

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



**Vicerrectorado de Infraestructura  
y Procesos Industriales  
Coordinación de Área de Postgrado  
Maestría en Administración Gerencia General**

*La Universidad que siembra*

**EL PROCESO ORGANIZATIVO Y COMUNICACIONAL EN LA  
FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO Y PROMOCIÓN DEL PODER  
COMUNAL (FUNDACOMUNAL), SAN CARLOS**

**Autor: Ing. Aiman D. Abou Harb  
C.I. 19.357.073**

**Tutora: MSc. Ing. Gioconda Sosa  
C.I. 16.158.715**

**SAN CARLOS, JUNIO DE 2018**

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



*La Universidad que siembra*

**Vicerrectorado de Infraestructura  
y Procesos Industriales  
Coordinación de Área de Postgrado  
Maestría en Administración Gerencia General**

**EL PROCESO ORGANIZATIVO Y COMUNICACIONAL EN LA  
FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO Y PROMOCIÓN DEL PODER  
COMUNAL (FUNDACOMUNAL), SAN CARLOS  
Requisito parcial para optar al Grado de Magíster Scientiarum en  
Administración, Mención Gerencia General**

**Autor: Ing. Aiman D. Abou Harb  
C.I. 19.357.073**

**Tutora: MSc. Ing. Gioconda Sosa  
C.I. 16.158.715**

**SAN CARLOS, JUNIO DE 2018**



UNIVERSIDAD NACIONAL  
EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"

Programa de Estudios Avanzados



**ACTA DE ADMISIÓN TRABAJO ESPECIAL DE GRADO,  
TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL**

Nosotros, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	X	Trabajo de Grado		Tests Doctoral
---------------------------	---	------------------	--	----------------

Titulado(a):

**EL PROCESO ORGANIZATIVO Y COMUNICACIONAL EN LA  
FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO Y PROMOCIÓN DEL PODER COMUNAL  
(FUNDACOMUNAL), SAN CARLOS**

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

**AIMAN DANIEL ABOU HARB CHARFE, C.I. V-19.357.073**

Como requisito parcial para optar al grado académico de: Magister Scientiarum, el cual es ofrecido en el programa de: Maestría en Administración Gerencia General (San Carlos), del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy, 04/06/2018 a las 08:00 am, se realizó la admisión del mismo, acordando que:

- El Trabajo / Tests se acepta para la presentación / Defensa oral.
- El Trabajo / Tests se acepta para la presentación / Defensa oral, una vez que se adopten las modificaciones sugeridas.
- El Trabajo / Tests no se acepta para la defensa oral.

Se estableció como fecha de presentación / defensa, el día: 12/06/2018, a las 10:00 a.m., Dando fe de ello levantamos la presente acta en San Carlos, 04/06/2018.

1.- Jurado Principal Tutora

MSc. Gioconda Sosa, C.I. 16.158.715

(EXTERNA)

2.- Jurado Principal Coordinadora

MSc. Yesenia Fuentes, C.I. V-13.734.377

(UNELLEZ)

3.- Jurado Principal

MSc. Carmen Pinto, C.I. V-4.101.093

(UNELLEZ)

4.- Jurado Suplente

Dr. Antonio Flores, C.I. V-11.962.937

(UNELLEZ)

5.- Jurado Suplente

Dr. Danny Orasma, C.I. V-11.964.355

(UNELLEZ)



EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"

Programa de Estudios Avanzados



**ACTA DE PRESENTACIÓN / DEFENSA TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL**

Nosotros, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	X	Trabajo de Grado	Tesis Doctoral
---------------------------	---	------------------	----------------

Titulado(a):

**EL PROCESO ORGANIZATIVO Y COMUNICACIONAL EN LA FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO Y PROMOCIÓN DEL PODER COMUNAL (FUNDACOMUNAL), SAN CARLOS**

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

**AIMAN DANIEL ABOU HARB CHARFE, C.I. V-19.357.073**

Como requisito parcial para optar al grado académico de: Magister Scientiarum, el cual es ofrecido en el programa de: Maestría en Administración Gerencia General (San Carlos), del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy, 12/06/2018, a las 9:00 A.m., se realizó la presentación/ defensa del mismo, acordando:

- Aprobar la Presentación / Defensa del Trabajo / Tesis.
- Aprobar la Presentación / Defensa del Trabajo / Tesis, otorgando Mención Publicación.
- Aprobar la Presentación / Defensa del Trabajo / Tesis, otorgando Mención Honorífica.
- Aprobar la Presentación / Defensa del Trabajo / Tesis, otorgando Mención Publicación y Honorífica.

Dando fe de ello levantamos la presente acta, la cual finalizó a las:

9:35 A.m.

1.- Jurado Principal Tutora

MSc. Gioconda Sosa, C.I. 16.158.715

(EXTERNA)

2.- Jurado Principal Coordinadora

MSc. Yesenia Fuentes, C.I. V-13.734.377

(UNELLEZ)



3.- Jurado Principal

MSc. Carmen Pinto, C.I. V-4.101.093

(UNELLEZ)

4.- Jurado Suplente

Dr. Antonio Flores, C.I. V-11.962.937

(UNELLEZ)

5.- Jurado Suplente

Dr. Danny Orasma, C.I. V-11.964.355

(UNELLEZ)

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **MSc. Ing. Gioconda Sosa**, portadora de la cédula de identidad N° **16.158.715**, en mi carácter de tutora del Trabajo de Grado: **EL PROCESO ORGANIZATIVO Y COMUNICACIONAL EN LA FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO Y PROMOCIÓN DEL PODER COMUNAL (FUNDACOMUNAL), SAN CARLOS**, presentado por el ciudadano **Ing. Aiman Daniel Abou Harb**, para optar al Grado de Magister Scientiarum en Administración, Mención Gerencia General, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de San Carlos, a los 12 días del mes de junio del año 2.018



---

**MSc. Ing. Gioconda Sosa**  
**C.I: 16.158.715**

## AGRADECIMIENTO

A mi Dios que me lleno de fuerzas, de vida y salud para continuar hasta alcanzar esta meta.

A mis padres Nasib Ali Abou Harb y Yursg Charfe de Abou Harb, por el apoyo que me otorgaron en cada momento.

A mi Hermano Richard Basshar Abou Harb, por ser un ejemplo a seguir.

A mi hermana Yenni Abou Harb, por ser mi motivo de inspiración para brindarte un mejor futuro.

A la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, por brindarme la oportunidad de obtener mi título de Magister.

A mi amiga y tutora Gioconda Sosa, por la ayuda y el apoyo incondicional para lograr esta meta.

**¡A todos ustedes, eternamente agradecido!**

## DEDICATORIA

Dedico totalmente esta Investigación y toda mi vida de estudios a mis Padres: Nasib Ali Abou Harb que ya no se encuentra conmigo, Yurgs Charfe de Abou Harb por haberme apoyado e incentivado a conseguir esta meta; gracias a ellos soy quien soy en esta vida.

**“Nunca pienses en la suerte,  
Porque la suerte  
Es el pretexto de los fracasados”.**

**Pablo Neruda**

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pg.</b>
ACEPTACIÓN DEL TUTOR	
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
LISTA TABLAS Y DE FIGURAS .....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I.</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.2 Objetivos de la Investigación	
1.2.1 Objetivo General.....	11
1.2.2 Objetivos Específicos.....	11
1.3 Justificación de la Investigación.....	11
1.4 Alcances de la Investigación.....	13
1.5 Línea de a Investigación.....	13
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	14
2.2 Bases Teóricas.....	19
2.3 Bases Conceptuales.....	25
2.4 Bases Legales.....	35
2.5 Sistema de Variables.....	41
2.5.1 Operacionalización de las Variables.....	42
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1 Nivel y Tipo de la Investigación.....	44
3.2 Diseño de la Investigación.....	45
3.3 Modalidad de Investigación.....	46
3.4 Población.....	46
3.5 Muestra.....	46
3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	49
3.7 Técnica y Análisis de Datos.....	50
3.8 Validez del Instrumento.....	50
3.9 Confiabilidad del Instrumento.....	51



**CAPÍTULO IV****ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

4.1 Presentación de los Resultados.....	52
4.2 Conclusión del Diagnóstico.....	66

**CAPÍTULO V****LA PROPUESTA**

Título de la Propuesta.....	68
5.1 Presentación de la Propuesta.....	68
5.2 Justificación de la Propuesta.....	68
5.3 Objetivos de la Propuesta	
5.3.1 Objetivo General.....	69
5.3.2 Objetivos Específicos.....	69
5.4 Contexto Laboral.....	70
5.5 Fases de la Propuesta.....	74
5.6 Factibilidad de la Propuesta.....	76
5.7 Impacto de la Propuesta.....	77
5.8 Estructura de la Propuesta .....	78
5.9 Validación de la Propuesta.....	81
5.10 Ejecución de la Propuesta.....	81
5.11 Valoración de la Propuesta.....	87
5.12 Conclusiones de la Investigación.....	95
5.13 Recomendaciones de la Investigación.....	99
REFERENCIAS.....	101
ANEXOS	
Anexo A. Instrumento de Recolección de Datos.....	107
Anexo B. Validación de Instrumento.....	111
Anexo C. Confiabilidad del Instrumento.....	113
Anexo D. Validación de la Propuesta.....	114
Anexo E. Cuestionario de Valoración de la Propuesta.....	116
Anexo F. Evidencias Fotográficas.....	117

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

	<b>Pg.</b>
<b>TABLAS</b>	
1. Operacionalización de Variables.....	43
2. Distribución de la Muestra.....	48
3. Tipo de autoridad utilizado con más frecuencia por el Coordinador de la Institución.....	53
4. Acciones a emplear para favorecer el logro de los objetivos Institucionales.....	54
5. Formas de liderar el proceso de comunicación por parte del coordinador de la Institución.....	55
6. Actividades en que los trabajadores participan en el proceso organizacional y comunicacional de la institución.....	56
7. Influencia del clima organizacional en el proceso organizativo y comunicacional de la institución.....	57
8. Relación a las formas de capacitación de los trabajadores en función del proceso organizativo y comunicacional en Fundacomunal estado Cojedes.....	58
9. Actividades que mejoran el proceso organizativo y comunicacional en la institución.....	59
10. Formas para delegar funciones por parte del coordinador de la Institución.....	60
11. Aspectos que se deben optimizar en la acción gerencial.....	61
12. Tipo de información que le proporciona el Gerente (Coordinador Regional) a los trabajadores de Fundacomunal.....	62
13. Medios de información empleados por los gerentes de Fundacomunal	63
14. Niveles de comunicación practicados en Fundacomunal Cojedes...	64
15. Políticas comunicacionales aplicadas en Fundacomunal.....	65
16. Fases de la Propuesta.....	75
17. Estructura de la Propuesta.....	79
18. Proceso Organizativo.....	82
19. Comunicación Organizacional.....	84
20. Liderazgo Organizacional.....	86

## FIGURAS

1. Organigrama Regional de Fundacomunal.....	74
2. Representación gráfica del esquema de evaluación de la propuesta	90
3. Valoración del diseño del Plan de Acción.....	92
4. Valoración de Aspectos Operativos del Plan de Acción.....	93
5. Valoración del contenido formativo del Plan de Acción.....	94
6. Valoración de la ejecución del Plan de Acción.....	95

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA  
Y PROCESOS INDUSTRIALES  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA GENERAL**

**EL PROCESO ORGANIZATIVO Y COMUNICACIONAL EN LA  
FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO Y PROMOCIÓN DEL PODER  
COMUNAL (FUNDACOMUNAL), SAN CARLOS**

**AUTOR: Ing. AIMAN D ABOU HARB  
TUTORA: MSc. Ing. GIOCONDA SOSA  
AÑO: 2018**

**RESUMEN**

La presente investigación está enmarcada en el paradigma positivista, enfoque cuantitativo, cuyo objetivo general es: Implementar un plan de acción para fortalecer el proceso organizativo y comunicacional en la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos estado Cojedes. La investigación es de tipo de campo, diseño no experimental, modalidad proyecto factible, la población estuvo conformada por 120 individuos, la muestra quedó conformada por 55 individuos, el instrumento de recolección de datos se estructuró con 13 afirmaciones con 5 alternativas de respuesta, cuenta con la validación metodológica, validación de contenidos y validación estilo y redacción, la confiabilidad del instrumento se calculó por el coeficiente Alpha de Cronbach cuyo valor fue 0.82, que lo hace altamente confiable, del diagnóstico se establece que: el proceso organizativo y comunicacional, debe estar basado en el respeto desde el punto de vista personal y profesional, al mismo tiempo debe llevar a la discusión y el análisis crítico y productivo de los aspectos álgidos del proceso gerencial. El plan de acción, posee validación de expertos, factibilidad institucional, el instrumento de evaluación se le aplicó el coeficiente KR20 y dio como resultado 0.80. De la evaluación se obtuvo que los trabajadores en su mayoría están capacitados para ejercer sus cargos, se detectaron factores que influyen negativamente en el proceso organizativo y comunicacional como liderazgo autocrático, falta de comunicación horizontal, desmotivación del personal. Se concluye que las expectativas de los trabajadores, resultaron tímidas y poco halagadoras, a pesar de que mostraron total disposición y recibieron con beneplácito el plan de acción, consideran que la transformación debe iniciarse en los gerentes y su forma de llevar el proceso organizativo y comunicacional en la institución. Se recomienda, disponer de todos los esfuerzos necesarios para desarrollar un liderazgo, democrático, participativo y transformacional en Fundacomunal - Cojedes.

**Palabras clave: Proceso Organizativo, Proceso Comunicacional, Liderazgo, Clima Organizacional, Plan de Acción.**

**NATIONAL EXPERIMENTAL UNIVERSITY  
OF THE WESTERN PLAINS "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICE-RECTORATE OF INFRASTRUCTURE AND  
INDUSTRIAL PROCESSES  
COORDINATION OF POSTGRADUATE  
AREA MASTER IN ADMINISTRATION SKILL  
GENERAL MANAGEMENT MENTION**

**THE ORGANIZATIONAL AND COMMUNICATIONAL IN THE  
FOUNDATION FOR DEVELOPMENT AND PROMOTION OF POW  
COMMUNITY (FUNDACOMUNAL), SAN CARLOS PROCESS.**

**AUTHOR: Ing. AIMAN D. ABOU HARB  
TUTOR: MSc. Ing. GIOCONDA SOSA  
DATE: 2018**

**SUMMARY**

The present investigation is framed in the positivist paradigm, quantitative approach, whose general objective is: To implement an action plan to strengthen the organizational and communicational process in the Foundation for the Development and Promotion of Communal Power (Fundacomunal), San Carlos Cojedes state. The research is of field type, non-experimental design, feasible project modality, the population consisted of 120 individuals, the sample consisted of 55 individuals, the data collection instrument was structured with 13 statements with 5 response alternatives, account With methodological validation, content validation and style and writing validation, the reliability of the instrument was calculated by the Cronbach's Alpha coefficient, whose value was 0.82, which makes it highly reliable. The diagnosis establishes that: the organizational and communicational process must be based on respect from the personal and professional point of view, at the same time should lead to the discussion and critical and productive analysis of the key aspects of the management process. The plan of action, has validation of experts, institutional feasibility, the evaluation instrument was applied the KR20 coefficient and resulted in 0.80. From the evaluation, it was found that most of the workers are trained to perform their duties, factors that negatively influence the organizational and communication process were detected, such as autocratic leadership, lack of horizontal communication, de motivation of the personnel. It is concluded that the expectations of the workers, were timid and not very flattering, although they showed total disposition and welcomed the plan of action, they consider that the transformation must begin in the managers and their way of carrying out the organizational and communicational process In the institution. It is recommended to have all the necessary efforts to develop a leadership, democratic, participatory and transformational in Fundacomunal - Cojedes.

**Keywords: Organizational Process, Communicational Process, Leadership, Organizational Climate, Action Plan.**

## INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, el quehacer de las organizaciones, transcurre en un ámbito donde la base primaria se compone del proceso comunicacional que se desarrolle y del cual dependerá en gran forma la cultura y el comportamiento organizacional, de igual forma, dentro del proceso comunicacional se pueden distinguir áreas específicas de interrelación que al integrarse en un todo coherente constituyen lo que se llama comunicación organizacional. Esas áreas son personales, sociales, profesionales y técnicas.

Por las razones expuestas, las instituciones del Estado Venezolano, como organizaciones que son, se ordenan y funcionan a partir de la necesidad de comunicarse de sus integrantes para alcanzar los fines y objetivos de cada ente, la problemática de la comunicación organizacional a nivel de las instituciones, presenta características especiales determinadas por el tipo de liderazgo ejercido, la formación profesional y social y las actitudes asumidas por quienes ejercen la función directiva y/o gerencial de la misma.

Las complejidades de la mencionada problemática, requieren de una constante intervención y análisis, a fin de ir construyendo una sólida fundamentación que identifique, acerque y compenetre a los miembros de la organización, hasta el punto de alinearlos con la visión, misión y función del proceso de comunicación organizacional de las instituciones.

La necesidad de alcanzar nuevos y mayores logros en la atención a las personas y de incrementar la satisfacción de la población y de los propios trabajadores de las instituciones de bienestar público, con el servicio que se brindan, obliga a contar métodos transformadores que permitan identificar todo lo que influye, de forma positiva o negativa, sobre el rendimiento de las personas en el trabajo.

Por lo antes expuesto, en el presente trabajo, se busca destacar la importancia que el proceso organizativo y comunicacional tiene en el clima organizacional para el desarrollo de la organización desde una aproximación conceptual al tema, que permite mostrar las diferentes dimensiones y categorías a tener en cuenta para su

medición las cuales giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas gerenciales en las instituciones públicas.

Es por ello, que se desarrolla esta investigación, la cual tiene como propósito describir el proceso organizativo y comunicacional en la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), ubicada en la ciudad de San Carlos, perteneciente al estado Cojedes, pretendiendo a través de ella, generar un flujo comunicacional que permita fortalecer la función de cada uno de los trabajadores de la institución, en lo que respecta a la consideración, la tolerancia, la convivencia a nivel de todo el personal.

En tal sentido, el presente estudio, se estructura en cinco (05) capítulos, los cuales están orientados a precisar científicamente los distintos momentos de la investigación, en el primer capítulo se presenta el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos, justificación, alcances y limitaciones y líneas de investigación.

