

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”**



La Universidad que Siembra

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

**PROGRAMA DE ESTUDIOS
AVANZADOS**

**DISEÑO DE LINEAMIENTOS DIRIGIDOS AL MEJORAMIENTO DE LA
COMUNICACIÓN Y PLANIFICACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE
TALENTO HUMANO UNELLEZ VPDS**

Autor: Carlos M. Barrio D.
Tutor: M.Sc. Germán Alfonzo

BARINAS, ABRIL 2023



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN
GERENCIA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

**DISEÑO DE LINEAMIENTOS DIRIGIDOS AL MEJORAMIENTO DE LA
COMUNICACIÓN Y PLANIFICACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE
TALENTO HUMANO UNELLEZ VPDS**

**Trabajo de grado presentado para optar al grado de Magister Scientiarum en
Administración Mención Gerencia y Planificación Institucional**

AUTOR: Carlos M. Barrio D.
C.I. V.- 20.239.665
TUTOR: M.Sc. Germán Alfonzo

BARINAS, ABRIL 2023



Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora
Unellez
La universidad que siembra



PRESAV
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
BARINAS UNELLEZ



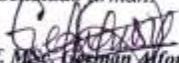
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

ACTA DE ADMISIÓN

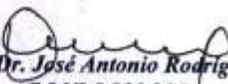
Siendo las 9.00 am del 25 de abril del 2023, reunidos en la sede del Programa de Estudios Avanzados, del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los Profesores: **Prof. MSc. Germán Alfonso**, (Tutor - Coordinador UNELLEZ), **Prof. Dr. José Antonio Rodríguez**, (Jurado Principal UNELLEZ), **Prof. MSc. Carmen Gallardo**, (Jurado Principal Externo UCSHChF), titulares de las Cédulas de Identidad N°: 17.987.189, 9.990.216, 11.395.469 respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según Resolución CAEA/2023/02/85 DE FECHA: 06/03/2023, ACTA No 02 ORDINARIA, N° 85, como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado: **"DISEÑO DE LINEAMIENTOS DIRIGIDOS AL MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN Y PLANIFICACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO UNELLEZ**

VPDS" presentado por el maestrante **CARLOS MANUEL BARRIOS DIAZ**, titular de la cédula de identidad N°- V-20.239.665, con el cual aspira obtener el Grado Académico **Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia y Planificación Institucional**; quienes decidimos por unanimidad y de acuerdo con lo establecido en el Artículo 36 y siguientes normativas para la elaboración de Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales y 54 del Reglamento de Estudios avanzados Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" – UNELLEZ 2021, ADMITIR el Trabajo de Grado presentado y fijar la fecha de defensa pública, para el día 2 de mayo del 2023 a las 09:00 a.m.

Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:


Prof. MSc. **Germán Alfonso**,
C.I. N° 17.987.189.

(Tutor - Coordinador UNELLEZ)


Prof. Dr. **José Antonio Rodríguez**
C.I.N° 9.990.216
(Jurado Principal UNELLEZ)




Prof. MSc. **Carmen Gallardo**,
C. I. N° 11.395.469.
(Jurado Principal Externo UCSHChF)



ACTA DE VEREDICTO

Siendo las 09.00 am del 02 de mayo del 2023 reunidos en la sede del Programa de Estudios Avanzados, del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los Profesores: **Prof. MSc. Germán Alfonso,** (Tutor - Coordinador UNELLEZ), **Prof. Dr. José Antonio Rodríguez,** (Jurado Principal UNELLEZ), **Prof. MSc. Carmen Gallardo,** (Jurado Principal Externo UCSHChF), titulares de las Cédulas de Identidad N°: 17.987.189, 9.990.216, 11.395.469, respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según Resolución CAEA/2023/02/85 DE FECHA: 06/03/2023, ACTA No 02 ORDINARIA, N° 85, miembros del Jurado Evaluador del Trabajo de Grado titulado "DISEÑO DE LINEAMIENTOS DIRIGIDOS AL MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN Y PLANIFICACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO UNELLEZ VPDS" presentado por el maestrante **CARLOS MANUEL BARRIOS DIAZ,** titular de la cédula de identidad N°-V-20.239.665, con el cual aspira obtener el Grado Académico; **Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia y Planificación Institucional;** procedimos a dar apertura y a presenciar la sustentación de dicho trabajo por su ponente. Con una duración de treinta (30) minutos. Posteriormente, el participante respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplidas todas las fases de la defensa, el jurado después de sus deliberaciones por unanimidad, acordó Aprobar el Trabajo de Grado aquí señalado.

Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:

Prof. MSc. **Germán Alfonso,**
 C.I. N° 17.987.189.
 (Tutor - Coordinador UNELLEZ)

Prof. Dr. **José Antonio Rodríguez**
 C.I. N° 9.990.216
 (Jurado Principal UNELLEZ)



Prof. MSc. **Carmen Gallardo,**
 C. I. N° 11.395.469.
 (Jurado Principal Externo UCSHChF)



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN
GERENCIA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Germán J. Alfonzo U.**, cédula de identidad **Nº V- 17.987.189**, hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, titulado: **Diseño de lineamientos dirigidos al mejoramiento de la comunicación y planificación en el departamento de Talento Humano UNELLEZ VPDS.**, Presentado por el ciudadano: **Carlos M. Barrio D.**, portador de la cédula de identidad **Nº V.- 20.239.665**, para optar al título de **Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia y Planificación Institucional** y acepto asesorar al estudiante, en calidad de tutor, durante el periodo de desarrollo del trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de Barinas, a los 10 días del mes de febrero del año 2022.

M.Sc. Germán J. Alfonzo U.

C.I. No V.- 17.987.189



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN
GERENCIA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Germán J. Alfonzo U.** C.I.V- **17.987.189**, hago constar que he leído el Proyecto titulado: **Diseño de lineamientos dirigidos al mejoramiento de la comunicación y planificación en el departamento de Talento Humano UNELLEZ VPDS.** Presentado por el ciudadano: **Carlos M. Barrio D.**, portador de la cédula de identidad **Nº V.- 20.239.665**; para optar al Grado de Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia y Planificación Institucional. Considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública por parte del jurado examinador que se designe.

En Barinas, a los 24 días del mes de mayo de dos mil veintidós.

M.Sc. Germán J. Alfonzo U.

C.I. No V.- 17.987.189

DEDICATORIA

Se la dedico primeramente a Dios por enseñarme lo bueno y lo malo durante el curso de la maestría, logrando aprender que lo MALO es BUENO y que lo BUENO es EXCELENTE.

Se lo dedico a la memoria de mis Abuelos Juan de Mata Barrios, Ilva Zambrano y Ramon Diaz.

AGRADECIMIENTO

Agradecido primeramente con Dios por cada paso que me ayudo a dar, con mi esposa Isabel Tapia por el apoyo, a mi madre Yasmira Diaz por estar presente y mi padre Elio Barrios y sobre todo a mi hijo que es mi mayor alegría.

INDICE

| | |
|---|------|
| Dedicatoria..... | iii |
| Agradecimiento..... | iv |
| Índice General..... | vi |
| Lista de cuadro..... | vii |
| Lista de figura..... | viii |
| Resumen..... | i |
| x | |
| Astractc..... | x |
| Introducción..... | 1 |
| | |
| Capítulos | |
| I El Problema | |
| Planteamiento y Formulación del Problema..... | 3 |
| Objetivo de la investigación..... | 7 |
| Objetivo General..... | 7 |
| Objetivo Especifico..... | 7 |
| Justificación de la Investigación..... | 8 |
| Alcance y Limitaciones..... | 9 |
| II Marco Teórico | |
| Antecedente de la Investigación..... | 10 |
| Bases Teóricas..... | 13 |
| Bases Legales..... | 28 |
| Operacionalización de las Variables..... | 31 |
| III Marco Metodológico | |
| Paradigma..... | 33 |
| Modalidad de la Investigación..... | 33 |
| Diseño de la Investigación..... | 34 |
| Nivel de la Investigación..... | 34 |

| | |
|--|-----------|
| Población y Muestra..... | 35 |
| Técnica e Instrumento de Recolección de Datos..... | 35 |
| Instrumento de Medición..... | 36 |
| Validación del Instrumento..... | 36 |
| Confiabilidad..... | 37 |
| Técnica de Procesamiento y Análisis de los Datos..... | 38 |
| IV Análisis E Interpretación de los Resultados..... | 40 |
| V La Propuesta..... | 56 |
| Conclusiones y Recomendaciones..... | 65 |
| Referencias..... | 71 |
| Anexos..... | 76 |
| A Instrumento de recolección de Datos | |
| B Confiabilidad del Instrumento | |

Lista de Cuadros

| | |
|---|----|
| Operacionalización de las Variables..... | 32 |
| ¿se cuenta con un manual de organización, que contenga la descripción de la funciones?..... | 41 |
| ¿Estaría de acuerdo en participar en los cambios que realicen en la organización?..... | 42 |
| ¿conoce lo que es cambio organizacional?..... | 43 |
| ¿Cree que la empresa necesita un cambio organizacional?.... | 44 |
| ¿sabe lo que es un Desarrollo Organizacional?..... | 45 |
| ¿Cree que el gerente conoce el termino Desarrollo Organizacional.. | 46 |
| ¿Existe una comunicación efectiva entre los grupos de trabajos?..... | 47 |
| ¿La comunicación es fluida con sus supervisores?..... | 48 |
| ¿Existe en la empresa una buena planificación?..... | 49 |
| ¿El plan de acción propuesto, cumple con la planificación de las actividades?.. ?..... | 50 |

| | |
|---|----|
| ¿Se aplica en el departamento un estilo Gerencial Participativo?..... | 51 |
| ¿El estilo del Gerente es acorde al momento de tomar decisión?..... | 52 |
| ¿Conoce el termino de motivación?..... | 53 |
| ¿Hay motivación dentro del grupo de trabajo?..... | 54 |
| ¿El Gerente brinda motivación a cada miembro del personal?..... | 55 |
| Instrumento de Recolección de Datos..... | 77 |
| Validación del Instrumento 1..... | 79 |
| Validación de Instrumento 2..... | 82 |
| Confiabilidad del instrumento..... | 84 |



**Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora"
Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Programa de Estudios Avanzados
Maestría en Administración Mención
Gerencia y Planificación Institucional**

**DISEÑO DE LINEAMIENTOS DIRIGIDOS AL MEJORAMIENTO DE LA
COMUNICACIÓN Y PLANIFICACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE
TALENTO HUMANO UNELLEZ VPDS**

Autor: Carlos Barrio

Tutor: MSc. Germán Alfonzo

Año: 2022

RESUMEN

El trabajo tuvo como objetivo, desarrollar lineamientos que ayuden al mejoramiento de la comunicación y planificación en el departamento de Talento Humano de la UNELLEZ VPDS. Se inscribe en el paradigma positivista o cuantitativo, tipo descriptivo y un diseño no experimental de campo y proyecto factible. Del mismo modo, la investigación se centra en los lineamientos filosóficos emanados de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora (UNELLEZ)", enmarcados en el Plan General de Investigación 2008 – 2012. Área Ciencias Económicas y Sociales. La población conformada por siete (7) trabajadores, a quienes se les administró la encuesta. El cuestionario fue conformado por quince (15) ítems cerrados o dicotómicos. La validez se realizó a través del juicio de expertos y la confiabilidad se logró por medio de la fórmula Alpha de Cronbach obteniendo como resultado un valor de 0,90; la técnica de análisis de datos se realizó a través de distribución de frecuencias y el valor porcentual que se representó por cuadros y gráficos a través del programa estadístico Excel 13. Se concluye con la importancia de proponer lineamientos que permitan el mejoramiento de la comunicación y planificación en el Departamento de Talento Humano de la Casa de Estudios Universitarios del municipio Barinas, como elemento indispensable, el cual incide directamente en relación con efectividad en el desempeño laboral y motivacional de las trabajadoras y trabajadores

Descriptor: Lineamientos, Mejoramiento, Comunicación, Planificación, Talento Humano.



**Universidad Nacional Experimental de los Llanos
Occidentales "Ezequiel Zamora"
Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Programa de Estudios Avanzados
Maestría en Administración Mención
Gerencia y Planificación Institucional**

**DISEÑO DE LINEAMIENTOS DIRIGIDOS AL MEJORAMIENTO DE LA
COMUNICACIÓN Y PLANIFICACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE
TALENTO HUMANO UNELLEZ VPDS**

Autor: Carlos Barrio

Tutor: MSc. Germán Alfonzo

Año: 2022

ABSTRACTC

The objective of the work was to develop guidelines that help to improve communication and planning in the human Talent department of UNELLEZ-VPDS. It is part of the positivist or quantitative paradigm, descriptive type an a non-experimental field design and feasible project. In the National Experimental University of the Western Plains "eEzequiel Zamora (UNELLEZ)", framed in the General Research Plan 2008-2012. Economic and Social SciencesArea. The population made up of seven (7) worers, to whom the survey was administered. The questionnaire was made up of fifteen (15) closed or dichotomous items. Validity was carried out through expert judgment and reliability was achieved through Cronbach's Alpha formula, obtaining a value of 0.90 as a result; the data analysis technique was carried out through frequency distribution and the percentage value that was represented by tables and graphs through the excel 13 statistical program. It concludes with the importance of proposing guidelines that allow the improvement of communication and planning. In the Department of Human Talent of the House of University Studies of the Barinas municipality, as an indispensable element, which directly affects in relation to effectiveness in the work and motivational performance of the workers and workers.

Descriptors: Guidelines, Improvement, Communication, Planning, Human Talent.

INTRODUCCIÓN

En las organizaciones el mejoramiento organizacional se ha convertido en un elemento de revelada importancia para lograr que el recurso humano se identifique con ella y mejore la capacidad de adaptación, supervivencias para el logro de objetivos organizacionales. En tal sentido el cambio organizacional se define como la transformación y modificación de una dirección a otra con la finalidad que los empleados y la organización tenga las capacidades y habilidades en la misma.

