 2016.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE	DEFINICION	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS
Diagnosticar la comunicación en el personal directivo en la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas	Comunicación	Es un proceso donde la comunicación en sus modalidades verbal y no verbal son significativas para la receptividad de las ideas y para adoptar una disposición viable en la información del mensaje en función de la calidad del desempeño laboral. Hidalgo,(ob cit)	Comunicación verbal Comunicación no verbal Barreras de la comunicación	Intercambios significativos Receptividad Disposición favorable Valoración del mensaje Apariencia Ambiente favorable Puntos de vista diferentes Ideología	1 2 3 4 5 y 6 7 8 9
Identificar la participación en la toma de decisiones del personal adscrito a la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas	Participación	Es un derecho a través del cual se puede lograr la autorrealización, es una condición para la libertad, permite decidir y es un cambio de relación refiriéndose al equilibrio de fuerzas sociales y al poder. Simancas, (ob cit)	Participación activa Participación pasiva	Diagnóstico de la situación problemática Análisis de factores Selección de alternativas de solución Planificación de acciones Asistencia reuniones Aporte de información Apoyo institucional	10 11 12 13 14 15 16
Describir las relaciones interpersonales existentes en el personal adscrito a la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas	Relaciones interpersonales	Es una interacción recíproca entre dos o más personas, se trata de relaciones sociales que como tales se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. Dugarte, (2006)	Comunicación Normativas Valores	Afirmación Expresión del sentimiento Eficaz Prescriptiva Proscriptiva Costumbres Tradiciones Status Solidaridad Cooperación Justicia	17 18 19 20 21 22 23 24 25 26

				Responsabilidad Participación Motivación	27 28 29 30
Describir las relaciones interpersonales existentes en el personal adscrito a la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas	Desempeño Laboral	Destreza o habilidad con la que una persona realiza una actividad siendo el producto de un conjunto de conocimientos, experiencias previas, sentimientos, actitudes, valores entre otras características que actúan directamente o influyen sobre el logro de los objetivos planeados. Quintero, Africano, Farías (2000)	Competencia Ocupacional	Conocimiento del puesto y destreza Calidad del trabajo Cantidad de trabajo Soporte técnico Iniciativa	31 32 33 34 35

Fuente: Briceño (2017)

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLOGICO

El presente capítulo tiene como propósito operacionalizar la investigación desde una perspectiva técnica; es decir desarrollar los diversos aspectos en forma metodológico. Sobre este particular Pineda, De Alvarado y Canales (2009), sostienen que lo metodológico “Se refiere a la estrategia utilizada por comprobar una hipótesis así como también la determinación de estrategias y procedimientos que surgirán para dar respuesta al problema” (p: 77). Lo expresado por los autores indica que el proceso metodológico implica el uso de momentos técnicos y teóricos como el uso de las estrategias es fundamental para solucionar el problema.

A continuación los elementos del Marco Metodológico

3.1. Diseño y Tipo de Investigación

Respecto al diseño existen diferentes acepciones, sin embargo todas estas coinciden en cuanto a que se refiere a un plan que orienta la investigación. En este sentido Kerlinger (1999), sostiene lo siguiente “representa el plan, la estructura y la estrategia concebida por el investigador para dar respuesta a la pregunta de investigación.” (p: 279-281).

La concepción del autor hace referencia a tres elementos fundamentales y diferenciados del diseño; siendo estos el esquema general o programa, las implicaciones operacionales y análisis de los datos recolectados. Estos elementos constituyen el plan; en cuanto a la estructura está involucrada el esquema y paradigma y por último la estrategia la cual se centra en las técnicas e instrumentos

para recolectar los datos y llevar a cabo el análisis estadístico.

Ahora bien, en lo que respecta al diseño utilizado en la presente investigación, el mismo corresponde con el no experimental; este tipo de diseño de acuerdo a Arias (2004) “es que donde el investigador no asigna valores a las variables. En este tipo de estudio se observan los hechos tal y como ocurren en la realidad” (p.12). Como puede evidenciarse en la cita este tipo de diseño se adecua al problema en estudio referido a Modelo Gerencial de Comunicación orientado hacia la calidad del Desempeño Laboral del personal adscrito a la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del Estado Barinas.

La presente investigación llevada a efecto y circunscrita Modelo Gerencial de Comunicación orientado hacia la Calidad del Desempeño Laboral del personal adscrito a la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas; se enmarca dentro de la modalidad de proyecto factible sustentada a su vez en la investigación , documental y de campo

Concerniente al proyecto factible la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL; 2002); plantea “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organismos o grupos sociales, puede referirse a la formación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos” (p: 7).

En función a la apreciación del autor el proyecto factible hace alusión a una propuesta orientada a dar solución a un problema específico específicamente en lo relativo a la conformación de un Modelo Gerencial de Comunicación para la calidad del Desempeño Laboral del personal adscrito a la Alcaldía. Se pretende establecer un conjunto de orientaciones que concurren a que el personal de la institución logre una práctica laboral más efectiva con apoyo gerencial siendo la comunicación un factor que promueve con éxito las funciones del personal.

Ahora bien, el proyecto factible como modalidad está conformado por tres fases las cuales se describen a continuación.

Diagnostico

Hace referencia a una descripción pormenorizada de la situación problemática, es decir del desempeño laboral en el personal de la Alcaldía y por otra parte sobre la dinámica comunicacional en el ámbito institucional. Como resultado de este diagnóstico se tendrá una noción aproximativa de fortalezas y debilidades que permiten en la práctica fomentar acciones dentro de un Modelo Gerencial donde la Comunicación es un elemento esencial para el ejercicio laboral.

Factibilidad

Recibe también el nombre del estudio técnico y hace referencia a las situaciones de los recursos necesarios para asegurar la viabilidad de la propuesta. Por consiguiente en la factibilidad se exponen los recursos materiales, humanos, y financieros requeridos para el desarrollo de las actividades en el plan de acción y para prevenir cualquier eventualidad en cuanto a gastos contemplados en la propuesta.

Diseño de la Propuesta

Esta fase tiene como sustentación el diagnóstico realizado y donde se infiere las necesidades laborales y las disfunciones a nivel del proceso de comunicación efectiva así como del desempeño laboral. Por lo tanto el diseño hace alusión a un Modelo Gerencial basado en la comunicación con el propósito de mejorar el Desempeño Laboral en el personal de la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba.

Referente a la investigación documental su sustentación se debe a que las diferentes variables tratadas requieren de una fundamentación teórica para explicar el problema. Esto amplía una revisión exhaustiva de fuentes bibliográficas de allí que Hernández, (2006), sostiene “La investigación documental se basa en la obtención y

análisis de los datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos (p.47). Como toda investigación documental implica la aplicación de métodos y técnicas en la búsqueda y análisis de datos bibliográficos, en este caso en la que concierne a la comunicación y el desempeño laboral como variables fundamentales del proceso investigativo.

Así mismo, la investigación documental su aplicación surge la necesidad de elaborar un marco teórico que sustente el problema objeto de estudio y que posibilite el hacer inferencia; por lo tanto en relación a este tipo de investigación la Universidad Nacional Abierta (UNA; 2009) argumenta “constituye un procedimiento científico y sistemático de indagación, organización, interpretación y presentación de datos e información alrededor de un determinado tema, basado en una estrategia de análisis de documentos” (p.58).

Lo documental es otra metodología de importancia que conduce a estudiar un cuerpo lógico conceptual que sustenta las variables de estudio inherentes al problema y donde adquiere relevancia la comunicación, el desempeño laboral. Aunado a lo anterior y en lo que refiere a la investigación de campo se plantea que la misma es de suma importancia ya que establece una interacción entre el investigador con el objeto de estudio y/o conocimiento. Además permite abordar los hechos en un contexto determinado por lo tanto; en relación a la investigación de Campo Sánchez y Guarisma (2006). Sostiene “Este tipo de investigación tiene como característica fundamental la de poner al investigador un contexto con el objetivo o sujeto investigado, pero si la posibilidad de control de estudio de todos o de alguna variables” (p.94).

En función a lo expuesto se deduce que este tipo de investigación permite obtener información necesaria para comprender el problema y en función de ella implementar acciones que conducen al logro de un desempeño laboral eficiente.

En el mismo orden de ideas y referente al nivel de investigación esta es

descriptiva y en este sentido Arias (2004), sostiene “es la caracterización de un hecho fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura y comportamiento; miden en forma independiente las variables” (p.48)

Con relación a la cita se observa que este tipo de investigación posee un amplio ámbito de aplicación siendo uno de ellos el diagnóstico y descripción de la situación problemática referida a la comunicación y su relación con la dinámica del desempeño laboral

Otro aspecto de la investigación tiene que ver con la modalidad, es por ello que la presente investigación llevada a efecto se corresponde con el tipo de proyecto factible en virtud de que pretende diseñar actividades basadas en la comunicación de calidad y en virtud de un desempeño laboral más eficiente en la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del Estado Barinas. De igual forma se pretende introducir elementos que propicien una interacción positiva y constructiva entre comunicación y desempeño lo cual se traduce en un cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.

3.2. Población:

En conformidad a la apreciación de Hernández, Fernández y Baptista, (2008), la población “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.304). Esto indica un conjunto de características, que le otorga a la población uniformidad y particularidad. Por consiguiente en relación a la población, en la presente investigación, la misma está conformada por un total de 172 trabajadores de la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del Estado Barinas.

Población de trabajadores que laboran en la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba. Estado Barinas. Año 2016.

Categoría	N°
Empleados	106
Directivos	20
Obreros	46
Total	172

Fuente: Departamento de Recursos Humanos. Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba.

3.3. Muestra:

Referente a la muestra Barrios (2009), sostiene que “es una parte de los sujetos a estudiar debido a que son elementos de la población en la que se aplica el proceso de investigación” (p: 56). Tomando como relevancia la población y en cuanto al cálculo de la muestra es pertinente señalar que la misma se llevara a efecto mediante la expresión estadística de Sierra Bravo (1994).

$$n = \frac{4 N.p.q}{e^2. (N.1) + 4. p.q.}$$

Esta fórmula es característica para las poblaciones finitas y donde

n= Muestra

N=Población

P y q= Probabilidad de ocurrencia de cada miembro de la población p=0.50 y e=error para las ciencias sociales y educativas (5%= 0.05)

Sustituyendo valores se tiene

$$n = \frac{4 (172). (0.50) (0.50)}{(0.05)^2 (172 - 1) + (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{172}{0.00025 (171) + 1}$$

$$n = \frac{172}{0.4275 + 1}$$

$$n = \frac{172}{1.4275}$$

$$n = 120.49$$

$$n = 121$$

Como se evidencia en el cálculo la muestra se corresponde a 121 trabajadores adscritos a la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba

Muestra de trabajadores que laboran en la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba. Estado Barinas. Año 2016.

Categoría	Población (N)	Muestra (N) (30%)
Empleados	106	87
Directivos	20	19
Obreros	46	15
Total	172	121

Fuente: Departamento de Recursos Humanos. Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba.

3.4. Muestreo.

Concerniente al muestreo en el proceso de investigación se utilizó el muestreo probabilístico aleatorio simple al azar donde todos los integrantes de la población

tienen la probabilidad de ser seleccionados. En este sentido y aplicando el procedimiento, el mismo se realiza en primer lugar mediante un listado de los trabajadores; es decir del 1 al 121. Posteriormente las diferentes fichas contentivas que identifican a cada elemento se introducen en un recipiente para luego seleccionarlos al azar en un número de 121 trabajadores.

3.5. Técnica e instrumento de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos son fundamentales para constatar la realidad y establecer una interacción con el objeto de conocimiento referido a Modelo Gerencial de Comunicación orientado hacia la Calidad del Desempeño Laboral del Personal adscrito a la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas año 2.015. En torno a la técnica Ramírez (2008), en su conceptualización sobre la misma plantea que “Una técnica es un procedimiento más o menos estandarizado que se ha validado con éxito en el ámbito de las ciencias” (p: 34). Lo expuesto por el autor refleja que la técnica es fundamental como proceso a la hora de acceder a la obtención de datos, de allí que el investigador debe tener presente el cómo utilizar la técnica para una información de calidad. En el mismo orden de ideas y en relación a la técnica utilizada se aplicó la encuesta definida por Fernández De Silva, (2004) “Como aquella que permite obtener información a través de preguntas formuladas a otras personas sin establecer dialogo con el encuestador siendo el grado de interacción menor” (p: 42). En conformidad con la cita se evidencia que la técnica ofrece ventajas tales como facilidad para administrar así como obtener información fácil cuando se trata de poblaciones numerosas.

También con respecto al tipo de instrumento se utilizó el cuestionario estructurado con escala Likert, el cual de acuerdo a Hernández, (2006) “Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante las cuales se solicita las respuestas de los sujetos a quienes se les suministro” (p.263).

Es evidente que el cuestionario presenta cualidades técnicas como por ejemplo

facilidad de análisis y de administrar otro aspecto de interés en relación al cuestionario tiene que ver con su elaboración sobre este aspecto se reconoce un proceso de operacionalización donde se identifican las variables, definen establecer dimensiones, indicadores e ítems.

Además, y en cuanto a la estructura del cuestionario, este está conformado por 35 ítems con escala Likert, siendo las categorías Siempre (5); Casi Siempre (4), Algunas Veces (3); Casi Nunca (2); y Nunca (1), y en relación al contenido del instrumento está conformado por tres partes a saber: Comunicación del personal directivo, participación en la toma de decisiones, relaciones interpersonales y desempeño laboral.

3.6. Validez del Instrumento.

Con el propósito de determinar si el instrumento es objetivo y pertinente se procede a la validez; sobre este particular se entiende según Hernández, Fernández y Baptista (ob cit), como “El Grado en que el instrumento refleja dominio específico de lo que mide (p: 39).

En el caso de la presente investigación la validez se llevó a cabo mediante el juicio de expertos entendido como la consignación a tres especialistas de tres versiones del cuestionario. Estos especialistas basados en criterios técnicos como validez de contenido, construcción y constructo, evaluaron el cuestionario mediante hoja de validación de ítems; posteriormente los especialistas levantaron el acta de validación haciendo las posibles observaciones que conduzcan el mejoramiento del cuestionario. (Ver anexo A)

3.7. Confiabilidad.

Es otra condición que debe presentar un instrumento para ser objetivo y asegurar la pertinencia de la información, de acuerdo a Hernández, Fernández y

Baptista, (ob cit), la confiabilidad se refiere “Al grado en que la aplicación repetida del instrumento a las mismas unidades de estudio, en idénticas condiciones, produce iguales resultados, dando por hecho que el evento medido no ha cambiado” (p: 123).

En el caso particular del instrumento la confiabilidad se llevó a cabo mediante el Alpha de Cronbach para medir la consistencia interna. En conformidad a este coeficiente Alvarado, (2006), sostiene “Es una de las técnicas que permite establecer el nivel de confiabilidad que es, junto con la validez, un requisito mínimo de un buen instrumento de medición presentado con una escala tipo Likert. Este coeficiente varía entre 0 y 1 (0 es ausencia de consistencia y 1, es consistencia perfecta (p: 41).

A continuación el cálculo del Alpha de Cronbach:

$$d = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{Si^2}{St^2} \right)$$

Donde n es el número de ítems= 35

Si² Varianza de las diferencias individuales= 9,2

St² Varianza de las desviaciones totales= 387,44

Sustituyendo valores se tiene:

$$\infty = \frac{35}{35-1} \left(1 - \frac{9,2}{387,44} \right)$$

$$\infty = 1,029 \left(1 - 0,01208 \right)$$

$$\infty = 1,029 \left(0,9879 \right)$$

$\infty = 1,0$ Como se puede observar la confiabilidad fue de 1,0, que en la escala de confiabilidad (0,81-1,00); indica que es muy alta.