En el segundo capítulo, se especifica lo referente al marco teórico, el cual, incluye antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases conceptuales, bases legales y sistema de variables. Por otra parte, el tercer capítulo, hace referencia al marco metodológico, que incluye, tipo, diseño, nivel y modalidad de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumento de recolección de información, validez y confiabilidad del instrumento.

El cuarto capítulo, contiene el análisis e interpretación de resultados y se explican los elementos básicos como, tipo de análisis, forma de presentación de los datos. El quinto capítulo representa la propuesta, generada del análisis exhaustivo de los aspectos teóricos que sirvieron de fundamento a este estudio, analizados los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento previamente elaborado para la recolección de la información y cuyo objetivo es la inducción del personal que labora en Fundacomunal, a que tomen el proceso de comunicación organizacional, de tal forma que este sea orientado por senderos de respeto, tolerancia, convivencia personal y profesionalismo. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones finales.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

El hombre desde su origen, sintió la necesidad de comunicar sus emociones, sensaciones, preocupaciones acerca del mundo que le rodeaba para poder enfrentar mejor la realidad que desconocía, comenzó a hacerlo a través de gestos, sonidos, señales de humo, tambores, pinturas y gemidos, luego fue evolucionando con la misma transformación del hombre, combinándose hasta producir un sonido articulado, desde entonces, las sociedades humanas han ido evolucionando progresivamente en el plano comunicacional, en función a las necesidades de comunicarse con sus semejantes, supervivencia y subsistencia.

En la sociedad moderna los sistemas organizacionales marchan a la par de los procesos de transformaciones sociales y han alcanzado una gran difusión de manera tal que constituyen un medio a través del cual la sociedad busca soluciones a los problemas que enfrenta, es por ello, que la organización, considera a la sociedad como el sistema más amplio, que la limita, le pone condiciones y la transforma teniendo en cuenta el entorno con el que interacciona constantemente de tal manera que contribuya a la mejora continua del sistema de gestión de calidad.

Por otra parte, la calidad de la vida laboral de una organización está mediada por el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización, en este sentido, los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto que se logran sobre la base de una comunicación organizacional efectiva.

Desde esta perspectiva, el clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones

humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social.

Al respecto, Cueto (2016), señala que: “Este proceso comunicativo fue evolucionando con la misma transformación del hombre, combinándose hasta producir un sonido articulado, convirtiéndose la comunicación en una necesidad, lo que denotaba un nivel de superioridad en el desarrollo de la humanidad” (p. 15), de allí surge que, la comunicación y el dialogo, adaptada a las propias necesidades de los grupos sociales u organizaciones, en relación con lo expuesto, Cornejo (2001), señala:

La comunicación organizacional debe generar confianza entre los integrantes del grupo, a fin de que se consideren capaces de dar los pasos necesarios para lograr los objetivos propuestos, es decir alinear a la gente tras las metas de la organización y otorgar significados a la labor desempeñada diariamente con entusiasmo y compromiso. (p. 97).

Concatenado al texto anterior, las interrelaciones de todo grupo humano y especialmente en el ámbito gerencial a diferentes niveles, deben estar orientadas hacia la promoción de oportunidades de participación en las reuniones de grupo y observación de los problemas de comunicación intergrupales, a fin de reorientarla hacia logros efectivos, utilizando para ello la vía de la amplitud, comprensión y el acuerdo, Reyes (2012), afirma que : “La comunicación como actividad en el plano de la gerencia organizativa constituye un medio para el acercamiento, el intercambio y el fortalecimiento de las relaciones profesionales, sociales y humanas en general”. (p. 321), en este sentido, Chiavenato (2007), sostiene que:

Quien funja de líder debe propiciar información y comprensión necesaria para que los integrantes de la organización puedan desempeñar sus tareas con mayores posibilidades, al mismo tiempo que incentiven la motivación, la cooperación y la satisfacción en el ámbito institucional con sus respectivos ingredientes de franqueza, confianza y respeto mutuo. (p. 38)

A pesar de sus escasos años de vida, el objeto de estudio de la comunicación organizacional es tan antiguo como la sociedad humana, en este sentido Martin (2010), afirma que “Que trata justamente de la comunicación entre los hombres, y



está por tanto estrechamente vinculada a los procesos de interrelación en el logro de objetivos comunes en agrupaciones sociales”.

Al hablar de comunicación organizacional, se debe tomar en cuenta que la misma está basada en las necesidades de socialización, desempeño y actitud cotidiana de los seres humanos en el ámbito de las interrelaciones grupales, especialmente las laborales. En este sentido Diez (2013), señala que: “La comunicación organizacional está fundamentada en la creación, mantenimiento y renovación de cultura (valores, estructura empresarial, estrategias, recursos, procedimientos, potencial humano, y estilo de dirección” (p. 448), al respecto se hace evidente la necesidad de desarrollar una interrelación en términos de principios, conceptos y creencias por todos los que integran, la institución, sin obviar la forma como está operativamente organizada y las relaciones laborales.

De igual forma, se requiere la determinación de los pasos para alcanzar los objetivos organizacionales, conocimientos y fortalezas, en este orden de ideas, juegan papel importante el perfil personal, las habilidades, actitudes, aptitudes, conocimientos, que entre otros aspectos deben ser considerados para la selección del capital intelectual de la organización, pues son ellos los que determinan el éxito o fracaso de la misma. Por otra parte, en el proceso de gestión, es necesario considerar el liderazgo de los niveles directivos de la Institución, en ese sentido, Martin (ob.cit), señala que:

El gerente de la organización ha de orientar la conducción de la institución y está en la obligación de integrar la administración a través del trabajo compartido como disciplina práctica, técnica, dinámica y compleja, a través de la cual dirige, orienta, supervisa y controla la función trabajadora y los procesos de manera firme, respetuosa, tolerante y considerada a fin de propiciar ajustes y enmendar los vicios. (p.56).

Se desprende de lo expuesto, que el liderazgo tanto de tipo creativo como de tipo transformador representan un coadyuvante para romper paradigmas en pro del cambio como elemento generador de barreras en la comunicación organizacional y propiciadora de nuevos esquemas basados en la necesidad del cambio y en la puntualidad de los pasos que se requieren para iniciarlos y dirigirlos, esto es

característico y aplicable al área organizacional, donde, ante los cambios previamente consultados o no; la tendencia de los trabajadores es la de resistirse, unas veces por mera actitud personal, y otras veces por la improvisación de los procedimientos para desarrollarlos.

Esa situación surge a menudo, sobre todo, cuando introducen cambios sin consultar la base trabajadora u operativa, imponiendo el desarrollo de procesos que requieren de aplicación de principios científicos, la mayoría de las veces desconocidos, y en contraposición con las finalidades del sistema organizacional. Otra debilidad propia del ejercicio del liderazgo y en líneas generales de la gerencia lo constituyen los desencuentros con el personal, basados en posiciones personalistas y autócratas asumidas por unos, y el desconocimiento de las autoridades por los otros.

Debe considerarse que el desarrollo de esta situación, constituye un proceso que atenta gravemente contra la eficiencia, la prestación de servicio y el clima laboral de la organización, haciendo muy complicada la posibilidad de mantener la mejora continua de todos los procesos, el trabajo en las instituciones públicas como Fundacomunal, se caracteriza por la relación entre los distintos profesionales que necesitan actuar a diario en varios escenarios, de esa forma, el personal puede presenciar además de disparidades en la ejecución técnica, disparidades en la posición y valoración laboral así como diferencias en relación a la autonomía en las decisiones, lo que puede desencadenar en el complejo mundo del trabajo desigualdades laborales que llevan a los trabajadores a expresar inadecuadamente sus diferencias.

Las causas más comunes de conflictos institucionales según Marquis, Bessie; Huston. (2010), “Son fallas de comunicación, deficiencia en la estructura institucional y problemas en el comportamiento individual del personal en las instituciones” (p.26), además, son también considerados causa de conflicto, la escases de recursos humanos, la inadecuada estructura física, la falta de recursos financieros, la obsolescencia de aparados, generan conflictos operacionales que afectan el desarrollo efectivo de los profesionales.

En el mismo orden de ideas, por mencionar de manera resumida a juicio del investigador, los problemas más comunes que afectan al personal de Fundacomunal es el déficit de interacción de cara a cara, es decir se envía la información a través de alguien o algo lo que no permite que se resuelvan dudas y se ejecute de manera eficaz la tarea, así como también surgen problemas, también surgen necesidades que se crean en cualquiera de los niveles de las organizaciones y que tienen que ser atendidas, pues puede ahorrar muchos inconvenientes al trabajador en los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

Dentro de las organizaciones, existe un campo de acción importante en el desarrollo interno y externo que crea posibilidades de ampliar el eje central del funcionamiento y desempeño de la misma en el aspecto comunicativo, que es la conversación como un método de mejora en los procesos organizacionales de las instituciones, especialmente las instituciones dispensadoras de servicios públicos.

Actualmente, se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la organización, es, además, un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución.

Por esta razón, la necesidad de alcanzar nuevos y mayores logros en la atención a la salud de las personas y de incrementar la satisfacción de la población y de los propios trabajadores de las instituciones de salud con el servicio que se brindan, obliga a contar métodos transformadores que permitan identificar todo lo que influye, de forma positiva o negativa, sobre el rendimiento de las personas en el trabajo, por lo antes expuesto, es que el presente trabajo tiene como objetivo reflexionar sobre la importancia de la comunicación en el clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización desde una aproximación conceptual al tema, que permite mostrar las diferentes dimensiones y categorías a tener en cuenta

para su medición las cuales giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas en las instituciones públicas.

De esta manera, no debe visualizarse el problema desde el punto de vista tecnológico, físico y económico, sino que se requiere de investigaciones que analicen y respondan desde el más amplio sentido social y organizativo, es por ello que el presente estudio plantea una descripción de como ocurre el proceso organizativo y comunicacional en la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos estado Cojedes, a fin de arribar a través de este trabajo a conclusiones que permitan reorientar positivamente los procesos operacionales de esta institución, en pro del bienestar de los colectivos de la región.

Desde esta perspectiva, se aprecia que el proceso de comunicación es esencial en las empresas pero encuentra diversas barreras personales, físicas, y semánticas, la tecnología ha avanzado y facilita la comunicación en las instituciones, el proceso de comunicación es indispensable porque es imprescindible para mantener el clima organizacional de las organizaciones, en tal sentido Schernerhorn (2010), sostiene que “Las organizaciones se da la comunicación ascendente, descendente, lateral, formal e informal la cual contribuye a que esta pueda lograr sus metas y superar sus retos” (p.132).

En el mismo orden de ideas, los empleados también necesitan retroalimentación sobre su desempeño, esto ayuda a saber qué hacer y que tan bien están alcanzando sus propias metas, otra necesidad que tienen los trabajadores es el apoyo social y sentir que son atendidos, considerados, apreciados y cuando los administradores muestran calidez y confianza interpersonales puede haber impactos positivos en la salud psicológica y física así como satisfacción y buen desempeño en el trabajo.

En este orden de ideas, la comunicación organizacional, es muy importante en la actuación profesional del personal de Fundacomunal y exige según Santos (2012), “Intensa búsqueda por el desarrollo de las actividades gerenciales de manera proactiva, eficiente y eficaz, con vistas a la calidad de la atención dada a los usuarios que utilizan los servicios de la organización” (p.112), es pues la comunicación desde la perspectiva de Erdmann, Backes, Minuzzi (2012).

Un proceso de compartir informaciones, pensamientos e ideas con otras personas. Para que sea completa, la comunicación necesita un proceso complejo que se divide en seis elementos: fuente, codificados, mensaje, canal, decodificador y receptor. La fuente comunicadora corresponde a una o más personas con el objetivo de comunicarse, que crean y codifican informaciones para intercambiarlas, que son expresadas bajo la forma de un mensaje y conducidas, por medio de un canal, a un receptor (p.98).

De allí, que para que se complemente el mensaje y la comunicación, se necesita que el receptor tenga un conjunto de habilidades sensorias: el decodificador, que convierta el mensaje de vuelta en información, de esta manera, se pasa el entendimiento del mensaje emitido por una persona para uno o más individuos, en el ámbito organizacional, la comunicación mantiene el reto de propiciar cambios de actitudes, conocimiento o comportamiento de uno o más receptores, para que se reciba el mensaje con el impacto esperado, y genere el efecto que se pretende, se necesita que se comprenda.

Por ello, el proceso de codificación, es decir, la traducción de una idea o pensamiento en símbolos significativos, se vuelve tan importante, en el mensaje se incluyen palabras habladas y/o escritas, tal como en el lenguaje no verbal, que se da por medio de gestos, muecas y la postura corpórea, los canales de comunicación se pueden encontrar en persona, correo electrónico, cartas o relatorías escritas, etc., Peruzzolo (2011), sostiene que: “Elegir el canal para la comunicación debe realizarse según el objetivo del mensaje y la habilidad del emisor/receptor al utilizarla”(p.75).

En este sentido, el proceso de la comunicación, sólo se concluye cuando el mensaje es recibido, interpretado y genera un resultado, muchas veces, las interpretaciones del mensaje por el receptor puede que sea muy distinto del significado que pretende el transmisor, la decodificación se compromete potencialmente en algunos factores, de ellos, el conocimiento y la experiencia del receptor y su relación con el que transmite, la ausencia de feedback, las diferencias culturales y efectos de status, además, el entorno social en el que se recibe el mensaje forma parte de este conjunto de las diferencias típicas entre los sujetos de la comunicación, Schernerhorn (2012), afirman que la eficacia de:

La comunicación en los directivos de enfermería, está pendiente por los conflictos en las relaciones interpersonales, centralización de los procesos decisorios y distorsiones en los flujos de informaciones, de manera pues que fallos de comunicación y charlas difíciles no se pueden evitar en los procesos interactivos, en especial cuando se está en un cargo de gerencia en el que se necesita el liderazgo frente a un grupo de personas, defender o sostener un punto de vista, dialogar, dar ciencia o hasta reprender a alguien por una falta (p.132)

Por todo lo antes señalado, es importante el desarrollo de estrategias y tácticas con el fin de amenizar las situaciones, evitándose la intensificación de problemas y el deterioro de las relaciones, ante la situación descrita se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual de la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos estado Cojedes en cuanto al proceso organizativo y comunicacional?

¿Qué factores inciden en el proceso organizativo y comunicacional de la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos estado Cojedes?

¿Cuáles acciones son apropiadas para mejorar el proceso organizativo y comunicacional en la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos estado Cojedes?

¿Es viable desarrollar acciones organizacionales para mejorar el proceso organizativo y comunicacional en la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos estado Cojedes?

¿Qué impacto tendrán las acciones organizacionales implementadas para mejorar el proceso organizativo y comunicacional en la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos estado Cojedes?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Implementar un plan de acción para fortalecer el proceso organizativo y comunicacional en la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos estado Cojedes.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos estado Cojedes en cuanto al proceso organizativo y comunicacional.
- Identificar los factores que inciden en el proceso organizativo y comunicacional de la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos estado Cojedes.
- Diseñar un plan de acción para fortalecer el proceso organizativo y comunicacional en la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos estado Cojedes.
- Desarrollar un plan de acción para fortalecer el proceso organizativo y comunicacional en la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos estado Cojedes.
- Valorar el impacto del plan de acción para fortalecer el proceso organizativo y comunicacional en la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos estado Cojedes.

## **1.3 Justificación de la Investigación**

Para optimizar el proceso de comunicación a nivel organizativo de instituciones públicas, se hace necesario desarrollar una propuesta que establezca condiciones y determine los medios, a través de los cuales deben fluir, el intercambio de ideas y

experiencias a nivel de trabajadores, jefes y/o coordinadores, gerentes y de estos con las comunidades, para lograr un acercamiento, entendimiento y comprensión de los problemas comunes, al mismo tiempo se posibilita la búsqueda de soluciones negociadas y consensuadas y orientadas, a fin de satisfacer las necesidades de los diferentes factores involucrados en el proceso organizativo.

En este orden de ideas, desde el punto de vista social, la presente investigación se justifica, pues se trata de una institución pública de carácter gubernamental, cuyo contacto directo es con las comunidades, por lo que se hace vital para el cumplimiento de su gestión y en función a esto, que la comunicación organizacional este orientada a brindar a los beneficiarios de las comunidades, una atención que implique consideración, amabilidad y un trato respetuoso, que los beneficiarios sientan que el servicio prestado por la institución, es oportuno, eficaz y eficiente.

Por otra parte, desde el punto de vista institucional, la comunicación organizacional, debe tener como propósito fundamental, coadyuvar el desarrollo integral que implique crecimiento personal, social y adquisición de habilidades, destrezas y competencias en el desarrollo profesional de todos los integrantes de la institución y, en la medida en que mejora el proceso de comunicación organizacional, el personal pueden integrarse de forma más participativa, responsable y con sentido de pertenencia a sus respectivas labores.

En cuanto al punto de vista laboral, la comunicación, como estrategia organizacional, contribuye a mejorar el desempeño del capital humano en la institución objeto de estudio y así proyectar la eficacia y eficiencia en la organización.

Asimismo, desde el punto de vista investigativo, el presente estudio se justifica porque a través de este se aporta al personal, conocimientos científicos para lograr mejorar la gerencia organizacional mediante la utilización de una comunicación organizacional eficaz, de igual forma sirve de apoyo para futuras investigaciones que guarden relación con el tema.



### **1.4 Alcances y Limitaciones**

La presente investigación se realizó en la sede de la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), ubicado dentro de la jurisdicción del Municipio Autónomo Ezequiel Zamora del estado Cojedes, conformado por ciento veinte (120) trabajadores, distribuidos en áreas específicas que laboran en función al cumplimiento de la misión de esta organización.

El objetivo del estudio es Implementar un plan de acción para fortalecer el proceso organizativo y comunicacional en la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos estado Cojedes, desde el punto de vista gerencial y a nivel de trabajadores, para ello se cuenta con el apoyo de la Oficina de Talento Humano de la institución, en lo que se refiere a aplicación del cuestionario y los permisos necesarios para asistir a los talleres de formación, sin que los mismos representen obstáculos para el cumplimiento de las labores cotidianas de trabajo.