Todo lo antes expuesto indica que el mejoramiento de la comunicación y planificación es un aspecto esencial de la gerencia moderna que debe ser estudiado en toda su dimensión para conectarlo y establecer los elementos claves que permitan planificar, organizar y así mejorar el logro de los objetivos y metas institucionales. Aunado a lo antes descrito, se destaca la necesidad de cambiar y adoptar una cultura de calidad a través de la mejora continua dentro de toda la estructura organizacional, constituye una herramienta que más que ofrecer una ventaja competitiva, representa una oportunidad para identificar y consolidar la relación dentro del conjunto de trabajadores.

Para iniciar esta transformación es necesario que el gerente sea quien tome la iniciativa y el reto de analizar diferentes planes en pro de mejorar la calidad, donde involucre a todo el personal de forma uniforme y constante en la búsqueda de soluciones y así obtener mejores beneficios para la organización. En relación a lo antes señalado surgió la inquietud de realizar una investigación sobre el mejoramiento de la comunicación y planificación en el Departamento de Talento Humano en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora Barinas.

Por lo tanto, de acuerdo a las exigencias que plantea la globalización, el entorno y los organismos públicos, se propone sembrar una nueva cultura en la Casa de Estudios Universitarios del VPDS, con la finalidad de que sea aplicada en la gestión del día a día para mejorar la capacidad de los empleados, la comunicación y la planificación

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento Del Problema

A nivel mundial se observa una crisis en cuanto a la comunicación y planificación gerencial, entre los miembros de las organizaciones o empresas que por el hecho de ser su lugar de trabajo, donde pasan más horas del día, debe constituir un entorno dinámico donde todas sus partes o cada persona se interrelacione en sus roles y responsabilidades. Este problema organizacional requiere que las empresas en la actualidad capaciten el recurso humano con una nueva visión de liderazgo que mejore los procesos de desempeño en relación a los ideales emocionales dinámicos que requiere el personal adjunto al Departamento de Talento Humano, para que tenga conocimiento de cómo tratar al personal y se le faciliten las relaciones interpersonales de los actores de la comunidad empresarial y cree alternativas acertadas para una comunicación y planificación eficaz.

Con relación a lo planteado, Vivero (2003), menciona “que el gerente es un concepto superior que trasciende por sobre el interés común del cumplimiento de objetivos” (p.105). El autor resalta el rol que los actores responsables del Departamento de Talento Humano de una empresa dentro de la organización empresarial, situación que requiere de transformación amplia para replantear valores y concepciones arraigadas en los individuos, donde el que lleva el liderazgo tiene un poder de mandato, pero no dispone de un derecho absoluto, para mandar y obtener eficacia. Es importante, que el gerente produzca el consenso mediante un

esquema de confianza en la unificación de intereses, opiniones, criterios y sentimientos de afecto entre autoridades y los subalternos.

En ese orden de ideas, Arapé y Rojas (2001), expresan la importancia del entendimiento comunicacional:

Es por esta vía que vemos que la cultura comunicacional, la interacción cultural, la madurez personal y social, la inteligencia (racional, emocional y comunicacional), junto a la tolerancia y la voluntad de entendimiento, es lo que nos lleva a resolver infinitas negociaciones (p.370).

Es así, que los autores conciben que la comunicación bien dirigida en cada uno de los actos de interrelaciones personales, causaría en el colectivo grandes avances en para una planificación y ejecución exitosa de sus actividades. Sin embargo, en algunas empresas de latino americano (como Perú, Colombia y Ecuador) existen la preferencia del reinado de imposición de normas, y no el diálogo reflexivo entre los actores que diariamente allí conviven. A partir de la teoría clásica fundada por Fayol los recursos humanos cumplen con los lineamientos administrativos tal como lo señala Chiavenato (2011) “el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, estas engloban los elementos de la administración que constituyen el llamado proceso administrativo y que son localizables en cualquier trabajo del administrador, en cualquier área o nivel de actividad de la empresa” (p.6).

Las Teorías de la Administración se fueron extendiendo por medio de Taylor, Fayol, Mayo, Weber, y otros precursores seguidores que formaron partes de las mismas. Cada una de las teorías tiene un enfoque diferente para la administración en las organizaciones la cual Chiavenato (2011) expresa que:

La teoría de la administración científica hizo énfasis en las tareas, la teoría clásica hizo énfasis en la estructura organizativa. La teoría de las relaciones humanas hizo énfasis en el hombre social y en el clima psicológico del trabajo, la teoría burocrática basándose en la estructura militar del ejército prusiano, la teoría estructuralista se apunta en los objetivos organizacionales e individuales, la teoría del comportamiento se enfocó en lo sociológico y motivacional, la teoría del Desarrollo Organizacional (DO) orientado a lograr el cambio y la flexibilidad organizacional, la teoría de sistema que se proporciona por la cibernética, la investigación operacional dando una nueva dimensión a sus concepciones y, la teoría de contingencia la última novedad asume un papel importante por cuanto hace énfasis en la tecnología. (p.629).

El análisis antes expuesto se fundamenta en la Teoría de la Administración, y deja como partida el gran interés que tiene la autora de esta investigación en conocer más la importancia que tiene la comunicación y la planificación en el departamento de Talento Humano ante de cualquier cambio planificado que enfrente la misma. De allí surgió la motivación en estudiar con profundidad la UNELLEZ, en el municipio Barinas, específicamente en brindar herramientas a través de unos lineamientos dirigidos al mejoramiento de la comunicación y la planificación en el departamento de Talento Humano.

Cabe destacar que en la institución ya mencionada labora personal operativo, táctico y estratégico que apoya los procesos administrativos que se dan en cada una de las divisiones para cumplir con la misión asignada, presentando una posible debilidad en la aversión al cambio que afecta a la organización de estudios universitarios, ya que no existe motivación, una comunicación eficaz, ni una planificación sólida, lo cual

conlleva al personal a no saber qué va a pasar, por no saber actuar y otros porque no tienen sentido de pertenencia en relación a la organización, donde no se identifica con la misma y no comparte objetivos entre sí. Por otra parte existen barreras de comunicación que traen como resultado que las informaciones no sean claras y precisas entre los empleado

Aunado a lo antes descrito surge la intención de diseñar lineamientos dirigidos al mejoramiento de la comunicación y planificación en el departamento de Talento Humano de la UNELLEZ VPDS, esto con la intención de mejorar el desempeño de trabajo y la capacidad de la organización basándose en una estructura actual y un enfoque social, creando una nueva cultura que servirá para profundizar los cambios.

En la función del planteamiento antes expuesto surgen las siguientes **Interrogantes**

¿Qué lineamientos existen en la empresa que permitan mejorar la comunicación y planificación en el departamento de Talento de la UNELLEZ VPDS municipio Barinas?

¿Cuál es la situación actual del desempeño laboral del personal de talento humano?

¿Cuáles son las debilidades y fortalezas que tiene el Departamento de Talento Humano de la UNELLEZ – VPDS?

¿Cuáles son los lineamientos más eficaces dirigidos al personal del Departamento de Talento Humano que le ayude a mejorar la comunicación y la planificación?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Desarrollar lineamientos que ayuden al mejoramiento de la comunicación y planificación en el departamento de Talento Humano de la UNELLEZ VPDS.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual del Departamento de Talento Humano de la UNELLEZ VPDS.

Determinar las debilidades y fortalezas del Departamento de Talento Humano de la UNELLEZ VPDS.

Diseñar lineamientos dirigidos al mejoramiento de la comunicación y planificación en el Departamento de Talento Humano.

Justificación de la Investigación

La necesidad de conocer los beneficios que genera los lineamientos para mejorar la planificación y comunicación del personal que labora en el Departamento de Talento Humano en una institución, empresa u organización, pone de manifiesto la importancia del presente estudio, por cuanto a través del mismo se pretende perfeccionar la capacidad de la organización y transformar a los empleados, ya que su comportamiento debe mejorar para obtener todas las metas propuestas en la organización, planificación y comunicación, considerando que estos lineamientos son importantes porque ayuda a mantener una posición firme

ante cualquier problema que presente y a su vez dándole oportunidades de explorar, conocer nuevas estrategias de gestión, actualización de tecnología e innovando otros conocimientos, dejando como resultado el éxito en la comunicación y planificación.

Para González (1998), “La comunicación es un proceso de interacción social a través de signos y sistemas de signos que surgen como producto de la actividad humana. Los hombres en el proceso de comunicación expresan sus necesidades, aspiraciones, criterios, emociones” (p.87). En este sentido, el autor explica lo importante de interactuar pues es allí, cuando se podrá visualizar de manera verbal o no verbal lo expresado por el o los emisores.

Todo esto, generará la apertura a un entendimiento entre las partes que conlleve a la búsqueda de soluciones y beneficie a través de estrategias planteadas de manera gerencial, a un colectivo institucional, conformado por trabajadores de la UNELLEZ del VPDS en el Departamento de Talento Humano, logrando entonces, mediante un liderazgo consciente, presente y articulado a un equipo de trabajo, mostrar el cambio de actitudes del personal y por ende de la comunidad en general de los trabajadores bajo nuevos paradigmas capaces de mantener la Casa de Estudios Universitarios, en un clima armonioso, de paz y abierta para recibir a los usuarios con una comunicación y planificación eficaz.

Sentar un precedente, es necesario, para los futuros investigadores que puedan encontrar en este trabajo de grado apoyo bibliográficos a sus planteamientos, así mismo, a través de él sirva de motivación, estímulo y guía en las organizaciones donde se presenten problemas de planificación y comunicación empresarial, tomando en cuenta los conocimientos

centrados en valores, actitudes, relaciones y clima organizacional bajo el liderazgo gerencial.

De allí la relevancia de proponer lineamientos que ayude a mejorar la comunicación y la planificación en el Departamento de Talento Humano de la UNELLEZ – VPDS. Esto para que propicie un clima de trabajo agradable, que permitan enlazar las necesidades de la institución con la de los empleados a fin de elevar la eficacia y eficiencia logrando todos los objetivos de la organización, asimismo la casa de estudios brinda la oportunidad de realizar dicha investigación y a su vez otras instituciones se puedan favorecer del presente trabajo.

Alcances

Este trabajo tiene como ámbito de acción proponer lineamientos que ayuden al mejoramiento de la comunicación y planificación en el departamento de Talento Humano de la UNELLEZ – VPDS, con la finalidad de aportar dichas normas las cuales contribuyan al mejoramiento de la planificación y comunicación. De esta se pretende alcanzar que los lineamientos beneficien a los funcionarios que laboran en la misma, ya que por medio de este se contará con un personal identificado con la organización capaz de relacionarse entre sí, logrando climas de trabajo que permitan la proactividad del personal.

Limitaciones

Se refiere limitaciones o los problemas con los que el investigador se encontrará durante el desarrollo de su investigación. En ese sentido, desde la perspectiva de Ávila (2001, 87), una limitación consiste en que se deja de

estudiar un aspecto del problema debido por alguna razón. Con esto se quiere decir que toda limitación debe estar justificada por una buena razón.

En primer lugar la investigación se limitó al diseño de lineamientos dirigidos al mejoramiento de la comunicación y planificación en el departamento de Talento Humano de la UNELLEZ – VPDS, en otro orden de ideas la limitante del tiempo para el desarrollo de la investigación, los cambios ocurridos en el departamento en estudio, sumándole a esto el tema de la pandemia mundial por el coronavirus.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Según el autor, Ezequiel Ander – Egg afirma, "se expresan las proposiciones teóricas generales, las teorías específicas, los postulados, los supuestos, categorías y conceptos que han de servir de referencia para ordenar la masa de los hechos concernientes al problema o problemas que son motivo de estudio e investigación". (P. 89)

En este sentido, todo marco teórico se elabora a partir de un cuerpo teórico más amplio, o directamente a partir de una teoría. Para esta tarea se supone que se ha realizado la revisión de la literatura existente sobre el tema de investigación. Pero con la sola consulta de las referencias existentes no se elabora un marco teórico: éste podría llegar a ser una mezcla ecléctica de diferentes perspectivas teóricas, en algunos casos, hasta contrapuestas. El marco teórico que utilizamos se deriva de lo que podemos denominar nuestras opciones apriorísticas, es decir, de la teoría desde la cual interpretamos la realidad".

Antecedentes de la Investigación

Son indagaciones previas que sustentan el estudio, trata sobre el mismo problema o se relaciona con otros. Sirve de guía al investigador y le permite hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad. Los antecedentes están representados por tesis de grado, postgrado, doctorales y otros trabajos de investigación de cualquier casa de estudios universitarios u organización empresarial. (Márquez, 2000)

Las referencias que se presentan a continuación son investigaciones que constituyen un gran aporte para este trabajo, presenta los principales aspectos a estudiar en esta investigación, que facilita el desarrollo de la teoría objeto de estudio de los cuales se citan:

Ruiz (2020), en su trabajo de maestría titulado **Modelo de Cultura Organizacional orientado a mejorar los niveles de productividad de la Gestión del Ministerio de Infraestructura del Estado Aragua**, cuyo objeto consistió en proponer un Modelo de Cultura Organizacional orientado a mejorar los niveles de productividad en la gestión de MINFRA – Aragua.

La metodología se basó en una investigación de campo, modalidad proyecto factible, las conclusiones de este estudio en relación a la característica de la cultura, determinaron que no existe participación en la toma de decisiones en la institución, no existe un clima participativo, los niveles no están integrados, por lo que requiere predominio de las decisiones tomadas por los jefes. No existe un liderazgo participativo en la organización por lo que se recomendó implementar un Modelo de Desarrollo Organizacional.

Este antecedente, tiene similitud con la investigación en cuanto propone un modelo para mejorar la cultura de los empleados aplicando intervenciones.