Así mismo, según Alvarado (ob cit), la escala para la Confiabilidad del instrumento viene expresada de la siguiente manera:

Rango	Confiabilidad
0.81-1.00	Muy alta
0.61-0.80	Alta
0.41-0.60	Moderada
0.21-0.40	Baja
0.00-0.40	Muy baja

3.8. Tratamiento y Análisis de los Datos

Elaborado el instrumento de recolección de datos y una vez que se ha administrado la muestra, se procedió a administrar la información recolectada mediante el uso de las siguientes técnicas.

Codificación: Consiste en la categorización de los datos, este proceso supone la agrupación de los datos e intervalos o símbolos de manera que puedan ser tabulados, contados y analizados.

Tabulación: Consiste en la elaboración de tablas estadísticas en donde se inscriben la sumatoria de los datos correspondientes a cada categoría. Aunado a lo anterior, este proceso implica el uso de los conocimientos de la estadística descriptiva sobre todo en lo relacionado con los cálculos porcentuales y distribución de frecuencias.

Análisis e Interpretación: Posterior a la realización de las tablas estadísticas sobreviene el análisis de los datos, para ello se observó la tendencia y comportamiento de los datos porcentuales que reflejó la realidad en términos cuantitativos. Con respecto a la interpretación, esto ocurrió mediante un contraste entre los datos reflejados con el referente teórico, como resultado de esta relación

surgieron las conclusiones consideradas aportes al proceso de investigación y problema en estudio.

Calculo Porcentuales: este procedimiento tiene que ver con el uso de la distribución de frecuencias absolutas y porcentuales; en las cuales se reflejó la realidad observada a través de una reducción numérica susceptible de análisis y de inferencias por parte del investigador. En los cálculos porcentuales se utilizó la expresión:

$$Ri = \frac{f_i}{n} \times 100$$

En donde ri es el porcentaje a calcular la frecuencia absoluta y n es la población.

Análisis e Interpretación: el análisis se argumenta que esta se efectuó observando la tendencia de los datos porcentuales en cada cuadro estadísticos para tal efecto se consideran las cifras relativas de mayor frecuencia. En el proceso de análisis se utilizó el método deductivo y la inferencia.

Ahora bien en cuanto a la interpretación su realización se llevó a efecto mediante un contraste entre los datos contenidos en los cuadros estadísticos con el referente teórico como consecuencia de esta fase surgen las conclusiones.

3.9. Procedimiento de la Investigación:

En la investigación se procedió a realizar el siguiente: En primer lugar se identificó el problema de investigación en la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba. En este sentido el problema relevante surge de la falta de eficiencia del desempeño laboral y por otra parte por la necesidad de mejorar la gestión y la dinámica institucional, lo cual implica un cambio gerencial que impulse y contribuya a la calidad del desempeño. Por otra parte se establecieron los objetivos como ámbito de la investigación, así como la justificación del problema. En el planteamiento del mismo se reflexionó sobre las variables y se describió la situación problemática.

En segunda instancia se procedió a la elaboración del marco teórico (antecedentes, bases teóricas, legal, sistema de variables y operacionalización). En el desarrollo de estos aspectos se efectuó una revisión bibliográfica donde el análisis de contenido es relevante. Además, el marco referencial conforma un elemento esencial para el contraste entre los datos empíricos y lo teórico

Por otra parte, y en una tercera fase se elaboró el marco metodológico o momento técnico que expuso la estructura explicativa del proceso para abordar la realidad en la metodología, en la cual se describe el diseño, tipo de investigación, la población, muestra y muestreo; así como también se identificó la técnica y el cuestionario para obtener los datos de la Alcaldía Alberto Arvelo Torrealba. En lo que respecta al tratamiento de los datos, una vez aplicado el cuestionario y previo a la validez y confiabilidad, los datos obtenidos fueron objeto de proceso como codificación, tabulación, análisis e interpretación de los datos. Para ello se utilizó la distribución de frecuencias, como resultado de este proceso surgen las conclusiones y recomendaciones; como también los elementos referenciales para la elaboración de la propuesta de un Modelo Gerencial de Comunicación orientado a la Calidad del Desempeño Laboral en la precitada Alcaldía.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS

El presente capitulo hace referencia a un conjunto de datos inscritos en tablas estadísticas, los mismos expresan la realidad observada en relación al Modelo Gerencial de Comunicación orientado hacia la Calidad del Desempeño Laboral del personal adscrito a la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas; por consiguiente es pertinente agregar que la información contenida se corresponde a las apreciaciones sobre la comunicación, desempeño laboral y gerencia. Además de esto también se presentan los respectivos análisis inherentes a cada cuadro estadístico, así como sus respectivas interpretaciones.

Ahora bien, en este aporte la información obtenida se quiere un carácter más objetivo en la medida en que plasma un objeto de estudio en términos mensurables para hacer conjeturas, por ende desde el punto de vista estadístico la finalidad de la presentación de los datos implica según Alvarado (2006), “la realización de una tabla matriz de datos referidas a las variables, luego vaciar las variables para posteriormente procesar mediante codificación, tabulación, análisis e interpretación”. p.45.

En función a lo expuesto, todo este procedimiento contempla el contenido que se presenta a continuación.

Cuadro 3. ¿En el proceso de la comunicación verbal se logran intercambios significativos que ayudan a mejorar el desempeño?

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	30	25
Casi siempre	17	14
Algunas veces	74	61
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	121	100%

Fuente: Instrumento Aplicado (Briceño; 2016)

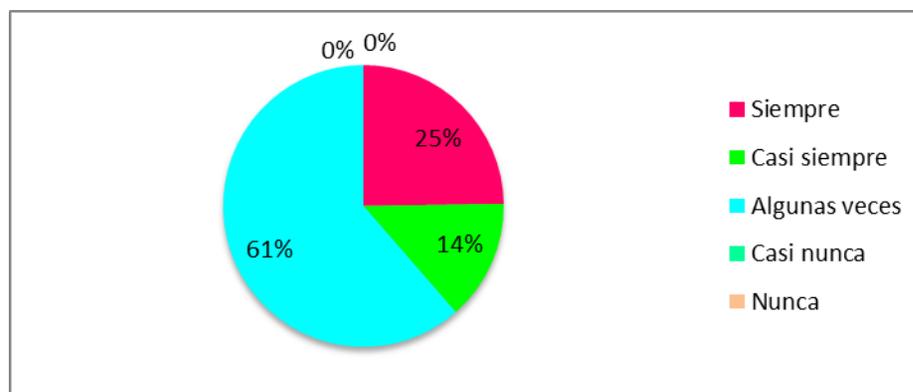


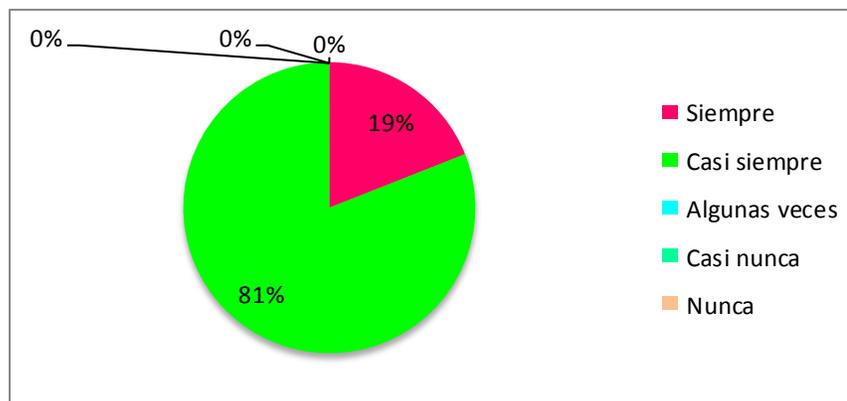
Grafico 1. Representación porcentual del grafico circular comunicación verbal.

Fuente: Briceño 2016.

Con respecto a si en el proceso de la comunicación verbal se logran intercambios significativos en el personal de la Alcaldía que conducen a un mejor desempeño el 61% sostuvo que algunas veces; 25% expreso que siempre; y un 14% por su parte indicó que casi siempre. En términos generales se observa una tendencia poco favorable en cuanto a la valoración de la comunicación verbal y esto refleja que la mayoría de los funcionarios no intercambian contenidos y significados en forma frecuente que conducen a fortalecer las funciones inherentes al cargo, lo que deja entonces un débil empoderamiento.

Cuadro 4. Se muestra usted receptivo ante los mensajes recibidos

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	22	19
Casi siempre	99	81
Algunas veces	0	0
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	121	100%
Fuente: Instrumento Aplicado (Briceño; 2016)		

**Gráfico 2. Representación porcentual del gráfico circular receptividad**
Fuente: Briceño 2016.

En cuanto a la receptividad hacia el mensaje el 81% manifestó que casi siempre se muestra receptivo; 19% por su parte sostuvo que siempre. Es evidente que en lo que respecta a receptividad la apreciación es positiva. Por consiguiente, el ser receptivo es una cualidad que favorece el desempeño. Por otra parte, se evidencia que el ser receptivo mejora el desempeño, debido a que el funcionario está abierto a ideas nuevas, procesos, técnicas, así como conocimientos que derivan en un eficiente cumplimiento de funciones inherentes al cargo o puesto de trabajo.

Cuadro 5. ¿Evidencia cuando se comunica una disposición favorable ante el mensaje de los demás?

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	38	31
Casi siempre	54	45
Algunas veces	29	24
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	121	100%

Fuente: Instrumento Aplicado (Briceño; 2016)

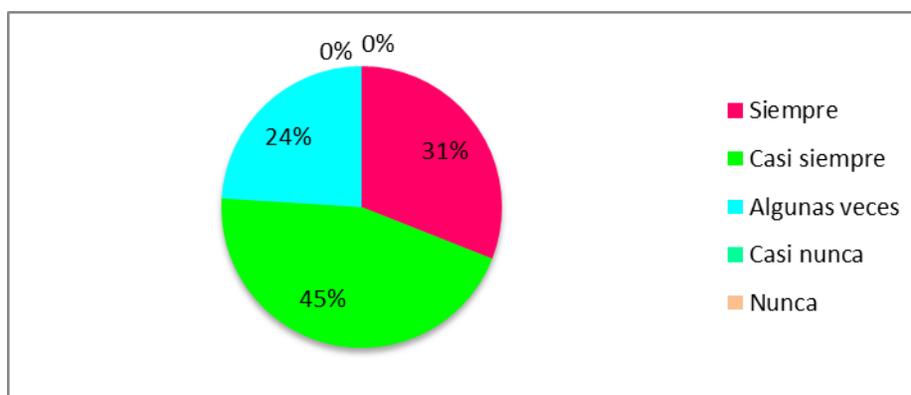


Grafico 3. Representación porcentual del grafico circular disposición favorable Fuente: Briceño 2016.

Concerniente a este aspecto que enfatiza en la disposición favorable de los encuestados ante el mensaje de los demás, se observó que el 45% sostuvo que casi siempre evidencia disposición; 31% siempre y 24% algunas veces. En virtud a las diferentes respuestas se infiere que los encuestados manifiestan un importante porcentaje en disposición, lo que hace que la comunicación sea efectiva al exhibir los funcionarios una actitud de apertura a iniciativas que coadyuven al mejoramiento de las actividades. Por otra parte, la disposición un interés por los significados generando confianza en los funcionarios.

Cuadro 6. Cuándo usted se comunica con sus compañeros valoran el mensaje para lograr una mejor comprensión?

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	42	35
Casi siempre	65	53
Algunas veces	14	12
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	121	100%

Fuente: Instrumento Aplicado (Briceño; 2016)

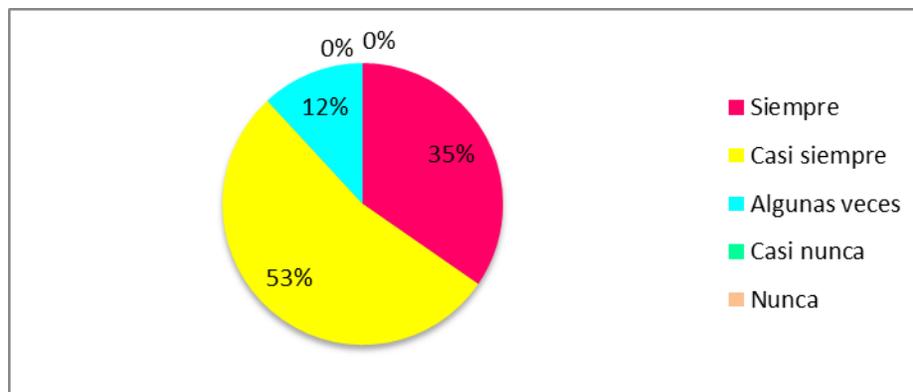


Gráfico 4. Representación porcentual del gráfico circular valoración del mensaje.

Fuente: Briceño 2016.

Concerniente a la valoración del mensaje para el logro de una mejor comprensión se observó que el 53% de los encuestados manifestó que casi siempre; 35% siempre y en menor proporción un 12% indicó que casi nunca. Los datos anteriores reflejan que la mayor parte de los funcionarios y/o trabajadores valoran el mensaje para comprenderse mejor.

Cuadro 7. Considera usted la apariencia como una forma de comunicación no verbal que ayuda a la comprensión del mensaje?

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	42	35
Casi siempre	53	51
Algunas veces	8	7
Casi nunca	0	0
Nunca	8	7
TOTAL	121	100%

Fuente: Instrumento Aplicado (Briceño; 2016)

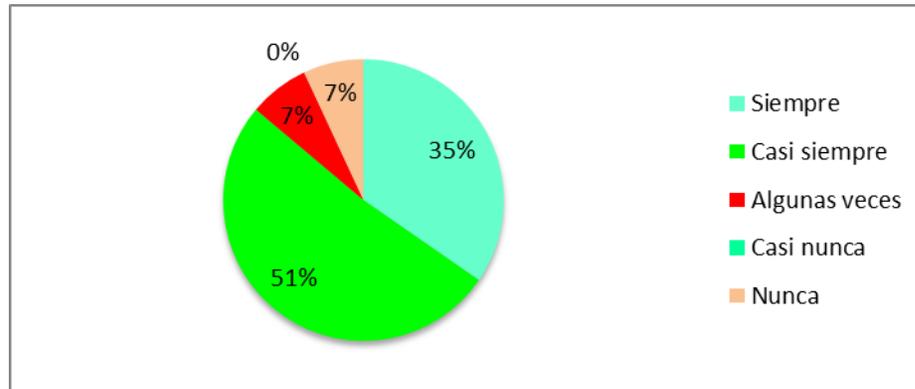


Gráfico 5. Representación porcentual del gráfico circular apariencia
Fuente: Briceño 2016.

En torno a la apariencia como una forma de comunicación verbal que también ayuda a comprender el mensaje se observó que el 35% sostuvo que siempre considera la apariencia; 51% casi siempre lo hace y con menor proporción el 7% respondió que casi nunca, y 7% nunca. En función a las respuestas se infiere que la apariencia es tomada en cuenta por la mayoría de los consultados debido a que le transmite mensaje.

Cuadro 8. La apariencia de la persona comunica e informa ayudándole a comprender al funcionario?