En cuanto a las limitaciones del presente estudio, se puede mencionar, poca disponibilidad por parte del equipo gerencial de Fundacomunal- San Carlos del estado Cojedes, para colaborar con la investigación, así como también se aprecia cierta desconfianza por parte de los trabajadores.

### **1.5 Líneas de Investigación**

La presente investigación, según la Universidad Nacional Experimental de los Llanos occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ, 2008), se enmarca en el área de investigación de las Ciencias Económicas y Sociales, en las líneas de investigación relacionadas con la Gerencia General.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

El mundo actual está tomando conciencia de las grandes brechas existentes entre los países desarrollados y los que aún no han logrado desarrollarse, por esta razón en muchos países de América Latina se han venido realizando, desde hace varios años, investigaciones aplicadas en el área de comunicación organizacional.

En este sentido, es interesante traer a colación algunos estudios que se han realizado a nivel Internacional, Nacional, Regional, relacionados con comunicación organizacional, las investigaciones que se presentan sirven de apoyo al presente estudio, en vista que se relacionan con el tema y abordan un contexto similar, según se evidencia a continuación:

Moragas (2014), presentó una investigación titulada: Comunicación y motivación del Directivo: Un modelo antropológico, el cual indica en sus objetivos, explorar las características de la comunicación directiva que facilitan la unidad en la empresa, así como descubrir y diagnosticar las causas de fondo de los llamados problemas de comunicación del directivo, y facilitar la formación de los directivos en la competencia comunicativa.

La metodología de este estudio, se profundizó en las investigaciones empíricas procedentes de los estudios sobre el liderazgo y la comunicación como medio para comprobarlas variables de mayor importancia en el objeto de estudio. Dando una visión general de la comunicación interpersonal directivo - subordinado centrándose en estos dos agentes en tanto personas, se observa como ambas investigaciones buscan mejorar la comunicación a través de la formación de los directivos en la competencia comunicativa.

Asimismo, Balarezo (2014), desarrolló un trabajo titulado: La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa

San Miguel Drive, en Ambato-Ecuador, cuyo objetivo principal fue: Estudiar la incidencia de una deficiente comunicación organizacional interna sobre el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive.

La investigación, se apoyada en un diseño de campo y una población de treinta (30) miembros, se concluyó que las falencias que presenta la comunicación organizacional interna, están repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización, la comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad y el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive, así como también en las actitudes de los trabajadores, muchos de los trabajadores de la empresa conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, y califica como regulares los medios de comunicación internos con los que cuenta esta. Ante todo lo expuesto se ha planteado la propuesta titulada: “Diseño de estrategias para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna de la empresa San Miguel Drive”.

El trabajo anteriormente citado, guarda relación con la presente investigación, pues analiza el proceso organizativo y comunicacional sobre el resultado de la gestión de la empresa, y en función a este análisis, proponer un plan que permita el mejoramiento en función a las expectativas de todo el personal.

Por otra parte, Portilla (2014), efectuó un estudio que lleva por nombre: Plan Estratégico de Comunicación Interna para una Institución Descentralizada del Gobierno en Guatemala de la Asunción, tuvo como objetivo general, analizar el entorno y evidenciar los factores externos a la institución que afecta la comunicación interna, para elaborar un plan estratégico que contribuya a una comunicación interna efectiva, para ello se realizó un análisis FODA y de esta forma se pudo conocer la situación actual de la institución; asimismo, se analizaron los resultados obtenidos de una encuesta realizada sobre comunicación interna donde participó el 85% de la población. Posteriormente a este análisis, se realizaron grupos focales con los colaboradores y entrevistas con los Directores de Departamento, para conocer sus percepciones sobre los resultados de la encuesta y realizar cruce de información.

Como producto de este análisis, se determinó y formuló la Estrategia de comunicación interna enfocada en diseñar políticas de comunicación interna, optimizar el uso de los medios de comunicación, fortalecer la confianza de los colaboradores de la institución para que estimule una adecuada fluidez comunicacional y fortalecer la relación interdepartamental para promover una cultura organizativa que apoye la comunicación institucional.

Este trabajo se relaciona de manera directa con el presente estudio, al plantear como objeto de estudio a una institución dependiente o creada del gobierno, las cuales generalmente en la actualidad tienden a ser vulnerables en la generación de conflictos internos relacionados con procesos comunicativos.

Adicionalmente, Romero (2013), realizó una investigación titulada Proceso Comunicacional en la gestión del personal directivo del Liceo Bolivariano Agustín Armario, Puerto Cabello, estado Carabobo. La investigación tuvo como propósito, evaluar el proceso comunicacional en la gestión del personal directivo del Liceo Bolivariano Agustín Armariola, la cual está enmarcada bajo la modalidad de diseño de campo, con nivel descriptivo, apoyada en una investigación de campo y documental, respaldada por las teorías comunicacionales Shannon y Habermas.

La población estuvo conformada por ciento veintitrés (123) docentes pertenecientes al Liceo Bolivariano Agustín Armario, para la recolección de datos, se utilizaron las técnicas de observación directa y una encuesta, la muestra seleccionada de treinta y siete (37) docentes, tuvo como conclusión la puesta en práctica de la comunicación interpersonal entre docentes y directivos, para transmitir los mensajes enviados por dirección con el fin de conocer aciertos y desaciertos en el proceso comunicativo.

Este antecedente se relaciona con la investigación actual, porque destaca la acción gerencial como determinante del desempeño laboral, es decir que el director o gerente debe desarrollar y mantener cuidadosamente un eficaz sistema de comunicación, implementando modelos comunicacionales que le permitan conocer las características generales e individuales del personal, evaluar y realimentar el proceso en forma

permanente, donde debe existir integración, cohesión grupal y comunicación permanente con el equipo de trabajo.

En el mismo orden de ideas, Cabrera. (2013), realizó un trabajo de investigación denominado Propuesta de Modelo Estratégico de Comunicación Efectiva para Optimizar el Flujo Interno de Información en las Empresas del Estado venezolano: Caso. Petroquímica de Venezuela, S.A, el cual centró su objetivo en proponer un modelo estratégico de comunicación efectiva para optimizar el flujo interno y externo de información en Petroquímica de Venezuela, S.A., a fin de establecer estrategias que permitan mejorar el proceso de comunicación interna y externa en las empresas del Estado Venezolano, específicamente Petroquímica de Venezuela, S.A.

La metodología utilizada se enmarco bajo la perspectiva del método cuantitativo, caracterizada por un diseño de campo y documental, el área de estudio abarcó las Gerencias Corporativas de Finanzas y de Proyectos de Petroquímica de Venezuela, S.A, tomando como muestra 20 empleados, 10 empleados de la Gerencia Corporativa de Finanzas y 10 empleados de la Gerencia Corporativa de Proyectos; muestra tomada intencionalmente con el fin de contrastar la realidad observada desde ambos puntos de vista. Los instrumentos de recolección de información estuvieron constituidos por un cuestionario, aplicado a los gerentes, supervisores y colaboradores, así como la técnica del fichaje para la recolección de la información documental, resultados que permitieron el desarrollo de los objetivos propuestos.

Se concluye que el flujo interno y externo de comunicación interfiere en los procesos de la empresa, identificando así tres nudos críticos, 1) en el área de recursos humanos, 2) en los procesos y 3) en el cliente, que sirvieron de basamentos para el desarrollo de la propuesta, considerándose como punto de mejoras en el estudio. Se recomienda aplicar el modelo estratégico de comunicación efectiva propuesto, en base a lineamientos estratégicos dirigida a mejorar el flujo de información interno y externo, orientado al recurso humano, los procesos y los clientes, estrategias que ayudaran a una mejor gestión organizacional. El estudio citado en el párrafo anterior guarda relación con la presente investigación, al centrar su objetivo en la proposición

de un modelo que permita una comunicación efectiva en una organización del Estado Venezolano, previo al diagnóstico de la situación actual.

De igual forma, Espinoza (2014), realizó una investigación denominada: La comunicación organizacional como factor determinante en la Gerencia Educativa cuyo objetivo fue el de analizar la comunicación organizacional como factor determinante en la Gerencia Educativa del Liceo Bolivariano Ciclo Unificado Anzoátegui, del municipio Tinaquillo del Estado Cojedes.

Ésta investigación se apoyó teóricamente en los postulados de la comunicación de Hovland y de la gerencia de Drucker , metodológicamente cumple con el esquema de una investigación cuantitativa bajo el tipo de investigación descriptiva, con un diseño de campo no experimental, dirigida a la población de 63 docentes de los cuales fueron 19 los que conformaron la muestra del estudio. Para la recolección de datos se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario con 35 ítems diseñados en una escala tipo Lickert.

En este trabajo de investigación se concluyó que no existe una comunicación formal efectiva mediante la información oportuna a través de circulares, por lo que se percibe que las relaciones interinstitucionales no se realizan de manera eficaz, siendo la comunicación un elemento preponderante dentro de la gerencia puesto que de ella depende la efectividad en el trabajo, por lo tanto los gerentes deben hacer uso de ella de manera eficaz para así lograr los objetivos organizacionales. La recomendación fomentar la participación y comunicación entre todos los integrantes del colectivo institucional, con el fin de mejorar las relaciones comunicacionales.

La investigación citada en el párrafo anterior guarda estrecha relación con el presente estudio, al basarse en un diseño de campo y cuyos resultados llevan a recomendar la participación y la fluidez de la información entre todos los trabajadores, independientemente del nivel jerárquico en el que se encuentren. Asimismo, permitió conocer que no sólo en el ámbito empresarial existen diferencias y barreras en el proceso comunicativo sino que estas pueden estar presentes en organizaciones de carácter educativo y en todas aquellas donde convivan más de dos personas.

## 2.2 Bases Teóricas

### 2.2.1 Teoría del Comportamiento Organizacional

Ghosh (2013), sostiene que: “El objetivo de implementar un cambio organizacional es el mejorar los resultados de la operación y de las condiciones de las personas que conforman la organización” (p.12), de allí que para estructurar un plan de acción que conlleve un cambio significativo, primeramente se debe estudiar el comportamiento organizacional de la institución estudiada.

En este sentido, la filosofía del Comportamiento Organizacional (CO) tiene un enfoque de apoyo y está orientada a los recursos humanos, el Comportamiento Organizacional investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización. Entre las variables que se toman en cuenta en el estudio destacan: productividad, ausentismo, personalidad, valores, comportamiento en grupo y satisfacción en el trabajo.

Sin embargo, el Comportamiento Organizacional posee un lado negativo, ya que los conocimientos y técnicas de esta teoría pueden utilizarse para obtener resultados tanto positivos como negativos, cuando es utilizado con intenciones no éticas, se puede prestar para manipular a las personas en lugar de ayudarlas a desarrollar su potencial, esta posibilidad existe en cualquier campo de conocimiento, por lo que no implica una especial limitación.

Por lo tanto, es de suma importancia que la organización en sus distintos niveles esté dirigida por personas con alta integridad ética y moral, entre los factores que intervienen en el comportamiento organizacional se destacan entre otros, la resistencia al cambio es un factor que invariablemente se presenta en las distintas fases del proceso organizativo, en este sentido se han desarrollado una serie de recomendaciones y técnicas encaminadas a la eliminación del estado de resistencia que afecta el clima laboral y el logro de los objetivos organizacionales. Entre las principales recomendaciones para lidiar con el cambio destacan las siguientes:

- (a) anticipar el cambio; (b) adaptarse a la nueva situación en el menor tiempo posible; (c) disfrutar o al menos encontrar aspectos positivos;
- (d) vencer el miedo a lo desconocido; (e) eliminar hábitos y

tendencias conservadoras; (f) ser flexible; (g) mantener una actitud positiva; (h) prepararse ante la posibilidad de cambios periódicos o constantes; y por último, (i) el estar atento a los pequeños cambios lo cual permite una mayor adaptación ante cambios más radicales. (p.22).

Otro factor importante en el proceso organizativo y el comportamiento organizacional es el estilo de liderazgo, en una organización, la administración y el liderazgo van de la mano. El autor define el liderazgo como:

La habilidad de comunicar a otros su potencial tan claramente que comiencen a verlo en ellos mismos. Un líder es aquel que puede influir en las personas y tiene seguidores como la consecución de un objetivo común. El líder conoce la motivación de las personas, los inspira y desarrolla su potencial. (p.37).

Dentro de toda organización, un liderazgo eficiente puede llevar al éxito cuando un liderazgo equivocado o ineficiente, comúnmente lleva a la organización a la mediocridad o al fracaso, el éxito en el desarrollo organizacional depende en gran medida, de las habilidades de liderazgo, comunicación y motivación de quien se encuentra al frente de la institución; ya que el implica un alto grado de relaciones interpersonales.

Continuando con los factores que intervienen en el proceso organizacional, se encuentra la Motivación, el proceso organizacional dentro de cualquier organización, requiere de la participación de todos los que la conforman, es importante contar con personal capacitado y competente pero también se le debe motivar y desarrollar el sentido de pertenencia para obtener a cambio su lealtad. Entre las principales técnicas de motivación se encuentran las siguientes:

- (a) desarrollar la auto-disciplina para una mayor efectividad; (b) escuchar primero para ser escuchado; (c) actuar como la causa y no como el efecto para maximizar el potencial; (d) es importante contar con personal capaz de evitar criticar a la alta administración ya que genera problemas de confianza; (e) mantener la calma y enfocarse en una tarea a la vez; (f) proporcionar retroalimentación constante; (g) solicitar sugerencias de los involucrados; (h) buscar acelerar el proceso del cambio y asegurarse de que los involucrados conozcan los beneficios que se obtendrán; (i) predicar con el ejemplo; (j) decir la verdad; (k) mantener la armonía con los superiores; (l) mantener el



enfoque en los resultados; (m) tener seguridad en uno mismo; (n) enfocarse en prácticas y técnicas de comunicación que llevan a la persona a ser respetada; (o) perder el miedo a experimentar con distintos enfoques para revisar los resultados ya que se puede encontrar una mejor manera de realizar las tareas; (p) canalizar las fortalezas de los subordinados para maximizar su potencial; (q) fomentar la competitividad entre los subordinados; (r) mantener una actitud enfocada, positiva y entusiasta; (s) saber reconocer los errores; (t) fomentar la educación continua; (u) cumplir las promesas; (v) establecer fechas para el cumplimiento de los objetivos; (w) reforzar positivamente los logros ya sea mediante premios o reconocimiento verbal; y (x) evitar crear una atmósfera de estrés o tensión. (p.79).

El desempeño de una persona en su campo laboral, es el reflejo de lo que se percibe de sí mismo en un determinado momento, es importante otorgar a los subordinados un rango de libertad de participación en la toma de decisiones con el fin de desarrollar y fortalecer la confianza en ellos mismos y el desempeño de los equipos.

Por otra parte, una de las principales críticas al comportamiento organizacional es el énfasis en el aspecto emocional, cuando se le da una mayor atención a las reacciones y comportamiento de las personas que a sus habilidades laborales o administrativas, se corre el peligro de convertirse en una técnica terapéutica y de perder el enfoque en el desarrollo de otras habilidades que resultan esenciales para el desempeño laboral.

Otra de las críticas es que en ocasiones, el proceso organizativo, es utilizado con el fin de mostrar una imagen para el beneficio personal de unos cuantos, es decir, cuando se le da prioridad a la imagen pública de la organización en lugar de mejorar las condiciones internas, un punto importante de discusión resulta debido a que el comportamiento organizacional, no puede delimitarse, ya que se enfoca en las relaciones interpersonales y en el desarrollo de las mismas, resulta difícil cuantificar y medir sus resultados. En cada nueva situación, se deben volver a analizar las ideas, técnicas y recursos empleados en situaciones anteriores. El éxito en una situación no garantiza el éxito en otra principalmente, por depender en alto grado del factor humano.

Uno de los problemas más recurrentes en el proceso organizativo, cuando se enfoca en mejorar el comportamiento organizacional ocurre cuando la alta administración espera resultados inmediatos cuantitativos, esto lleva a los gerentes a dedicar más tiempo al logro de este tipo de objetivos mientras en consecuencia, se descuidan otras áreas que pueden resultar más relevantes dentro de la organización. Toda implementación de cambio, implica un proceso al cual, se le debe respetar ya que por lo general, al final del mismo todavía se revalúa y se aplican técnicas de fijación, cabe mencionar que aunque el comportamiento organizacional, no es la solución para todos los conflictos organizacionales, sí pueden reducirse.

### **2.2.2 Teoría de la Acción Comunicativa**

Con base en la teoría de la acción comunicativa que plantea Habermas (2000), se puede afirmar que el éxito de un sujeto en su práctica gerencial no sólo obedece a su adquisición continua de conocimientos o saberes. El ser un buen gerente dependerá en gran medida de su capacidad para relacionarse con las personas que integran el ambiente laboral. Por tanto, las habilidades de comunicación interpersonal constituyen un factor clave en la praxis gerencial, éstas pueden definitivamente marcar la diferencia entre una gestión eficaz y una deficiente dentro del entorno organizacional.

Así pues, el desarrollo de una comunicación efectiva a través del uso adecuado de las señales verbales y vocales y el manejo de conflictos forma parte esencial de las potencialidades en las que debe trabajar todo aquel interesado en asumir la tarea gerencial. De esta manera, se refuerza o potencia la importancia de la comunicación efectiva como clave de éxito en el desempeño organizacional impulsada por la gerencia de recursos humanos a través de las gerencias funcionales, inmersas en los planes estratégicos del desarrollo del talento humano.

Con respecto a la comunicación efectiva, se concluye que las comunicaciones, como cualquier actividad intelectual, se pueden perfeccionar enfrentando los retos que representan. En este sentido, las organizaciones pueden ser un lugar ideal para aprender esta lección. Ahora bien, la comunicación interpersonal representa el

proceso mediante el cual las personas pretenden compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos, esto se refleja en tres aspectos esenciales:

- 1) Que la comunicación entraña la participación de las personas y, por consiguiente, que para entender la comunicación hay que tratar de entender la forma en que las personas se relacionan unas con otras; 2) que la comunicación entraña un significado compartido, lo cual sugiere que, para que las personas se puedan comunicar, tendrán que estar de acuerdo en cuanto a las definiciones de los términos que están empleando, y 3) que la comunicación entraña símbolos; es decir, que los gestos, los sonidos, las letras, los números y las palabras sólo son representaciones o aproximaciones de las ideas que pretenden comunicar.(p.127).