En su trabajo especial de grado Milano (2020), de la Universidad del Zulia planteó en su tesis de maestría en Gerencia Empresarial, **“Estrategias Dirigidas al Personal de la Universidad de Talento Humano de la Universidad del Zulia para una comunicación y planificación asertiva.** En él estudia el basamento técnico que sustenta los avances en comunicación que se viven en la actualidad que generan los constantes

cambios que obligan a los gerentes a manejar herramientas comunicacionales que garanticen una comunicación eficaz dentro de la empresa u organización. Para tal fin, el autor realizó una investigación no experimental a la modalidad de diseño de proyecto factible, apoyado en una investigación documental y de campo, seleccionando como muestra al personal de RRHH de la LUZ, VE., aquí es a través de la encuesta se determinó las necesidades comunicacionales, en base a las cuales se desarrolló el manual que da cumplimiento al objetivo general de la investigación.

Esta investigación, tiene pertinencia con el trabajo a realizar ya que se refiere al proceso comunicacional, herramienta fundamental que contribuye a mejorar la comunicación y planificación apoyado en el éxito organizacional y por ende al logro de los cambios necesarios en las empresas o instituciones, a través del diálogo eficaz, considerando que es allí donde se forman los nuevos ciudadanos y deben ser orientados bajo un clima conciliador y enmarcados en valores.

En la misma línea, Morales (2019), en su tesis de grado de la Universidad Central de Venezuela, investigación presentada para optar al grado de Master en Gerencia Pública, mención Recursos Humanos **“La comunicación como herramienta para la transformación del Personal de Talento Humano de la Empresa de Máquinas y Herramientas Aranjuez Motor’s C.A”**, tuvo como propósito establecer la relación del personal de Talento Humano con el resto de los departamentos y público en general, para lo cual empleó por su naturaleza la metodología de campo-descriptiva, correlacional.

Así mismo, se situó, bajo un diseño no experimental, cuya población la conformó con siete gerentes y noventa y dos empleados, utilizando la técnica de la encuesta, empleando como instrumento el cuestionario con treinta y nueve ítems, mediante la escala tipo Lickert. La autora pudo concluir, que mientras mayor comunicación exista entre todo el personal, mayor será el desempeño laboral de los empleados y viceversa.

El anterior trabajo, guarda relación con la investigación ya que muestra en él, la importancia de la comunicación en el personal de RRHH con el resto de los trabajadores para la transformación de la nueva estructura empresarial, ya que el Departamento de RRHH es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad; es el que fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo y el desarrollo personal.

Rondón (2019), en su tesis de grado presentado para optar al título de Gerencia General: **La Implicación de las Relaciones Interpersonales entre Directivos y Docentes de la Escuela Básica el Trapecito ubicado en la Vega en el comportamiento organizacional de la UNELLEZ Barinas**. El objetivo fue establecer la correlación entre las relaciones interpersonales y el comportamiento organizacional de la Escuela Básica el Trapecito. La muestra conformada por cuatro (4) directivos, veintinueve (29) docentes, seis (6) administradores y diez (10) obreros, en una investigación descriptiva y de campo, concluyendo que existe una correlación entre las dos variables estudiadas que lo llevo a proponer estrategias de comunicación efectiva para que se den cambios en la organización.

Bases Teóricas

La estructura de contenidos de las Bases Teóricas, varían de acuerdo al problema objeto de estudio que se plantee en cada investigación. Su conformación surge de acuerdo al conjunto de variables que emanan de la temática, enfoque de la investigación en el enunciado del problema, sistema de objetivos, de preguntas que se expresan en la formulación del problema. Por ello, Hernández, Fernández y Baptista, (2014), plantean, que las bases teóricas “son los conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado” (p. 233). Al respecto, se presentan para darle basamento a los supuestos, que permiten tener una visión más clara y precisa del estudio.

En esta parte del segundo capítulo, se tomarán en consideración las variables conjuntamente con sus dimensiones e indicadores, aportando a la investigación definiciones de autores que sustentarán y darán mayor relevancia al trabajo investigativo.

Comunicación Eficaz

Se presentará la variable, definiendo en primer lugar, la comunicación y seguidamente la comunicación eficaz, de manera que el lector pueda tener una conceptualización clara de lo que el investigador desea dar a conocer; para ello, es necesario mencionar que la comunicación es fundamental en una sociedad, pues forma parte esencial de los seres vivos, donde el ser humano es un sujeto comunicativo por excelencia.

Para definir la comunicación se menciona según Gortari (1998), que” La palabra proviene de la voz latina “comunicare”, quiere decir, poner o

puesto en común” (P.24). Definida por el autor como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que ésta última emita una respuesta.

En este contexto, Paoli (1986), expresa que” La comunicación se entiende como el acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca en común un significado” (p.34). Para entender mejor este concepto, Paoli llama signo a la combinación del concepto y la imagen acústica. Es decir, el signo es la combinación de dos elementos: Significado y significante. El significado es aquello que viene al individuo mentalmente al captar un significante. El significado podrá recibirse por cualquiera de los sentidos y evocará un concepto. El significante podrá ser una palabra, un gesto, un sabor, un olor, algo suave o áspero. Para comunicarse, se necesita haber tenido algún tipo de experiencias similares evocables en común y para poderlas evocar en común amerita de significantes comunes que conduzca a una comunicación eficaz.

Según Ballenato (2009), “La comunicación eficaz, se refiere a aquel procedimiento mediante el cual los interlocutores intercambian mensajes a través de códigos que favorezcan la fluidez y el entendimiento mutuo” (p.27). En ese sentido, como bien señala Ballenato, para que una comunicación sea eficaz debe reunir las siguientes características: Claridad, escucha activa y persuasión.

En cuanto a la escucha activa, esta enfatiza la gran importancia que tiene el acto de escuchar en todo proceso comunicativo. Por ello, el autor manifiesta que “difícilmente se podrá alcanzar una comunicación verdaderamente eficaz si el punto de partida no es la escucha” (p. 77). Por consiguiente, poder escuchar adecuadamente no solo sería necesario

aplicar todos los sentidos, sino, además, ser capaces de vaciar y liberar la mente, es decir, lograr desprenderse, oportunamente, de sus propios pensamientos, ideas, creencias, opiniones y prejuicios, porque, solo así, serán plenamente receptivos.

La persona que habla, que escribe, que comunica de algún modo ejerce un poder de influencia sobre los demás que debe conocer y saber administrar; destacar la importancia de los aspectos verbales y no verbales de la comunicación, su contenido puede ayudar a expresarse con mayor claridad y precisión, reducir y eliminar las barreras que interfieren la comunicación, escuchar y preguntar de forma eficaz, orientar la comunicación en positivo y mejorar las relaciones con los demás. Ciertamente, las ideas de Sánchez (2009), hacen un análisis del proceso de la comunicación eficaz, sus diferentes tipos y los factores que afectan a su eficacia y comenta que: La comunicación interpersonal, muestra diferentes estilos y cómo se desarrollan algunas habilidades sociales, aspectos que pueden causar rechazo o suponer un obstáculo o barrera para una comunicación eficaz, lo molestos que pueden llegar a ser los ruidos físicos (p.23).

Entonces, lo expuesto por el autor, es relevante al tomar en cuenta las distintas interpretaciones que pueden darse a un mismo mensaje, pues cada persona selecciona unos contenidos diferentes en virtud de sus intereses; el poder de la motivación, en el sentido de prestar mayor atención a todo aquello que está relacionado con las motivaciones y prioridades.

La omnipresencia, pues, de la subjetividad en la interpretación que todo individuo hace de la realidad; cómo los prejuicios, estereotipos y

categorizaciones pueden resultar armas de doble filo en dicha tarea; el inconveniente de crear expectativas, pues, si son negativas, muy posiblemente se reflejen en la acogida del mensaje por parte del receptor. En este sentido, la progresiva deformación (de forma y contenido), que experimenta todo mensaje cuando es transmitido en cadena de un individuo a otro, entorpece la comunicación; así mismo, la alteración de la fluidez comunicativa resultante de las múltiples interrupciones que pueden generarse en cualquier intercambio; lo inadecuado de emplear términos técnicos, cuando la comunicación se establece entre expertos en una determinada materia este intercambio será claramente desigual e improductivo.

Desde esa perspectiva, la importancia de poseer un dominio del lenguaje que permita siempre decir exactamente lo que pretende; el valor de la educación y del autocontrol para evitar emitir respuestas emocionales que resulten desproporcionadas; el acierto de saber regular la dosis de información transmitida, implica centrarse y ponerse en el lugar del otro; lo desfavorable que resulta para cumplir lo anterior el estar más pendiente de las propias preocupaciones que de lo que les puedan estar contando; las múltiples alternativas posibles que se desvanecen mediante el uso de un lenguaje.

Para Ribero (2010):

La comunicación eficaz es aquella que tiene objetivos claramente marcados, una elección coherente de público objetivo y la implementación de acciones adecuadas en materia de comunicación; cuando el mensaje no produce un resultado, cuando no hay respuesta, puede afirmarse que se despilfarra energía (p.59).

Por consiguiente, surge la necesidad de implementar estrategias que generen en la situación comunicacional, mecanismos efectivos entre los actores que logren desarrollar un cambio en las relaciones comunicativas, dando pie al diálogo entendible entre las partes y evitando entorpecer el hilo comunicacional a través de barreras que distorsionen la información o mensaje.

La Escucha Activa

En el proceso de comunicación, una de las cosas más difíciles es el saber escuchar. En la mayoría de los casos los emisores están concentrados en sus propios mensajes y no verifican que están siendo realmente escuchados por los receptores.

Dentro de este contexto, para Zabalza (2003)

Existe la creencia errónea de que se escucha de forma automática, lo cual no es así. La persona cuando escucha debe realizar un esfuerzo superior al que se hace al hablar y también del que se ejerce al escuchar, sin interpretar lo que se oye (P.87). En este sentido, lo expresado por el autor lleva a entender que el acto de escuchar es pieza clave para el entendimiento generándose una comunicación eficaz.

Por su parte, Páez (2003), afirma que:

La escucha activa significa escuchar y entender el mensaje desde la perspectiva del hablante; una gran cantidad de personas creen que el escuchar y el oír significan lo mismo, lo cual es falso, ya que al escuchar

se entiende el significado del mensaje y al oír solo se percibe la vibración del sonido, pero no se entiende de manera clara, el mensaje” (p.21).

Así mismo, el autor considera que la escucha efectiva debe ser activa por encima de lo pasivo en el proceso de comunicación, esto requiere que los involucrados interpreten el contenido y escuchen lo que verdaderamente quiere decir el emisor. En tal sentido, debe internalizarse y comprenderse el mensaje para garantizar que el proceso de comunicación se va a cumplir de manera completa y con total asertividad. Esta habilidad, dentro de las instituciones, supone un beneficio inmediato, las personas que laboran deben tener interés por saber escuchar con atención las solicitudes de los demás y así desarrollar la capacidad de afectividad en el mensaje a emitir dentro del proceso de manera más efectiva.

Por consiguiente, un individuo que aplique la comunicación asertiva, es capaz de expresarse con seguridad sin tener que recurrir a comportamientos agresivos o manipuladores, los cuales puedan interferir negativamente en el desempeño de sus labores.

La Asertividad: El autor Riso (2005), plantea que:

La asertividad es una característica de la comunicación que facilita la expresión de emociones y pensamientos, pero no es un arma destructiva como la utilizan los agresivos. Está diseñada para defenderse inteligentemente, cuando se pone al servicio de fines nobles; la asertividad no solo se convierte en un instrumento de salvaguarda personal, sino que dignifica (p.231).

Es de hacer notar entonces, que la asertividad permite establecer relaciones más auténticas, lo cual facilita el proceso de comunicación en las instituciones, es un estilo por excelencia donde la persona debe ser sincera y

presentarse de manera clara y determinante, facilitando la libertad emocional, el autoconocimiento, la seguridad y la resolución de problemas.

Para Chiavenato (2004):

La comunicación asertiva está basada en la confianza de quienes intervienen en el proceso, donde la información fluye en todas las direcciones y se aplica a todas las funciones organizativas y en los niveles de la gerencia (p.56).

En este sentido, el autor resalta la necesidad que existe en considerar los valores morales indispensables como la confianza. La asertividad debe ser un aspecto importante debido al trabajo que se realiza hacia las comunidades, ya que presta un servicio a la sociedad y posee responsabilidades y compromiso con las personas.

Por su parte, Díaz (2012), expone que:

La realidad reinante en las organizaciones públicas es que no manejan una comunicación asertiva, ocasionando brechas en el desarrollo de los procesos entre el ente público y la comunidad (p.34).

De acuerdo a lo antes expuesto por el autor, la asertividad empleada por el personal de las organizaciones públicas aportaría, de manejarse de manera eficaz, un beneficio directo en el desempeño individual y el poder que tiene cada persona de ejercer su criterio profesional para ayudar a mejorar los procesos institucionales, sin embargo, el establecimiento de procesos en la mayoría de las organizaciones públicas, supone un elemento que puede retrasar el desarrollo de las mismas. Ante esta situación, una comunicación asertiva entre las personas del equipo, podría optimizar los

procesos teniendo en cuenta las situaciones de manera individual y buscando la mejor opción para solucionar la situación.

Así mismo, Páez (2003), destaca que:

Un individuo que aplique la comunicación asertiva, es capaz de expresarse con seguridad sin tener que recurrir a comportamientos agresivos o manipuladores, los cuales puedan interferir negativamente en el desempeño de sus labores (p.78).

En este contexto, la comunicación asertiva surge de la iniciativa del talento humano y de la disposición para mejorar los procesos en cualquier lugar donde se desempeñe, por lo tanto, debe haber un interés de los niveles gerenciales, en propiciar la asertividad entre el personal para asegurar un mejor desempeño de la organización. Lo establecido por los autores citados anteriormente, permite señalar que la comunicación asertiva, guarda una estrecha relación con el comportamiento gestual de los individuos de una institución, las personas que no cuidan el lenguaje utilizado, tanto gestual como el hablado, tienden a cometer errores en el desempeño de sus labores; esto es significativo, ya que el contacto directo, merece un trato adecuado.