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	63	53
Casi siempre	25	20
Algunas veces	32	27
Casi nunca	0	0
Nunca	1	0.83
TOTAL	121	100%

Fuente: Instrumento Aplicado (Briceño; 2016)

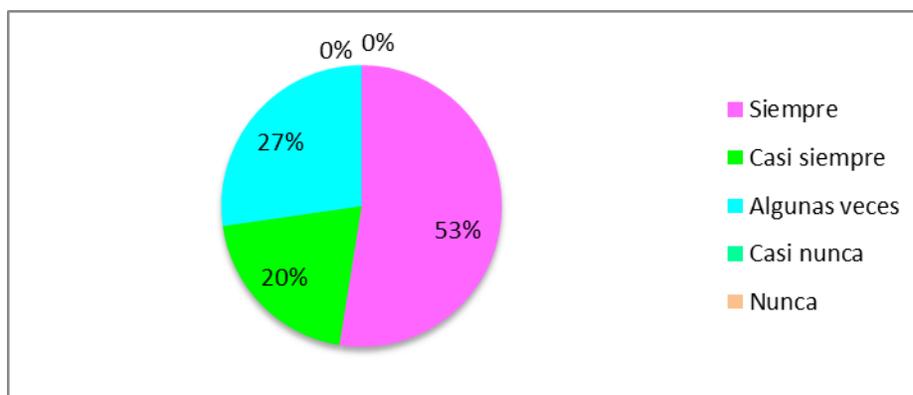


Gráfico 11. Representación porcentual del gráfico circular apariencia personal

Fuente: Briceño 2016.

Como complemento de lo señalado anteriormente y, en cuanto a si la apariencia personal informa para la comprensión del funcionario el 53% manifestó que siempre; 27% algunas veces y 20% casi siempre. Partiendo de esta información se observó que un alto porcentaje considero la apariencia como un aspecto que informa sobre el funcionario y/o trabajador; es decir permite un conocimiento preliminar.

Cuadro 9. La existencia de un ambiente favorable le ayuda a comprender mejor el mensaje?

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	88	73
Casi siempre	26	21
Algunas veces	7	6
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	121	100%

Fuente: Instrumento Aplicado (Briceño, 2016)

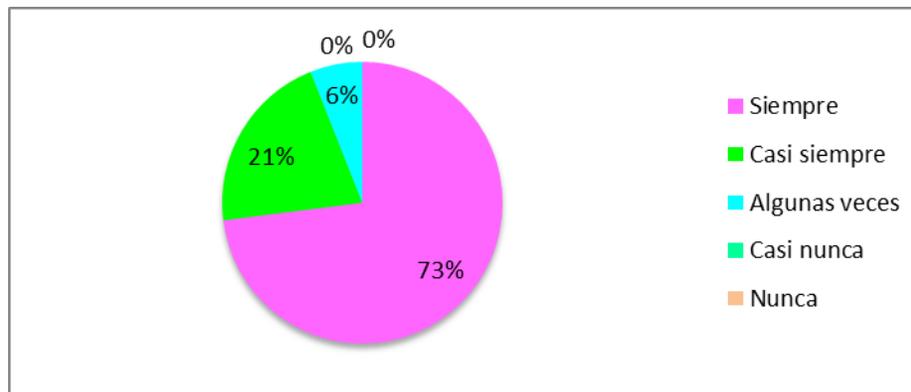


Gráfico 7. Representación porcentual del gráfico circular existencia de un ambiente favorable.

Fuente: Briceño 2016.

En atención a la existencia de un ambiente favorable y, si este ayuda a comprender mejor el mensaje se observó que el 73% contestó que siempre; 21% casi siempre y 6% algunas veces. En función a esas apreciaciones se infiere que un alto porcentaje posee una apreciación positiva en torno al ambiente favorable como un factor que ayuda a la comprensión del mensaje.

Cuadro 10. En la comunicación los puntos de vistas diferentes emitidos por sus compañeros son una barrera para comunicarse?

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	9	7
Casi siempre	16	14
Algunas veces	63	52
Casi nunca	21	18
Nunca	12	9
TOTAL	121	100%

Fuente: Instrumento Aplicado (Briceño, 2016)

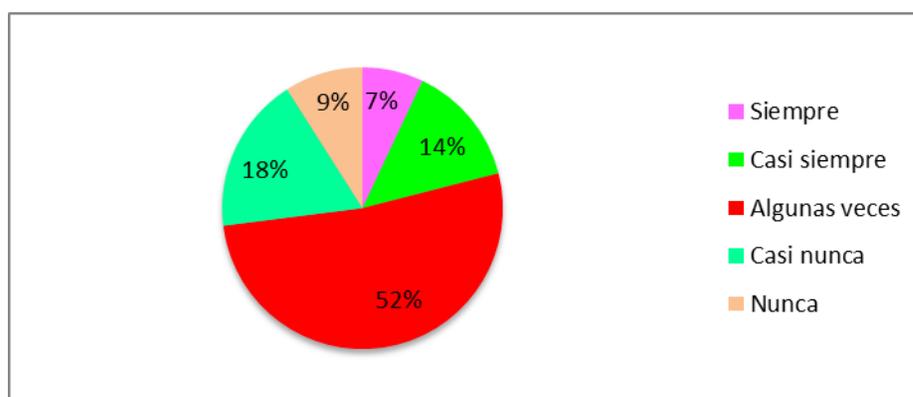


Gráfico 8. Representación porcentual del gráfico circular puntos de vista diferentes.

Fuente: Briceño 2016.

En atención a los puntos de vistas diferentes asumidos por los sujetos que intervienen en la comunicación; son barreras para comunicarse el 52% de los encuestados respondió que algunas veces; 18% por su parte señaló que casi nunca; 14% casi siempre, por otra parte y en menor porcentaje el 9% contestó que nunca y un 7,44% siempre. Considerando las diferentes respuestas se infiere que predomina una tendencia poco favorable en considerar los puntos de vista diferentes como barrera lo cual a su vez permite inferir una falta de conocimiento sobre estos aspectos.

Cuadro 11. El asumir una ideología contraria a la persona con la que se comunica limita la comprensión del mensaje y por ende del proceso comunicacional?

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	0	0
Casi siempre	26	22
Algunas veces	74	60
Casi nunca	14	12
Nunca	7	6
TOTAL	121	100%

Fuente: Instrumento Aplicado (Briceño; 2016)

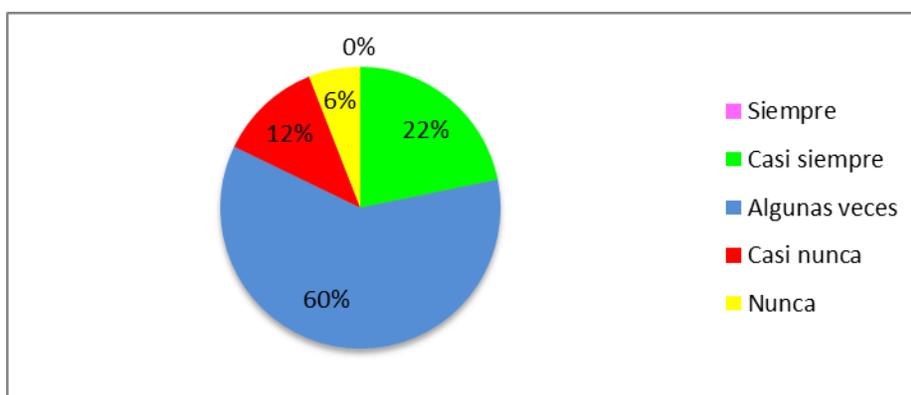


Gráfico 9. Representación porcentual del gráfico circular ideología contraria. Fuente: Briceño 2016.

En relación a este aspecto que hace referencia a la adopción de una ideología contraria a la persona que se comunica incidiendo está en la comprensión del mensaje el 60% de los encuestados expresaron que algunas veces adoptaba una ideología contraria; 22% casi siempre; 12% casi nunca y en menor porcentaje un 6% indicó que nunca. En virtud a lo expuesto se infiere que en cuanto a este factor existe una apreciación poco favorable al considerar la ideología como limitante del proceso comunicacional y de la comprensión del mensaje.

Cuadro 12. Cuando se presenta una situación problemática en la Alcaldía usted participa en el diagnóstico de la situación?

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %	
Siempre	6	5	
Casi siempre	8	7	
Algunas veces	14	12	
Casi nunca	32	26	
Nunca	61	50	
TOTAL	121	100%	

Fuente: Instrumento Aplicado (Briceño; 2016)

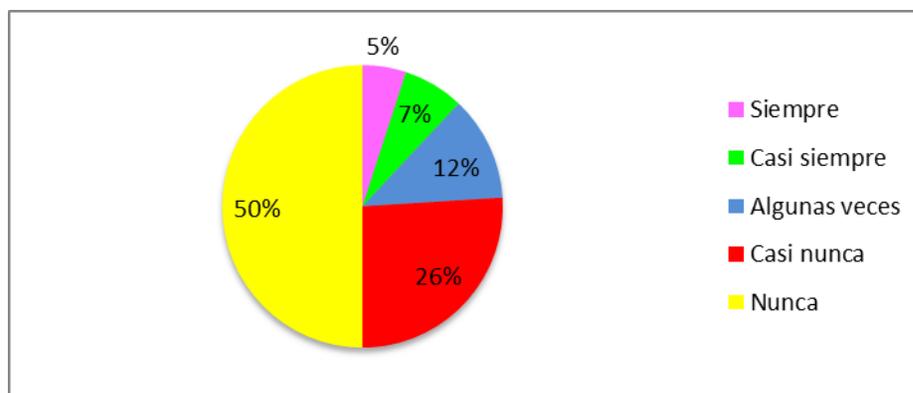


Gráfico 10. Representación porcentual del gráfico circular participación
Fuente: Briceño 2016.

Acerca de cuándo se presenta una situación problemática en la Alcaldía, existe participación en el diagnóstico situacional el 50% de los encuestados expresó que nunca; 26% casi nunca; 12% algunas veces. Aunado a lo anterior se evidenció que el 7% manifestó que casi siempre y 5% siempre. En términos generales se evidencia que predominan apreciaciones desfavorables en cuanto a participación diagnóstica en problemáticas.

Cuadro 13. Una vez identificado un problema institucional participa activamente en el análisis de los factores que intervienen en el mismo?

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	4	3
Casi siempre	5	4
Algunas veces	18	15
Casi nunca	21	17
Nunca	73	61
TOTAL	121	100%

Fuente: Instrumento Aplicado (Briceño; 2016)

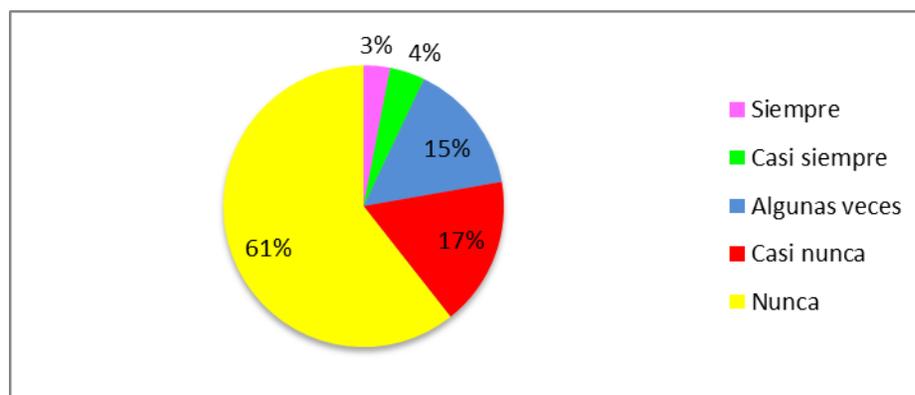


Gráfico 11. Representación porcentual del gráfico circular identificación de un problema institucional.

Fuente: Briceño 2016.

Con respecto a la participación de los encuestados una vez identificado un problema institucional, sobre este ítems el 61% manifestó que no participa; 17% por su parte señaló que casi nunca; 15% algunas veces y en menor porcentaje un 4% indicó que casi siempre y 3% siempre. En función a lo expuesto se infiere que un significativo porcentaje respondió en forma negativa en relación a su participación activa en el análisis de un problema presentado en la Alcaldía.

Cuadro 14. Considerando los factores intervinientes en una situación problemática usted interviene proponiendo y seleccionando alternativas en pro de la solución del problema?

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	4	3
Casi siempre	9	8
Algunas veces	14	12
Casi nunca	58	47
Nunca	36	30
TOTAL	121	100%

Fuente: Instrumento Aplicado (Briceño; 2016)

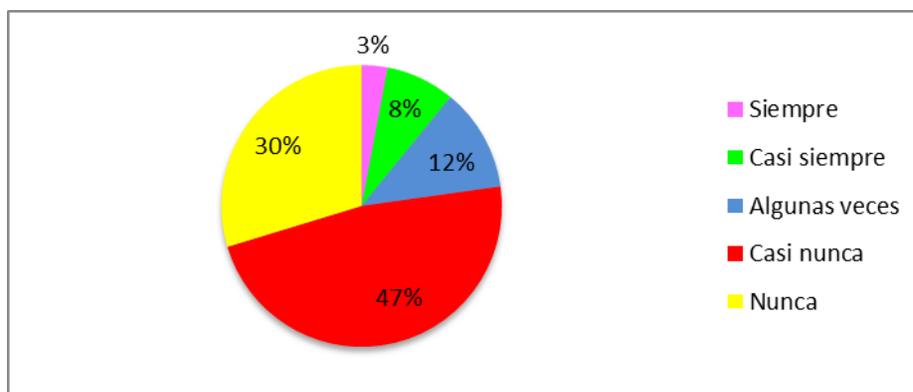


Gráfico 12. Representación porcentual del gráfico circular factores intervinientes

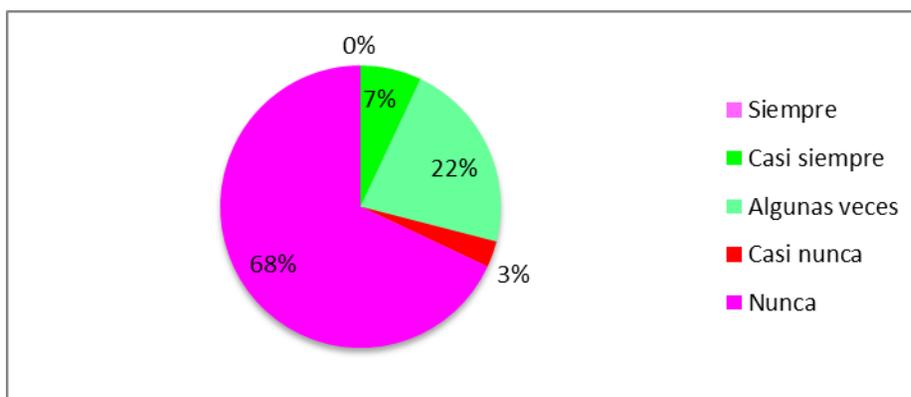
Fuente: Briceño 2016.

Acerca de si los encuestados intervienen proponiendo y seleccionando alternativas en pro de la solución de un problema, en función a este señalamiento, el 47% de los encuestados sostuvo que casi nunca; 30% nunca; 12% por su parte expreso que algunas veces. Estos datos como los más significativos. Ahora bien, en síntesis puede evidenciarse que predominan respuestas desfavorables acerca de propuestas y selección de alternativas ante un problema.

Cuadro 15. En la Alcaldía participa solamente planificando acciones?

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	0	0
Casi siempre	9	7
Algunas veces	26	22
Casi nunca	4	3
Nunca	82	68
TOTAL	121	100%

Fuente: Instrumento Aplicado (Briceño; 2016)

**Gráfico 13. Representación porcentual del gráfico circular participación**
Fuente: Briceño 2016.

En conformidad al presente ítems referido a si los encuestados participan solamente planificando acciones. Sobre este particular se observó que el 68% expresó que nunca; 22% algunas veces y en menor porcentaje un 7% expresó que casi siempre y 3% casi nunca. Tomando en consideración las diversas respuestas se infiere que un alto porcentaje de consultados manifiestan no participar en la planificación de acciones.

Cuadro 16. Asiste a reuniones en la Alcaldía cuando se le convoca?.