Desde el punto de vista de la comunicación interpersonal, se puede concluir que los individuos son capaces de comunicarse clara y efectivamente siempre y cuando no existan barreras personales que interfieran con el proceso. En relación a esto, las barreras personales son interferencias de comunicación producidas por las emociones y valores humanos y deficientes hábitos de escucha. También pueden derivarse de diferencias de educación, raza, sexo, nivel socioeconómico, entre otros factores. En otras palabras, las barreras personales en el ámbito de la comunicación interpersonal implican por lo general una distancia psicológica entre individuos, semejante a las distancias físicas.

Asimismo, las emociones actúan como filtros de percepción prácticamente en todo el proceso comunicacional, se ve y se escucha aquello con lo que se está emocionalmente sintonizado para ver y escuchar, de manera que la comunicación está regida por las expectativas del individuo, de igual forma, lo que se comunica es la interpretación de la realidad, no la realidad en sí, se puede decir entonces, que bajo estas condiciones la comunicación interpersonal será más eficaz y eficiente.

A partir de esta crítica, Habermas se refiriere a los primeros supuestos sobre la filosofía del lenguaje en torno al análisis que sobre las consecuencias y posibilidades que se desprenden en el intercambio de códigos simbólicos en torno a la realización del mundo de la vida:

- Al actuar comunicativamente los sujetos se entienden siempre en el horizonte de un mundo de la vida. Su mundo de la vida está formado

de convicciones de fondo, más o menos difusas, pero siempre a problemáticas. El mundo de la vida, en tanto que trasfondo, es la fuente de donde se obtienen las definiciones de la situación que los implicados presuponen como a problemáticas (p.84).

En torno a la idea del mundo de la vida, Habermas plantea la idea de sistema, una idea que toma desde Talcott Parsons y que representa a hechos comunicativos externos al sujeto, esto se denominó como un factor externo configurador de una estructura sistémica.

En tal sentido, Habermas (ob.cit.), define la acción comunicativa como: “La interacción entre dos sujetos capaces de comunicarse lingüísticamente y de efectuar acciones para establecer una relación interpersonal” (p.90). En esta última modalidad de acción capaz de concretar una relación interpersonal, Habermas concibe las posibilidades de alcanzar el entendimiento, el concepto de entendimiento remite a:

Un acuerdo racionalmente motivado alcanzado entre los participantes, que se mide por pretensiones de validez susceptibles de crítica. Las pretensiones de validez o verdad proposicional, rectitud normativa y veracidad expresiva, caracterizan diversas categorías de un saber que se encarna en manifestaciones o emisiones simbólicas (p.110).

Cada una de estas acciones presentadas por el autor está sujeta a modalidades de racionalidad implícitas.

### **2.2.2 Teorías sobre estilos de liderazgo**

Chiavenato (ob.cit.) “Esta teoría busca explicar el liderazgo a través de estilo de comportamiento, sin preocuparse por las características de personalidad, es la que se refiere a tres estilos de liderazgo”. (p. 131), para el autor en el liderazgo lo importante es el estilo de comportamiento del líder, sin tomar en cuenta su personalidad, al respecto el autor describe varios tipos de liderazgo, entre ellos los siguientes:

**Liderazgo autocrático:** solo el líder fija las directrices sin participación del grupo, además determina las acciones y técnicas para la ejecución de las tareas, una a una; en la medida en que se hacen necesarias y de modo imprevisible para el grupo. También determina cual es la tarea que cada uno debe ejecutar y quien es su compañero de trabajo. Es dominador y “personal” en los elogios y en las críticas al trabajo de cada miembro.

Líder democrático: las directrices son debatidas y decididas por el grupo, estimulado y asistido por el líder. Además el propio grupo esboza las acciones y técnicas para alcanzar el objetivo, solicitando consejo técnico al líder cuando es necesario; este sugiere dos ó más alternativas para que el grupo escoja. Las tareas ganan nuevas perspectivas con los debates. Adicionalmente, la división de las tareas queda a criterio del propio grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo. El líder es “objetivo” y se limita a los “hechos” en sus críticas y elogios.

Liderazgo Liberal (Laissez-Faire): existe libertad completa para las decisiones grupales o individuales, con la participación mínima del líder. Adicionalmente, la participación del líder en el debate es limitada, presentando solo algunos materiales al grupo; aclarando que podría proveer información desde que la soliciten. Tanto la división de las tareas, como la escogencia de compañeros, queda totalmente a cargo del grupo. Ocurre la absoluta falta de participación del líder, además de que este no hace ningún intento de evaluar o de regular el curso de los acontecimientos. El líder solamente hace comentarios irregulares sobre las actividades de los miembros cuando le preguntan.

## **2.3 Bases Conceptuales**

### **2.3.1 Comunicación Organizacional**

Desde la perspectiva epistemológica de la complejidad, la comunicaciones importante en todos los órdenes de la actividad humana, pero, especialmente es cada vez más necesaria en la intervención de este proceso dinámico de las relaciones laborales, ya no solo interpersonal, sino primordialmente intra, extra e interinstitucional. Desde 1983, fecha en la que Barnard dijo que: “La tarea interinstitucional más importante de un ejecutivo era la comunicación; se ha demostrado continuamente que el hombre y la mujer de una organización es una persona comunicativa”. (p. 22).

La comunicación organizacional es un medio que, al influir relaciona a las personas y grupos de la organización, la comunicación interpersonal dentro de las organizaciones se conoce como comunicación organizacional y depende directamente de las metas, funciones y estructura de las organizaciones. Existe una amplia gama de percepciones, definiciones y métodos de comunicación organizacional, y pueden

detectarse varios aspectos comunes, la comunicación organizacional sucede en un sistema complejo y abierto que: “Interactúa con el medio ambiente. Implica mensajes: el flujo, el propósito, la dirección y el medio empleado. Implica personas, actitudes, los sentimientos, las relaciones y habilidades”. (p.34).

Debido a estas características Chiavenato (ob.cit.), expresa que: “La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interpersonales” (p. 45), se desprende de lo expuesto anteriormente, que sin comunicación no podrá existir un buen entendimiento laboral y es imposible que se logren las metas propuestas, por tal motivo es importante que dentro de toda organización siempre exista una buena comunicación entre sus integrantes.

La comunicación organizacional es considerada como un proceso dinámico por medio del cual las organizaciones se relacionan con el medio ambiente, y a través del cual las subpartes de la organización se conectan entre sí, la comunicación organizacional, según Núñez (2012), consiste en “El intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización”. (p.97), por otra parte, Núñez (ob.cit.), define la comunicación organizacional “Como un fenómeno interdependiente entre la comunicación interna que cumple tres aspectos: ascendente, descendente y horizontal y la comunicación externa, donde destacan las relaciones públicas, ventas y publicidad” (p.102), en este sentido, es de vital importancia para la institución, debe mantener una buena relación entre sus colaboradores para que la transmisión de mensajes sea de una manera efectiva y se logre cumplir con el objetivo de la institución, el cual es evitar el rezago educativo en las personas adultas.

### **2.3.1.1 Comunicación Externa**

Según Núñez (ob.cit.), entiende por comunicación externa como:

El proceso de comunicación que se desarrolla al exterior de la organización y que va en función del cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la organización, que va desde los proveedores, clientes, hasta los medios de comunicación y el gobierno. (p.80).

La importancia de la comunicación entre la institución y sus públicos externos radica en que es a través de ella que la institución entra en contacto con su contexto, es precisamente de este contexto donde la institución obtiene los insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones.

En este sentido, mediante la comunicación institucional externa, el sistema institución transforma los insumos de información en productos de naturaleza comunicativa y los devuelve al medio circundante, para lograr la coordinación de los objetivos de la institución con los de sus públicos, por ello, es de gran importancia establecer canales de comunicación para con los beneficiarios, así se mantienen al tanto de toda información necesaria para que la institución funcione correctamente.

### **2.3.1.2 Comunicación Interna**

La comunicación interna, son todas las actividades realizadas por la organización, para crear y mantener las relaciones entre sus miembros, a través del buen uso de los diferentes medios de comunicación existentes en la organización. La comunicación interna para Núñez (ob.cit.) da lugar a:

- Elaborar un reconocimiento de la empresa en un ambiente de cordialidad, y estimulación en las actividades laborales.
  - Poder conocer en gran medida a la organización y familiarizarse con ellas.
- Reconocimiento del desempeño de los colaboradores.
- Fomentar el intercambio de información (comunicación) en toda la organización.
  - La empresa es responsable de fomentar un clima organizacional positivo para beneficio de toda la organización.
  - El clima organizacional es básicamente en ambiente personal y de índole físico a partir del cual se realizan las actividades empresariales. (p.124).

Todo lo expuesto, representa el deber ser de una institución, especialmente de las públicas por ser prestadores de servicio, sin embargo parece que las condiciones de los procesos organizacionales y comunicativas en las no son las más idóneas.

### 2.3.1.3. Escenarios de la Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional generalmente se puede presentar en los siguientes tres escenarios Andrade (2012), los describe de la manera siguiente:

Escenario Físico. Dentro de este escenario se puede considerar el interno y externo, y se consideran todos los elementos decorativos de la organización y también los llamados informativos, por ejemplo: los símbolos de “no pasar”, “sólo personal autorizado”, entre otros. (p.94)

Escenario Social. Este escenario incluye a la totalidad de factores que se relacionan con las personas y además de la interacción existente entre las mismas, como ejemplo de este escenario se puede considerar el empleo de papeles de cada miembro dentro de una reunión laboral. (p.97)

Escenario Institucional. Relaciona los mensajes que la organización emite a sus miembros, proveedores, clientes, y demás personas involucradas; ejemplos de este tipo de comunicación en este escenario son básicamente: memorándums, avisos en pizarra, publicidad, entre muchos más. (p.100).

Desde esta perspectiva, en una institución, es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías, desde un nivel jerárquico menor a uno más alto, así como hacia los niveles jerárquicos de los lados, normalmente se ha contemplado con mayor fuerza a la comunicación de forma descendente, pero en la actualidad se conoce ampliamente que, en caso de que en la organización solamente fluya la información del nivel jerárquico superior a uno inferior, existirán problemas de comunicación de gran impacto en la organización. Por otra parte, no hay que olvidar la importancia del flujo horizontal en la comunicación, esto sucede cuando los involucrados pertenecen a un mismo nivel de jerarquía o similar; así como también existe la comunicación diagonal, que es la que se presenta entre los trabajadores de distintos niveles jerárquicos, aún sin que haya una dependencia entre departamentos o niveles.

### 2.3.1.4 Comunicación Descendente

A diferencia de la comunicación ascendente, Andrade (ob.cit.), afirma que: “Este tipo de comunicación organizacional se presenta cuando los trabajadores,



subordinados, transmiten información a sus jefes, es decir, esta información fluye de niveles inferiores a niveles de jerarquía superior” (p.104), en este orden de ideas, el flujo de la información en esta vía de transmisión no siempre llega a los niveles más altos de forma completa y objetiva, ya que conforme va ascendiendo la información los receptores van mediando el impacto del contenido, sobre todo si se trata de informes o noticias negativas o no esperadas por la gerencia o la administración.

Esto se presenta comúnmente en las organizaciones, cuando un operador no alcanza a cumplir las metas, o existen problemas que afectan directamente la productividad, o generan conflictos en la institución; es en estas situaciones que los encargados de estas áreas de trabajo por temor, conveniencia, o respeto a los niveles superiores de mando, no dan a conocer muchas veces datos reales de producción, financieros, o de desempeño.

#### **2.3.1.5 Comunicación Ascendente**

Es contraria a la descendente en el hecho de que mientras la segunda es autoritaria, la primera (ascendente) se presenta en empresas cuyo ambiente y proceso de comunicación permite la participación de los empleados y mantiene políticas democráticas para la intervención de los mismos, los medios más utilizados para la transmisión de la información de forma ascendente son: reuniones periódicas, entrevistas personalizadas, círculos de calidad, conversaciones telefónicas, encuestas, sistemas de quejas y sugerencias, entre otros.

#### **2.3.1.5 Comunicación Cruzada**

Dentro de este tipo de flujo de comunicación, Andrade (ob.cit.), se considera a la información de dirección horizontal como:

Aquella que se presenta entre niveles similares de jerarquía dentro de la organización y el conocido flujo diagonal, se presenta cuando las partes que intervienen en el proceso de comunicación forman parte de niveles jerárquicos diferentes y no establecen una relación de dependencia entre ellas. (p.108)

Concatenado con la idea anterior, el autor antes citado sostiene que la finalidad principal de la comunicación cruzada “Es incrementar la velocidad en la transmisión de la información, mejorar la comprensión de la información que se transmite y la coordinación de los esfuerzos para lograr cumplir con los objetivos de la empresa”. (p.110), de la información se desprende que, la comunicación cruzada, es muy común dentro de las organizaciones, ya que no siempre el flujo de la información se dirige por las rutas normalmente establecidas en los organigramas, también es importante recalcar que, debido a que la información en la institución no siempre sigue los flujos establecidos, es necesario proteger dicha información ante los problemas u obstáculos de la información bajo las premisas señaladas por Andrade (ob.cit.):

La comunicación escrita, oral y no verbal: Cada tipo de comunicación tiene su función y ventaja dentro de la organización, y es por este motivo que muchas veces las comunicaciones se emplean en grupo, haciendo uso de las ventajas de cada una de ellas para la comunicación y complementarse entre ellas. (p.115).

Estos tipos de comunicación, tienen la finalidad de que los asistentes comprendan de mejor manera la información que se les está proporcionando. Algunos ejemplos de comunicación escrita son: “Comunicación escrita: boletín interno, memorándum, circulares, convocatorias, encuestas a empleados. Comunicación oral: conferencias, juntas, asambleas, videoconferencias, servicio telefónico. Comunicación no verbal: murales, tabloneros de avisos, señalización”. (p.118).

### **2.3.2 Formas de Comunicación**

El flujo de la información circula por los canales abiertos de la institución; el compartir la información con todos los miembros de la organización tienen como fin que todos estén informados de lo que deben y desean hacer, es una manera de fomentar la participación, la identidad y el sentido de pertenencia; de esta manera el ambiente laboral es más favorable para el bienestar de la organización.

Comunicación Formal: Se constituyen por el conjunto de vías o canales establecidos por donde circula el flujo de información, relativo al trabajo entre las diversas poblaciones de la empresa, tiene como objetivo lograr la coordinación eficiente de todas las actividades

distribuidas en la estructura de la organización, estas se regulan en las cartas y manuales de la institución. (p.123).

**Comunicación Informal:** Constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones de los empleados, independientemente del cargo. En esta forma de comunicación la información que se trasmite puede tener relación con las actividades de la institución o a la vez puede no tenerla. (p.125).

La comunicación formal e informal, son complemento una de la otra y están relacionadas entre sí para el mejoramiento continuo de la organización en el ámbito de las comunicaciones; es decir que dentro de ella no exista frontera, por último se confirma lo referido por el autor anterior, con lo afirma Chiavenato, (ob.cit), cuando señala que:

La comunicación formar e informal, tiene como fin el enviar una serie de mensajes en la que se asegure una difusión adecuada por los procedimientos estipulados en la organización, estos mensajes suelen llevar implícitos los objetivos y políticas que se manejan dentro de la institución.(p. 130).

El autor manifiesta que en las dos formas de comunicación por igual son imprescindibles, los mensajes entendidos como tal las informaciones significativas sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante las interacciones humanas que son percibidas por los receptores quienes le otorgan significados.

### **2.3.3 Barreras y fallas en la comunicación organizacional**

Muchos administradores consideran como uno de sus mayores problemas a resolver las fallas e inconvenientes en la comunicación de la organización, pero un administrador que realmente conoce a su empresa, como debe ser, se puede dar cuenta que muchos problemas de comunicación se originan como consecuencia de problemas más fuertes. Un ejemplo de lo que se establece anteriormente es cuando en una organización una planeación resulta deficiente y genera incertidumbre en la directriz y camino de la empresa, al igual que si una organización no cuenta con una adecuada estructura puede limitar o alterar de forma negativa la relación organizacional y por ende la comunicación.

Las barreras que se presentan en la transmisión de la información pueden originarse en el emisor, el mensaje, el receptor del mensaje, o en la misma retroalimentación de la información que se recibe. Las principales barreras en la comunicación específicamente en el caso de las organizaciones son:

Falta o ausencia de planeación

Supuestos o hechos confusos

Distorsión del contexto del mensaje y/o de la semántica

Información expresada deficientemente

Barreras de contexto internacional

Pérdida de información por retención limitada

Información con escucha limitada y la evaluación anticipada de la misma

Comunicación de forma impersonal

Desconfianza o temores en la comunicación

Tiempo insuficiente ante los cambios

Exceso de información (p. 72)

#### **2.3.4 Procesos Organizacionales**

Antes de conocer qué son los procesos organizacionales, se debe entender que es una organización, y que según Reyes (2012), se puede decir que una organización “Es una red de interrelaciones humanas interdependientes donde la comunicación determina de manera fundamental, la calidad y efectividad de dichas relaciones e interdependencias así como su productividad”. (p.48), dicho lo anterior toda organización debe sentar las bases de su funcionamiento, es decir, contar con una estructura que defina la manera en la que se dividirán, agruparán y coordinarán formalmente las tareas en el trabajo, a eso se refiere el autor antes citado en relación a los procesos organizacionales:

Son un conjunto de pasos que deben llevar a cabo los que forman parte de una organización para lograr los fines u objetivos requeridos. Para llegar a ellos, es preciso tomar en cuenta los siguientes elementos básicos para poder formar la estructura interna de una organización (p.49).

En este sentido, un proceso organizacional, se considera como el carácter dinámico que tiene cualquier organización como fenómeno social que requiere movilidad, desarrollo, multiplicidad de formas de llevarse a cabo, especialmente cuando se trata de instituciones públicas, que en su misión y visión institucional están puestas al servicio de la colectividad.