La Afectividad

Es ante todo, para Piaget (1973), energía, él expresa que:

En la medida en que el sentimiento dirige la conducta atribuyendo un valor a sus fines, hay que limitarse a decir que proporciona las energías necesarias a la acción, en tanto que el conocimiento le imprime su estructura... Todos los sentimientos consisten, en efecto, sea en

regulaciones de las energías internas, sea en acomodaciones de los intercambios de energía con el exterior por ejemplo los valores (p. 15).

Así concebida, en términos de intercambios funcionales, la conducta supone dos aspectos esenciales e interdependientes: afectivo y cognoscitivo. Ante esto, es imposible comprender la afectividad sin relacionarla con la inteligencia, Piaget no se cansará de enfatizar la íntima relación entre ambas. Afectividad e inteligencia pueden separarse por fines analíticos, pero son indisociables en la realidad, encontrándose ambos comprometidos en el fenómeno adaptativo, el aspecto afectivo proporciona la energética de la conducta, mientras que el aspecto cognoscitivo proporciona la estructura.

La afectividad no puede crear estructuras por sí misma, aunque influye en la selección del contenido de la realidad en las que opera. La idea de que la conducta debe estar impulsada, dirigida o regulada por una cierta energía conduce o lleva a la idea de motivación, un concepto estrechamente ligado, entonces, a la afectividad.

Señala Flavell (1979), que:

Aunque los problemas de la afectividad, los valores, la personalidad, la sociabilidad, la moral y otros semejantes no fueron temas de especial interés profesional, Piaget no les niega su importancia ni su carácter de objetos de estudio (p.101).

El autor tiende a considerar las cuestiones afectivas, sociales o morales en el contexto de una situación cognoscitiva, ve las reacciones cognoscitivas y emocionales personales como interdependientes en su funcionamiento, como las dos caras de la misma moneda. En efecto, para Flavell,

probablemente la contribución más importante de este aspecto de la teoría piagetiana reside en la necesidad de ver lo socio personal-afectivo en su contexto cognoscitivo. No es accidental, por ejemplo, que una persona desarrolle una jerarquía de valores y sistemas de creencias ordenadas sobre normas y obligaciones mutuas con los demás, puede hacerlo en ese momento de su vida gracias a que ha desarrollado las estructuras cognoscitivas que se lo permiten.

Las adaptaciones afectivas, si se admite esta expresión, dependen en gran medida de la organización cognoscitiva desarrollada hasta ese momento.

Para Planes (2004):

La afectividad es transcendental, brindarle una atención especial a la comunicación, porque las palabras no van huecas ni de significado ni de connotación emocional. Renunciar a los matices de significado y de carga emocional adherida que aportan las diferentes palabras (p.54).

Significa entonces, en muchos casos, renunciar a la posibilidad de utilizar la palabra óptima o adecuada para aquello que se desea expresar, significa desistir a conseguir la mejor combinación posible de significado y carga emocional que favorezca la eficacia de la comunicación, entendiendo que la afectividad es la capacidad para construir mensajes que contengan no solo información sino también afecto, siendo éste, un componente esencial dentro de la comunicación.

Esto evidencia que la afectividad es la base para la estructura comunicacional con visión humana, donde el respeto y la solidaridad están

presentes en la acción comunicativa. El emisor es un ser humano que debe poder comunicarse utilizando todos los sentidos, transmitiendo emociones en las informaciones. Sin duda, la afectividad entre el personal de una organización debe ser fundamental para lograr resultados positivos, ya que a través de ella se muestran y demuestran conocimientos, habilidades, destrezas e intereses, entre otros; que marcan el desarrollo de las actividades dentro de la organización.

Barreras de la Comunicación

No todos los intentos de comunicación se ven coronados por el éxito. En algunas ocasiones hay interrupciones en la transmisión, provocadas por una barrera de comunicación en particular. Según Davis (1996): Algunas personas no se comunican bien porque padecen bloqueos emocionales. Esto sucede con frecuencia en jefes que se preocupan excesivamente por los aspectos tales como: ¿Soy del agrado de mis subordinados? ¿Piensan que soy capaz?

¿Qué grado de credibilidad me asignan? Entre las causas de estos bloqueos emocionales están el enojo, temor, las actitudes defensivas y la incertidumbre (p. 13).

Algunas personas tienen problemas para comunicarse, debido a que tienen marcos de referencia distintos, cuando carecen de una base común desde la que puedan trabajar; se encuentran imposibilitados para comunicar en forma correcta lo que quieren decir. Así mismo, algunas personas no se pueden comunicar porque son incapaces de expresarse a sí mismas en forma apropiada, ya sea de un modo escrito u oral. Para poder comunicarse, el docente debe estar capacitado para utilizar las palabras,

ya que éstas son el medio que permiten expresar pensamientos, ideas y sentimientos. Algunos tienen un inventario limitado de vocablos con los que se pueden expresar o que sus reminiscencias en una situación dada son restringidas. Puede suceder que un individuo piense que está diciendo lo correcto, pero siempre puede expresarlo de la manera equivocada.

Para Krohling (2002), “Las barreras son problemas que interfieren en la comunicación y la dificultan. Son ruidos que perjudican la eficacia comunicacional (p.38). La autora considera que en el ámbito organizacional, hay barreras generales y comunes en el proceso comunicativo, considera que estas barreras ocurren al usar inadecuadamente el lenguaje común para el receptor y el emisor. Asegura la autora, que hay muchas maneras de clasificar las barreras que se interponen en la comunicación organizacional; al respecto menciona como las más importantes, las barreras administrativas burocráticas, ella señala que éstas se deben a las formas como las instituciones actúan y procesan sus informaciones a veces distorsionadas o sujetas a dudas, en ocasiones con exceso de papeles o reuniones innecesarias que impide que la comunicación sea eficaz y que el fin de la misma, no sea el deseado.

Gerente

Dirigir una organización o una parte de ella supone un conjunto de responsabilidades. Un gerente debe cumplir ciertas funciones, si se quiere ver desde otra perspectiva, debe desempeñar determinados roles. Para ello tiene que aprender y desarrollar algunas habilidades. Adaptarse a ciertos conceptos que operen como base filosófica de su conducta. Para un mejor entendimiento, es necesario definir el término gerente.

Por su parte Alvarado (1990), señala que:

El gerente existe para ejecutar el objetivo o misión de la organización. A pesar de que esta misión varía según las características del contexto donde actúe. Es por esto, que el ente dinamizador, es al que comúnmente se le llama gerente (p.45).

En este sentido, se puede alegar como un proceso el gerenciar, y el gerente como un individuo que realiza acciones inherentes a ese proceso. Se le conoce como gerente a aquella persona en una organización que cumplen su tarea, primordialmente, dirigiendo el trabajo de otros y que debe poseer ciertas habilidades técnicas, humanas y conceptuales.

En este mismo orden de ideas, Brown (1989), conceptualiza a la gerencia como una habilidad de alcanzar objetivos predeterminados mediante la cooperación voluntaria y el esfuerzo de otras personas”(p.26).

De esta definición se entiende que la gerencia se concibe como un proceso que busca la integración de todos los recursos humanos, para alcanzar metas comunes en la organización, bajo una gerencia participativa y proactiva, con un enfoque crítico, reflexivo e innovador.

En este sentido Rees (1996), resalta que:

Para alcanzar el éxito de un grupo debe existir un líder que, a diferencia de un simple gerente, logra que los individuos trabajen coherentemente en proyectos definidos (p.32). A la vez refiere que esa persona a la cual todos siguen posee ciertas características que lo llevan a influir sobre el grupo.

La Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional se da entre los miembros que integra la organización; en donde los canales utilizados, los contenidos y los objetivos pretendidos, tienen que ver con la institución. Ayón (2006) señala que “la comunicación en una organización es de gran importancia, ya que gracias a ésta el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas. En consecuencia se tiene una alta productividad en las mismas, lo que se resume en una organización fuerte, sólida y en crecimiento”.

Planificación

George Terry

"La planificación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales.

Idalberto, Chiavenato

"La planificación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa.

David, Ewing

"La planificación es en gran medida la tarea de hacer que sucedan cosas que de otro modo no sucederían". La planificación es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planificación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La

planificación determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, como, cuando y en qué orden debe hacerse.

Recursos Humanos de una Empresa

Según Luck Jhon's 1998... Recursos Humanos de una empresa son el conjunto de empleados que la constituyen. Estos empleados se caracterizan por desempeñar un determinado conjunto de tareas relacionadas con la producción de bienes y servicios. Dada la importancia que tienen los Recursos Humanos dentro de una organización muchas empresas optan por la creación de un departamento propio encargado de la gestión y administración del capital humano de la empresa. Como vamos a ver en el próximo apartado las principales funciones del departamento de Recursos Humanos consisten en captar, seleccionar, capacitar, retener y motivar a los mejores trabajadores.

Funciones del Departamento de Recursos Humanos

La primera función del Departamento de Recursos Humanos es la búsqueda de personal. En primer lugar los gestores deben determinar cuál es el perfil óptimo para cubrir un determinado puesto. Además deberán realizar todas las acciones que sean necesarias para lograr atraer a los mejores candidatos. Una vez superada esta fase comenzará el proceso de selección de personal.

La selección de personal determinará entre todos los candidatos cuál es el que más se adecua al puesto que ofrecemos. La principal herramienta de selección de personal es la entrevista. En la entrevista de trabajo se determinará si el candidato posee las habilidades y destrezas mínimas

exigidas, se evaluará su formación y experiencia previa en puestos similares y se le establecerá una puntuación global. En base a esta puntuación se podrá escoger al candidato idóneo.

Una vez seleccionado el trabajador idóneo el Departamento de Recursos Humanos debe asegurar la correcta penetración del empleado en la empresa. Otra de las tareas del Departamento de Recursos Humanos consiste en motivar al personal. Como podrás imaginar la principal motivación es la remuneración que el empleado percibe por la labor desempeñada. Lo ideal sería ofrecer una remuneración salarial que lograse satisfacer las aspiraciones de nuestro empleado.

Pero hay otros mecanismos de motivación. Debemos ser capaces de satisfacer las necesidades psicológicas de nuestros trabajadores. El empleado debe sentirse parte de la empresa y, lo más importante, tiene que percibir que la organización reconoce el valor que tiene el desempeño de su tarea. El Departamento de Recursos Humanos debe preparar y ejecutar todas las acciones que sean necesarias para desempeñar esta labor.

Además el Departamento de Personal debe encargarse de la formación y capacitación de los trabajadores de la empresa para garantizar que disponen de las destrezas necesarias. Esta capacitación de la plantilla tiene que ser continua para garantizar que los empleados ganan valor con el tiempo. Este Departamento también tiene que encargarse del control y la evaluación del desempeño. Es necesario controlar y medir dentro de lo posible la contribución de los empleados. Nos interesará asignar valores a factores como la productividad, la puntualidad, la capacidad de trabajo en equipo y la pulcritud en el trabajo.

Todas estas funciones anteriores se pueden resumir en una: la captación y retención del talento. Recopilando todos los puntos anteriores la función del Departamento de Recursos Humanos consistiría en captar, seleccionar, capacitar y motivar a los mejores trabajadores.

Bases Legales

En atención a que esta investigación se desarrolla en escenarios vinculados a la Administración – Empresa – Talento Humano, es pertinente acotar lo establecido en la normativa legal vigente, es por ello que, se presentan preceptos legales de carácter normativo que fundamenta la presente investigación, tal como se establecen en la **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**, en su artículo 86, el cual expresa que:

Artículo 86

Toda persona tiene el derecho y el deber de trabajar. El Estado adoptará las medidas necesarias a los fines que todas las persona puedan obtener una ocupación productiva que le proporcione una existencia digna y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Así mismo, en el **Artículo 89** se establece que “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”.

La Constitución, como puede observarse, otorga al trabajo el doble carácter de derecho y de deber, asignando al Estado la obligación de garantizar que el mismo sea realizado en condiciones favorables para el desarrollo integral del trabajador.

Artículo 117

Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen; a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.

Lo expresado de este artículo es que permite ver rol del Estado como garante de que las condiciones antes expuestas se cumplan a través de la Ley, garantizando disponibilidad de bienes y servicios, en calidad y cantidad, para el consumidor, así como la información suficiente y veraz del contenido y característica del mismo.

Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad

Artículo 7

Las personas naturales o jurídicas, públicas y privadas están obligadas a proporcionar bienes y prestar servicios de calidad. Cuando así haya sido especificado, estos bienes y servicios deberán cumplir con los reglamentos técnicos que a tal efecto se dicten.

En el caso de que dichos bienes o servicios estén basados en normas, según lo establecido en esta Ley para el ámbito de desarrollo voluntario de sistemas de calidad, las no conformidades de cumplimiento con normas se

podrán dirimir o decidir a través de fórmulas de arbitraje basadas en los procedimientos de evaluación de la conformidad entre las partes involucradas.

Artículo 8

El Estado deberá garantizar los mecanismos y velar por el cumplimiento de las regulaciones establecidas en esta Ley y su Reglamento en sus programas de compra, procura, ejecución, construcción y producción de bienes o servicios. En sus programas de adquisición de bienes y servicios, el Estado dará prioridad a aquellos que estén respaldados por procedimientos de evaluación de la conformidad con normas, de acuerdo con lo previsto en la presente Ley.

Artículo 9

Los organismos del Poder Público están obligados a proveer a los ciudadanos bienes y servicios de calidad y a tal efecto deberán establecer los mecanismos apropiados para la presentación de los mismos.

Artículo 13

Las personas naturales y jurídicas, públicas o privadas que suministren bienes y presten servicios, deberán indicar por escrito sus características de calidad y serán responsables de garantizarlas a fin de demostrar el cumplimiento de dichas características ante cualquier usuario o consumidor, sin menoscabo de lo establecido por otros organismos públicos en esta materia. Las personas naturales y jurídicas, públicas y privadas proveedores

de bienes y servicios, establecerán formulas expeditas para dilucidar, hasta su total solución, las quejas y reclamos de los clientes y usuarios.