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	43	35
Casi siempre	32	27
Algunas veces	28	23
Casi nunca	14	12
Nunca	4	3
TOTAL	121	100%

Fuente: Instrumento Aplicado (Briceño; 2016)

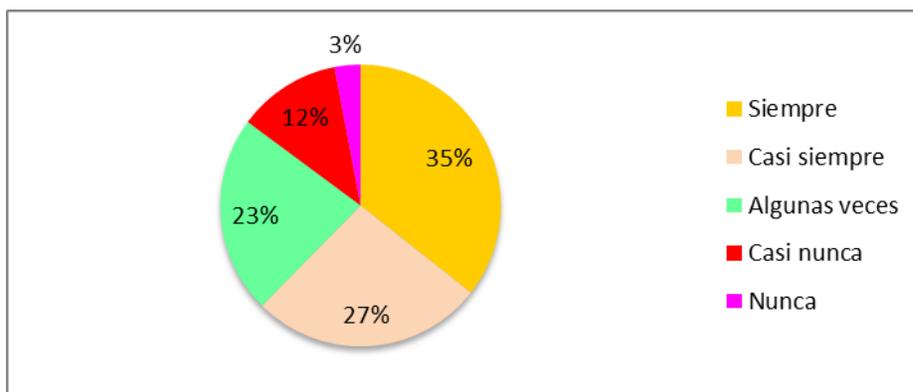


Gráfico 14. Representación porcentual del gráfico circular asistencia
Fuente: Briceño 2016.

En cuanto a la asistencia a reuniones en la Alcaldía cuando se convoca el 35% respondió que siempre asisten; 27% casi siempre, 23% algunas veces; en menor proporción un 12% sostuvo que casi nunca y 3% nunca. En función a los datos aportados se deduce que en cuanto a la asistencia a reuniones las respuestas resultaron favorables

Cuadro 17. Cuando se le solicita una información en la Alcaldía usted a aporta simplemente?

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	32	26
Casi siempre	45	46
Algunas veces	34	28
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	121	100%

Fuente: Instrumento Aplicado (Briceño; 2016)

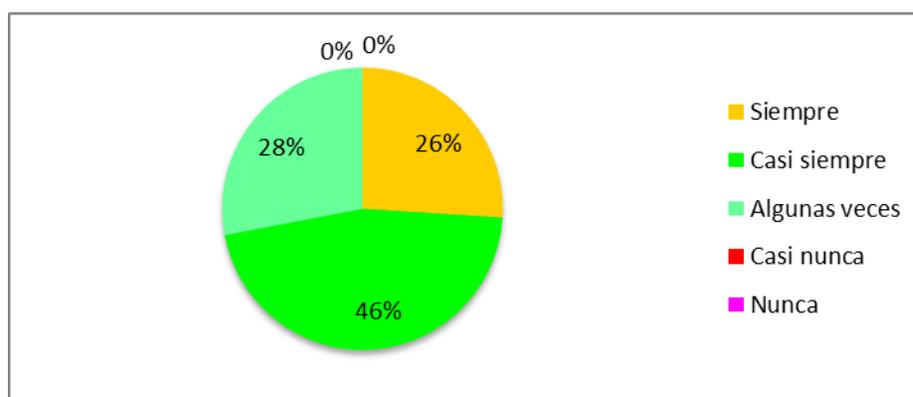


Gráfico 15. Representación porcentual del gráfico circular aporte de información

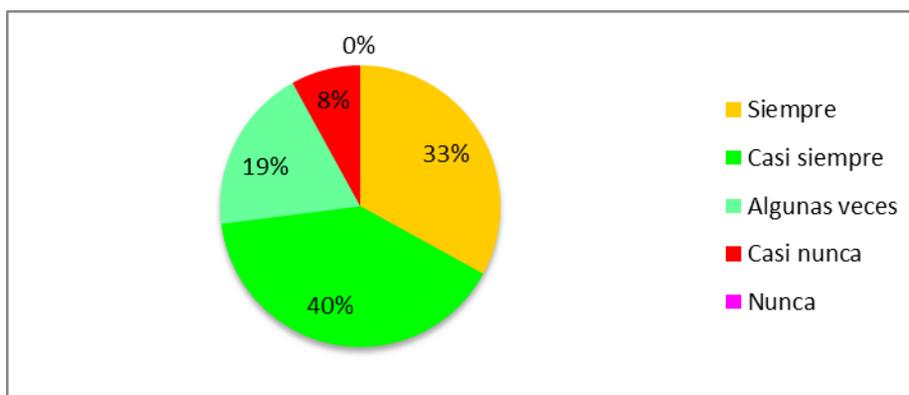
Fuente: Briceño 2016.

Con respecto al aporte de información cuando se le solicita, el 26% de los funcionarios y/o trabajadores respondieron que siempre lo hacen; 46% casi siempre y en menor porcentaje un 28% manifestó que algunas veces. Es evidente que el aporte de información es notorio según las apreciaciones de los encuestados

Cuadro 18. Presta usted un apoyo institucional cuando se le requiere?

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	40	33
Casi siempre	48	40
Algunas veces	23	19
Casi nunca	10	8
Nunca	0	0
TOTAL	121	100%

Fuente: Instrumento Aplicado (Briceño; 2016)

**Gráfico 16. Representación porcentual del gráfico circular apoyo institucional.**

Fuente: Briceño 2016.

Concerniente a la prestación de apoyo institucional cuando se le requiere a los funcionarios de la Alcaldía el 40% expreso que casi siempre lo hace; 33% siempre y en menor porcentaje un 19% indicó que algunas veces y 8% casi nunca. En términos generales se concluye que en cuanto a este aspecto las respuestas han sido satisfactorio capital humano para materializar la propuesta y asegurar su viabilidad.

Cuadro 19. Evidencia usted una actitud de afirmación considerando el derecho de los demás?

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	42	35
Casi siempre	51	42
Algunas veces	23	19
Casi nunca	0	0
Nunca	5	4
TOTAL	121	100%

Fuente: Instrumento Aplicado (Briceño; 2016)

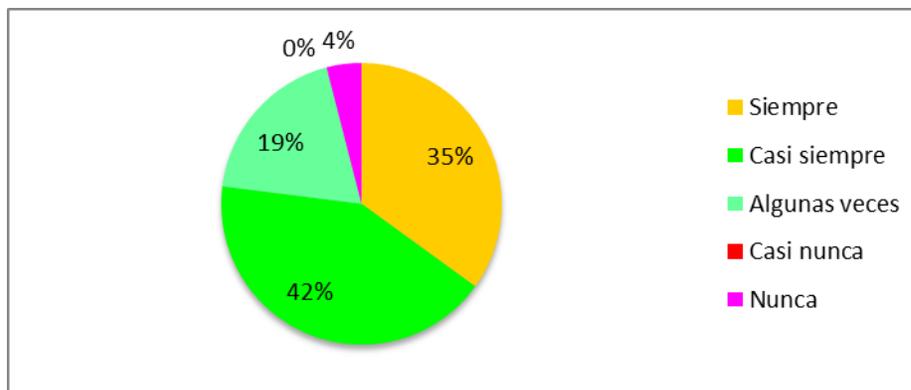


Gráfico 17. Representación porcentual del gráfico circular evidencia de actitud

Fuente: Briceño 2016.

En lo concerniente a si los encuestados evidencian una actitud de afirmación considerando el derecho de los demás se observó que el 42% manifestó que casi siempre; 35% siempre; 19% algunas veces y en menor proporción un 4% indicó que nunca. En virtud a lo expuesto se infiere que existe una apreciación positiva en cuanto a la afirmación exhibida por los encuestados

Cuadro 20. En el proceso de comunicación e intercambios con los demás expresa sus sentimientos?

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	31	26
Casi siempre	53	43
Algunas veces	28	23
Casi nunca	9	8
Nunca	0	0
TOTAL	121	100%

Fuente: Instrumento Aplicado (Briceño; 2016)

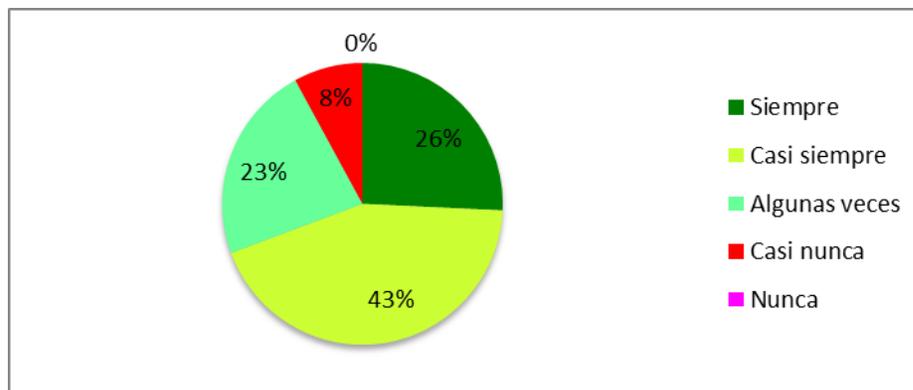


Gráfico 18. Representación porcentual del gráfico circular proceso de información

Fuente: Briceño 2016.

Referente al presente ítems relacionado a si en el proceso de comunicación e intercambios con los demás se expresan los sentimientos el 43% indicó que casi siempre; 26% por su parte señaló que siempre; 23% algunas veces y un 8% casi nunca. Es evidente que la información suministrada refleja una tendencia favorable en cuanto a la expresión de sentimientos en el proceso de comunicación.

Cuadro 21. Trata de ser eficaz cuando se comunica con los demás funcionarios y/o trabajadores?

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	52	43
Casi siempre	0	0
Algunas veces	45	37
Casi nunca	13	11
Nunca	11	9
TOTAL	121	100%

Fuente: Instrumento Aplicado (Briceño; 2016)

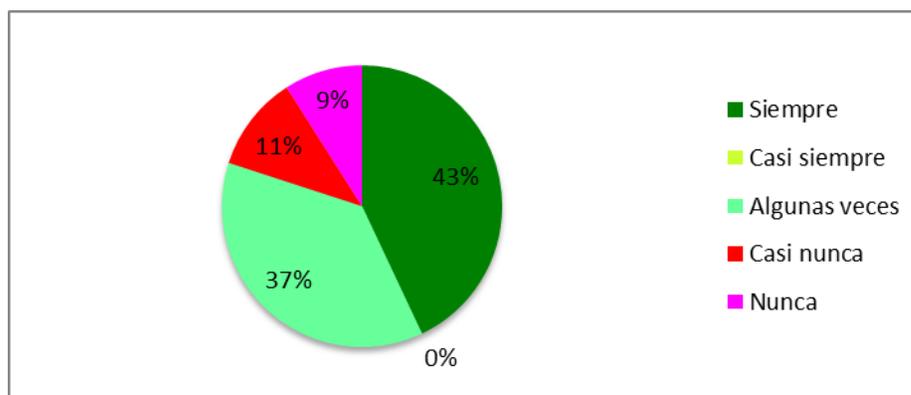


Gráfico 19. Representación porcentual del gráfico circular eficacia

Fuente: Briceño 2016.

En relación a si los encuestados tratan de ser eficaz cuando se comunican con los demás el 43% manifestó que siempre lo hace; 37% algunas veces, 11% casi nunca; 9% nunca. Se infiere que los trabajadores en un apreciable porcentaje tratan de ser eficaz.

Cuadro 22. En el proceso normativo institucional cumple usted disposiciones reglamentarias que es exigen hacer algo?

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	45	37
Casi siempre	64	53
Algunas veces	12	10
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	121	100%

Fuente: Instrumento Aplicado (Briceño; 2016)

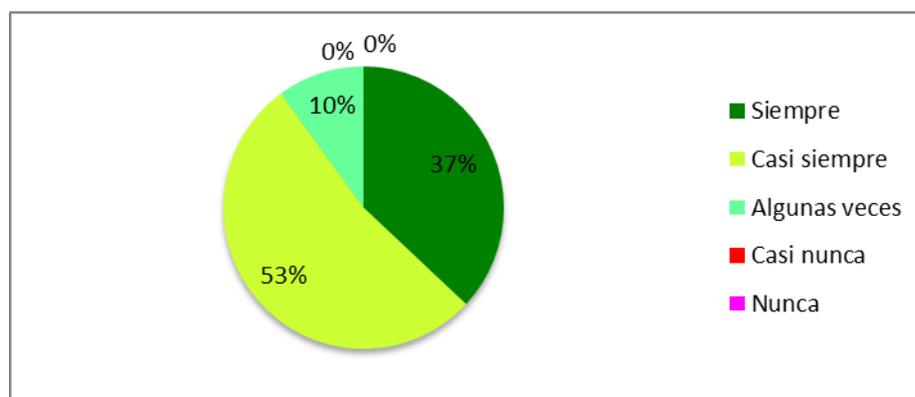


Gráfico 20. Representación porcentual del gráfico circular proceso normativo
Fuente: Briceño 2016.

En conformidad al contenido del presente ítems los datos suministrados indicaron que el 53% de los encuestados expresaron que casi siempre; se cumple con las disposiciones reglamentarias que exigen hacer algo; por otra parte un 37% manifestó que siempre y en menor porcentaje el 10% respondió que algunas veces. En términos generales se concluye que existe una opinión altamente favorable al respecto.

Cuadro 23. En el proceso normativo de la Alcaldía existen disposiciones que le prohíben hacer algo?

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	19	15
Casi siempre	60	50
Algunas veces	42	35
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	121	100%

Fuente: Instrumento Aplicado (Briceño; 2016)

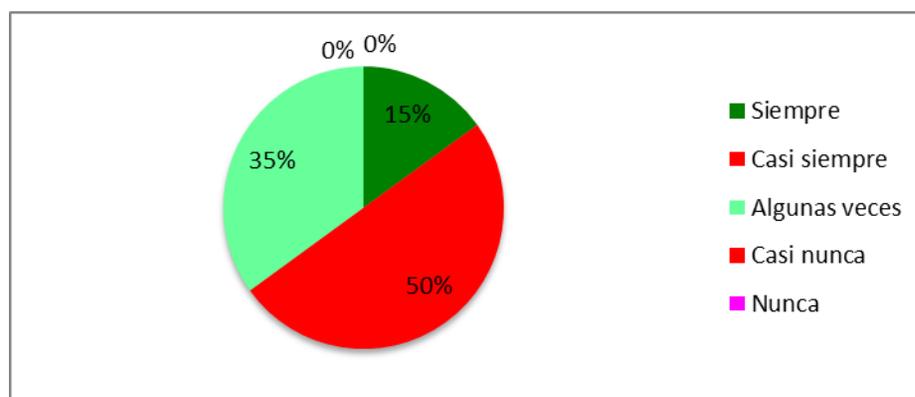


Gráfico 21. Representación porcentual del gráfico circular disposiciones
Fuente: Briceño 2016.

Ahora bien, en lo que concierne a si en el proceso normativo de la Alcaldía existen disposiciones que prohíben hacer algo el 50% contestó que casi siempre; 35% algunas veces y, en menor proporción un 15% manifestó que siempre. En función a lo señalado se deduce que la mayoría de los trabajadores han respondido muy satisfactoriamente en lo referente a disposiciones prohibitivas en la Alcaldía.

Cuadro 24. Cuando se relaciona con los demás funcionarios de la Alcaldía se comporta de acuerdo a sus costumbres?

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	68	56
Casi siempre	12	10
Algunas veces	23	19
Casi nunca	0	0
Nunca	18	15
TOTAL	121	100%

Fuente: Instrumento Aplicado (Briceño; 2016)

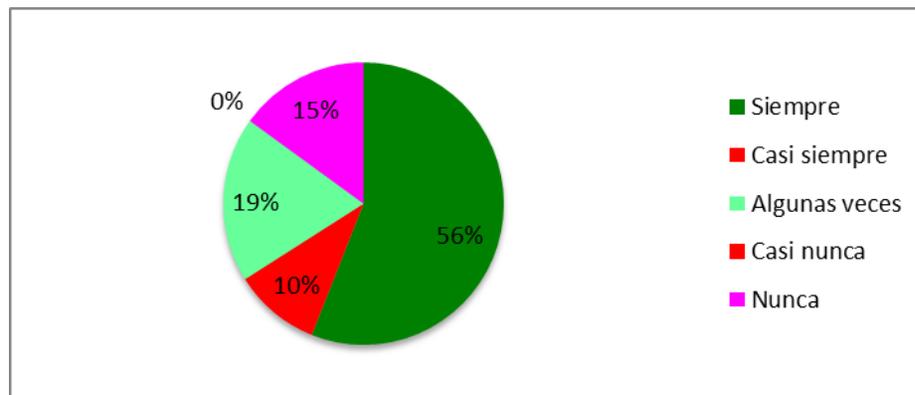


Gráfico 22. Representación porcentual del gráfico circular relaciones
Fuente: Briceño 2016.