Los procesos organizacionales son un conjunto de pasos que deben llevar a cabo los que forman parte de una organización para lograr los fines u objetivos requeridos, para llegar a ellos, es preciso tomar en cuenta los siguientes elementos básicos para poder formar la estructura interna de una organización:

- Autoridad: La autoridad se refiere al derecho inherente de una posición gerencial para dar órdenes y esperar que estas se acaten.
- Poder: El poder es cualquier atributo distintivo o rango diferenciante que una persona posee sobre aquellas a quienes lidera, también se refiere a la capacidad de un individuo para influenciar decisiones.
- Liderazgo: Es la capacidad, responsabilidad y característica de algunos sujetos de la organización, que tiene que ver con la jerarquía que ocupa éste en la organización, y su manera de guiar, apoyar, motivar, decidir y dirigir a los grupos de trabajo de manera óptima generando así resultados óptimos.
- Toma de Decisiones: La toma de decisiones apunta a cargos dentro de la organización los cuales a razón de su posición jerárquica, poseen la responsabilidad (y habilidad) de manejar o crear opciones y/o soluciones dada la problemática que afecta a la organización, y así optar entre las cuales parezcan o resulten más efectivas y saludables para ésta.
- Comunicación: Eje fundamental en toda organización, como conducto o medio por el cual toda la información que alude a la misma, es hecha llegar a cada uno de los integrantes de ésta de manera clara y expedita. Dependiendo de la manera en que se manejen estos medios y canales de transmisión de información dentro de la organización, dependerán los cambios que se generen en la misma.
- Motivación: Impulsor de conducta en los sujetos, de carácter no observable (más allá de en lo que se refleja), que posee dirección (objetivo que dirige la conducta), intensidad (energía que se despliega para aquella actividad) y persistencia (permanencia e intensidad)

#### **2.3.4.1 Estrategia Organizacional**

Mintzberg (2009), define al término estrategia como “El patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” (p.25). Este modelo enfatiza la acción en donde la

organización tendría una estrategia aun cuando no tuviera planes definidos, incluso aunque nadie en la organización dedique tiempo a establecer objetivos formales, lo único que se requiere es un patrón de una serie de actos de la organización. Dichos actos deben ser congruentes; la congruencia puede ser resultado de la planificación formal o la definición de metas, o no serlo, en relación a este aspecto el autor antes citado afirma que:

- .- La estrategia como plan, es un curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica.
- .- Como plan, una estrategia también puede ser una pauta de acción, una maniobra para ganarle al competidor.
- .- Como patrón abarcando el comportamiento que se quiere producir (p.42).

### **2.3.5 Planificación Estratégica**

La presencia de importantes niveles de informalidad en los procesos gerenciales de las organizaciones, ligados muchas veces a concepciones y prácticas asistencialistas y emotivas, puede ocasionar en los grupos sociales con los cuales se trabaja, la dispersión más que a la concentración de esfuerzos, y por lo tanto se considera un ejercicio de poco impacto y utilidad gerencial.

Por ello, las organizaciones son susceptibles a experimentar un proceso de readecuación y modernización, proceso que, respetando su naturaleza, potencie las capacidades para que, efectivamente, puedan contribuir al fortalecimiento de la organización y elevar la calidad de servicios prestados por la institución, introducir conceptos y prácticas de la gerencia, esta postura, no implica el cambio de su naturaleza, propósitos y razón de ser, por el contrario permite a las instituciones ser más competitivas y autónomas.

En este contexto, precisamente, donde adquiere vigencia adelantar procesos de modernización institucional, uno de cuyos elementos básicos es la planificación estratégica, entendida por Agostini (2010), como “Una cultura y una práctica metodológica e instrumental que permite el logro de sus objetivos institucionales” (p.29), lo cual motiva la realización del presente estudio.

### 2.3.5.1 Etapas de la Planificación Estratégica

Este aspecto viene a representar la estructura gerencial de una organización, Cendrós (2010), la plantea las siguientes etapas para una apropiada planificación estratégica:

1. Identificación de las estrategias actuales. Las estrategias de una organización se reflejan en su misión, sus objetivos generales, sus programas, sus servicios y sus políticas.
2. Diagnóstico. El diagnóstico interno de la organización posibilita conocer de manera más profunda el estado real de la misma, identificando sus fortalezas y debilidades.
3. Elaboración de Metas Estratégicas. Una Meta Estratégica es el resultado importante al que pretende llegar la organización al terminar el período de 3 a 5 años cubierto por el plan estratégico que se está formulando.
4. Elaboración de Estrategias de Acción para cada Meta Estratégica. Una Estrategia de Acción, es una acción o conjunto de ellas que permite lograr una meta estratégica; es el camino que se sigue para llegar a ella.
5. Formulación de la Misión y de los Objetivos de la organización. En esta etapa se confrontan las metas estratégicas y las estrategias de acción formuladas en el proceso de planificación estratégica con las estrategias actuales identificadas en la primera etapa del proceso.
6. Formulación del Plan Estratégico. Se constituye en una herramienta práctica, articulada y congruente que define y orienta en forma precisa el quehacer estratégico de la organización.
7. Ejecución y Evaluación del Plan Estratégico. La directiva de una organización debe diseñar los mecanismos de seguimiento y control necesarios, que les permitan periódicamente establecer cuál es el estado y nivel de la programación anual con respecto al Plan Estratégico. (p.56).

Como se puede apreciar, la planificación estratégica es el plan general que guía el quehacer de la institución, todo ello enmarcado en la visión y misión y objetivos institucionales que son las bases que orientan los roles que cada empleado debe desarrollar en su puesto de trabajo, para que así se consoliden las metas planteadas por la gerencia de la institución.

## **2.4 Bases Legales**

El texto constitucional consagra un Estado Federal que se regirá por los principios de integridad territorial, cooperación, solidaridad, concurrencia y corresponsabilidad, característicos de un modelo federal cooperativo, en el que las comunidades y autoridades de los distintos niveles político territorial participan en la formación de las políticas públicas comunes a la Nación, de esta manera, la acción de gobierno de los municipios, de los estados y del Poder Nacional se armoniza y coordina, para garantizar los fines del Estado venezolano al servicio de la sociedad.

### **2.4.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999)**

El Artículo 62 C.R.B.V (1999), establece el derecho a la participación en la formulación, ejecución y control de la gestión pública de manera directa y electiva; el Artículo 141, pone la administración pública al servicio de los ciudadanos y ciudadanas.

### **2.4.2 Convenio 142. Sobre Desarrollo de los Recursos Humanos (1975)**

El Convenio enunciado fue ratificado por la República Bolivariana de Venezuela en 1984, y goza de plena vigencia, en el se establece que todos los países que lo ratifiquen de acuerdo con lo establecido en el Artículo 1: “Deberán adoptar y llevar a la práctica políticas y programas completos y coordinados en el campo de la orientación y formación profesional”, por ello, Venezuela está obligada a tomar en consideración las necesidades, posibilidades y problemas en materia de empleo, tanto a nivel regional como a nivel nacional, para garantizar que en lo económico, social y cultural, existan relaciones de trabajo que propicien el desarrollo de los recursos humanos, a objeto de aplicar métodos adaptados a las condiciones del país que sean capaces de mejorar la aptitud de los individuos para influir sobre éstos.

Para alcanzar los objetivos antes descritos, el Convenio comentado en el Artículo 2 establece que: “Todo miembro deberá establecer y desarrollar sistemas abiertos, flexibles y complementarios de enseñanza general técnica y profesional, así como de



orientación escolar y profesional y de formación profesional, tanto dentro del sistema oficial de enseñanza como fuera de éste”, de esta forma, el Estado venezolano, debe aplicar mecanismos y condiciones laborales para conocer la necesidad de aplicar sistemas de orientación profesional y la información permanente sobre el empleo, a fin de asegurar que se pongan a disposición de la población económicamente activa una base de datos a partir de la cual se logre proporcionar la mayor orientación posible, dicha información, debe ser completada con fundamentos de los derechos y obligaciones de los interesados en virtud de la legislación del trabajo de cada país suscrito al presente convenio.

En el mismo orden de ideas, la Recomendación 117, trata sobre la Formación Profesional (1962), parafraseando el texto, se explica que en aquellas organizaciones que al detectar deficiencias en el rendimiento laboral deseen proporcionar a sus colaboradores todo tipo de formación destinada a prepararlos o readaptarlos para que ejerza sus actividades de la mejor forma posible.

Por lo tanto, la formación es un medio de desarrollar las aptitudes profesionales de una persona teniendo en cuenta las posibilidades de empleo y de permitirle hacer uso de sus capacidades como mejor convenga a sus intereses y a los de la comunidad; por esta razón no debe concentrarse solo en la preparación para el trabajo, ya que debe buscar, simultáneamente, desarrollar la personalidad, sobre todo cuando se trata de personas jóvenes, en donde las normas de ciudadanía son fundamentales para la conservación de relaciones interpersonales adecuadas.

La Recomendación 195, trata el tema del Desarrollo del Recurso Humano (2004). Tomando en cuenta que uno de los aspectos más importantes para explicar el clima organizacional en la institución estudiada, es la educación, la formación y el aprendizaje, se consideró oportuno dirigir la investigación hacia el contenido de la Recomendación 195, la cual se concentra en el desarrollo humano para la promoción de los intereses de las personas, las empresas, la economía y la sociedad en su conjunto, especialmente en vista de la importancia fundamental que reviste alcanzar el pleno empleo, la erradicación de la pobreza, la inclusión social y el crecimiento económico sostenido en una economía mundializada.

Siguiendo con el orden de ideas, esta Recomendación busca impulsar a los gobiernos, los empleadores y los trabajadores a que renueven su compromiso con el aprendizaje permanente. Por ello, tiene por objeto hacer que: Los Miembros, sobre la base del diálogo social, formular, aplicar y revisar unas políticas nacionales de desarrollo de los recursos humanos, educación, formación y aprendizaje permanente que sean compatibles con las políticas adoptadas en los ámbitos económico, fiscal y social.

De esta forma, todo país que haya ratificado esta recomendación debe abocarse a definir políticas de desarrollo de los recursos humanos, de educación, de formación y de aprendizaje permanente que faciliten la obtención de conocimientos y formen parte de una gama de medidas de orden político destinadas a crear empleos decentes, asimismo, esta Recomendación sugiere a los países miembros:

- a) Promover, con la participación de los interlocutores sociales, la identificación permanente de las tendencias en materia de competencias que necesitan las personas, las empresas, la economía y la sociedad en su conjunto.
- b) Reconocer el papel que los interlocutores sociales, las empresas y los trabajadores desempeñan en la formación.
- c) Apoyar las iniciativas de los interlocutores sociales en el ámbito de la formación, a través del diálogo bipartito, incluida la negociación colectiva.
- d) Prever medidas concretas que estimulen las inversiones y la participación en la formación.
- e) Reconocer el aprendizaje en el lugar de trabajo, tanto formal como no formal, y la experiencia laboral.
- f) Promover el desarrollo del aprendizaje y la formación en el lugar de trabajo.

Por otra parte, esta Recomendación sugiere la investigación en materia de desarrollo de los recursos humanos, la educación, la formación y el aprendizaje permanente, indicando que los países deberían evaluar el impacto que tienen sus políticas en materia de educación, formación y aprendizaje permanente en sus avances en pos de la consecución de los principales objetivos de desarrollo humano, tales como la creación de empleos decentes y la erradicación de la pobreza y, desarrollar la capacidad nacional, y promover y apoyar el desarrollo de la capacidad

de los interlocutores sociales para analizar las tendencias del mercado de trabajo, del desarrollo de los recursos humanos y de la formación.

### **2.4.3 Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública (2014)**

#### **2.4.3.1 Principio de la Administración Pública al servicio de las personas**

Artículo 5°. La Administración Pública está al servicio de las personas, y su actuación estará dirigida a la atención de sus requerimientos y la satisfacción de sus necesidades, brindando especial atención a las de carácter social. La Administración Pública debe asegurar a todas las personas la efectividad de sus derechos cuando se relacionen con ella. Además, tendrá entre sus objetivos la continua mejora de los procedimientos, servicios y prestaciones públicas, de acuerdo con las políticas que se dicten. Garantías que debe ofrecer la Administración Pública a las personas.

Artículo 6°. La Administración Pública desarrollará su actividad y se organizará de manera que las personas puedan: 1. Resolver sus asuntos, ser auxiliadas en la redacción formal de documentos administrativos, y recibir información de su interés por cualquier medio escrito, oral, telefónico, electrónico e informático. 2. Presentar reclamaciones sobre el funcionamiento de la Administración Pública. 3. Acceder fácilmente a información actualizada sobre el esquema de organización de los órganos y entes de la Administración Pública, así como a guías informativas sobre los procedimientos administrativos, servicios y prestaciones que ellos ofrecen.

Los artículos referidos anteriormente, hacen referencia a la importancia de que las instituciones públicas tengan claro su accionar basados en la visión y misión de las mismas, pues como lo establece el artículo 5 de la ley en comento, la administración pública está al servicio de las personas, y su actuación estará dirigida a la atención de sus requerimientos y la satisfacción de sus necesidades, para ello sería ideal que el servidor público, también tenga cubiertas sus expectativas laborales y trate al público con la amabilidad, la consideración y el respeto que recibe de sus superiores.

Por otra parte, es importante señalar que el proceso organizativo y gerencial de la institución está regido por lo consagrada en el artículo 110 de la referida ley, que se reseña a continuación.

#### **2.4.3.2 Principio de eficacia**

Artículo 110. Son fundaciones del Estado aquellas cuyo patrimonio está afectado a un objeto de utilidad general, artístico, científico, literario, benéfico, o social, en cuyo acto de constitución participe la República, los estados, los distritos metropolitanos, los municipios o alguno de los entes descentralizados funcionalmente a los que se refiere el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica, siempre que su patrimonio inicial se realice con aportes del Estado en un porcentaje mayor al cincuenta por ciento. Igualmente, son fundaciones del Estado aquellas cuyo patrimonio pase a estar integrado, en la misma proporción, por aportes de los referidos entes, independientemente de quienes hubieren sido sus fundadores.}

El artículo, refiere al objeto de utilidad, entes rectores y características presupuestarias, mas no desglosa las características del proceso organizativo, por lo cual se asume que las mismas se rigen por los criterios de las dependencias gubernamentales a las cuales están adscritas.

#### **2.4.4 Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTT, 2012)**

##### **Título V**

##### **De la Formación Colectiva, Integral, Continua y Permanente de los Trabajadores y de las Trabajadoras**

Plantear que la formación colectiva conforme a lo planteado en esta Ley tiene como finalidad el pleno desarrollo de la personalidad y ciudadanía de los trabajadores y de las trabajadoras, y su participación consciente, protagónica, responsable, solidaria y comprometida con los procesos de transformación social, con la defensa de la independencia y el desarrollo de la soberanía nacional. Se establece que con base a los planes de desarrollo económico y social de la Nación, el Estado, en corresponsabilidad con la sociedad, generará las condiciones y creará las oportunidades para la formación social, técnica, científica y humanística de los trabajadores y las trabajadoras, y estimulará el desarrollo de sus capacidades productivas asegurando su participación en la producción de bienes y servicios. El Estado garantizará el cumplimiento de la formación colectiva en los

centros de trabajo, asegurando su incorporación al trabajo productivo, solidario y liberado.

En el contenido del enunciado, da fe de la importancia que para la administración pública tiene la formación de su personal, el desarrollo de la personalidad y su participación en el proceso de transformación social, entre otros aspectos mencionados.

#### **2.4.5 Ley de los Consejos Comunales (2009)**

Artículo 2. Los consejos comunales en el marco constitucional de la democracia participativa y protagónica, son instancias de participación, articulación e integración entre los ciudadanos, ciudadanas y las diversas organizaciones comunitarias, movimientos sociales y populares, que permiten al pueblo organizado ejercer el gobierno comunitario y la gestión directa de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades, potencialidades y aspiraciones de las comunidades, en la construcción del nuevo modelo de sociedad socialista de igualdad, equidad y justicia social.

Artículo 57. El ministerio del Poder Popular con competencia en materia de participación ciudadana tendrá las siguientes atribuciones: 1. Diseñar, realizar el seguimiento y evaluar las políticas, lineamientos, planes y estrategias que deberán atender los órganos y entes del Poder Público en todo lo relacionado con el apoyo a los consejos comunales. 2. El registro de los consejos comunales y la emisión del certificado correspondiente. 3. Diseñar y coordinar el sistema de información comunitario y los procedimientos referidos a la organización y desarrollo de los consejos comunales. 4. Diseñar y dirigir la ejecución de los programas de capacitación y formación de los consejos comunales. 5. Orientar técnicamente en caso de presunta responsabilidad civil, penal y administrativa derivada del funcionamiento de las instancias del Consejo Comunal. 6. Recabar, sistematizar, divulgar y suministrar la información proveniente de los órganos y entes del Poder Público relacionada con el financiamiento y características de los proyectos de los consejos comunales. Promover los proyectos sociales que fomenten e impulsen el desarrollo endógeno de las comunidades articulados al plan comunitario de desarrollo. 8. Prestar asistencia técnica en el proceso del ciclo comunal. 9. Coordinar, con la Contraloría General de la República, mecanismos para orientar a los consejos comunales sobre la correcta administración de los recursos. 10. Fomentar la organización de consejos comunales. 11. Financiar los proyectos comunitarios, sociales y productivos presentados por los consejos comunales en sus componentes

financieros y no financieros, con recursos retornables y no retornables, en el marco de esta Ley.

## **2.5 Sistema de Variables**

Desde esta premisa, Ramírez (1999), plantea que una variable es: “La valores” (p.25), es pues una cualidad susceptible de sufrir cambios (característica que varía), es importante señalar que para Álvarez (2008), los tipos de variables de una investigación se pueden clasificar y distinguir de diversas maneras dependiendo de los tipos de valores que toman las mismas, por ello, es necesario que distinguir las siguientes: variables independientes, dependientes.

Las Variable Independiente: Se refieren a “Aquella donde el investigador puede manipular ciertos efectos; en otras palabras supone la causa del fenómeno estudiado” (p. 59), en la presente investigación la variable independiente corresponde al proceso organizativo

Mientras que la Variable Dependiente: Implica “El efecto producido por la variable independiente, es decir representa lo que se quiere determinar en forma directa en la investigación” (p.60), en este caso, la comunicación representa la variable dependiente de la investigación.