Ley Orgánica de Salud (1998)

El sistema de calidad de la organización, del ministerio del poder popular para la salud (MPPS), está basado en la Ley Orgánica de Salud. En su Título I, en el articulado número 1, establece que “Esta Ley regirá todo lo relacionado con la salud en el territorio de la república”. Según la presente Ley Orgánica de Salud, en sus disposiciones preliminares, en su articulado número 3, establece los principios que regirán la salud, uno de los cuales es: **“Principio de Calidad:** En los establecimientos de atención medica se desarrollaran mecanismos de control para garantizar a los usuarios la calidad en la prestación de los servicios, la cual deberá observar criterios de integridad, personalización, continuidad, suficiencia, oportunidad y adecuación a las normas, procedimientos administrativos y prácticas profesionales.”

Operacionalización de las Variables

La Operacionalización de las variables, constituye uno de los aspectos más importantes en la fase metodológica, ya que, consiste en hacer operativos, es decir manejables, posibles de trabajar con ellos, a los conceptos y elementos que intervienen en los problemas a investigar. Por otra parte, la Operacionalización de variables no es más que llevar una variable de un plano abstracto a un concreto. Según Balestrini (2006) consiste en “seleccionar los indicadores contenidos de acuerdo al significado que se le ha otorgado a través de sus dimensiones a la variable en estudio” (p.103).

Así como también se trata de encontrar los indicadores para cada una de las dimensiones establecidas, según Márquez (2000), la definición más sencilla de la variable “Es la referida a la capacidad que tienen los objetos y las cosas de modificar su estado actual, es decir, de variar y asumir valores diferentes” (p. 91). En esta dirección, se entiende entonces por variable, una propiedad o una característica que puede darse en varios sujetos. (Ver Cuadro 1)

Cuadro 1. Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Desarrollar lineamientos que ayuden al mejoramiento de la comunicación y planificación en el departamento de Talento Humano de la UNELLEZ VPDS.

| Objetivos Específicos | Variable | Dimensión | Indicadores | Instrumento | Ítems | Fuente |
|---|--------------------------|---|---|--------------|---------------------|-----------------|
| Diagnosticar la situación actual del Departamento de Talento Humano de la UNELLEZ VPDS | Dpto. de Talento Humano | Es la situación actual dada en un momento determinado en cuanto a las actividades que se propone la | -Comunicación -Planificación -Estilo de gerencia | Cuestionario | 1,2 3,4, 5 5, | . Trabajadores |
| Determinar las debilidades y fortalezas del Departamento de Talento Humano de la UNELLEZ | Debilidades y Fortalezas | No existe motivación. La comunicación no es clara y precisa entre los empleados. La | .Debilidades .Fortalezas .Amenazas | MATRIZ FODA | 6, 7,8 9,10 | El Investigador |
| Diseñar lineamientos dirigidos al mejoramiento de la comunicación y planificación en el Departamento de | Lineamientos | Son intervenciones que se aplican para mejorar la capacidad de los empleados y la organización | -Presentación de la Propuesta -Justificación -Objetivos -Factibilidad -Análisis Costo | Propuesta | 11,12 13,14,15 | El Investigador |

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Cabe destacar la importancia del Marco Metodológico, para algunos autores este, es la columna vertebral de la investigación; según Balestrini es el conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados. (p.125).

Paradigma

El estudio realizado se enmarca en un paradigma cuantitativo, definido como el enfoque que utiliza la recolección de datos con base en la medición numérica y análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento Hernández, Fernández y Batista, (2010). En síntesis, lo cuantitativo se caracteriza por pretender ser objetiva, deductiva, uso de estadística inferencial y tener el control de las variables estudiadas para poder llegar a realizar generalizaciones a partir de los hallazgos. Se utiliza este paradigma por cuanto, se recurrió a la recolección de la escala Likert para el diseño de lineamientos dirigidos al mejoramiento de la comunicación y planificación en el departamento de Talento Humano de la UNELLEZ VPDS.

Modalidad de la Investigación

La presente investigación se considera como proyecto factible, ya que busca responder a una necesidad específica, ofreciendo soluciones de manera metodológica y planteando una solución satisfactoria para el problema planteado. Asimismo cabe destacar que está basada en una investigación de campo, ya que se refiere a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador.

Por el hecho de estar basada en una investigación de campo, se fundamentó en informaciones obtenidas directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos. Permitiendo de este modo al investigador obtener datos concretos y objetivos que servirán de base para el análisis de los datos, sin manipular o controlar variable alguna.

Diseño de la Investigación

Ander Egg (2006) definió el diseño de investigación como la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio. Por su parte la presente investigación se enfoca en un diseño No Experimental; Según Hernández, Fernández y Baptista (2007) son "estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos".

Nivel de la Investigación

La presente investigación es descriptiva. Se dice que es descriptiva, por el hecho de estudiar el comportamiento o desarrollo de los fenómenos de investigación. Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y procesos de los fenómenos de investigación. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta y objetiva de los hechos.

Población

Según, Rangel (2001), La población es un conjunto de todos los individuos (personas, objetos, cosas, etc.) que porten información sobre el fenómeno que se estudia. Por ejemplo, si se estudia la edad de los habitantes en una ciudad, la población será el total de los habitantes de dicha ciudad.

La población del presente trabajo de investigación consta de 125 funcionarios públicos de la UNELLEZ tomados de manera diversa en función de otros departamentos conforman la población total de la investigación.

Muestra

El muestreo es una técnica que consiste en la selección de una muestra representativa de la población o del universo que ha de investigarse. El muestreo establece los pasos o procedimientos mediante los cuales es posible hacer generalizaciones sobre una población, a partir de un subconjunto de la misma.

Según Pulido (Pág. 52). La muestra es una cantidad representativa de la población objeto de la investigación. Según Sabino dicha muestra permitirá generalizar los resultados sobre una población. La muestra total de esta investigación se basó en 7 empleados que forman parte del Departamento de Talento Humano de la UNELLEZ – VPDS.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La técnica que se utilizó para recolección de la información fue la encuesta, definida por Hernández y Otros (2010), como “conjunto de preguntas a una o más variables a medir” (p.391), la utilización de esta, permitió organizar la información del fenómeno en estudio para mayor facilidad de codificación de análisis de datos. Por otro lado, el instrumento que se aplicó fue de tipo cuestionario, el cual según los autores antes mencionados (ob.cit), establecen que “...consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p.391). Por consiguiente, se elaborarán quince (15) alternativas de respuestas con las características establecidas.

El cuestionario fue conformado con alternativas dicotómicas puesto que se consideró importante trabajar en función de preguntas cerradas para una mejor rigidez. Por consiguiente, se elaboró un (1) instrumento diseñado acorde a los ítems determinados en las variables en estudio, incluyendo dimensiones e indicadores para siete (7) empleados, quienes laboran en el Departamento de Talento Humano de la UNELLEZ – VPDS; luego se aplicó la encuesta, donde se obtuvieron resultados que se analizaron y describieron posteriormente en el capítulo IV para generar conclusiones de los resultados.

Instrumento de Medición

El instrumento de recolección de datos, se aplicó a 7 personas que conforman la muestra, orientada a recaudar información en base a los objetivos planteados. Las preguntas de la encuesta fueron elaboradas en forma sencilla para medir en forma clara los resultados obtenidos. Las preguntas de la misma son cerradas y abiertas lo que facilite el registro y la medición de los resultados en forma cuantitativa. Los resultados serán representados en forma de gráficos de torta y barras.

Validación del Instrumento

Por validez, se entiende, según Hernández y Otros (2007), como, “el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. (p.346), se verifican si es pertinente su aplicación, la técnica de “Juicio de expertos”, la cual consiste según Pérez (2004), en “una revisión exhaustiva del instrumento de investigación antes de ser aplicado con la finalidad de evitar errores” (p.70).

A fin de validar el contenido y calidad del instrumento, se sometió a una prueba de juicio la cual fue supervisada por un grupo de expertos, conformado por tres (1) Abogado con Maestría y (2) administradores con maestría en Gerencia y experiencia el área de personal. A ellos se le hizo previa entrega de un material de apoyo integrado por el nombre del trabajo de estudio, los objetivos de la investigación, la operacionalización de los objetivos y una copia del instrumento, para que emitieran su opinión al respecto a: Claridad, Coherencia de los ítems y Pertinencia de estos con el estudio.

A cada experto se le envió un oficio solicitando su colaboración; quienes lo catalogaron luego de la revisión respectiva como válida o no para el objetivo del trabajo, haciendo además observaciones y recomendaciones que se tomaron en cuenta antes de la aplicación de la prueba piloto. Por su parte, Hernández y otros (2010), dicen, para evaluar la validez del contenido, el investigador verificó por sí mismo o con ayuda de otros colegas, en qué medida los ítems del instrumento constituyeron una muestra representativa del universo del contenido que se iba a medir.

Confiabilidad

La Confiabilidad se relaciona con el hecho en que un instrumento de medición produzca los mismos resultados cada vez que sea administrado a la misma persona y mismas circunstancias, tal como lo expresan Hernández y Otros (2007), “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados” (p.346). Entre los procedimientos para medir la confiabilidad de un instrumento se encuentra el Coeficiente Alfa de Cronbach. Este método, determinó la consistencia interna de una escala analizando correlación media de una variable con las que integran dicha escala; lo que juega un papel determinante en el resultado del estudio.

En líneas generales, los anteriores enfoques para la aplicación de la confiabilidad, marca un fundamento explícito en su determinación, por cuanto el método toma valores entre 0 y 1; cuanto más se acerque el coeficiente a la unidad, mayor es la consistencia interna de indicadores en la escala evaluada.

El cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach se realizó mediante la siguiente fórmula de expresión matemática, obteniendo como resultado el valor de 0,90 siendo una confiabilidad muy alta:

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

Para observar la realidad en la administración del instrumento a los trabajadores del Departamento de Talento Humano de la UNELLEZ VPDS, según Silva (2006), los criterios de decisión para la confiabilidad del instrumento, son los siguientes: 0,81 a 1 Muy alta, 0,61 a 0,80 Alta, 0,41 a 0,60 Media, 0,21 a 0,40 Baja y 0,00 a 0,20 Muy baja.

Técnicas de Procesamiento y Análisis de los Datos

En este aspecto, Bavaresco (2006), señala, que es en esta etapa, cuando los cuadros elaborados son interpretados para obtener los resultados, donde se converja el sentido crítico - objetivo – subjetivo, que le impartió el investigador a esos datos recabados y presentados en tablas, figuras, esquemas, y gráficos. De acuerdo a las técnicas para la obtención de los datos, éstos serán tratados y analizados estadísticamente y cuestionarios que se aplicarán a los encuestados. Los mismos se codificaron, por lo que se creara de esa forma, una base de datos de la información que fue suministrada por los encuestados. Se describieron los procedimientos utilizados para el análisis de los datos que se obtuvieron.

Para el procesamiento de los datos, se realizó la codificación como tabulación de los mismos. En vista, de que el cuestionario es afianzado y cada resultado tiene una ponderación cuantitativa, se clasificaran, agruparan los datos numéricos de cada uno de los ítems.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

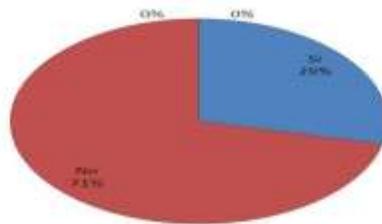
En el abordaje del capítulo, se proyecta al análisis e interpretación de los datos, obtenidos a través de técnicas e instrumentos, donde se estudió las respuestas de cada ítem; lo cual, desde el punto de vista de Toro y Parra (2006), señalan, que “el análisis de información relacionada con la población o universo, consiste en especificar, mediante técnicas estadísticas, forma, influencias y relaciones que se dan en los datos, los cuales son examinados de acuerdo con los objetivos propuestos en la investigación...”(p. 23). En este sentido, se aplicaron dichas técnicas, para conformar la plataforma informativa que dio paso a los resultados. Se muestran los procedimientos utilizados en el análisis e interpretación de los resultados obtenidos

Cabe destacar, que la información recabada mediante la encuesta, con la aplicación del cuestionario como instrumento, conformado por quince (15) ítems cerradas; se aplicó a siete (7) funcionarios del Departamento de Talento Humano de la UNELLEZ – VPDS, objeto de estudio, se procesó por medio de la estadística descriptiva. Esta se realizó a través de hojas de cálculo con el programa de puntuación Microsoft Excel para Windows XP. Los resultados obtenidos fueron procesados en términos de medidas descriptivas (análisis descriptivo e inferencial y valor porcentual). A continuación la interpretación y análisis de datos del estudio abordado.

Ítems 1: ¿Se cuenta con un manual de Organización, que contenga la descripción de las funciones?

| Ítems | F(r) | F(a) |
|--------------|----------|-------------|
| Si | 2 | 29% |
| No | 5 | 71% |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: encuesta realizada a los trabajadores del departamento de talent humano, UNELLEZ-VPDS, 2022



Análisis

Como se puede observar a través de la gráfica en el Ítems N°1 los encuestados manifestaron en un 71% que no se cuenta con un manual de organización que contenga la descripción de cada uno de los trabajadores y trabajadoras, mientras que un 29% expreso que el manual si existe.

Ítems 2: ¿Estaría de acuerdo en participar en los cambios que se realicen en la Organización?