En virtud a si los trabajadores se comportan de acuerdo a sus costumbres se observó que el 56% de los informantes respondieron que siempre; 19% algunas veces; 15% nunca y, en un pequeño porcentaje un 10% manifestó que casi siempre. Es evidente que la mayor parte de los trabajadores comparten, lo cual es altamente positivo para favorecer el desempeño laboral.

Cuadro 25. Se apegan a sus tradiciones cuando se comunican con los demás trabajadores de la Alcaldía?

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	52	44
Casi siempre	18	15
Algunas veces	33	27
Casi nunca	10	8
Nunca	8	6
TOTAL	121	100%

Fuente: Instrumento Aplicado (Briceño; 2016)

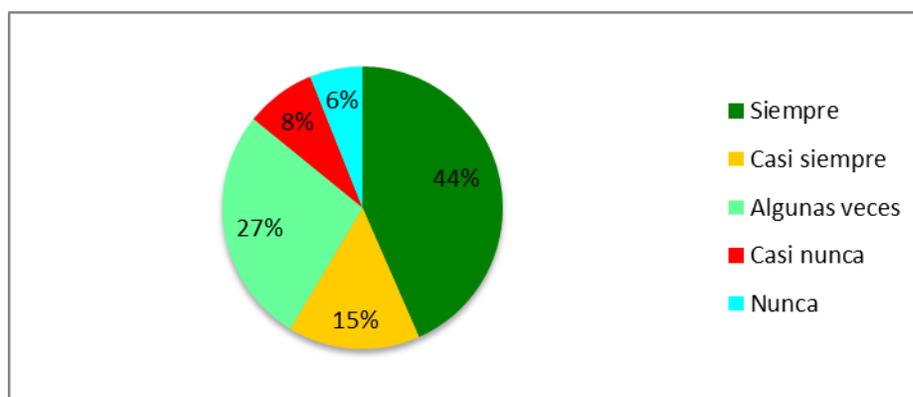


Gráfico 23. Representación porcentual del gráfico circular Apego de tradiciones
Fuente: Briceño 2016.

Concerniente a si los trabajadores se apegan a sus tradiciones cuando se comunican con los demás trabajadores de la Alcaldía el 44% respondió que siempre; 27% algunas veces; 15% casi siempre. Además de estas respuestas también se observó que el 8% señaló que casi nunca y, un 6% nunca. Las diferentes apreciaciones reflejan que existe una tendencia positiva en torno al apego a las tradiciones cuando se comunican los trabajadores, lo cual se constituye en una barrera cuando se pretende tener una comunicación amplia.

Cuadro 26. Las relaciones interpersonales que usted establece obedecen a su status social?

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	71	59
Casi siempre	23	19
Algunas veces	0	0
Casi nunca	12	10
Nunca	15	12
TOTAL	121	100%

Fuente: Instrumento Aplicado (Briceño; 2016)

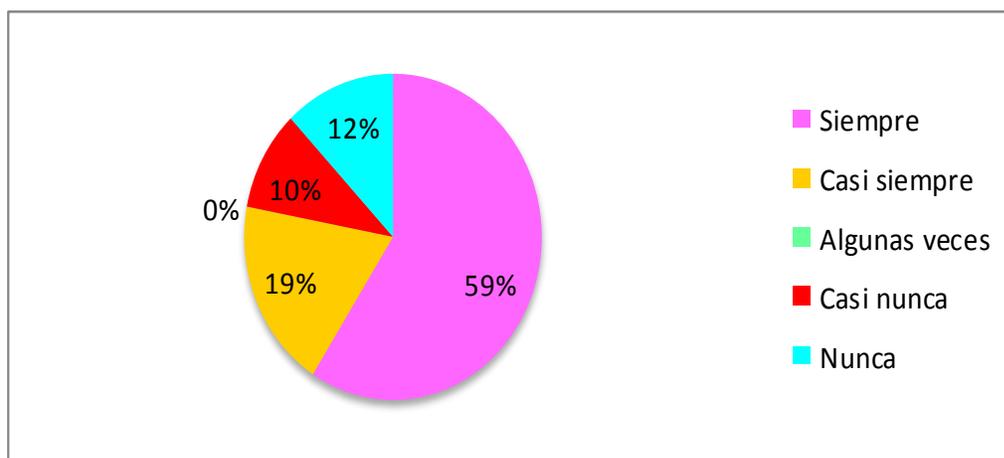


Gráfico 24. Representación porcentual del gráfico circular relaciones interpersonales

Fuente: Briceño 2016.

Referente a las relaciones interpersonales y, si estas obedecen al status social de los trabajadores se observó que el 59% expresó que siempre; 19% casi siempre; 12% nunca y un 10% por su parte señaló que casi nunca. Las diferentes respuestas permiten inferir que existe una apreciación positiva sobre las relaciones interpersonales en función al status social del trabajador

Cuadro 27. Evidencia solidaridad como una actitud que ayuda a fomentar las relaciones interpersonales?

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	54	44
Casi siempre	25	21
Algunas veces	16	13
Casi nunca	14	12
Nunca	12	10
TOTAL	121	100%

Fuente: Instrumento Aplicado (Briceño; 2016)

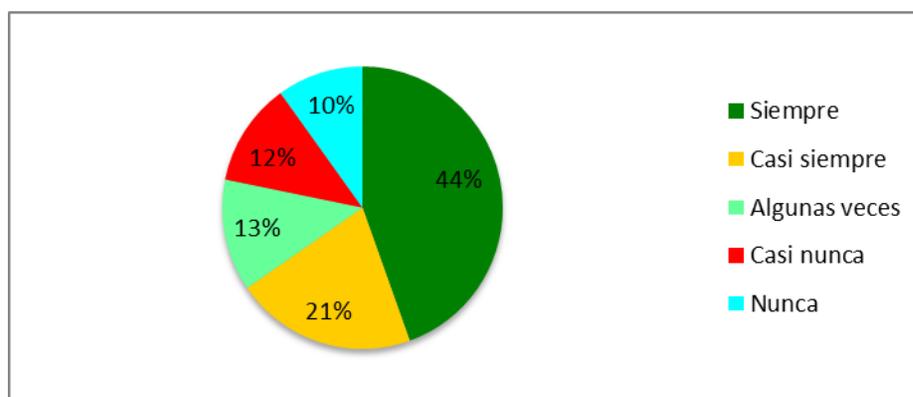


Gráfico 25. Representación porcentual del gráfico circular solidaridad

Fuente: Briceño 2016.

En función a este aspecto relativo a si se evidencia solidaridad como actitud que ayuda a fomentar las relaciones interpersonales se observó que el 44% contestó siempre; el 21% casi siempre; 13% algunas veces y en menor porcentaje el 12% respondió que casi nunca y 10% nunca. Es evidente que se determinó un predominio de respuestas favorables al respecto y, sobre este particular.

Cuadro 28. Coopera con los demás compañeros de trabajo como expresión de buenas relaciones exhibidas?

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	32	26
Casi siempre	78	65
Algunas veces	11	9
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	121	100%

Fuente: Instrumento Aplicado (Briceño; 2016)

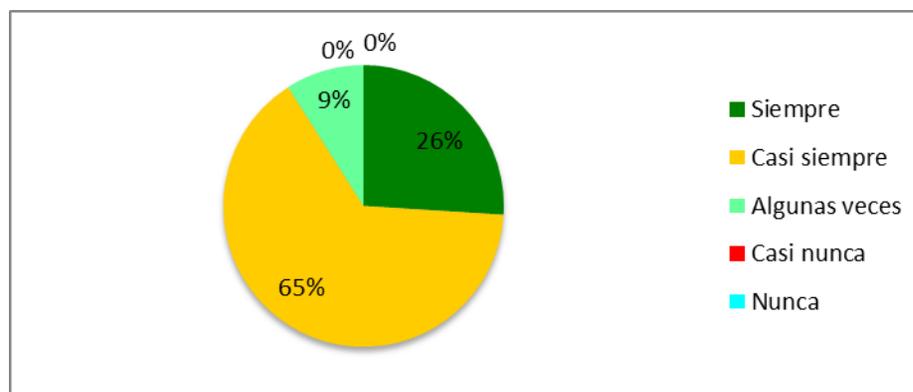


Gráfico 26. Representación porcentual del gráfico circular cooperación
Fuente: Briceño 2016.

Con lo que respecta a la cooperación con los demás compañeros de trabajo como expresión de buenas relaciones exhibidas el 65% expresó que casi siempre hay cooperación; 26% sostuvo que siempre y un 9% por su parte respondió que algunas veces. En términos generales se deduce que la cooperación es evidente en conformidad a las opiniones de los trabajadores de la Alcaldía.

Cuadro 29. Se muestra una persona que practica la justicia en todas las acciones que desempeña?

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	35	29
Casi siempre	82	68
Algunas veces	4	3
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	121	100%

Fuente: Instrumento Aplicado (Briceño; 2016)

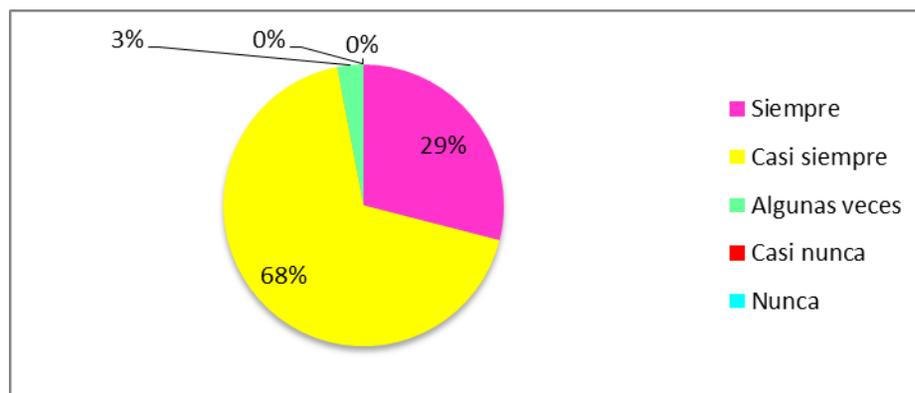


Gráfico 27. Representación porcentual del gráfico circular Práctica de la justicia Fuente: Briceño 2016.

En relación a la práctica de la justicia en todas las acciones que desempeñan los trabajadores de la Alcaldía se observó que el 68%, siempre contestó que casi siempre, el 29% siempre y un 3% algunas veces. Observando el comportamiento de los datos se deduce que existen respuestas favorables hacia a práctica de la justicia en el desempeño de los consultados

Cuadro 30. Es responsable durante su desempeño laboral?

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	93	77
Casi siempre	24	20
Algunas veces	4	3
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	121	100%

Fuente: Instrumento Aplicado (Briceño; 2016)

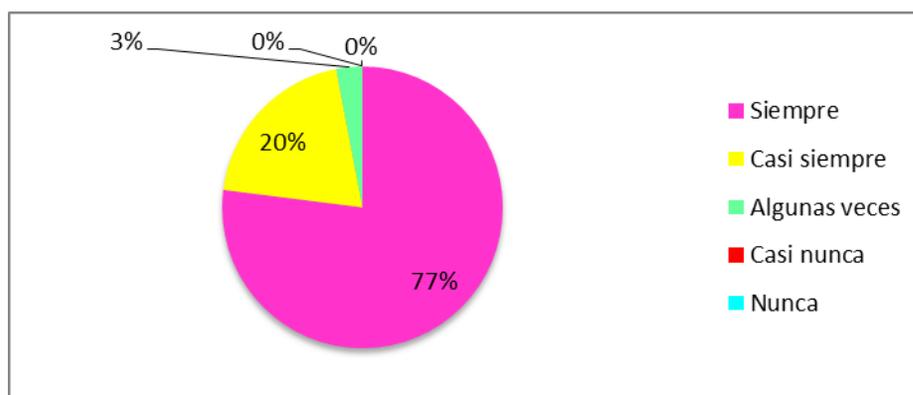


Gráfico 28. Representación porcentual del gráfico circular responsabilidad
Fuente: Briceño 2016.

En virtud al presente ítems los trabajadores encuestados expresaron en un 77% que siempre son responsables; 20% casi siempre y un 3% algunas veces. Se aprecia que prevalece una opinión positiva en torno a la responsabilidad, lo que garantiza un eficiente desempeño laboral en la Alcaldía.

Cuadro 31. Participa espontáneamente en actividades promovidas por la Alcaldía?

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	50	41
Casi siempre	31	26
Algunas veces	32	26
Casi nunca	8	7
Nunca	0	0
TOTAL	121	100%

Fuente: Instrumento Aplicado (Briceño; 2016)

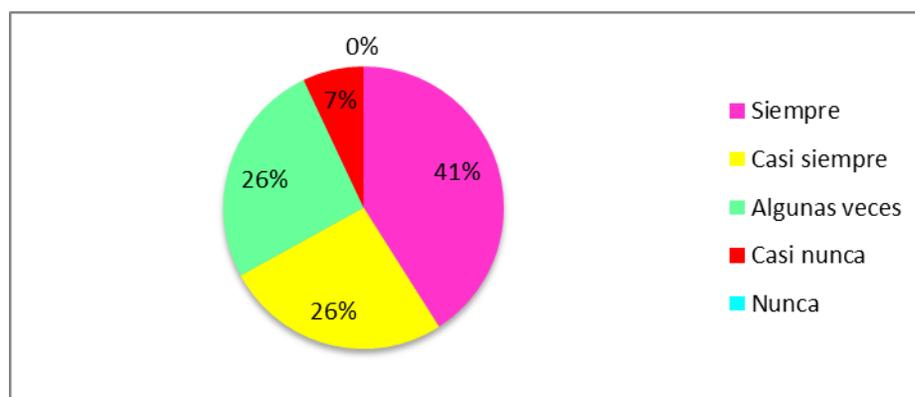


Gráfico 29. Representación porcentual del gráfico circular participación en actividades.

Fuente: Briceño 2016.

Acerca de la participación espontánea en actividades promovidas por la Alcaldía, la información suministrada indicó que el 41% de los consultados sostuvo que siempre participan; 26% contestó que algunas veces; 26% casi siempre y un 7% por su parte señaló que nunca. En síntesis se infiere que las respuestas tienen una tendencia favorable en torno a la participación espontánea.

Cuadro 32. Se siente motivado dentro de la Alcaldía de manera que realizan actividades eficientemente?

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	14	12
Casi siempre	14	12
Algunas veces	46	38
Casi nunca	38	31
Nunca	9	7
TOTAL	121	100%

Fuente: Instrumento Aplicado (Briceño; 2016)

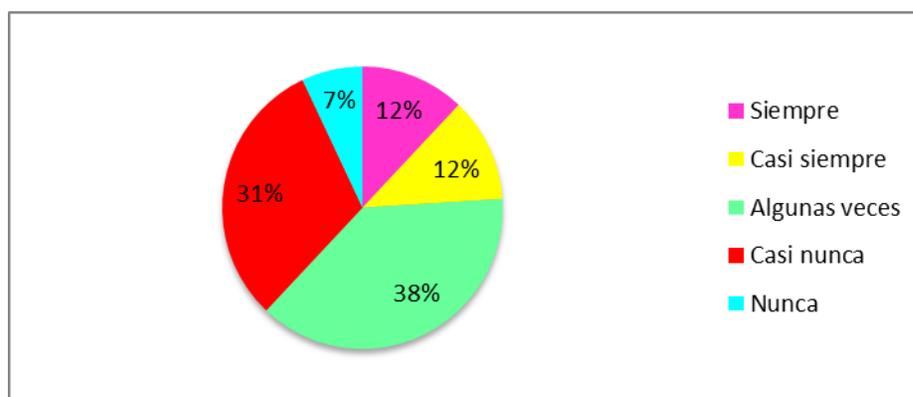


Gráfico 30. Representación porcentual del gráfico circular motivación.