### **2.5.1 Operacionalización de Variables**

En el mismo orden de ideas, la definición operacional de una variable, en opinión de Balestrini (2006), implica "Seleccionar los indicadores de contenidos, de acuerdo al significado que se le ha otorgado a través de sus dimensiones a la variable de estudio" (p.114), al respecto, para efectos del presente estudio en Tabla 1, se presenta la operacionalización de las variables desarrolladas en el mismo.

**Tabla 1.****Operacionalización de Variables**

**Objetivo General:** Implementar un plan estratégico para fortalecer el proceso organizativo y comunicacional en la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos estado Cojedes.

<b>Variable</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítems</b>	
Proceso Organizativo (Variable Independiente)	Ovalle (2013). Conjunto de pasos del proceso parcialmente ordenados, con un conjunto de artefactos relacionados, recursos humanos y tecnológicos, estructuras organizacionales y limitaciones, intentando producir y mantener los requerimientos de la organización (p.22)	Autoridad	Tipo de Autoridad	1	
			Liderazgo	Logro de Objetivos	2
				Estilo de liderazgo	3
		Motivación	Participación e Integración	4	
			Clima Organizacional	5	
			Actividades de ampliación de conocimientos	6	
		Toma de Decisiones	Actividades Recreativas	7	
			Modelos de decisiones	8	
		Proceso Gerencial		9	
Comunicación (Variable Dependiente)	Chiavenato (2006), expresa que: “La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interpersonales” (p.45)	Proceso Comunicacional	Tipos de Información	10	
			Medios de Comunicación	11	
			Niveles de comunicación	12	
			Políticas Comunicacionales	13	

**Fuente:** Abou Harb (2017)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El presente capítulo está referido a la metodología de investigación utilizada en el estudio, persiguiendo los objetivos del mismo. Según Palella y Martins (2010), se entiende por marco metodológico “Una guía procedimental, producto de la reflexión, que provee pautas lógicas generales pertinentes para desarrollar y coordinar operaciones destinadas a la consecución de objetivos intelectuales o materiales del modo más eficaz posible”(p.79), los autores antes mencionados, también explican que “En la investigación, el método implica la elaboración de un plan y la selección de las técnicas más idóneas para su desarrollo” (p.79).

Por otra parte, el paradigma metodológico en el cual se enmarca la investigación es cuantitativo, según explica Palella y Martins (ob.cit), “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. (p.5), en este caso particular, no se comprobaran hipótesis, pero se le dio tratamiento estadístico a los datos obtenidos.

#### **3.1 Nivel y Tipo de la Investigación**

La presente investigación es de nivel descriptiva, definido por Arias (2015), como “La identificación de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con la finalidad de constituir su estructura o comportamiento” (p.88), en este tipo de investigación se busca, se describe una situación, evento o hecho, se miden, evalúan o se recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, con la finalidad de aportar soluciones al fenómeno o situación problema que se estudia.

De igual manera, el tipo de investigación en el cual se inserta es de campo, por cuanto Rangel (2010), afirma que “Cada una de las operaciones que el investigador



debe realizar para obtener la información directamente de la realidad, sin ningún tipo de intermediación” (p.42).

Todo lo anterior indica, que en la ejecución de los trabajos de campo, tanto el levantamiento de información como el análisis de comprobaciones, aplicaciones, prácticas, conocimientos y métodos utilizados para obtener conclusiones se realizan en el medio donde se desarrolla el fenómeno o hecho en estudio. Desde esta perspectiva, con el presente tipo de investigación, se abordan los aspectos álgidos del proceso organizativo y comunicacional en la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal) de San Carlos estado Cojedes, con la finalidad de plantear soluciones viables a la problemática abordada en la presente investigación.

### **3.2 Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación constituye según Arias (ob.cit), “La estructura de cualquier trabajo científico, brinda dirección y sistematiza la investigación” (p.28). El diseño de investigación desglosa las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información exacta e interpretable. Los diseños son estrategias con las que se intenta obtener respuestas a preguntas planteadas en la investigación, se estipula la estructura fundamental y se especifica la naturaleza global de la intervención.

En el mismo orden de ideas, el diseño de la investigación es el plan estratégico para el abordaje de la investigación por parte del investigador, en el cual se centra en describir el evento en un momento único en tiempo presente, este estudio se orientó hacia un diseño no experimental, que para Hernández, Fernández y Baptista (2010), “Es cualquier investigación en la que no se ejerce control ni manipulación alguna sobre la variable en estudio”. (p. 87), en el caso particular, no se creó ninguna situación, sino que se observaron situaciones existentes, se consideraron las causas que pudieran estar originando la situación problema.

También se enmarca en un diseño transeccional o transversal, de acuerdo a lo expresado por Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit), porque el trabajo se abordó

en “Un lapso corto de desarrollo, con una sola medición, la cual es suficiente para dar soporte al estudio” (p. 85), en este aspecto la investigación se desarrolló durante el lapso junio 2016 – julio 2017.

### **3.3 Modalidad de la Investigación**

La modalidad adoptada en este estudio es la del proyecto factible que según Veliz (2010), es “Cuando el trabajo representa una solución operativa al problema.” Por otra parte, Palella y Martins (ob.cit), describen el proyecto factible “Como una propuesta viable destinada a atender necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica” (p.107), en efecto, el propósito de este estudio es Implementar un plan estratégico para fortalecer el proceso organizativo y comunicacional en la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos. Estado Cojedes

Esta modalidad de investigación, permite orientar y organizar en la institución, todo el quehacer investigativo en materia del proceso organizativo y comunicacional, promoviendo las bases para la generación de conocimientos que sirvan de alternativas para dar respuestas a la problemática estudiada.

### **3.4 Población**

En toda investigación la población juega un papel importante, para determinar la eficacia del estudio. De acuerdo a lo planteado por Palella y Martins (ob. cit), “La población de una investigación es un conjunto de unidades de las que se desea tener información y sobre las que se van a generar conclusiones” (p. 115), en este orden de ideas, en ésta investigación la población está conformada por 120 trabajadores pertenecientes a Fundacomunal de San Carlos estado Cojedes.

### **3.5 Muestra**

Por otra parte, según Balestrini (ob.cit.), la muestra “Es una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ellas, lo más exactamente posible” (p. 142), pocas veces se puede medir a la población, por lo que

se obtiene o selecciona una muestra y se pretende que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población, todas las muestras deben ser representativas, por tanto el uso de este término es por demás sutil, los términos al azar y aleatorio denotan un tipo de procedimiento mecánico relacionado con la probabilidad y con la selección de elementos, elegir una muestra probabilística o no probabilística depende de los objetivos de estudio, del esquema de investigación y de la contribución que se piensa hacer con dicho estudio. En este sentido el muestreo probabilístico según Hurtado (2012), “Se caracteriza por proporcionar la misma probabilidad a toda la población de formar parte de la muestra, puede ser: aleatorio simple, sistemático, estratificado, por agrupamientos y algunas otras técnicas”. (p.53).

En el presente estudio, se empleó la técnica de muestreo probabilístico, aleatorio simple; al considerarse más apropiado a las características de la investigación, dado que no está atado a la personalidad, opiniones o preferencias personales del investigador para seleccionarla muestra, lo cual coincide plenamente con el diseño no experimental de la investigación.

Conocida la población del presente estudio, basados en la técnica de muestreo aleatorio simple se determinó el tamaño de la muestra de acuerdo a la fórmula planteada por Hurtado (ob.cit), la cual estima un error de 10 %.

$$n = \frac{4 \cdot N \cdot p \cdot q}{E^2(N-1) + 4 \cdot p \cdot q} \quad (1)$$

En donde:

$n$  = Tamaño de la muestra

$4$  = Es una constante

$p$  = Probabilidad de éxito con valor del 50%

$Q$  = Probabilidad de fracaso con valor de 50%

$E$  = Error máximo seleccionado 10%

$N$  = Tamaño de la población.

Sustituyendo valores en (1) se tiene:

$$n = \frac{4.(120).(50).(50)}{(10)^2 (120-1) + 4. (50).(50)} = 54,79 \approx 55$$

Por consiguiente, la muestra queda conformada por 55 individuos, teniendo una confiabilidad estadística de 95,5% y un error muestral de 5%., tal como se evidencia en la tabla 2.

**Tabla 2.**  
**Distribución de la Muestra**

Cargo	Cantidad	Porcentaje
Coordinador Regional	1,00	1,82
Auditor Interno	1,00	1,82
Consultor Jurídico	1,00	1,82
Administrador	1,00	1,82
Jefe de Talento Humano	1,00	1,82
Analistas Administrativos	6,00	10,91
Jefe de Acompañamiento Técnico	1,00	1,82
Jefe de Contraloría Social	1,00	1,82
Ingenieros Inspectores	8,00	14,55
Ingenieros Projectistas	5,00	9,09
Técnicos de Campo	12,00	21,82
Topógrafos	4,00	7,27
Dibujantes	2,00	3,64
Secretarias	5,00	9,09
Aseadores	4,00	7,27
Sub-total	55,00	100,00

**Fuente:** Abou Harb, (2017)

### 3.6 Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

La recolección de datos provee la información necesaria para llegar a las conclusiones del fenómeno investigado. Según Arias (ob.cit.), “Son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información”.

Hernández (2004), señala al cuestionario como un género escrito que pretende acumular información por medio de una serie de preguntas sobre un tema determinado para, finalmente, dar puntuaciones globales sobre éste, de tal manera que, se puede afirmar que es un instrumento de investigación utilizado para recabar, cuantificar, universalizar y finalmente, comparar la información recolectada, como herramienta, el cuestionario es muy común en todas las áreas de estudio porque resulta ser una forma no costosa de investigación, que permite llegar a un mayor número de participantes y facilita el análisis de la información. Por ello, este género textual es uno de los más utilizados por los investigadores a la hora de recolectar información.

La técnica que se empleó para la recolección de los datos fue la encuesta, definida por Jiménez (2013), como “Una técnica de recolección de los datos, la misma se desglosa en dos como son el cuestionario y la entrevista que a su vez tienen dos formas de aplicación diferentes entre sí” (p. 45), por lo que, la información se recogió en un cuestionario, al cual Arias (ob.cit), lo define de la siguiente manera: “Es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento formato o papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (p. 68)

La información se recogió en un cuestionario con preguntas de selección simple, dirigido a los cincuenta y cinco (55) trabajadores de Fundacomunal San Carlos estado Cojedes, en concordancia con lo anteriormente expuesto, Arias (ob. cit), plantea que las preguntas de selección simple “Son aquellas cuando se ofrecen varias opciones pero se escoge una sola” (p. 56), en el presente estudio el cuestionario estuvo constituido por trece (13) ítems con cinco (05) alternativas de respuesta (Anexo A)

### **3.7 Técnica y Análisis de los Datos**

Luego de haber aplicado el instrumento de recolección de datos (encuesta tipo cuestionario), se procedió a la aplicación de la técnica analítica, a través de la estadística descriptiva, según Hernández (ob. cit), “Le permite al investigador, en primer término describir sus datos y posteriormente efectuar su análisis para relacionar su análisis para relacionar sus variables” (p.235).

De acuerdo a las características de investigación, el método utilizado para el análisis de los datos fue el estadístico descriptivo. Donde se aplicó de la siguiente manera: Se estudiaron los diferentes tipos de instrumentos de recolección de datos para seleccionar el más adecuado, luego se procedió a diseñar el instrumento que fue un cuestionario tipo encuesta, con trece (13), interrogantes de selección simple con cinco (05) alternativas de respuesta, para la obtención de la información correspondiente, se aplicó el cuestionario a la muestra y se organizaran los datos y posteriormente se procedió a tabularlos, analizar e interpretar la información contenida en el instrumento aplicado. Seguidamente, se levantaron los cuadros de distribución de frecuencias con la información obtenida, por último se analizaron los resultados para la elaboración de las conclusiones del diagnóstico, sobre el cual se sustenta la propuesta en la presente investigación.

### **3.8 Validez del Instrumento**

La validez es una condición determinante que debe poseer un instrumento para medir las variables en su relación con la teoría, la generalización de los resultados de la población y el dominio de las variables que se miden, en este orden de ideas, según Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit), conceptualiza la validez como “El grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir, así como el dominio específico del contenido de lo que se mide” (p.78).

Según, Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit), “La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.2), en la presente investigación la validez se determinó, mediante el juicio de expertos, que según los autores, es una técnica que consiste en seleccionar a un grupo de

profesionales especialista en el ámbito de estudio, para evaluar el instrumento y establecer criterios en cuanto al cumplimiento de las condiciones necesarias para recabar la información, ´por lo tanto, determinar la validez del instrumento implicó someterlo a la evaluación de un panel de expertos, antes de la aplicación para que hicieran los aportes necesarios a la investigación y se verificará si la construcción y el contenido del instrumento, se ajusta al estudio planteado y, para tal efecto, se hizo revisar el cuestionario por el siguiente panel de expertos conformado por MSc. Alexander Lima UNELLEZ – V.I.P.I, Pedro Rodríguez y Yesenia Fuentes Docente de UNELLEZ V.I.P.I

La validez de construcción del instrumento, queda reforzada por la inclusión del mapa de variables que establece la conexión de cada ítem del cuestionario con el soporte teórico que le corresponde, el veredicto emitido por los expertos, fue de aprobación, es decir el instrumento se puede aplicar a las muestras respectivas (Anexo B).

### **3.9 Confiabilidad**

La confiabilidad de un instrumento según Palella y Martins (ob. cit), “Es definida como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos... Es el grado en el que las mediciones están libres de desviación producida por los errores causales.”(p. 105), por tanto, la confiabilidad del instrumento se refiere a la consistencia o estabilidad de la información recabada.

En la presente investigación, la confiabilidad se determinó mediante la aplicación del coeficiente estadístico Alpha de Cronbach, utilizado para cuestionarios con múltiples opciones de respuestas como el diseñado en la investigación, en este sentido, el coeficiente aplicado, arrojó como resultado, que el instrumento tiene un nivel de 0,86 de confiabilidad, lo cual lo ubica en un nivel alto de confiabilidad (Anexo C).

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Una vez realizada la recolección de datos a través del cuestionario descrito, se inició una fase esencial para toda investigación, referida a la clasificación o agrupación de los datos referentes a cada variable objetivo de estudio y su presentación conjunta. Para ello se emplearon los componentes más esenciales de la estadística descriptiva como lo son la distribución de frecuencias y porcentajes.

En este sentido, una vez aplicado el instrumento de recolección de datos, se clasificó y organizó la información obtenida, luego los resultados del estudio fueron codificados y tabulados; y posteriormente sometidos a un análisis, utilizando para ello la estadística descriptiva, específicamente la distribución de frecuencias y el análisis porcentual de cada Ítem, tal como se indica en las tablas que a continuación se presentan.

#### 4.1 Presentación de los Resultados

**Ítems:** ¿Qué tipo de autoridad considera usted que es el utilizado con más frecuencia por el Coordinador de la Institución?

**Dimensión:** Autoridad

**Indicador:** Tipo de Autoridad.

La tabla 3 indica, que el 81,82% del personal encuestado afirmó que el tipo de autoridad que maneja el coordinador para promover el proceso organizativo y comunicacional es autocrático y el 18,18% señaló que es permisivo, en contraposición a lo expresado por los trabajadores, al respecto Camejo (2001) sostiene que:

El liderazgo debe promover la participación, a través de la comunicación horizontal y la valoración y el respeto a las ideas de los demás, es decir debe transformar la actitud pasiva, en actividad afectiva en procura de logros que mejoren el proceso organizacional, comunicacional y la acción pedagógica. (p.62).



En virtud de este soporte teórico y lo expresado por los trabajadores se infiere que el liderazgo desarrollado en la institución debe ser transformacional, con ascendencia sobre el resto del personal

Tabla 3.

Tipo de autoridad utilizado con más frecuencia por el Coordinador de la Institución.

Indicador	Escala Real	Porcentaje
Autocrático	45,00	81,82
Permisivo	10,00	18,18
Democrático	0,00	0,00
Transformacional	0,00	0,00
Ninguna de las anteriores	0,00	0,00
Sub-total	55,00	100,00

**Fuente:** Abou Harb (2017).

**Ítems:** ¿Que acciones considera usted se deben emplear en la institución para favorecer el logro de los objetivos organizacionales?

**Dimensión:** Autoridad

**Indicador:** Delegación de Autoridad

Indicador	Escala Real	Porcentaje
Delegación de Autoridad	33,00	60,00
Consenso para buscar soluciones	17,00	30,91
Comunicación fluida	5,00	9,09
Todas las anteriores	0,00	0,00
Ninguna de las anteriores	0,00	0,00
Sub-total	55,00	100,00

**Fuente:** Abou Harb (2017).

La tabla 4, refleja un 60% de los encuestados afirma que la delegación de autoridad, representa una acción que se puede emplear como herramienta para el logro de los objetivos, sin embargo, un 30,91% de la muestra considera que el consenso para buscar soluciones a los problemas seria la acción ideal; mientras que un 10% considera que hay que lograr una comunicación fluida. La comunicación como proceso debe estar orientado a favorecer el entendimiento, la comprensión, el intercambio de ideas, el análisis y la discusión de los problemas que surjan sobre la marcha del proceso organizacional y la integración del grupo de trabajadores a propósitos comunes a fin de poder cumplir las funciones de producción, la función innovadora, la función de mantenimiento, como lo manifiesta Rebeil (2010); se evidencia de esta forma que: “Los objetivos de la comunicación organizacional es la satisfacer las necesidades de los sujetos participantes del acto comunicativo, llámese: gerente, jefes, trabajadores, comunidades” (p.29).

**Ítems:** ¿Cuáles considera usted que son las formas de liderar el proceso organizativo y de comunicación por parte del coordinador de la Institución?

**Dimensión:** Liderazgo

**Indicador:** Estilo de Liderazgo

Tabla 5.

Formas de liderar el proceso de comunicación por parte del coordinador de la Institución.

Indicador	Escala Real	Porcentaje
Respuestas positivas	11,00	20,00
Comprensión	0,00	0,00
Cordialidad	0,00	0,00
Todas las anteriores	0,00	0,00
Ninguna de las anteriores	44,00	80,00
Sub-total	55,00	100,00

**Fuente:** Abou Harb (2017).

La tabla 5, mostrada a continuación, señala que el 80% de los trabajadores encuestados expresan que el coordinador no emplea ningún método para liderizar el proceso de comunicación. No obstante, el 20% restante, señala que lo hace mediante respuestas positivas.