Cuadro: 3

| Ítems | F(r) | F(a) |
|--------------|----------|-------------|
| Si | 6 | 86% |
| No | 1 | 14% |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: encuesta realizada a los trabajadores del departamento de talento humano

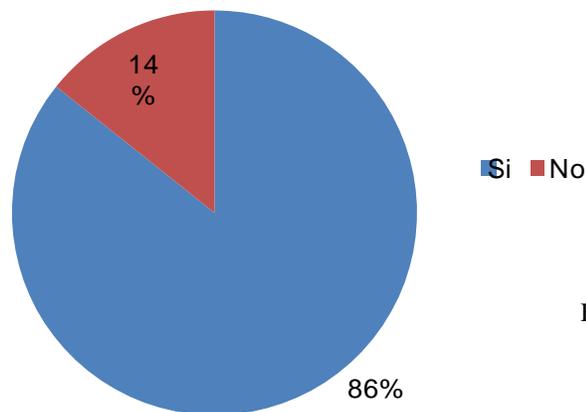


Figura: 2

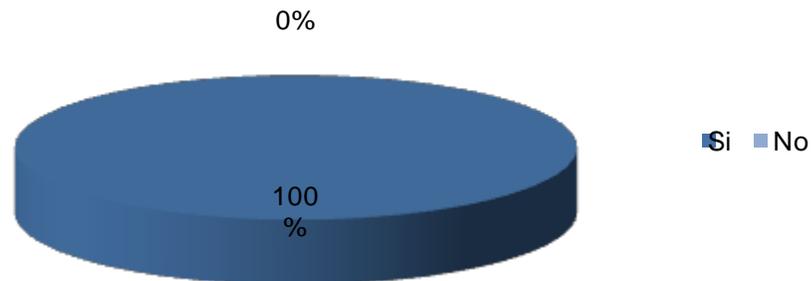
Análisis

Tal como se observa en la gráfica ejecutada a los 7 empleados tomados como muestra en su ítems N°2 manifestaron en un 86% que si estarían de acuerdo en participar en los cambios que realice la organización, así mismo expresaron que la institución y el personal en estos momentos requieren de un cambio y una mejor planificación para la solidez de las actividades planificadas. Por otro lado 1 persona que representa el 14% manifestó que no está de acuerdo en participar ya que se siente a gusto en su lugar de trabajo y en la función que cumple.

Ítems 3: ¿Conoce lo que es Cambio Organizacional?

| Ítems | F(r) | F(a) |
|--------------|----------|-------------|
| Si | 7 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: encuesta realizada a los trabajadores del departamento de talento humano



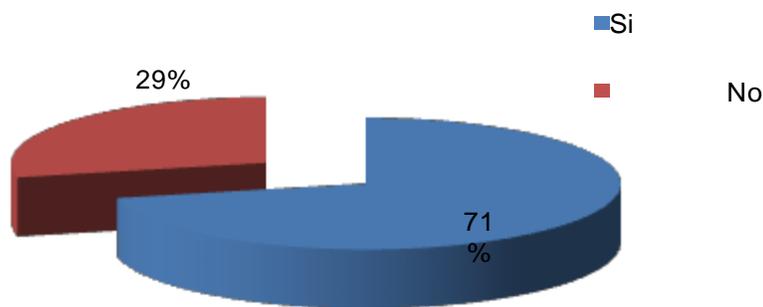
Análisis

Según la gráfica que se muestra, el personal encuestado indicó en un 100% que si conoce lo que es un cambio organizacional. Siendo para Barrera (2015) aquella estrategia que hace referencia a la necesidad de un cambio. Esta necesidad se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras.

Ítems 4: ¿Cree que la empresa necesite un cambio organizacional?

| Ítems | F(r) | F(a) |
|--------------|----------|-------------|
| Si | 5 | 71% |
| No | 2 | 29% |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: encuesta realizada a los trabajadores del departamento de talento humano



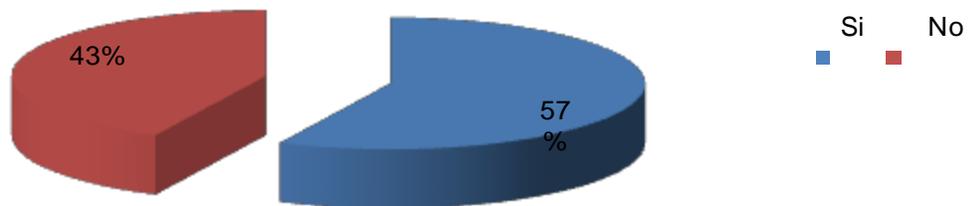
Análisis

En esta grafica se muestra la respuesta tabulada emitida por el personal tomado como muestra. Cabe destacar que 71% de los encuestados manifestaron que la empresa necesita un cambio organizacional, mientras que un 29% considera que no.

Ítems 5: ¿Sabe lo que es Desarrollo Organizacional?

| Ítems | F(r) | F(a) |
|--------------|----------|-------------|
| Si | 4 | 67% |
| No | 3 | 33% |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: encuesta realizada a los trabajadores del departamento de talento humano



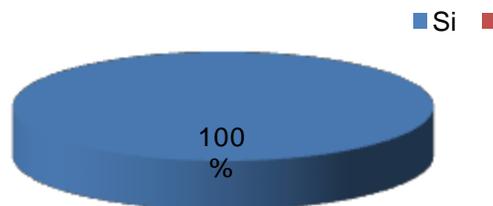
Análisis

Por medio del diseño de la gráfica se puede evidenciar que los empleados conocen que es Desarrollo Organizacional en un 67%, por otro lado un 33% de los encuestados apuntaron en la encuesta no conocer nada sobre el tema. Siendo este el campo del desarrollo organizacional trata sobre el desarrollo, funcionamiento y efectividad en las relaciones humanas dentro de una organización con un fin en común. Aunado a esto se pudo evidenciar que los conocedores del tema no comparten una buena relación humana y compiten por metas individuales.

Ítems 6: ¿Cree que el gerente conoce el termino Desarrollo Organizacional?

| Ítems | F(r) | F(a) |
|--------------|----------|-------------|
| Si | 7 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: encuesta realizada a los trabajadores del departamento de talento humano



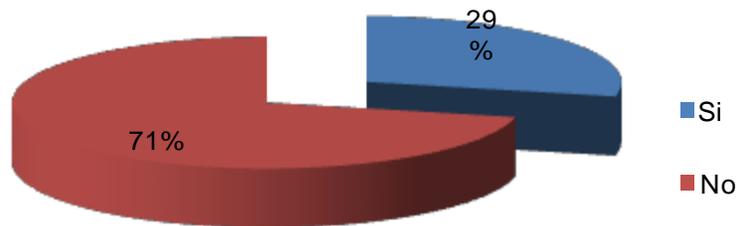
Análisis

Tal como se observa en la gráfica, los encuestados manifestaron en un 100% que el gerente conoce en su totalidad el termino de Desarrollo Organizacional, sin embargo agregan al momento de la encuesta (de manera verbal) que no lo aplica en el equipo de trabajo, considerando los encuestados que hay una contradicción entre la definición del término y el líder o gerente de la empresa.

Ítems 7: ¿Existe una Comunicación efectiva entre los grupos de trabajos?

| Ítems | F(r) | F(a) |
|--------------|----------|-------------|
| Si | 2 | 29% |
| No | 5 | 71% |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: encuesta realizada a los trabajadores del departamento de talento humano



Análisis

Aunado a la imagen plasmada, se destaca que la comunicación entre los grupos de trabajo no es efectiva en un 71%, resultando ser más individual que colectiva, sin embargo un 29% de la muestra determino en su encuesta que si existe una efectiva comunicación que logra que quien transmite el mensaje lo haga de modo claro y entendible para su interlocutor/es, sin que genere confusión, dudas o interpretaciones erróneas.

Ítems 8: ¿La Comunicación es fluida con sus superiores?

| Ítems | F(r) | F(a) |
|--------------|----------|-------------|
| Si | 4 | 57% |
| No | 3 | 43% |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: encuesta realizada a los trabajadores del departamento de talento humano



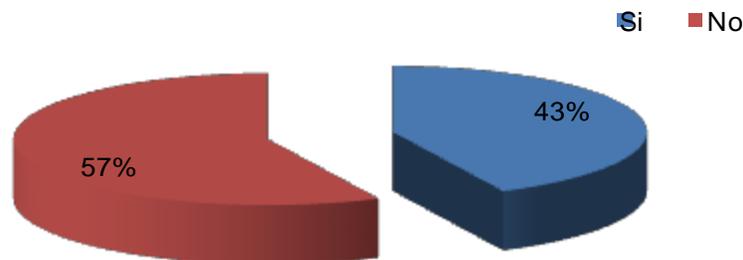
Análisis

Según la gráfica mostrada se evidencia que la comunicación que mantienen los empleados con los superiores es fluida en un 57%, sin embargo hay una población que representa el 43% quien dice estar inconforme con la comunicación que tiene con su superior. Ambos colectivos están de acuerdo que esta comunicación suele establecerse únicamente cuando existe un esfuerzo consciente para escuchar. Cuando una persona quiere perfeccionar la comunicación, generalmente se empeña en perfeccionar su lenguaje y expresión, olvidándose de que hace falta, por sobre todo, perfeccionar su capacidad de escuchar.

Ítems 9: ¿Existe en la empresa una buena planificación?

| Ítems | F(r) | F(a) |
|--------------|----------|-------------|
| Si | 3 | 37% |
| No | 4 | 63% |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: encuesta realizada a los trabajadores del departamento de talento humano



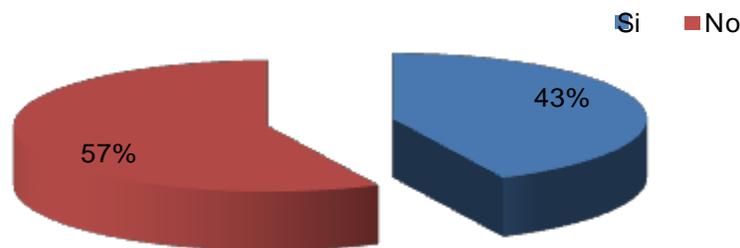
Análisis

Según el gráfico, los encuestados han señalado en un 63% que no existe una planificación buena, ya que muchas veces o no se planifica o lo que se plasma en la misma no se ejecuta como tal. Mientras que un 37% ha comentado que si existe. Aunado a esto cabe decir que la planificación es el proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción. Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.

Ítems 10: ¿El plan de acción propuesto, cumple con la planificación de las actividades?

| Ítems | F(r) | F(a) |
|--------------|----------|-------------|
| Si | 3 | 37% |
| No | 4 | 63% |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: encuesta realizada a los trabajadores del departamento de talento humano



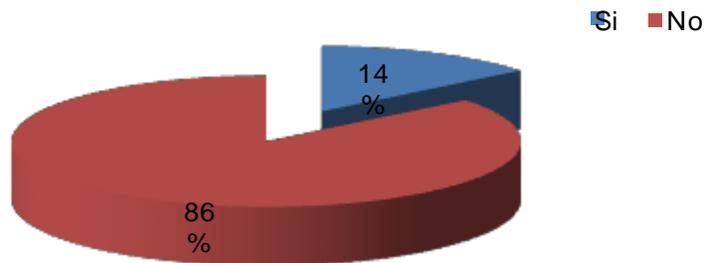
Análisis

En este paréntesis de la pregunta realizada a los encuestados, estos/as han opinado que el plan de acción propuesto no cumple con las actividades en un 63% debido a que el Departamento de Talento Humano no realiza con frecuencia planes de acción. Por parte contraria un 37% de los encuestados votaron que si cumple el plan de acción propuesto por la empresa en cada una de sus actividades.

Ítems 11: ¿Se aplica en el departamento un Estilo Gerencial Participativo?

| Ítems | F(r) | F(a) |
|--------------|----------|-------------|
| Si | 1 | 14% |
| No | 6 | 86% |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: encuesta realizada a los trabajadores del departamento de talento humano



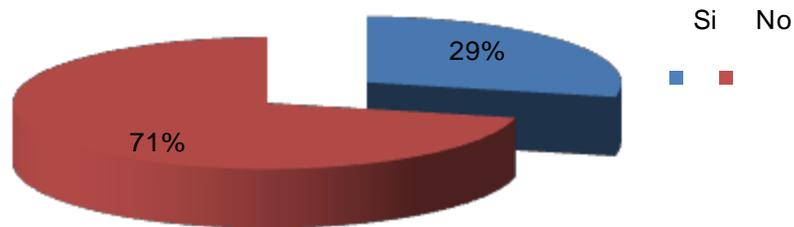
Análisis

Tal como se evidencia en el presente gráfico, el 86% de los participantes en la encuesta han respondido que no se aplica en la empresa un estilo gerencial participativo, dejando de lado la opinión de los trabajadores, mientras que un encuestado que representa el 14% dijo que si aplica la empresa dicho estilo gerencial ya que él ha compartido con los directivos la responsabilidad en la toma de decisiones.

Ítems 12: ¿El estilo del gerente es acorde al momento de tomar decisiones?

| Ítems | F(r) | F(a) |
|--------------|----------|-------------|
| Si | 2 | 25% |
| No | 5 | 75% |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: encuesta realizada a los trabajadores del departamento de talento humano



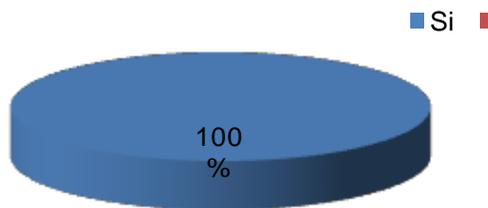
Análisis

Las respuestas en esta grafica varían ya que los encuestados han respondido en su mayoría 75% que el gerente no es acorde al momento de tomar una decisión, lo cual acarrea distorsión o confusión al lapso de la tarea llamado (a) hacer, por otro lado un 25% expreso que si es acorde, teniendo responsabilidad y compromiso en la tarea asignada.