Fuente: Briceño 2016.

En lo que concierne a la motivación experimentada dentro de la Alcaldía de manera que se realicen actividades eficientemente el 38% respondió que algunas veces; 31% casi nunca. En menor porcentaje se observó que el 12% manifestó que siempre, 12% casi siempre y, un 7% sostuvo que nunca. En términos generales se deduce que la motivación no es menos frecuente por existir una tendencia a evidenciarse, de allí que es preciso fomentarla

Cuadro 33. Posee conocimientos necesarios en correspondencia con su puesto de trabajo para asegurar un buen desempeño?

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	41	33
Casi siempre	60	50
Algunas veces	20	17
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	121	100%

Fuente: Instrumento Aplicado (Briceño; 2016)

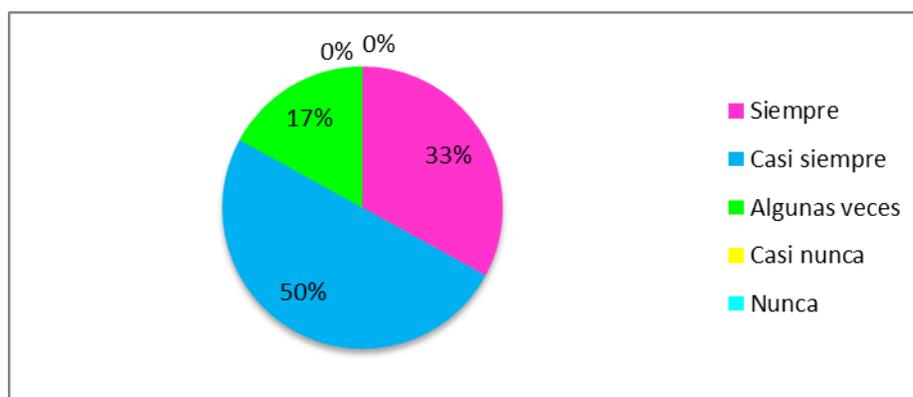


Gráfico 31. Representación porcentual del gráfico circular conocimiento
Fuente: Briceño 2016.

Referente a la existencia de conocimientos que se corresponden con el puesto de trabajo el 50% de los encuestados manifestó que casi siempre, 33% indicó que siempre y 17% algunas veces. De acuerdo a las diversas apreciaciones se infiere que los encuestados en un alto porcentaje expresaron tener conocimientos que se adecuan con su puesto de trabajo lo cual incide en un buen desempeño.

Cuadro 34. Durante sus funciones se esmera por presentar un trabajo de calidad?

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	21	17
Casi siempre	30	25
Algunas veces	70	58
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	121	100%

Fuente: Instrumento Aplicado (Briceño; 2016)

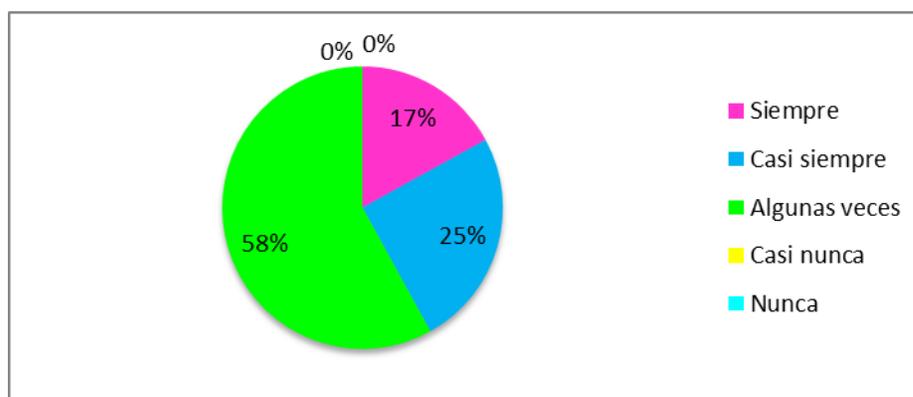


Gráfico 32. Representación porcentual del gráfico circular presentación de trabajo

Fuente: Briceño 2016.

Una de las particularidades en el desempeño es la calidad en los trabajos presentados. En este sentido el 58% de los encuestados manifestó que algunas veces se esmera por un trabajo de calidad, mientras que el 25% sostuvo que casi siempre y el 17% siempre. Es evidente que en las respuestas predominan respuestas poco favorables acerca del esmero por trabajos de calidad.

Cuadro 35. La cantidad de trabajo asignado le permite desempeñarse eficientemente?

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	19	16
Casi siempre	20	16
Algunas veces	82	68
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	121	100%

Fuente: Instrumento Aplicado (Briceño; 2016)

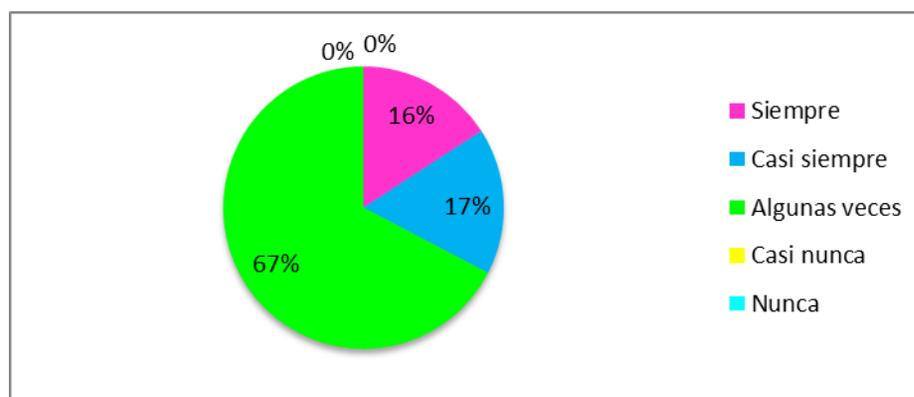


Gráfico 33. Representación porcentual del gráfico circular cantidad de trabajo.
Fuente: Briceño 2016.

En relación a la cantidad de trabajo como elemento del desempeño laboral el 68% de los encuestados manifestó que algunas veces la cantidad del trabajo permite un desempeño eficiente; 16% indicó que casi siempre y 16% manifestó por su parte que siempre. En virtud a estas respuestas se observó una apreciación poco favorable acerca de la cantidad del trabajo y su relación con el desempeño eficiente.

Cuadro 36. Con el propósito de lograr un desempeño laboral con mayor calidad posee un soporte técnico que facilite sus funciones?

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	30	25
Casi siempre	64	53
Algunas veces	27	22
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	121	100%

Fuente: Instrumento Aplicado (Briceño; 2016)

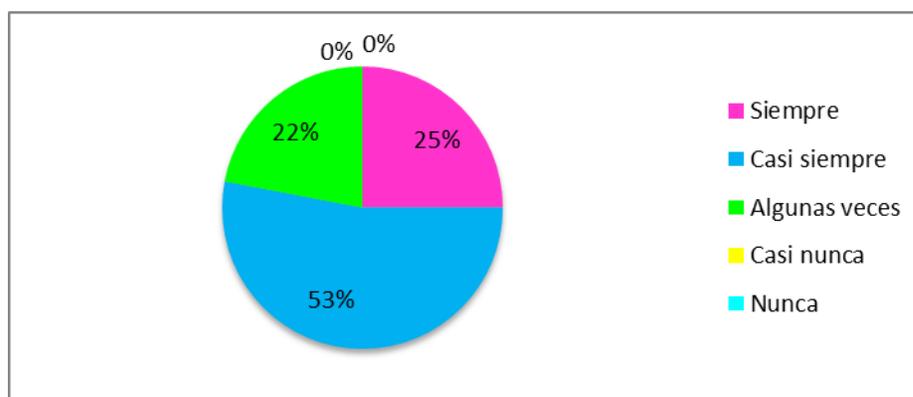


Gráfico 34. Representación porcentual del gráfico circular existencia de soporte técnico

Fuente: Briceño 2016.

Concerniente a este aspecto el 53% de los encuestados expuso que casi siempre posee un soporte técnico que le ayude a un desempeño laboral con calidad. En el mismo orden de ideas el 25% manifestó que siempre y 22% algunas veces. Partiendo de estas apreciaciones se infiere que la mayor parte de los encuestados se apoyan en tecnología que contribuye a un mejor desempeño.

Cuadro 37. Posee iniciativas cuando desempeña las diversas funciones planificadas?

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Siempre	09	7
Casi siempre	72	60
Algunas veces	40	33
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	121	100%

Fuente: Instrumento Aplicado (Briceño; 2016)

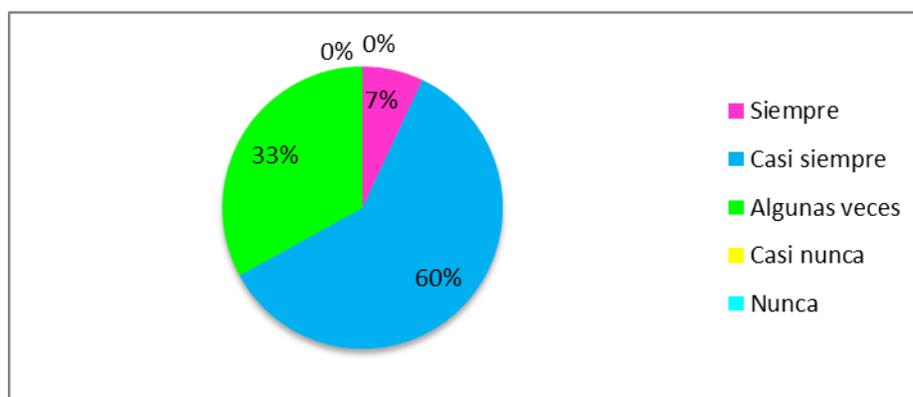


Gráfico 35. Representación porcentual del gráfico circular iniciativas en el desempeño.

Fuente: Briceño 2016.

En función a los datos señalados se evidencia que el 60% de los consultados manifiestan que casi siempre poseen iniciativa en desempeñar sus funciones planificadas; 33% por su parte indicó que algunas veces y 7% indicó que siempre. En términos generales existe una tendencia positiva hacia la iniciativa, la cual resulta un factor esencial para la cantidad del desempeño.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Producto de los diversos análisis e interpretaciones realizadas a los cuadros estadísticos surgen un conjunto de conclusiones referidas al Modelo Gerencial de Comunicación orientado hacia la calidad del Desempeño Laboral del personal adscrito a la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas. En consecuencia estos aportes o contribuciones permiten tener una noción aproximada de la realidad institucional con énfasis en la comunicación y desempeño lo cual a su vez ofrece una perspectiva del funcionamiento organizacional permitiendo también evidenciar disfunciones que tienden afectar el logro de objetivos y metas.

Conclusiones.

Con respecto al diagnóstico de la comunicación en el personal adscrito a la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas, se observó respecto a la comunicación verbal que un alto porcentaje manifestó ser siempre y casi siempre receptivo y tener una disposición favorable ante los demás cuando se comunican; lo que hace que el proceso comunicacional tenga sentido y sea efectivo. Además también han evidenciado una opinión positiva en cuanto a valoración de mensaje para lograr una mejor comprensión.

En el mismo orden e ideas y, referente a la comunicación no verbal un apreciable porcentaje de trabajadores consideran la apariencia como una forma de comunicación que ofrece información y, en este sentido la mayor parte la valora. Por otra parte han opinado en forma positiva en lo que concierne a la existencia de un ambiente favorable en la Alcaldía lo cual ayuda a la comprensión del mensaje

Otro elemento significativo tiene que ver con los puntos de vista diferentes como factor que limita o sirve de barrera a la comunicación; en este sentido la

mayoría indicó respuestas poco favorables al respecto. Al igual consideraron poca relevancia a la ideología contraria de la persona como un elemento que limita la comprensión del mensaje.

Referente a la participación en la toma de decisiones del personal adscrito a la Alcaldía la información suministrada permite inferir que un alto porcentaje de los consultados expresaron no participar en la realización de diagnóstico de problemáticas, como tampoco en la identificación de situaciones y, análisis de problemas detectados.

También se evidencio que no intervienen en proposición y selección de alternativas, ni planificando acciones, solo se observó una participación pasiva en la mayor parte de los encuestados sobre todo en la asistencia a reuniones cuando se hacen convocatorias, suministro de información y cuando presta apoyo institucional cuando la institución lo requiere. En términos generales se concluye que a nivel de participación de los trabajadores, en forma activa, la participación es deficiente.

Acerca de las relaciones interpersonales existentes en el personal adscrito a la Alcaldía la información suministrada evidencio en un alto porcentaje, una opinión favorable con lo que respeta a la existencia de una actitud afirmativa y, expresaron de sentimientos se comunican con los demás compañeros, aunado a ello los encuestados expresaron que siempre tratan de ser eficaces.

En el mismo orden de ideas y, en torno a las normas existentes en la Alcaldía los encuestados en su mayoría opinaron que cumplen con las disposiciones reglamentarias que exigen y, prohíben hacer algo.

Otro elemento de interés que caracterizan a las relaciones interpersonales es lo relacionado al comportamiento asumido; en este sentido los empleados manifiestan en un significativo porcentaje, que se relacionan y comportan según sus costumbres con apego a sus tradiciones, status social cuando se comunican

Además de lo expuesto y, en lo concerniente a otras actividades y comportamientos asumidos en las relaciones interpersonales la mayor parte respondió que evidencian solidaridad, cooperación, justicia responsabilidad con los demás compañeros y, cuando se desempeñan laboralmente en la Alcaldía. Además de esto

participan espontáneamente en actividades promovidas en la Alcaldía sintiéndose motivados algunas veces.

Concerniente al desempeño laboral del personal adscrito a la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba se observó que en cuanto a la dimensión competencia del trabajador un alto porcentaje posee conocimiento que están acorde con el puesto de trabajo lo cual en la práctica garantiza eficiencia en las funciones que se desempeñan.

De igual forma en lo que respecta la dimensión ocupacional la información suministrada reflejó que en lo referido a la cantidad del trabajo este se presenta algunas veces con esmero, entendiéndose que se requiere mejorar esta tendencia. Aunado a esto y en relación a la cantidad del trabajo realizado por el trabajador este manifestó que algunas veces le permite desempeñarse eficientemente. Esta apreciación deja entrever que la cantidad del trabajo algunas veces ejerce influencia poca favorable en el desempeño del encuestado.

En el mismo orden de ideas y atendiendo al soporte técnico como elemento que influye en la calidad del desempeño se evidenció una tendencia poco favorable al igual a la iniciativa en el desempeño de diversas funciones donde el trabajador manifiesta tenerla algunas veces y casi siempre.

Recomendaciones

La tendencia de la información aportada por los funcionarios de la Alcaldía permite hacer algunas consideraciones y/o recomendaciones con el propósito de que los mismos sean tomados en cuenta para mejorar el desempeño laboral contando con una gerencia más idónea y ajustada a la dinámica de la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba. Es por ello que se plantean las siguientes recomendaciones

- A los trabajadores de la Alcaldía se sugiere un mayor compromiso con la gerencia así como con el desempeño que realizan los trabajadores en el cumplimiento de funciones. Por lo tanto se plantea aspectos como ser más

efectivo en el proceso comunicacional y por ello es menester valorar la comunicación verbal siendo más afirmativa y mostrando disposición. Por otra parte se plantea una mayor reflexión acerca de lo que comunica la comunicación no verbal dándole un mayor sentido y significado a la expresión del sentimiento y prestando debida atención a todos aquellos elementos o barreras que dificultan el proceso comunicacional. Además, es necesario que los funcionarios sean más participativos cuando se realizan diagnósticos, identificación de problemas y, en la planificación de acciones; todo esto es importante para cohesionar los esfuerzos en pro de un mayor funcionamiento de la Alcaldía.