El liderazgo es un rol inherente al que dirige una determinada organización, a través del cual debe lograr un clima de trabajo satisfactorio, motivador que incentive la participación de todos los involucrados, debe ser transformacional, y que induzca a cambios favorables al interés de todos, incluida la institución.

Se infiere que el coordinador de la Institución debe considerar someterse a un proceso permanente de capacitación y actualización, que le permita ajustar el ejercicio del liderazgo a las necesidades del hecho de la propia institución, otras instituciones, y todos aquellos entes que se involucren con la misma.

**Ítem:** ¿Qué actividades considera usted pueden propiciar la participación de los trabajadores en el proceso organizacional y comunicacional de la institución?

**Dimensión:** Liderazgo

**Indicador:** Participación e Integración

Tabla 6.

Actividades en que los trabajadores participan en el proceso organizacional y comunicacional de la institución.

Indicador	Escala Real	Porcentaje
Asambleas generales	10,00	18,18
Actividades de ampliación de conocimientos	23,00	41,82
Talleres	9,00	16,36
Eventos (Reuniones, Actividades Recreativas y deportivas)	11,00	20,00
Todas las anteriores	2,00	3,64
Ninguna de las anteriores	0,00	0,00
Sub-total	55,00	100,00

**Fuente:** Abou Harb (2017).

De acuerdo a los datos señalados en la tabla 6, se puede observar que el 41,82% de los trabajadores encuestados manifiesta que la forma de participar en el proceso organizacional, es a través de actividades de ampliación de conocimientos, tales como cursos, seminarios, diplomados, dirigidos a fortalecer o acrecentar los conocimientos de los trabajadores en sus áreas respectivas. Por otra parte, un 20% de los encuestados considera que eventos como (Reuniones, Actividades Recreativas y deportivas), celebraciones promueven la participación.

Al respecto Rebeil (2010), sostiene que “La comunicación en esencia es un participativo intercambio que se vale de una diversidad de espacios, medios y canales para producir el mayor acercamiento posible a nivel grupal, interpersonal e institucional.” (p.43), es decir la comunicación organizacional es la vida de las organizaciones en cuanto a la generación de ideas, conocimientos y de aprendizajes.

**Ítems:** ¿Cómo influye un buen el clima organizacional en el proceso organizativo y comunicacional de la institución?

**Dimensión:** Motivación

**Indicador:** Clima Organizacional

Tabla 7.

Influencia del clima organizacional en el proceso organizativo y comunicacional de la institución.

Indicador	Escala Real	Porcentaje
Induce al cambio	0,00	0,00
Mejora el trabajo	0,00	0,00
Se cumplen los objetivos	0,00	0,00
Mejora las relaciones interpersonales	0,00	0,00
Todas las anteriores	55,00	100,00
Sub-total	55,00	100,00

**Fuente:** Abou Harb (2017).

La tabla 7, presentada anteriormente, indica que el 100% de los trabajadores consideran que el buen clima organizacional, en el proceso organizativo y comunicacional de la institución, genera diversos efectos positivos como el de inducción al cambio, mejoras en el trabajo, contribuye con el cumplimiento de los objetivos planteados y mejora las relaciones interpersonales. Por ello, la motivación debe considerarse como un elemento esencial para promover la participación efectiva, voluntaria, espontánea, satisfactoria en cualquiera de las organizaciones, y como lo señala Diez (2013), “La motivación promueve el desarrollo comunicacional favorable a la convivencia profesional y personal de los trabajadores”. (p.47), a partir de estos datos se infiere que en la Institución objeto de estudio se requiere de un mayor énfasis en el plano motivacional para lograr que el proceso organizacional y comunicacional cumplan su contenido.

**Ítems:** ¿Qué formas de capacitación se brinda a los trabajadores en función del proceso organizativo y comunicacional en Fundacomunal estado Cojedes?

**Dimensión:** Motivación

**Indicador:** Actividades de ampliación de conocimientos.

Tabla 8.

Relación a las formas de capacitación de los trabajadores en función del proceso organizativo y comunicacional en Fundacomunal estado Cojedes.

Indicador	Escala Real	Porcentaje
Relaciones interpersonales	0,00	0,00
Eficacia informativa	0,00	0,00
Formación profesional	0,00	0,00
Intercambio de ideas	0,00	0,00
Todas las anteriores	55,00	100,00
Ninguna de las anteriores	0,00	0,00
Subtotal	55,00	100,00

**Fuente:** Abou Harb (2017).

La tabla 8 que se presenta a continuación, muestra que el 100% de los trabajadores encuestados manifiestan que para mejorar el proceso organizativo y comunicacional, es necesario emplear todas las alternativas presentadas en el contenido de dicha tabla, en las bases teóricas del estudio está asentado que el proceso de comunicación organizacional, es perfectible; es decir que puede mejorarse progresivamente de acuerdo con los requerimientos y las circunstancias que surjan, en este sentido, se aprecia que los trabajadores reconocen las necesidad de capacitación y mejoramiento profesional en aras de mejorar el proceso organizativo comunicacional como proceso fundamental para cursos de actualización.

**Ítems:** ¿Qué actividades que mejoren el proceso organizativo y comunicacional en la institución se brinda a los trabajadores en Fundacomunal estado Cojedes?

**Dimensión:** Motivación

**Indicador:** Actividades Recreativas

Tabla 9.

Actividades que mejoran el proceso organizativo y comunicacional en la institución.

Indicador	Escala Real	Porcentaje
Recreativas y Deportivas	5,00	9,09
Convivencias	0,00	0,00
Dinámicas de grupo	0,00	0,00
Reuniones informales	0,00	0,00
Todas las anteriores	0,00	0,00
Ninguna de las anteriores	50,00	90,91
Sub-total	55,00	100,00

**Fuente:** Abou Harb (2017).

Los resultados de la tabla 9, reflejan que un 90,91% de los encuestados manifestó ninguno de los eventos que se realizan en la institución mejoran el proceso de comunicación, sin embargo, un 9,09% considera que las actividades recreativas y deportivas si pueden incidir positivamente en la mejora.

En este orden de ideas, el proceso organizativo y comunicacional, debe enriquecerse con la promoción de la participación a través de eventos del interés grupal en el plano cultural, deportivo, pedagógico y social a fin de favorecer las relaciones humanas entre los equipos de trabajo, de las respuestas emitidas por los trabajadores se desprende que existe la necesidad de enfatizar en la promoción de una diversidad de eventos para favorecer las relaciones humanas conforme a las necesidades de los trabajadores.

**Ítems:** ¿Cuál considera usted que es la forma para tomar decisiones por parte del coordinador de la Institución?

**Dimensión:** Toma de decisiones

**Indicador:** Modelos de decisiones

Tabla 10.

Formas para delegar funciones por parte del coordinador de la Institución.

Indicador	Escala Real	Porcentaje
En consenso	0,00	0,00
En forma aislada	15,00	27,27
De forma arbitraria	30,00	54,55
De manera individual	10,00	18,18
Todas las anteriores	0,00	0,00
Ninguna de las anteriores	0,00	0,00
Sub-total	55,00	100,00

**Fuente:** Abou Harb (2017).

La tabla 10 señala, que un 54,55% de la muestra encuestada afirma la toma de decisiones por parte del coordinador para delegar funciones se realiza de forma arbitraria, mientras que un 27,27% señala que esta se hace aisladamente; y un 18,18% sostiene que se efectúa de manera individual. La delegación de funciones como acto conexo con la toma de decisiones compartidas debe ser transferida a todo el grupo el cual decide a quien le corresponde asumir las funciones delegadas como una forma de involucrar y de promover el compromiso.

Del análisis anterior se infiere que la delegación de funciones es un acto de reivindicar la autonomía en los grupos de trabajadores como una vía para evitar los desencuentros y generar mayor integración y mayor compromiso.



**Ítems:** ¿Cuál considera usted que son los aspectos que se deben optimizar en el proceso gerencial de la Institución?

**Dimensión:** Toma de decisiones

**Indicador:** Proceso gerencial

Tabla 11.

Aspectos que se deben optimizar en la acción gerencial

Indicador	Escala Real	Porcentaje
Comunicación	0,00	0,00
Estilo de liderazgo	0,00	0,00
Participación	0,00	0,00
Delegación de autoridad	0,00	0,00
Todas las anteriores	55,00	100,00
Ninguna de las anteriores	0,00	0,00
Sub-total	55,00	100,00

**Fuente:** Abou Harb (2017).

La tabla 11 refleja que, en su mayoría los trabajadores encuestados expresaron en un 100% los aspectos que habría que optimizar en la acción gerencial, todas las alternativas propuestas. El contenido de la tabla indica la necesidad de una atención integral orientada hacia el fortalecimiento de la acción gerencial, comprometida con los objetivos e intereses de la institución y el bienestar de los trabajadores en lo relacionado a las relaciones humanas y el proceso comunicacional. Se infiere que el personal directivo y trabajador debe ser capacitado para que asuma el proceso de optimización del proceso organizativo y comunicacional de la institución.

**Ítems:** ¿Qué tipo de información es proporcionada por el Coordinador a los trabajadores de Fundacomunal?

**Dimensión:** Proceso Comunicacional

**Indicador:** Tipo de Información

Tabla 12.

Tipo de información que le proporciona el Gerente (Coordinador Regional) a los trabajadores de Fundacomunal

Indicador	Escala Real	Porcentaje
Política	39,00	70,91
Administrativa	2,00	3,64
Operativa	5,00	9,09
Todas las anteriores	5,00	9,09
Ninguna de las anteriores	4,00	7,27
Subtotal	55,00	100,00

**Fuente:** Abou Harb (2017).

El contenido de la tabla 12, es mostrada anteriormente indica que un representativo 70,91% de los trabajadores encuestados expresan que el Coordinador de Fundacomunal le proporciona información mayormente de tipo política.

De acuerdo a esto, se evidencia que la comunicación dentro de la organización tiende a ser limitada y deja en segundo plano aspectos importantes de tipo administrativo y operativo, determinantes para el cumplimiento de la misión del organismo.

En relación a esto, Chiavenato (ob.cit.), plantea que: “La comunicación trasciende la relación entre las personas y se convierte en un medio que favorece la satisfacción de las necesidades gestionarias, para estar permanentemente revisando las tareas de los subordinados” (p. 96), en ese sentido la comunicación de los directivos con los trabajadores debe reorientarse al acompañamiento y a la asesoría laboral y académica.

**Ítems:** ¿Qué medios de información son utilizados mayormente por el Coordinador a los trabajadores de Fundacomunal?

**Dimensión:** Proceso Comunicacional

**Indicador:** Medios de Comunicación.

Tabla 13.

Medios de información empleados por los gerentes de Fundacomunal

Indicador	Escala Real	Porcentaje
Carteles	2,00	3,64
Memos	32,00	58,18
Entrevistas	10,00	18,18
Reuniones grupales	8,00	14,55
Ninguna de las anteriores	3,00	5,45
Sub-total	55,00	100,00

**Fuente:** Abou Harb (2017).

Las frecuencias porcentuales contenidas en la tabla 13 indican, que el 58,18% de los trabajadores consultados expresó que el gerente se comunica con ellos a través de memos, 18,18% señaló que se comunica a través de entrevistas y 14% respondió que lo hace a través de reuniones grupales. Los datos obtenidos son un reflejo de que no existe diversidad de opciones y alternativas de comunicación entre el gerente y los trabajadores, cuando en realidad el líder debe promover todos los espacios posibles para comunicarse con sus equipos de trabajo.

En lo que se refiere a opiniones y alternativas para que el gerente se comunique, Díez (2013), señala que: “Es necesario utilizar todas las formas de comunicación permitidas con todos los posibles intercomunicadores” (p.39).

**Ítems:** ¿Cuál considera usted son los niveles de comunicación practicados entre el coordinador y los trabajadores de Fundacomunal?

**Dimensión:** Proceso Comunicacional

**Indicador:** Niveles de Comunicación

Tabla 14. Niveles de comunicación practicados en Fundacomunal Cojedes.		
Indicador	Escala Real	Porcentaje
Coloquial	10,00	18,18
Culto o formal	3,00	5,45
Informal	38,00	69,09
Inculto o vulgar	4,00	7,27
Ninguna de las anteriores	0,00	0,00
Sub-total	55,00	100,00

**Fuente:** Abou Harb (2017).

La tabla 14 mostrada anteriormente, señala la distribución absoluta de los niveles de comunicación practicados por los trabajadores de Fundacomunal. Se aprecia que el 69,09% de estos abordan un nivel de comunicación informal, lo que permite inferir que no son promovidos los espacios para la práctica de un nivel comunicativo culto o formal, y en ese sentido la teoría que sustenta la investigación señala que las conductas de comunicación deben estar en síntoma de los modelos formales consolidados por lo cual los gerentes deben desarrollar estrategias.

**Ítems:** ¿Qué políticas comunicacionales son aplicadas en Fundacomunal?

**Dimensión:** Proceso Comunicacional

**Indicador:** Políticas Comunicacionales

Tabla 15.

Políticas comunicacionales aplicadas en Fundacomunal

Indicador	Escala Real	Porcentaje
Aporta ideas	0,00	0,00
Implanta soluciones a los problemas	0,00	0,00
Respeto de las iniciativas	0,00	0,00
Corte de ideas	0,00	0,00
Imposición de opiniones	40,00	72,73
Ninguna de las anteriores	15,00	27,27
Subtotal	55,00	100,00

**Fuente:** Abou Harb (2017).

Los datos de la tabla 15, expresan que 72,73% de los trabajadores consultados señalaron que se les imponen opiniones a través del proceso de comunicación. La información suministrada permite inferir que el proceso de comunicación es autocrático, en el cual no se promueve la participación, sino que la toma de decisiones la realiza sólo el líder sin tomar en consideración a los miembros del grupo de trabajadores.

En atención a lo que el gerente les permite a estos, Lárez (2011) expresa que: “El gerente debe lograr cambiar el orden y tipo de pensamiento, iniciando en la manera de hacer las cosas, cambiando la tensión por la atención, y produciendo interacción entre expectativas personales y organizacionales” (p.105).

## 4.2 Conclusiones del Diagnóstico

De la información suministrada por los trabajadores de Fundacomunal – Cojedes, se desprende que la centralización de las actividades gerenciales, es una condición negativa que se genera en el proceso organizativo y comunicacional, que puede generar parcialidad en el trato, comunicación y actividades, de esta forma se evidencia que en la institución no promueve la pro actividad y por lo tanto restringe la participación de todos los sectores.

De acuerdo a las actividades que intervienen favorablemente en el logro de los objetivos institucionales, los encuestados indicaron que la delegación de autoridad, el consenso y la comunicación fluida, representa una acción que se puede emplear como herramienta para el logro de los mismos, con lo cual se evidencia, el sentido de pertinencia y el conocimiento que los trabajadores tienen de la visión y misión de la institución.

En yuxtaposición al párrafo anterior, los trabajadores encuestados expresan que el Coordinador de Fundacomunal le proporciona información mayormente de tipo política, de acuerdo a esto, se evidencia dentro de la institución, el proceso organizativo y comunicacional tiende a estar limitada y deja en segundo plano aspectos importantes de tipo gerenciales, administrativo y operativo, determinantes para el cumplimiento de la misión del organismo.

De la información referente a las políticas comunicacionales implementadas en la institución, se obtuvo de los trabajadores consultados, que se les imponen opiniones a través del proceso de comunicación, la información suministrada permite inferir que el proceso de comunicación es autocrático, en el cual no se promueve la participación, sino que la toma de decisiones la realiza sólo el líder sin tomar en consideración a los miembros del grupo de trabajadores.

Por otra parte, se aprecia en los datos aportados por los encuestados, que la comunicación del coordinador con el personal es unilateral, se infiere entonces que la comunicación es unidireccional, lineal, sin oportunidad para incluir la opinión de los miembros del grupo de trabajadores; lo cual se contraponen a lo señalado por los teóricos reseñados en la investigación donde se afirman que la comunicación debe ser

multilateral, es decir que debe fluir desde todos los sectores en diferentes direcciones y con diferentes motivos. Ante esa realidad, es de esperar que la comunicación del coordinador hacia los trabajadores deba ser permanente, aprovechando toda reacción que surja en el diario accionar, profesional, pedagógico, administrativo, social y personal.

En relación a la motivación ofrecida por el coordinador de la institución, los datos obtenidos permiten inferir que en la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), se requiere la aplicación de incentivos, para que los trabajadores se sientan partícipes del proceso organizacional y comunicacional y aporten ideas en la búsqueda de soluciones a los problemas planteados.

En síntesis, se deduce de la información suministrada por los trabajadores de Fundacomunal Cojedes, que el proceso organizativo y comunicacional, debe estar basado en el respeto desde el punto de vista personal y profesional, especialmente en el campo de las ideas, los criterios y al mismo tiempo debe llevar a la discusión y el análisis crítico y productivo de los aspectos álgidos del proceso gerencial y comunicacional, pero de igual manera debe promover la motivación de los trabajadores pues este proceso para que sea eficaz y eficiente debe ser generador de confianza que se vale de la comunicación como medio e instrumento para proporcionar ayuda y acompañamiento a los trabajadores en el cumplimiento de sus roles laborales.

## **CAPITULO V**

### **LA PROPUESTA**

En este capítulo se presenta la propuesta general como actividad de solución del problema planteado, la justificación de la misma, los objetivos generales y específicos, las ideas concretas de operatividad.

#### **Título de la Propuesta**

Plan de acción para fortalecer el proceso organizativo y comunicacional en la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos estado Cojedes.

#### **5.1 Presentación de la Propuesta**

Una vez elaborado el análisis exhaustivo de los aspectos teóricos que sirvieron de fundamento a este estudio, y analizados los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento previamente elaborado para la recolección de la información, surge la necesidad de diseñar una propuesta orientada a optimizar el proceso de comunicación organizacional en la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal).