Ítems 13: ¿Conoce el término motivación?

| Ítems | F(r) | F(a) |
|--------------|----------|-------------|
| Si | 7 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: encuesta realizada a los trabajadores del departamento de talento humano



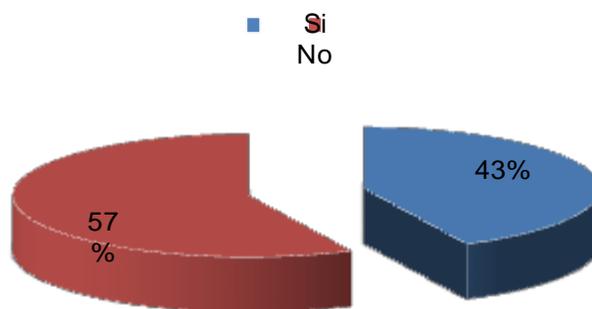
Análisis

Los encuestados han respondido en su totalidad que conocen el término motivación en un 100%. Esta se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

Ítems 14: ¿Hay motivación dentro del grupo de trabajo?

| Ítems | F(r) | F(a) |
|--------------|----------|-------------|
| Si | 3 | 43% |
| No | 4 | 57% |
| Total | 7 | 100% |

Fuente: encuesta realizada a los trabajadores del departamento de talento humano



Análisis

Tal como se aprecia en la presente gráfica, algo dividida por dos respuestas que destacan la motivación en el grupo de trabajo. Los encuestados han manifestado en un 57% que dentro del grupo no hay motivación, Por el contrario un 43% respondió que si hay una buena motivación. En sentido general motivar a alguien, se trata de crear un entorno en el que éste pueda satisfacer sus objetivos aportando su energía y esfuerzo, de ahí la importancia de que los gerentes dominen esta temática para que valoren y actúen, procurando que los objetivos individuales coincidan lo más posible con los de la organización

CAPITULO V

LA PROPUESTA

Presentacion de la Propuesta

El Departamento de Talento Humano de la UNELLEZ – VPDS, es un espacio para el personal que allí labora, la cual le brinda las herramientas necesarias para el desembolvimiento del personal, así como también crea planes de formación los cuales son llevados a cabo, en el potencial del personal, para evaluar la motivación, controlar el desempeño de las tareas, e incentivar la participación y el estudio de los hombres y mujeres que laboran en esta exitosa institución del sector educativo, razón por la cual el manejo de las actividades administrativas engloba una diversidad de áreas que deben trabajar de manera sistematizada y bajo lineamientos para obtener un mejor desempeño en sus funciones, evitando la suscitación de fallas que afecten las operaciones de la organización como un sistema.

En tal sentido, el departamento de talento humano representa una de las responsabilidades más importantes, donde la comunicación y la planificación deben ir de la mano de manera sólida, todo esto para que cada una de las actividades que allí se proyecten o se fijen sean ejecutadas con éxito, permitiendo así la superación tanto de la organización como del personal que allí labora.

La presente propuesta ha sido diseñada con la intención de facilitar lineamientos que ayude a mejorar la comunicación y la planificación en el Departamento de Talento Humano de la UNELLEZ VPDS, esto para que

exista un relación armoniosa y que permita enlazar las opiniones para el éxito organizacional.

Tales medidas se plantearon una vez realizada la investigación, es decir, recolectada la información pertinente y analizado los resultados del instrumento aplicado, lo cual permitió evidenciar las debilidades en el desempeño laboral del personal que son causantes del atraso en la ejecución de los procesos. Entre las debilidades encontradas se logro localizar actividades que defina las acciones que han de llevarse a cabo en los procesos administrativos, ambiente y desempeño laboral dentro de las diferentes áreas que conforman el departamento, lograr solucionar la falta de valores laborales y la manifestacion de carencias dentro de la jornada pueden facilitar el proceso de optimizacion en el desempeño laboral del mismo, todo ello trae como consecuencia, el no contar con una productividad optima lo cual debilidad en la comunicación entre el jefe inmediato y el personal.

En este contexto, se presenta la siguiente propuesta de lineamientos estratégicos enmarcado dentro de un ambiente de planificación y comunicación, la cual permita llevar a cabo un plan de comunicación que les ayude a conseguir las metas y objetivos planteados, enfocados en el trabajo diario, haciendo además un adecuado seguimiento de las operaciones administrativas en Talento Humano de la entidad estudiada, con la finalidad de programar el aumento del desempeño, registrar las actividades desempeñadas aplicando la planificación, y el crecimiento del mismo, además de aportar información administrativo confiable sobre las opiniones existente y la ubicación física del personal ante diferentes problemáticas.

En consecuencia, cabe destacar que esta propuesta se basó en el hecho de la importancia de conocer y determinar la manera más óptima de la comunicación y planificación en el Departamento de Talento Humano; con ella se pretende darle respuesta a la problemática actual de la organización objeto de estudio logrando el mejoramiento del desempeño y establecimiento de nuevos valores laborales que permita el desarrollo de actividades de calidad y un mejor servicio dirigido a la satisfacción tanto del personal como del público.

Justificación de La Propuesta

En la actualidad debido a los constantes cambios las organizaciones han tenido la necesidad de reformular su estructura, sus procesos y sus políticas, atendiendo a las normativas vigentes, la tecnología y diferentes estrategias cada vez más exigente. En este contexto, cada proceso para que se ejecute de manera eficiente lleva consigo un conjunto de direcciones y controles, los cuales varían conjuntamente con los cambios que experimenta la empresa, como lo es su crecimiento, lo cual implica manejar mayores cantidades de empleados requiriendo así un grado superior de estrategias efectivas para el manejo del mismo.

En tal sentido, la necesidad de aplicar cambios estratégicos para mejorar la comunicación y la planificación dentro del departamento de Talento Humano en pro de un crecimiento organizacional justifica la implementación de la propuesta. Esto debido a que en dicho departamento, se ha evidenciado barreras de comunicación las cuales impiden que el trabajo sea sólido o exitoso, es por ello que con la ejecución de los lineamientos facilitados en este trabajo, se podrá mejorar la comunicación y la planificación de todas y cada una de las actividades pautadas en el plan de

trabajo, así como también mejorar el desempeño laboral en las actividades diarias y el clima organizacional., según se evidencio en la investigación, no se encuentran debidamente definidas generando así las debilidades descritas.

De tal modo, los lineamientos y acciones que se proponen en este estudio se derivan principalmente del análisis realizado, en el cual se evidenciaron las debilidades existentes en las actividades diarias que ejercen, deficiencias que derivan principalmente por insuficientes estándares de calidad que permitan ejercer un adecuado control del personal.

Por ende, se hace necesario implementar nuevas normativas y actividades que sirvan de apoyo para la administración de la institución en cuanto al hecho de extinguir o disminuir las debilidades que actualmente se observan, y de esta forma mejorar la calidad del trabajo que se lleva a cabo, resguardand y conociendo con un mayor grado de exactitud las necesidades y debilidades, obteniendo información administrativa confiable, en fin lograr la eficiencia y eficacia de los procesos en el área y con ello el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.

Objetivos de La Propuesta

Objetivo General

Proponer lineamientos para mejorar la comunicación y planificación del desempeño laboral del personal que labora en el Departamento de Talento Humano de la UNELLEZ - VPDS

Objetivos Específicos

1. Definir el proceso para la implementación y control de los lineamientos dentro del Departamento de Talento Humano de la UNELLEZ – VPDS.
2. Ofrecer actividades que permitan mejorar la comunicación y planificación en el Departamento de Talento Humano de la UNELLEZ – VPDS.
3. Fortalecer las competencias comunicacionales que mejoren los vínculos internos en el Departamento de Talento Humano de la UNELLEZ – VPDS.

Desarrollo de la Propuesta

La propuesta se desarrollo de acuerdo al diagnóstico obtenido de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, tomando en cuenta las medidas administrativas relacionadas específicamente el mejoramiento de la comunicación y la planificación en el Departamento de Talento Humano de la UNELLEZ – VPDS, que se establecen en una entidad con el fin de salvaguardar los recursos humano, verificar la exactitud y veracidad de la información promovida por el mismo, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la aplicación de las políticas para el logro de los objetivos.

Por ende, a través de estos lineamientos se pretende generar un ambiente de tranquilidad, desempeño laboral, comunicación eficaz y planificación con ejecución exitosa, en estos se indican las acciones, políticas y procedimientos, que se han de seguir para una mejorar la comunicación y planificación del personal que labora dentro en el departamento en estudio, los cuales se desarrolla la explicación mas general de la propuesta.

Los autores Koontz, H., y Heinz Wehrich (1998:611) consideran que “la comunicación y la planificación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe comprenderla”. Se podría comenzar a través del proceso de comunicación con el emisor, quien codifica una idea que envía en forma oral, escrita, visual o de otra especie al receptor. El receptor codifica el mensaje y obtiene una interpretación de lo que el emisor desea comunicar. Esto puede resultar a su vez en cierto cambio o acción. Sin embargo, el proceso de la comunicación puede verse interrumpido por “ruido”, esto es, por todo aquello que entorpece la comunicación. En una organización, los administradores de recursos humanos deben disponer de la información necesaria para la correcta realización de sus labores.

La información no sólo debe fluir en sentido descendente o ascendente por la estructura organizacional, sino también horizontal y diagonalmente. La comunicación puede efectuarse por escrito, pero la mayor parte de la información se comunica oralmente. Además, los individuos también se comunican a través de gestos y expresiones faciales. La comunicación se ve entorpecida por barreras y fallas en el proceso de comunicación. Conocer estas barreras, aplicar una auditoría de comunicación y poner en práctica las sugerencias para la comunicación y escucha eficaces facilitan no sólo la comprensión, sino también la administración.

Lineamientos de la Comunicación y Planificación

Algunas de las mejoras que se pueden percibir al implementar los lineamientos que orienten la comunicación y planificación en el Departamento de Talento Humano de la UNELLEZ – VPDS, son los siguientes.

- Proporcionar el marco general para las acciones.
- Incrementar el valor de la comunicación dentro de las coordinaciones.
- Aclarar el papel de la comunicación y la planificación en la actividad de las coordinaciones.
- Abrir la oportunidad para el debate interno el cual permita someter a revisión las decisiones obsoletas.
- Combatir la idea de la comunicación concebida como una herramienta para las coordinaciones.
- Permitir el monitoreo, el control y la evaluación del personal, no solo del Departamento de Talento Humano, sino de toda la empresa.
- Permite la anticipación y el enfoque proactivo de los trabajadores.
- Facilitar la jerarquización de las prioridades en las acciones planificadas para los trabajadores.
- Esta propuesta de lineamiento de comunicación y planificación dirigida al Departamento de Talento Humano de la UNELLEZ - VPDS permite la orientación hacia el logro de los siguientes objetivos:
 - Fortalecer la imagen corporativa de los trabajadores dentro de la institución.
 - Establecer un vínculo de cooperación y colaboración entre los diferentes medios de comunicación presentes en cada una de las coordinaciones, como: computadores, teléfonos, Internet, y correos electrónicos, planificando actividades motivacionales que ayude a mantener un ambiente laboral proactivo y dinámico.
 - Generar mayor participación entre los trabajadores adjuntos al departamento de Talento Humano en las actividades programadas por la institución desde sus otras coordinaciones.
 - Crear un comité de comunicación y planificación en la empresa.
 - Mejorar los vínculos de comunicación entre los usuarios y el personal de la UNELLEZ VPDS o viceversa.

- Conseguir una mayor frecuencia del uso de sus servicios, mejorando el conocimiento que los usuarios tienen de los mismos, así como su acceso y utilización.

Metas

- Proyección de un video institucional en el interior del instituto.
- Creación de oficina de comunicación y planificación.
- Lograr que el 90% de los empleados participen en las actividades programadas.
- Realizar reuniones mensuales del comité de comunicación y planificación.
- Realización de encuentros mensuales de integración – personal de Talento Humano con otras coordinaciones de la UNELLEZ – VPDS.
- La creación de un boletín informativo interno mensual. (Periódico Talento Humano)

Estrategias

- Dar a conocer a los usuarios la oficina de Talento Humano mediante un video institucional.
- Aprovechamiento de herramientas tecnológicas como la página web y el correo electrónico
- Adecuación de una oficina de comunicación y planificación.
- Realización de encuentros deportivos y de formación que permitan la interacción entre los diferentes departamentos de la institución. (Cada tres meses)
- Mantener una evaluación constante del personal y calificar su desempeño laboral mediante encuestas y observaciones directas.

- Tener informado al personal de los diferentes departamentos sobre los avances y dificultades, así como de celebraciones especiales publicarlos mediante la creación del boletín interno.
- Realizar encuentros deportivos y culturales en jornadas extralaborares, para mejorar la comunicación entre los miembros del departamento de recursos humanos con los otros.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La investigación denominada, diseño de lineamientos dirigidos al mejoramiento de la comunicación y planificación en el departamento de Talento Humano de la UNELLEZ – VPDS, se enfocó en desarrollar cada uno de los objetivos propuestos en la misma:

En función al objetivo uno, direccionado en diagnosticar la situación actual del Departamento de Talento Humano de la UNELLEZ VPDS, se pudo constatar que:

De acuerdo a los encuestados, el gerente no manifiesta capacidad gerencial para aplicar medidas adecuadas en la elección de talento humano requerido a integrar la corporación. De igual manera, no se identifica con un liderazgo eficaz para intervenir conjuntamente con los empleados a una labor eficientemente decorosa en beneficio de metas establecidas. Por otro lado, no impulsa el compañerismo con el personal demostrando virtudes moralistas justificables. Tampoco estimula el ánimo de apoyo al talento para aumentar ímpetus de fraternidad con colaboración general. Se aprecia que el jefe no se interesa por el capital intelectual del talento humano con el que cuenta para obtener mejoras profesionales a la institución a través de los favores del discernimiento de los trabajadores.

También, determinaron que no se expresa la importancia al capital humano por parte de la gerencia que direcciona, sin considerar los aportes que brinda el componente laboral al organismo para optimización de desarrollo.

Asimismo, el gerente, no promueve la eficacia del conocimiento que posee el talento humano como capital social para elevar el perfeccionamiento de la institución. Según los trabajadores el gerente realmente no está cumpliendo a cabalidad el rol que debe asumir con su equipo. El gerente del ente gubernamental, no promueve la motivación intrínseca entre el equipo de colaboradores de manera que su propio estima los direcciona al buen desempeño con identificación al organismo. El directivo no mantiene una motivación extrínseca a través de estímulos tangibles que los encause a desempeñarse con eficiencia en sus compromisos laborales adquiridos con la organización.