- Respecto a la gerencia se sugiere aplicar un nuevo modelo cuyo fundamento se base en las restricciones, limitaciones detectadas en el diagnóstico, siendo el fin superar las dificultades y proporcionar en el recurso humano la motivación y participación activa a fin de lograr una convergencia de iniciativas y de esfuerzos en función de una gestión más eficaz con alcance en un eficiente desempeño laboral.

- A los directivos y docentes de la Universidad Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora, se sugiere fomentar proyectos de investigación tomando en consideración las necesidades institucionales con el objeto de gestionar el talento humano y contribuir a una calidad gerencial que a su vez redunde en una calidad del desempeño laboral.

CAPITULO VI

6. LA PROPUESTA

Modelo Gerencial de Comunicación orientado hacia la Calidad del Desempeño Laboral del personal adscrito a la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas. Periodo 2016.

6.1 Justificación de la Propuesta

Es evidente que las diversas transformaciones ocurridas en el siglo XX e inicios del XXI han producido profundos cambios en las organizaciones, tanto del sector público como del privado y esto se debe a que las demandas de la población tienden a cambiar, hay más necesidades que atender debido a la globalización del mundo y a los adelantos de la ciencia y tecnología. Con estos cambios las instituciones tienden a adecuarse para estar en sintonía con la dialéctica social. Es por ello que como resultado las organizaciones incorporan técnicas, métodos, modelos y otras estrategias para atender a la función social y satisfacer las diversas demandas de acuerdo a su sector o área productiva.

Por consiguiente las Alcaldías no son una excepción, su función debe estar en consonancia con el deber ser establecido con su propio ordenamiento jurídico, es decir; la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2006). En el caso de la Alcaldía que rige la administración pública municipal esta “debe ser desarrollada mediante programas de gerencia con procesos de mejoras y formación continua de evaluación de la competencia funcionaria y de continuidad en el ejercicio de la función pública a los fines de mejor servicio a los ciudadanos y ciudadanas, y la mayor eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios públicos”. P: 29.

En conformidad a lo expuesto, una de las funciones de la Alcaldía es atender como organización el desarrollo de una función administrativa con eficacia y para cumplir con este cometido es preciso una formación gerencial y la aplicación de un modelo que considere la capacidad y al talento humano, así como también los procesos de comunicación para mantener una cohesión del personal, motivándolo y atendiendo a sus expectativas desde la gerencia, todo ello repercutirá en el desempeño laboral haciendo de la Alcaldía una institución eficaz en correspondencia con su concepción organizacional.

Es por ello que la presente propuesta contribuye en gran medida a establecer un Modelo Gerencial, donde la Comunicación ejerce un rol fundamental con repercusión en la calidad del Desempeño Laboral en la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas.

6.2 Objetivos de la Propuesta

6.2.1 Objetivo General

Diseñar un Modelo Gerencial de Comunicación orientado hacia la Calidad del Desempeño Laboral del personal adscrito a la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas, periodo 2016.

6.2.2 Objetivos Específicos

1. Analizar los diferentes modelos de gerencia basados en la comunicación efectiva como factor que mejora el desempeño laboral en la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del Municipio Barinas.
2. Describir los elementos que comprende la comunicación efectiva para lograr una eficiente practica gerencial
3. Explicar los factores que comprenden la calidad del Desempeño Laboral en consonancia con el modelo gerencial basado en comunicación

4. Exponer el modelo gerencial propuesto basado en la comunicación para una mejor calidad del desempeño laboral en el personal adscrito de la alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas..

6.3 Estructura de la Propuesta

En relación a la estructuración de la presente propuesta, la misma consta de los siguientes elementos:

- Objetivo General
- Objetivos Especifico
- Actividades
- Estrategias metodológicas
- Recursos
- Evaluación
- Responsables
- Tiempo

Así como también una referencia esquemática del Modelo Gerencial de Comunicación.

6.4 Beneficiarios de la Propuesta

En el marco de los beneficiarios de la propuesta es pertinente señalar, en primer lugar, a los que reciben la acción directa; en este sentido se hace referencia a los directivos, supervisores, personal empleado y obrero que laboran en la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas y en segundo lugar a los usuarios que acuden a la Alcaldía en procura de algún servicio, tramite o cualquier tipo de atención requerida; como también son beneficiarios indirectos las diversas comunidades donde la Alcaldía posee su ámbito de accionar, solucionando problemáticas o atendiendo cualquier requerimiento de los sectores sociales.

6.5 Administración de la Propuesta

Con el propósito de dar a conocer la propuesta a los beneficiarios y entes involucrados se realizara un taller participativo donde se facilitaran los diferentes contenidos que involucra el Modelo Gerencial de Comunicación y la Calidad del Desempeño.

Por consiguiente, se planificara un taller el cual consta de dos sesiones: la primera tendrá una duración de tres horas y la segunda de cuatro horas. Cada sesión responderá al plan de acción diseñado, donde se contemplan las actividades inherentes a cada aspecto.

6.6 Factibilidad de la Propuesta.

En la realización de propuestas para mejorar la dinámica institucional y hacer más eficiente la gerencia y el desempeño, es necesario que en su materialización se cuente con los recursos disponibles a fin de asegurar la viabilidad de las acciones; así como también el esfuerzo mancomunado de los participantes en el logro de objetivos. Por lo tanto en la presente propuesta la factibilidad 0, estudio técnico contempla los siguientes aspectos:

➤ **Recursos materiales:**

En relación a este recurso existe accesibilidad de materiales de oficina, equipos tecnológicos, servicio de fotocopia, papelería, textos, material impreso entre otras. Todo esto fundamentara las actividades del taller.

➤ **Recursos humanos:**

Es fundamental para asegurar la calidad de la información suministrada, y en este sentido la Alcaldía tiene a disposición profesionales altamente capacitados sobre todo en liderazgo y gerencia, planificación y evaluación así como políticas públicas. Además los profesionales poseen una experiencia en

la administración pública, lo cual garantiza un conocimiento teórico- práctico basado en la experiencia organizacional.

➤ **Recursos financieros:**

Constituyen un factor primordial en la factibilidad que debe prever el investigador o los entes involucrados. En lo que a la propuesta se refiere se cuenta con la disposición de la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas en hacer más efectiva la gerencia, así como el desempeño del funcionario y/o trabajador en el cumplimiento de sus funciones. En este interés la Alcaldía posee los recursos financieros para llevar a efectos talleres de formación y capacitación del talento humano lo que asegura la factibilidad de la propuesta así como su viabilidad.

➤ **Motivación y participación:**

Estos dos elementos están presentes en la institución debido a que forman parte de la política organizacional para mejorar el desempeño del talento humano, lo que también se traduce en una comunicación más efectiva que en la práctica, y por ende en mejores relaciones interpersonales y clima organizacional.

Plan de acción referente a la implementación del Modelo Gerencial de Comunicación orientado hacia la Calidad del Desempeño Laboral del personal adscrito a la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas. Periodo 2016.

Cuadro 38.

Objetivo General: Diseñar un Modelo Gerencial de Comunicación orientado hacia la calidad del Desempeño Laboral del personal adscrito a la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas, periodo 2016.

Objetivo Especifico	Actividades	Estrategias Metodológicas	Recursos	Evaluación	Responsable	Tiempo
Analizar los diferentes modelos de Gerencia basados en la Comunicación efectiva como factor que mejora el Desempeño Laboral.	Planificar un taller participativo con el objeto de facilitar los contenidos relativos a la propuesta	Convocatoria Reunión de planificación	Materiales. Papel Bond, bolígrafos Carpetas, Refrigerio Humanos. Estudiantes de post grado Directivos de Alcaldía Financieros. Aportes de la Alcaldía	Asistencia Informe de planificación	Estudiantes de post grado y directivos de la Alcaldía.	1 hora
	Exposición sobre la Comunicación efectiva como estrategia gerencial y modelo que ayuda al desempeño laboral.	Dinámicas de grupos Exposición Preguntas y respuestas Intercambios de experiencias	Materiales Video been, Material fotocopiado, Carpeta, Papel bond, bolígrafos Videos, computadora Humanos Estudiantes de post grado, Directivos de la Alcaldía, Especialistas y magister en gerencia Financieros Aportes de la Alcaldía	Asistencia Memoria fotográfica Exposición realizada	Magister en gerencia Gerentes de institución .	1 hora

Fuente: Briceño 2016.

Cuadro 39.

Objetivo General: Diseñar un Modelo Gerencial de Comunicación orientado hacia la calidad del Desempeño Laboral del personal adscrito a la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas, periodo 2016.

Objetivo Especifico	Actividades	Estrategias Metodológicas	Recursos	Evaluación	Responsable	Tiempo
Describir los elementos que comprende la comunicación efectiva para lograr una eficiente practica gerencial.	Realización de exposición en torno a la comunicación efectiva. Sus elementos e importancia para la práctica gerencial Análisis grupal referente a los elementos de la comunicación y contraste de experiencia.	Convocatoria a la exposición Dinámica de grupos Presentación de video Exposición sobre contenidos de la comunicación Preguntas y respuestas	Materiales. Video been, computadora, material fotocopiado, papel bond, refrigerio Humanos. Magister en gerencia Estudiantes de post grado Financieros. Aportes de la Alcaldía	Asistencia a las actividades Memoria fotográfica	Directivos de la Alcaldía. Estudiantes de post grado	1 hora

Fuente: Briceño 2016.

Cuadro 40.

Objetivo General: Diseñar un Modelo Gerencial de Comunicación orientado hacia la calidad del Desempeño Laboral del personal adscrito a la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas, periodo 2016.

Objetivo Especifico	Actividades	Estrategias Metodológicas	Recursos	Evaluación	Responsable	Tiempo
Explicar los factores que comprenden la calidad del Desempeño Laboral en consonancia con el Modelo Gerencial basado en la Comunicación.	<p>Efectuar charlas participativas donde se analicen los factores que inciden en el Desempeño Laboral</p> <p>Explicar los factores del Desempeño que conducen a su calidad y dentro del Modelo Gerencial basado en Comunicación efectiva</p>	<p>Convocatoria a charlas expositivas Dinámica de grupos</p> <p>Exposiciones sobre factores del Desempeño Laboral Intercambios de ideas</p>	<p>Materiales. Video been, computadora, papel bond, refrigerio, bolígrafos</p> <p>Humanos. Magister en gerencia y administración Directivos de la Alcaldía Estudiantes de post grado</p> <p>Financieros. Aportes de la Alcaldía y otras instituciones del Municipio</p>	<p>Asistencia a la actividad</p> <p>Memoria fotográfica</p>	<p>Directivos de la Alcaldía.</p> <p>Estudiantes de post grado</p> <p>Apoyo de los trabajadores</p>	1 hora

Fuente: Briceño 2016.

Cuadro 41.

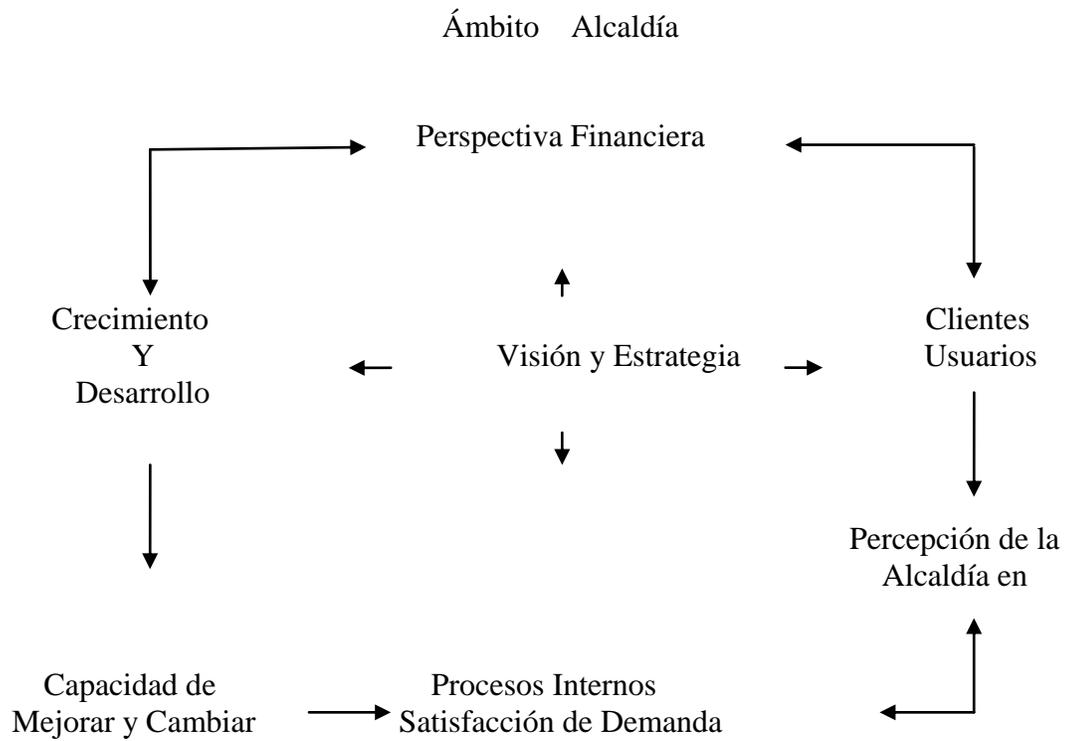
Objetivo General: Diseñar un Modelo Gerencial de Comunicación orientado hacia la calidad del Desempeño Laboral del personal adscrito a la Alcaldía del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del estado Barinas, periodo 2016.

Objetivo Especifico	Actividades	Estrategias Metodológicas	Recursos	Evaluación	Responsable	Tiempo
Exponer el Modelo Gerencial propuesto basado en la Comunicación para una mayor calidad del Desempeño Laboral en el personal adscrito a la Alcaldía.	Convocatoria del personal directivo, empleados y obreros Realizar exposición sobre el Modelo Gerencial basado en Comunicación efectiva Fomentar el intercambio de opiniones en función del Modelo	Convocatorias Exposición sobre el Modelo Gerencial Preguntas y respuestas	Materiales. Video been, computadora, material impreso, papel bond, lápices, refrigerio, cámara fotográfica Humanos. Magister en gerencia y administración Especialistas en talento humano Trabajadores de la Alcaldía Estudiantes de post grado Financieros. Aportes de la Alcaldía y otras instituciones	Asistencia a la actividad Memoria fotográfica	Directivos de la Alcaldía Profesionales y técnicos Estudiantes de post grado	3 horas

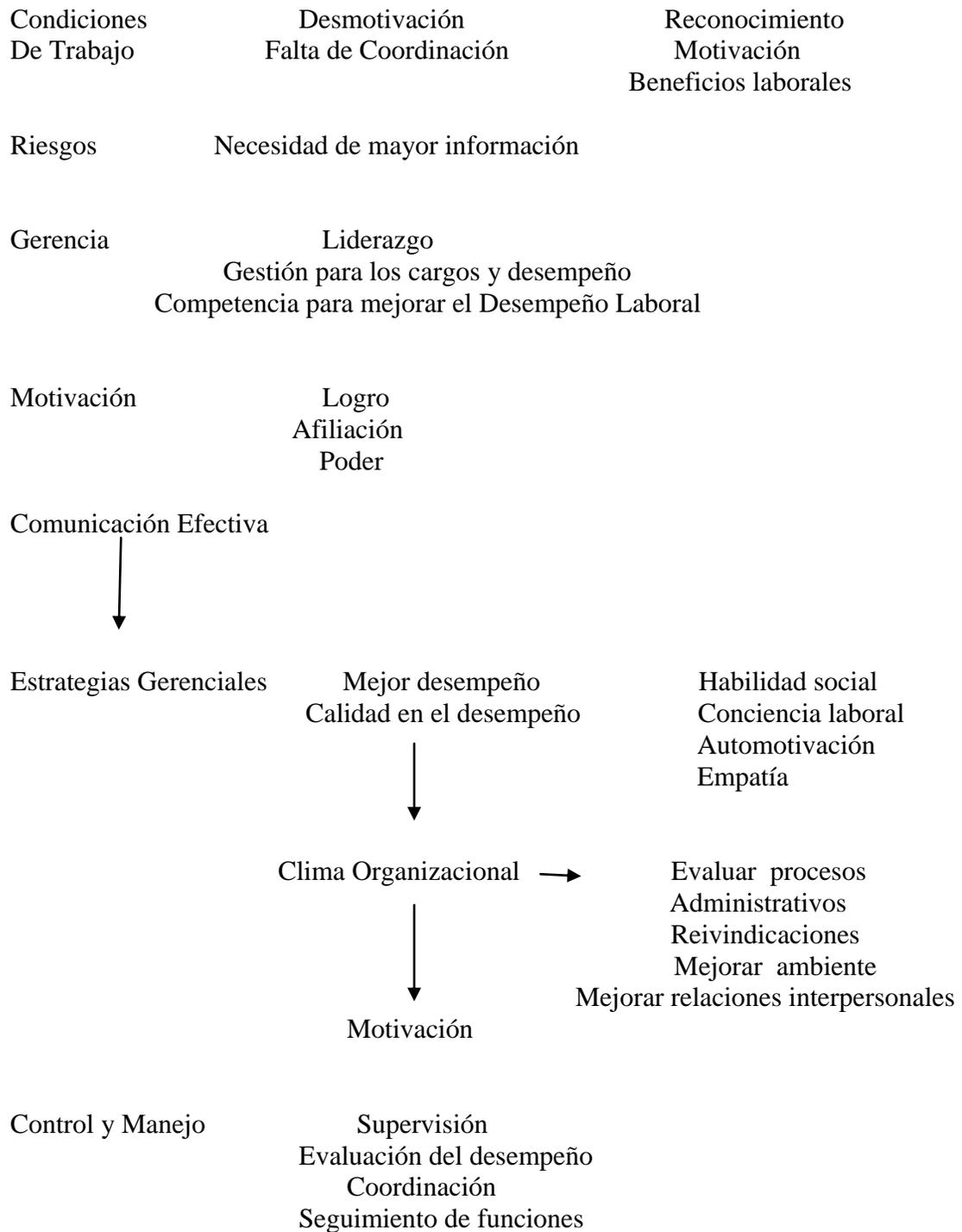
Fuente: Briceño 2016.

Modelo de Gerencia basado en Comunicación efectiva

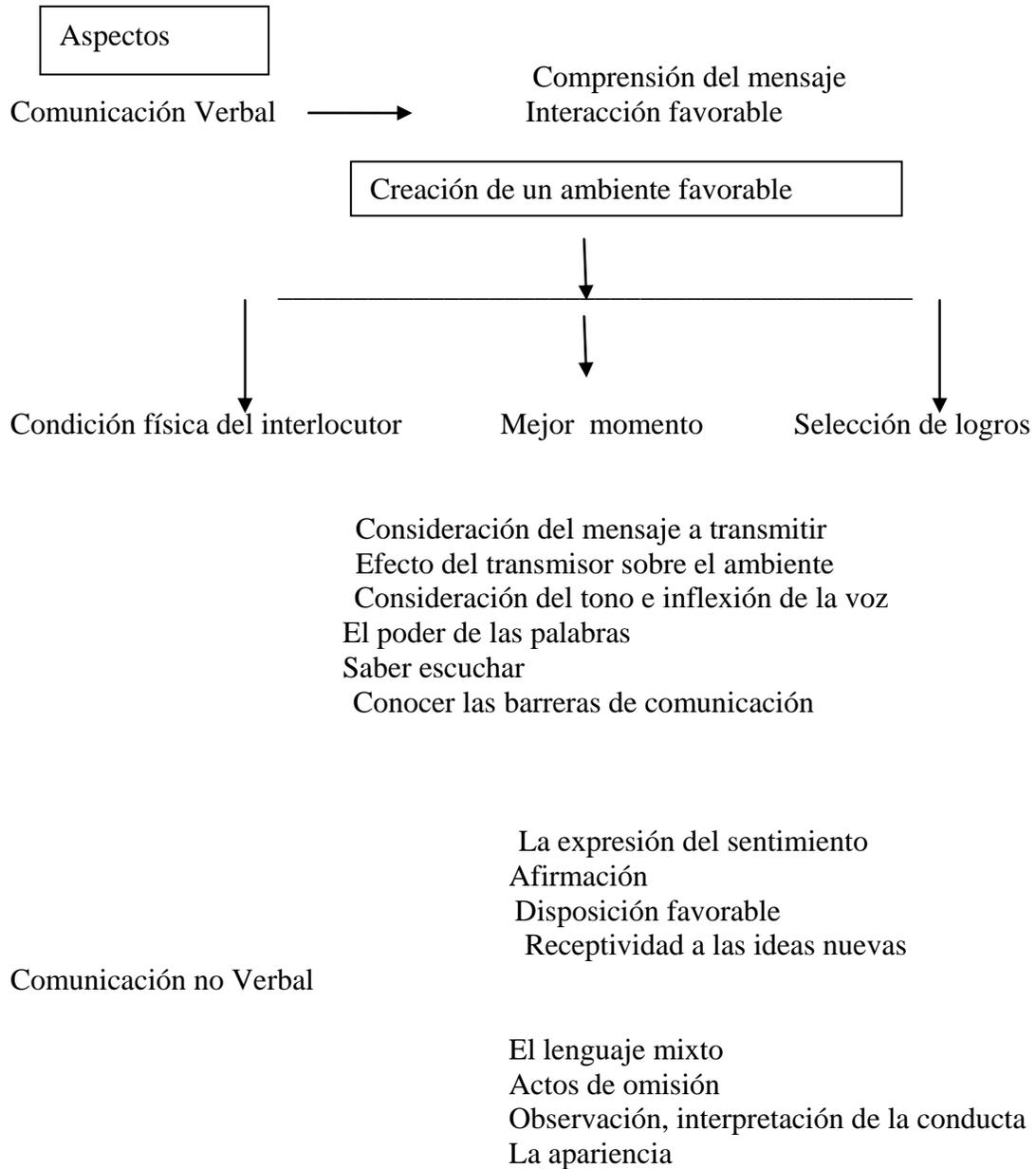
Cuadro de mando integral



Aspectos Disfuncionales de la Alcaldía



Componente de Comunicación efectiva dentro de la Organización. Gerencia



Todos estos aspectos son objeto de consideración desde la gerencia hasta todas las áreas de la estructura organizativa de la Alcaldía.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Alvarado, L (2006). Criterios Metodológicos para la elaboración del trabajo de investigación bajo el enfoque cuantitativo. Caracas. Ediciones: Universidad Rómulo Gallegos. Caracas. Editorial Tillas
- Arias, F (2004). El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración. Caracas-Venezuela
- Arias, L, (2004). El proyecto de investigación. Guía para su elaboración (3ra Edición. Editorial Episteme- Caracas.
- Argyle, M (2009). Psicología del Comportamiento. Madrid. Editorial Alianza
- Avale, A (2010). Habilidades en la comunicación receptiva. España. Editorial McGraw Hill
- Ávila, G (2013). Coaching Ontológico como Modelo Gerencial aplicado a la Unidad Educativa Estadal “Dr. Argenis Bracamonte” de la Parroquia el Cují estado Lara. Trabajo de maestría para optar al título de magister en gerencia y liderazgo en educación. Cabudare estado Lara. Decanato de post grado maestría en gerencia y liderazgo en educación.
- Barrios, L (2009). Metodología e Investigación. Bogotá. Edición Ariel
- Blam y Taylor, (2006). La comunicación organizacional, 4ta Edición
- Camacho, M (2008). El enfoque humanístico de la gerencia. Barinas. Ediciones Unellez
- Camacho, L, Lozano M y Muñoz W (2014). Estrategias de liderazgo dirigidas a fortalecer el Desempeño Laboral, de los Empleados del Departamento de personas del Ambulatorio Dr. Emilio Carmona Gómez “IVSS” del estado Barinas. Tesis de grado UNELLEZ. Programa de Ciencias Sociales y Jurídicas. Barinas
- Carucci, P (2005). Reflexiones sobre la planificación y el presupuesto como herramienta de la Gerencia Municipal. Caracas. Editorial Ildis

- Castillo, M (2012). Estrategias Gerenciales para mejorar la calidad del Desempeño Laboral en Hidroandes. Barquisimeto estado Lara. Tesis de grado de Magister. Universidad Fermín Toro. Decanato de post grado. Maestría en Gerencia y Liderazgo en Educación
- Costa, A (2000). La Ética y la Moral. (Documento en Línea). Disponible en: <http://www.fisterra.com/formación/biótica>. Aspa. (Consulta: 2011, Agosto 04)
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial N° 36860 del 30 de Diciembre de 1999. Asamblea Nacional Constituyente.
- Cortesi, G (2009). Desempeño académico y compartimiento. Bogotá. Editorial Mc Graw Hill
- Corrace, I (2007). Eficacion en la intervención Educativa. Madrid. Editorial Ariel
- Cunill, N (2002). Transparencia en la Gestión Publica: Ideas y experiencias para su viabilidad. Guatemala. UNDES
- Chacón, de Fernández, (2004). El proceso de innovación como estrategia gerencial Sector manufacturero. Edición 1
- Chiavenato, I (2004). Introducción a la teoría general de la administración. (Séptima Edición). Bogotá. Mc Graw Hill
- Davis, T y Newtron, L (2000). Organización y Sociedad. México. Editorial Ariel
- De Matheus, N (2000). Metodología de la investigación. Mérida. Edición Universidad de los Andes
- Dugarte, W (2006). Gerencia Social y Valoración del Capital Humano. Bogotá. Editorial Norma
- Drovett, T (2006). La Motivación en las organizaciones. Boyota. Editorial McGraw-Will
- Enciclopedia Encarta. 2001. Tercera Edición, Editorial Episteme.
- Fundación Universitaria Cecilio Acosta (FUNDACA, 2009). Metodología de Investigación. Los Teques. Ediciones Fundaca
- Given, P (2008). La comunicación como herramienta de Gestión e Imagen Institucional. Buenos Aires. Editorial Koperluz
- González, (1998). La Supervisión Pedagógica Publicada en Chile. Un análisis de la

- Gestión del Supervisor como Promotor de Cambio. Chile: Revista Iberoamericana sobre calidad, eficiencia y cambio en educación
- Hernández, A (2011). Expresión oral y escrita. España. Ediciones Universidad Tecnológica de Izucar de Matamoros
- Hernández P (2006). Tecnologías de la estrategia de la comunicación empresarial. Caracas. Editorial Trillas
- Hernández, R, Fernández, C, Baptista P (2008). Metodología de Investigación. México. Editorial McGraw- Hill
- Hidalgo, C (2005). Desarrollo personal. Miranda. Ediciones Fundaca
- Hilgard, T (2010). Teoría Social. Madrid. Editorial Siglo XX
- Huse, M (2004). Gestión de la comunicación empresarial. Ediciones Mc Graw- Hill
- James, L, Gibson (2005). Las organizaciones. Santiago de Chile. Mc Graw Hill
- Kerlinger, F (1999). Investigación del Comportamiento. México. Ediciones McGraw-Hill. Latino América S.A
- Ley Orgánica del Trabajo (1999). Gaceta Oficial N° 5152. Extraordinario 19 de Junio de 1997
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOCYMAT, 2005). Gaceta Oficial N° 38236 de Marzo de 2005
- Lowov, S (2007). La comunicación como proceso de interacción social. Editorial Mc Graw Hill
- Magaña, S (2010). Proceso gerencial para la toma de decisiones. Editorial Mc Graw Hill
- Martínez, M (2005). Comportamiento humano. México. Editorial Trillas
- Morgan, D (2007). Imágenes de la Organización. Madrid. Ediciones Siglo XXI
- Nash, R (2006). Satisfacción Laboral y Organizacional. Madrid. Editorial Kapeluz
- O'Brien, T (2005). Socio antropología. Bogotá. Editorial Centaura

- Páez, (2013). Estilo Gerencial para el mejoramiento Institucional en la Escuela Técnica Comercial Robinsoniana” José Leonardo Chirinos” de la Parroquia Ramón Ignacio Méndez. Municipio Barinas estado Barinas. Tesis de grado para optar al título d maestría en gerencia y liderazgo en educación. Universidad Fermín Toro. Vicerrectorado Académico. Barinas.
- Peter, H (1999). Pedagogía de la comunicación no verbal. (1era Edición). Barcelona: ISBN: 84-254-1094-0
- Pichardo, F (2012). Comunicación eficaz. Bogotá. Editorial Siglo XX
- Pineda, de Alvarado G, y Canales F (2009). Criterios Metodológicos para la elaboración del trabajo de investigación bajo el enfoque cuantitativo. Caracas-Venezuela. 5ta Edición
- Pizzolante, I (1997). Adaptarse al nuevo enfoque empresarial o atreverse a modelarlo”. Revista Dinero, Venezuela- Noviembre
- Quintero, T, Africano, F y Farías (2000). El Desempeño Laboral: Factores Incidentes. Madrid. Editorial Siglo XX
- Ramírez, J (2011). La comunicación significativa en el tratamiento educativo a los problemas conductuales. Cuba. Editorial Universidad de Ciencias Pedagógica
- Ramírez, T (2008). Como hacer un proyecto de Investigación. (3ª Ed.). Caracas: Panaco
- Robbins, S (1996). Fundamentos de Administración, Concepto y Aplicación. México
- Rodríguez, D (2005). Diagnóstico Organizacional. 6ª Edición. México: Alfa Omega Grupo Editor.
- Rodríguez, (2009). Comunicación y superación personal. México. Editorial Manual Moderno
- Ramos, M (2012). Cultura Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral. Unidad Educativa Alto Barinas Norte estado Barinas. Tesis de maestría en gerencia y liderazgo en educación. Universidad Fermín Toro. Barinas. Decanato de post grado-Barinas.
- Sierra Bravo, R (1994). Técnicas de Investigación Social: Teoría y ejercicios. Madrid: Editorial Paraninfo, S.A
- Simancas, P (2007). Participación y Sociedad. México. Editorial Ariel
- Stoner, J (1996) Administración. (6ª Ed.).México. Editorial Pearson

Universidad Nacional Abierta (UNA; 2009) Metodología de la Investigación. Caracas, Edición de UNA.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL; 2002). Manual de Trabajos de Grado de especialización, Maestría y Tesis Doctorales. Ediciones UPEL; Caracas

Vargas, L (2004). Gestión comunicacional e identidad corporativa universitaria. Maestría en ciencias de la comunicación. Zulia- Maracaibo. Venezuela

Zúñiga, O (2008). Fundamentos teóricos de la comunicación. México. Editorial Trillas

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

a.- Tesis de Grado Propuesta para Optimizar el Proceso – de la comunicación:
<https://es.scribd.com/.../Tesis-de-Grado->

b.- ([http:// www.es.slideshare.net/jcmoralesg1/modelos-gerenciales](http://www.es.slideshare.net/jcmoralesg1/modelos-gerenciales))

ANEXOS

ANEXO A

VALIDACION DEL INSTRUMENTO

ANEXO B

MATRIZ DE CONFIABILIDAD