El gerente de no conserva una motivación extrínseca con el talento humano para crear estímulos que les induzca permanentemente a desempeñarse honradamente con su responsabilidad. En relación la gestión del talento humano que se lleva por el gerente como elemento indispensable en la empresa de alimentos, se pudo apreciar según los trabajadores que prácticamente no se está cumpliendo con los mismos por parte del directivo.

Acorde al objetivo dos, el cual responde en determinar las debilidades y fortalezas del Departamento de Talento Humano de la UNELLEZ VPDS, se aprecia que:

Los funcionarios públicos señalaron que de manera personal hay una motivación en conjunto por mantener las habilidades comunicacionales entre ellos, en función de contribuir con el éxito institucional y por ende brindar una buena planificación, sin embargo se considera una debilidad que el gerente no presta atención a la formación profesional del equipo de trabajadores que lo acompaña para que aprecien su superación técnica de perfeccionamiento con esfuerzo de superación continua como parte de su

profesionalismo. Aunado a ello el gerente de Talento Humano, no crea compendios de cambios profundos de manera que los colaboradores fortalezcan su desarrollo profesional.

En relación al objetivo tres, enfocado en diseñar lineamientos dirigidos al mejoramiento de la comunicación y planificación en el Departamento de Talento Humano, los resultados confirmaron que: Acorde a los datos obtenidos de la fuente primaria, se pudo apreciar la importancia de diseñar una propuesta que dé respuesta a la necesidad evidenciada en el Departamento de Talento Humano de la UNELLEZ - VPDS que permita el mejoramiento de la comunicación y planificación en el dicho departamento. Es importante hacer mención a que la efectividad en el de una buena comunicación y planificación de las trabajadoras y trabajadores del departamento en estudio, se puede optimizar, tomando en cuenta diferentes elementos que brinda la gestión del talento humano por el gerente en los nuevos paradigmas de la gerencia y planificación institucional.

En función a las temáticas abordadas, la importancia de la gestión del talento humano por el gerente como elemento indispensable, incide directamente en relación con efectividad en el desempeño laboral de las trabajadoras y trabajadores del departamento de Talento Humano de la UNELLEZ VPDS, por cuanto se pueden poner en práctica todos los requerimientos necesarios con un personal de altura para el desarrollo de dicha organización en lo que respecta el proceso de planificación y comunicación como bienestar de todos los que hacen vida directa e indirectamente con el ente.

Recomendaciones

En cuanto al gerente de Talento Humano de la UNELLEZ VPDS.

- a) Demuestre capacidad gerencial para aplicar medidas adecuadas en la elección de talento humano requerido a integrar la corporación.
- b) Se identifique con un liderazgo eficaz para intervenir con los empleados a una labor eficientemente decorosa en beneficio de metas establecidas.
- c) Impulse el compañerismo con el personal demostrando virtudes moralistas justificables.
- d) Estimule el ánimo de apoyo al talento para aumentar ímpetus de fraternidad con colaboración general.
- e) Se interese por el capital intelectual del talento humano con el que cuenta para obtener mejoras profesionales a la institución a través de los favores del discernimiento entre trabajadores.
- f) Exprese importancia al capital humano que direcciona, considerando aportes que brinda el componente laboral al organismo para optimización.
- g) Promocione la eficacia del conocimiento que posee el talento humano como capital social para elevar el perfeccionamiento de la institución.
- h) Cumpla a cabalidad el rol que debe asumir con su equipo.
- i) Promueva la motivación intrínseca entre el equipo de colaboradores para que su propio estima los direcciona al buen desempeño.
- j) Mantenga una motivación extrínseca a los trabajadores a través de estímulos tangibles que los encause a desempeñarse con eficiencia en sus compromisos laborales adquiridos con la organización.
- k) Conserve una motivación extrínseca con el talento, creando estímulos que les induzca a desempeñarse honradamente con su responsabilidad.

- l) Preste atención a la formación profesional del equipo de trabajadores que lo acompaña para que aprecien su superación técnica de perfeccionamiento con esfuerzo como parte de su profesionalismo.
- m) Cree compendios de cambios profundos de manera que los colaboradores fortalezcan su desarrollo profesional.
- n) Genere oportunidades de entrenamiento del personal para que obtengan sapiencias de conseguir reciprocidades con el organismo.
- o) Ofrezca capacitación inductiva al equipo de nuevos ingresos para que emprendan con superación la admisión de renovadores métodos de labores.
- p) Brinde oportunidades de capacitación correctiva para enmendar dificultades de ejercicio profesional en el talento humano.
- q) Estimule efectivamente a los profesionales con los que cuenta para que tomen satisfacción laboral ante la estructura de la que forman parte.
- r) Abra espacios de participación en el trabajo al equipo de colaboradores para que se equilibren psicológicamente con su práctica.
- s) Motive constantemente a los trabajadores para que adquieran compromiso con la organización en cumplimiento de las metas trazadas
- t) Utilice elementos indispensables para la efectividad en el desempeño laboral de las trabajadoras y trabajadores del Instituto Municipal.

En relación a las trabajadoras y trabajadores del Departamento de Talento Humano

- a) Cumplan con una labor eficientemente decorosa en beneficio de metas establecidas.
- b) Practiquen el compañerismo con el personal demostrando virtudes moralistas justificables.
- c) Mantengan la eficacia del conocimiento que poseen como talento humano para elevar el perfeccionamiento de la institución.

- d) Practiquen la motivación intrínseca y extrínseca para que su propia estima los dirija al buen desempeño.
- e) Se formen profesionalmente como equipo de trabajo para que aprecien su superación técnica de perfeccionamiento con esfuerzo siendo parte de su profesionalismo.
- f) Fortalezcan su desarrollo profesional y soliciten oportunidades de entrenamiento para que obtengan sapiencias de conseguir reciprocidades con el organismo.
- g) Exijan capacitación inductiva para el equipo de nuevos ingresos y emprendan la admisión de renovadores métodos de labores.
- h) Consigan oportunidades de capacitación correctiva para enmendar dificultades de ejercicio profesional como talento humano.
- i) Tomen una manera de satisfacción laboral con compromiso ante la estructura de la que forman parte.
- j) Participen en el trabajo en equipo para que se equilibren psicológicamente con su práctica.
- k) Aprecien las oportunidades que se les brinda para que adquieran más experiencias en su profesionalismo.

Referencias

- Aguilera, R. (2017). **Rol del gerente en la promoción del talento humano de los trabajadores en el clima laboral de la empresa Lácteos Los Andes en Cabudare.** Trabajo para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia Pública en la universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado en Barquisimeto estado Lara.
- Arapé y Rojas., 2001. La comunicación del Gerente en la Administración Pública. Dirección Estratégica. Madrid: Prentice May International Ltd.
- Arias, F. (2012). **El Proyecto de Investigación Científica.** (5ta. Edición). Editorial Episteme. Caracas.
- Alcaráz, J. (2010). **Nuestro motor emocional “la motivación”,** Días Santos. Alles, N. (2006). **Global Entrepreneurship Monitor.** Reporte gem Argentina 2009”, disponible en: http://www.iae.edu.ar/pi/centros/entrepreneurship/paginas/gem_reportes.aspx, (24/11/2011). Azuaje, E. (2011). **Pensamiento Gerencial.** Ediciones Urania.
- Balestrini, M. (2007). **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación.** (8va Edición). Caracas. BL. Consultores Asociados.
- Balkin y Cardy (2008). **Haciendo empresas.** Macchi.
- Bavaresco, A. (2006). **Técnicas de Investigación.** Mc Graw Hill. México.

Bernárdez (2008). **Teoría de la acción humana en las organizaciones**. La acción personal, Rialp

Bettel. (2011). **Administración de Personal**. 2da edic. Mexico: Mc Graw Hill.

Bettel. (2016). **Administración de Personal**. 3ra edic. Mexico: Mc Graw Hill.

Brito (2012). **Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial**, Uninorte.

Chiavenato, I., 2011. **Introducción a la Administración General**. México: McGrawHill.

Chiavenato, I. (2001). **Administración de Recursos Humanos de las Organizaciones**. (Tercera Edición). México Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2006). **Introducción a la Teoría general de la Administración**. (Séptima Edición). Bogotá. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). **Comportamiento Organizacional**. México: Mc Graw Hill. (Extraordinaria).

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).
Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N°36.860

Colmenares, C. (2017). **Desempeño Laboral y su Influencia en la Cultura Organizacional de la Alcaldía del municipio Barinas del estado**

Barinas. Trabajo para optar al Grado Magister Scientiarum en Gerencia Empresarial en la Universidad Fermín Toro.

Coulter, M y Robbins, E. (2014). **Administración.** México: Pearson.

Da Silva, R., 2002. Teorías de la Administración. THOMSON INTERNATIONAL.

De Cenzo y Robbins, D. (2005). **Administración de Recursos Humanos.** México: Limusa Wiley.

Dessler, L. (2009). **Ética empresarial.** Guía para directivos, Griker.

Drucker, G. (2009). **La Gerencia del Siglo XXI.** 3ra edición. Editorial Planeta. Bogotá- Colombia.

Eslava, A. (2004). **Gestión de talento Humano en las Organizaciones.** Ediciones Granica, S.A. Argentina.

Fernández, G. (2004). **Comunicación Efectiva.** Tercera Edición Editorial Trillas. México.

Flores, R. (2014). **La Administración de los Recursos Humanos.** México: UNID editorial digital.

Gómez, L., 1999. Recursos Humanos. Fundamentos del Comportamiento humano en la empresa. Editorial Prentice Hall (6ta edición). México.

Gómez O., 2011. La gestión de recursos humanos y el servicio que presta el personal de mantenimiento de un outsourcing, ubicado en el municipio San Diego del estado Carabobo. Universidad de Carabobo. Venezuela.

González J., 1998. Modelo de Gestión de Recursos Humanos en organizaciones con una orientación hacia la calidad total. Estudio empírico en las agencias de viaje. Universidad San Pablo CEU. Brasil.

Gibson, J. (2009). **Las Organizaciones**. (Reedición). Santiago de Chile, Mc Graw Hill.

Gómez, L., Balkin, D, & Cardy, R. (2008). **Gestión de Recursos Humanos**. (5ta Edición ed.). Madrid, España: Pearson Educación, S.A.

Hernández, Fernández y Baptista (2014). **Metodología de la investigación**. (7ma. Edición) México: Mc Graw Hill.

Hernández J., 2018. TEORÍAS CLÁSICAS DE LAS ORGANIZACIONES Y EL GUNG HO Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 22, núm. 1, Universidad Nacional de Misiones, Argentina Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357959311001>

Hernández y Otros (2007). **El Proceso Metodológico en la Investigación**. 3ra edición. Mc Graw Hill. México.

Hernández y Otros (2010): **Metodología de la Investigación**. 5a. edición. Mc Graw. Hill. México.

- Hurtado, J y Toro. (2007). **Paradigmas y Métodos de Investigación**. Valencia: Episteme Consultores y Asociados C.A.
- Ibañez, M. (2011). **Gestión del Talento Humano en la Empresa**. Lima: Editorial San Marcos.
- Jericó, P. (2011). **Gestión del Talento: Construyendo Compromiso**. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Koontz, H, y Wehrich, H. (2012). **Administración. Una Perspectiva Global**, 12a. Edición. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Lozano, L. (2007). **El Talento Humano. Una estrategia de Éxito en las Empresas Culturales**. EAN (Escuela de Administración de Negocios Institución Universitaria), 147- 164.
- Márquez, O. (2006). **El Proceso de Investigación**. Barinas: Fondo Editorial UNELLEZ.
- Márquez, S. (2015). **Acerca de Nosotros: Mis Blogs**. Obtenido de <https://www.blogger.com/> web site: <http://gestiondetalentohumanosm.blogspot.com/2015/06/que-es-la-gestion-de-talento-humano.html?m=1>
- Parella, S y Martins, F. (2012). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Caracas. (5ta Edición). Fondo Editorial (FEDEUPEL).
- Pérez, A. (2004). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá. Colombia.

- Pérez, G. (2007). **Perfil de Motivación para el Trabajo**. Madrid. Mc Graw Hill.
- Ramírez, T. (2009). **Cómo Hacer un Proyecto de Investigación**. 3ra edición. Ediciones PANAPO de Venezuela C.A.
- Robbins, P. (2004). **Comportamiento Organizacional**. México: Pearson.
- Robbins, P. S., & Judge, A. T. (2009). **Comportamiento organizacional**. México: Pearson.
- Rondón, A. (2018). **Incidencia del Desempeño laboral en el Nivel de Satisfacción de los trabajadores del Banco de Venezuela en la Oficina principal de Valencia en el estado Carabobo**. Investigación para optar al Grado de Magister Scientiarum en Gerencia Pública en la Universidad de Carabobo.
- Sabino, C. (2006). **El Proceso de Investigación**. Caracas. Panapo de Venezuela, C.A.
- Salazar, M, De Castro, G. y López, P. (2008). **Capital Intelectual. Una Propuesta para Clasificarlo y Medirlo**. Academia, Revista Latinoamericana de Administración, 37, 2008, 1-16.
- Sánchez, C. (2013). **El Talento Humano en las Organizaciones Empresariales**. Ediciones Granica, S.A. Argentina.

Silva, D. (2006). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. FEDUPEL. Caracas. Venezuela.

Tamayo y Tamayo, M. (2009). **El Proceso de la Investigación Científica**. 5ta edición. México: Editorial Limusa.

Toro, F. (2011). **El clima organizacional**. Perfil de empresas colombianas. Medellín.

Toro y Parra (2006). Lo que debes saber de un trabajo de investigación. Graficolo, C.A.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales**. Fondo Editorial UPEL. Caracas.

Vásquez, A. (2008). **Gestión de Talento Humano**. [Internet] 2008 Lima, Venezuela; [citado el 20 de oct 2019]; Disponible en: <http://google.over-blog.es/article-28524229.html>

Vivero D., 2003. Fundamentos para el análisis de gestión administrativa, interés del gerente. Editorial PANAPO.