#### **5.2 Justificación de la Propuesta**

La comunicación organizacional entre el coordinador, jefes de unidad y trabajadores de la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), requiere de un proceso al que debe aplicársele inicialmente disposición de ánimo y dedicación de esfuerzo, que propicien el desarrollo de acciones que promuevan la participación de todos, bajo un clima caracterizado por un alto nivel de empatía y calor humano, de manera tal que esto conduzca al fortalecimiento de valores como el respeto, la convivencia y tolerancia entre quienes como directores y trabajadores, son compañeros de labores que deben impartir



conocimientos y experiencias adquiridas durante años de determinada carrera. Por otra parte los niveles comunicacionales entre directivos y trabajadores deben ir más allá de lo meramente coloquial e informal para trascender hacia lo culto, intelectual, profesional y social; en virtud de lo cual se hace necesario el desarrollo de un proceso de inducción orientado hacia el cambio de lo tradicional y en búsqueda de lo novedoso, la acción creativa y la calidad de las relaciones.

La ausencia de espacios para compartir, participar, discutir, analizar y negociar, le imprime a las relaciones un alto grado de rigidez e imposición con lo cual el autocratismo ocupa la mayor parte del plano comunicacional y atenta contra los derechos humanos del resto de los miembros de la organización, otorgándole a quienes fungen en calidad de directivos la mayor parte de las facultades para opinar y decidir.

En ese sentido surge la necesidad de explorar nuevos esquemas comunicacionales, caracterizados por la flexibilidad y la democratización de las acciones, a fin de propiciar la participación espontánea, las oportunidades para opinar y participar de las decisiones que se refieren a planificación y desarrollo de los diferentes procesos, así como a todo lo relacionado con las interrelaciones humanas que se orienten al fortalecimiento de los logros y vínculos personales, sociales y profesionales.

### **5.3 Objetivos de la Propuesta**

#### **5.3.1 Objetivo General**

Desarrollar un plan de acción para fortalecer el proceso organizativo y comunicacional en la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos estado Cojedes.

#### **5.3.2 Objetivos Específicos**

Destacar los alcances del proceso organizativo en la función pública como vía para mejorar el servicio prestado en la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos estado Cojedes.

Describir los fundamentos de la comunicación organizacional para fortalecer el proceso organizativo en la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos estado Cojedes.

Reflexionar sobre la importancia de la actuación trabajadores en el proceso organizacional y comunicacional para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos estado Cojedes.

## **5.4 Contexto Laboral**

### **5.4.1 Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal)**

La Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal) nace de la antigua Fundación para el Desarrollo y Fomento de las Comunidades (Fundacomun), creada el 30 de enero de 1962, con la finalidad de contribuir al financiamiento de proyectos concretos a las comunidades, asistencia social y fomento municipal, al respecto, el Ministerio del Poder Popular para las Comunas y los Movimientos Sociales (2015) señala:

El 19 de agosto de 2008, en la Gaceta Oficial N° 38.997, se publicó el Decreto N° 6.342, que establece el cambio de nombre de Fundacomun por Fundacomunal. A partir de ese momento, la institucionalidad se enmarcó en el desarrollo de lo comunal para generar políticas públicas hacia el empoderamiento, transferencia y fortalecimiento del pueblo organizado, a través de los Consejos Comunales, Comunas y demás Organizaciones Sociales.

De acuerdo a información suministrada por el Ministerio del Poder Popular para las Comunas y los Movimientos Sociales (2015), Fundacomunal tiene por objeto:

La promoción y la contribución para la consolidación del Poder Popular a través de la constitución, conformación y organización de las instancias del Poder Popular, comunas, consejos comunales, organizaciones sociales, unidades socioproductivas, como entidades de participación para el ejercicio directo de la soberanía popular y democracia protagónica, que permita al pueblo organizado la gestión directa de políticas públicas, hacia la consolidación del estado Comunal.

El Ministerio del Poder Popular para las Comunas y los Movimientos Sociales (2015), señala que Fundacomunal tiene por misión:

Promover y contribuir a la consolidación del Poder Popular a través de la constitución, conformación y organización de las instancias del Poder Popular, comunas, consejos comunales, organizaciones sociales, unidades socioproductivas, como entidades de participación para el ejercicio directo de la soberanía popular y democracia protagónica, que permita al pueblo organizado la gestión directa de políticas públicas, hacia la consolidación del Estado Comunal.

Para el Ministerio del Poder Popular para las Comunas y los Movimientos Sociales (2015), Fundacomunal se proyecta en el futuro como “Una institución reconocida por el pueblo organizado para contribuir en la constitución, conformación y organización de las formas de organización del Poder Popular, en su desarrollo como autogobierno, rumbo a la consolidación del Estado Comunal”, e indica que los órganos y entes públicos deben desarrollar sus actividades con base a los principios, contenidos en el Artículo 10 de la Ley de Orgánica de la administración Pública Nacional y el artículo 141 de la Constitución que expresa, la Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y las ciudadanas y se fundamentará en los siguientes principios de a) honestidad, b) participación, c) celeridad, d) eficacia, e) eficiencia, f) transparencia, y g) Responsabilidad en el ejercicio de la función pública.

En el mismo orden de ideas, el Ministerio del Poder Popular para las Comunas y los Movimientos Sociales (2015), indica que los valores se definirán de acuerdo a la Cultura Organizacional y la naturaleza de la fundación, es una fortaleza que encamina la institución hacia la excelencia, hacia el éxito, los mismos son dinámicos se transmiten en el tiempo y se van adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas: a) compromiso, b) vocación de servicio, c) creatividad, d) sensibilidad humana, y e) solidaridad.

### 5.4.2 Principales logros de Fundacomunal

Entre los principales logros instituciones de Fundacomunal, se destacan:

- Encuentros con los equipos de dirección estatal y regional de Fundacomunal, cuyo objetivo se centró en la revisión y evaluación de las actividades desarrolladas en torno al acompañamiento a los consejos comunales, así como la planificación y organización de las jornadas de trabajo a implementar con los promotores y promotoras.
- Encuentros con comuneros y comuneras, a fin de impulsar las instancias de poder popular, a través de la organización, participación e inclusión, generando las condiciones que permitan la articulación eficiente de los Consejos Comunales. realizados en los estados Carabobo, Mérida, Miranda, Monagas, Sucre, Táchira, Portuguesa, Yaracuy y Zulia
- Levantamientos de las poligonales de ámbitos geográficos de 1.921 Consejos Comunales, y de 189 comunas, lo cual contribuye al avance de la organización del poder popular en el marco de la nueva geometría del poder. De los mapas comunales levantados, 119 están digitalizados
- Jornadas de trabajo con los promotores y las promotoras estatales que hacen acompañamiento a los consejos comunales y facilitan la socialización en el paso a paso para la actualización de vocerías de los consejos comunales y hacer seguimiento a las actividades enmarcadas en la organización de las comunas.
- Encuentro Nacional de la Coordinación de apoyo a la Contraloría Social
- Evaluación de los equipos de trabajo en los estados identificando; el mapeo del territorio
- Identificación de las Comunas y Consejos Comunales de nuestro territorio
- Participación en el proceso de activación del Sistema Integrado del Poder popular (SIPP) que se construye desde el Ministerio de Comunas y los Movimientos Sociales, para el acompañamiento y registro de los consejos comunales.
- Organización y participación en el encuentro nacional: “Comunas Productivas por la Vida y la Paz” en el Poliedro, en el cual asistieron alrededor de 18.000 comuneros y comuneras a nivel nacional (junto con otros entes del Ministerio de Comunas, en el mes de mayo)

- Participación en Conferencias por la Vida y la Paz, desarrolladas en Distrito Capital, una en la Parroquia La Vega y otra en el Calvario, en este último se contó con la participación de 134 Comunas, 15 movimientos sociales y 20 Empresas de Producción Social provenientes de todo el país (marzo 2014).
- Participación y montaje de las Jornadas del Festival Playero, realizados en las fechas de asueto (Carnaval y Semana Santa), realizado en el estado Sucre, Playa San Luis. Todo esto enmarcado en la política orientada desde la Vicepresidencia Social.
- Proyecto de Fibra óptica
- Adquisición de 1er Lote de servidores
- Implementación de horario libre para internet (12-2pm)
- Instalación de Servidor web Adicional (listo)
- Mantenimiento al sistema de mensajería masiva. Soporte
- Migración a Software Libre (75% sede central, 5 pc en cada estado)
- Adecuación Central telefónica, dotación de equipos celulares y de teléfonos de oficina.
- Reestructuración de la deuda con Cantv y Movilnet (se estableció convenio de pago)
- Jornada de carnetización en la Sede Central de Fundacomunal para 473 servidores y servidoras
- Desarrollo de 4 operativos de distribución de alimentos con Mercal, y jornadas de salud (vacunación, medicina general, despistaje de diabetes)
- Entrega de 3.420 Tarjetas de Alimentación a escala nacional (nuevo proveedor).
- Incremento de la cobertura de Hospitalización, Cirugía y Maternidad (HCM), de 75.000 a 150.000 Bs en Hospitalización; de 30.000 a 50.000 Bs en Maternidad, de 20.000 a 50.000 Bs en Vida, de 30.000 a 50.000 Bs en Servicios Funerarios. Además se incorporó atención primaria en salud y pago por concepto de medicinas.

### 5.4.3 Estructura Organizativa



**Figura 1.** Organigrama Regional de Fundacomunal. Tomado de <http://www.fundacomunal.gob.ve/descargas/org.pdf>

### 5.5 Fases de la Propuesta

Sobre la base de las necesidades detectadas en el presente estudio y la problemática planteada, se plasman ideas generales que pueden ser tomadas en consideración para el diseño y ejecución de un plan de un plan de acción y/o propuestas dirigidos a todos los trabajadores de Fundacomunal, con la finalidad de optimizar el proceso de comunicación organizacional. A continuación, se especifican las siguientes fases:

Tabla 16.

## Fases de la Propuesta.

Fases	Actividad	Procedimiento	Tiempo	Indicador
I Fase	Motivacional	Visitar la Sede de Fundacomunal en la ciudad de San Carlos, dialogar con el personal directivo (jefes de unidades),	2 días	.- Presentación del problema .- Autorización para realizar los talleres .- Información al personal de Fundacomunal.
		Establecer la logística necesaria para la aplicación de los talleres	4 días	.- Elaborar las estrategias y normativas de los talleres .- Contar con la disponibilidad de los facilitadores estableciendo horarios, lugar y tiempo para la realización de los talleres. .- Establecer grupos de trabajos con el personal directivo y trabajador
II Fase	Presentación de hallazgos del Diagnostico y presentación de la Propuesta.	Explicar a los trabajadores de Fundacomunal los datos obtenidos en el diagnóstico y presentación de la propuesta	1 día	.- Características del Plan estratégico. .- Cronograma de actividades .- Responsables del Plan estratégico.
III Fase	Ejecución del plan estratégico	Efectuar la formación del personal de Fundacomunal en la ciudad de San Carlos,	4 semanas  (Agosto-noviembre 2017)	
IV Fase	Evaluación	Valorar el impacto de los talleres para verificar las fortalezas y debilidades de los objetivos planteados.	1 día	.-Cambios observables atribuidos a la puesta en práctica del plan estratégico.

**Fuente:** Abou Harb (2017).

## **5.6 Factibilidad Social**

El desarrollo de la propuesta orientada a la optimización del proceso organizacional y comunicacional en la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos, está llamada a generar un impacto de orden social, por cuanto impulsa la cohesión del grupo de trabajadores y directivos en el plano de las relaciones humanas, en lo que se refiere al desarrollo de actos y eventos para el disfrute, la recreación y el entendimiento, tan necesarios para lograr la satisfacción de las diferentes necesidades sociales de los grupos humanos involucrados, al respecto, la propuesta genera espacios para compartir y disfrutar situaciones, intercambios de experiencias, y todas aquellas situaciones que contribuyan al fortalecimiento de las relaciones sociales, de lo cual resulta una comunicación organizacional fortalecida.

### **5.6.1 Factibilidad Económica**

Los gastos generados por la propuesta fueron cubiertos por los aportes de cada uno de los miembros de la Institución, en igualdad de condiciones, y sin que resulte oneroso para ninguno de los mismos, de igual forma se realizaron bingos a fin de recabar parte de los fondos que se requieran para el desarrollo de la propuesta, en todo caso el impacto económico no será una limitante a considerar para el normal desarrollo de la propuesta virtud de que las estrategias previstas no ocasionan costos elevados difíciles de cubrir.

### **5.6.2 Factibilidad Financiera**

#### **5.6.2.1 Presupuesto**

La factibilidad de llevar a la práctica la presente propuesta se ve fortalecida por el hecho de que no se requiere de grandes inversiones de dinero para concretar las acciones previstas, en el tiempo determinado, por cuanto con pequeños aportes del personal involucrado y de los aportes especiales que se logren con instituciones públicas y privadas, como las Alcaldías, se podrá perfectamente cubrir los gastos que



ocasionen los refrigerios y el material de apoyo que se le suministre a los directivos y trabajadores, todo lo cual probablemente no superará los trescientos Mil Bolívares (Bs. 300.000,00).

### **5.6.3 Factibilidad Operativa**

#### **5.6.3.1 Recursos**

Para el desarrollo de la propuesta se requerirá además del recurso humano integrado por el personal directivo y trabajador de Fundacomunal, objetos de estudio y los especialistas que se inviten, de computadoras, impresoras, bibliografía sobre planificación y evaluación, psicología laboral, liderazgo, comunicación organizacional, comportamiento organizacional, talento humano, relaciones humanas, material didáctico, carpitas, video beam, trípticos, afiches, otros.

### **5.7 Impacto Psicosocial**

La propuesta propicia un cambio en el comportamiento organizacional y comunicacional del grupo, ya que permite disminuir las tensiones, saldar las diferencias y motorizar la calidad de los encuentros, a fin de generar la mayor satisfacción posible en cada uno de los grupos.

#### **5.7.1 Impacto Académico**

El aspecto académico se vio fortalecido con el desarrollo del plan de acción por cuanto favorece el desarrollo de actividades dentro de un clima de confianza, en el cual todos se sientan a gusto con lo que están haciendo y tengan la misma oportunidad para crecer y desarrollarse académicamente conforme a las necesidades personales, profesionales e institucionales.

#### **5.7.2 Impacto Ambiental**

El ambiente resultó del agrado de todos, caracterizado por altas dosis de cordialidad, comprensión, respeto entre los miembros del grupo y hacía el entorno con una visión que privilegie el mantenimiento y conservación de la planta física en sus diferentes espacios y de la dotación en diferentes componentes.

### **5.8 Estructura de la Propuesta**

Todo plan estratégico, debe contemplar los aspectos logísticos del mismo, es decir, cómo se va a lograr la realización del mismo, para lo cual, en la parte administrativa del mismo se indica el manejo de los recursos, del tiempo y de presupuesto, para sus diversas actividades. No obstante, hay que tener en cuenta que la precisión de esta herramienta dependerá de la diligencia con que se lleven a cabo las actualizaciones debido a la incertidumbre que implica cualquier proyecto, el cronograma de actividades se ha de revisar periódicamente, de forma simultánea al transcurso de la ejecución. A continuación se presentan los contenidos de los talleres.

Una vez aprobada la propuesta, se enviará a la Unidad de Talento Humano de la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos, una copia de la misma acompañada de un oficio con el propósito de solicitar su revisión y la respectiva aprobación para desarrollarla en la Institución. Después de recibida la notificación de aprobación, se reúne al personal directivo y trabajador objeto de estudio, para presentar y analizar la propuesta con el fin de proponer su puesta en práctica. Antes de poner en práctica la propuesta, se recomienda publicitarla por los medios de comunicación, radiofónicos, televisivos, entre otros, con el objetivo de que la misma sea conocida en toda su amplitud.

En la tabla 18, se muestran el cronograma por el cual se regirá el cumplimiento de la propuesta, que posteriormente se desglosará para su ejecución.

Tabla 17.

**Estructura de la Propuesta**

**Título:** Plan de acción para fortalecer el proceso organizativo y comunicacional en la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos estado Cojedes.

**Objetivo General:** Desarrollar un plan de acción para fortalecer el proceso organizativo y comunicacional en la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos estado Cojedes.

Objetivos Específicos	Propósito	Unidad	Contenido	Tiempo	Responsable
Destacar los alcances del proceso organizativo en la función pública como vía para mejorar el servicio prestado en la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos estado Cojedes.	Brindar Herramientas Teórico-Conceptuales sobre Comunicación Organizacional	Unidad I: Proceso Organizativo en la Función Pública.	.- Definición de proceso organizativo. .- El proceso organizativo en la función pública y el hombre como sujeto social. .- Concepto y Evolución de los Consejos Comunales. .- El Poder Comunal .- Desconcentración del Poder Comunal y mecanismos de participación ciudadana y promoción del poder comunal.	08 Horas	Ing. Abou Harb
Describir los fundamentos de la comunicación organizacional para fortalecer el proceso organizativo en la Fundación para el Desarrollo y	Analizar los Fundamentos de la comunicación organizacional en la función pública	Unidad II: Comunicación Organizacional en la Función Pública	.- Concepto de Comunicación. .- Tipos de Comunicación .- Niveles de Comunicación .- Políticas Comunicacionales de la institución .- Relación existente entre la comunicación y el proceso	08 Horas	Ing. Abou Harb

Cont. Tabla 17

<p>Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos estado Cojedes.</p>		<p>organizacional. .- Relación entre los indicadores de eficacia y eficiencia y la comunicación organizacional. .- Importancia de la comunicación organizacional en la promoción del Poder Comunal.</p>		
<p>Reflexionar sobre la importancia de la actuación trabajadores en el proceso organizacional y comunicacional para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos estado Cojedes.</p>	<p>Brindar herramientas teórico-conceptuales sobre liderazgo organizacional en la función pública.</p>	<p>Unidad III: Liderazgo Organizacional Liderazgo: .- Tipos de Liderazgo .- Liderazgo organizacional y sus Características. .- Perfil del líder organizacional .- Proceso organizacional. .- Trabajo en equipo .- Resolución de Conflictos</p>	<p>08 Horas</p>	<p>Ing. Abou Harb</p>
<p><b>Fuente:</b> Abou Harb (2017).</p>				

### 5.9 Validación de la Propuesta

Consiste en el diseño y aplicación de un instrumento de validación de la propuesta que se aplicó a través del juicio de expertos con el propósito de evaluar el diseño en términos de su relación con el diagnóstico, la pertinencia de las estrategias y actividades planificadas, la disponibilidad y uso de recursos, así como la realidad de su ejecución en tiempo y contexto.

Para efectos de esta investigación, se diseñó un instrumento de validación de la propuesta (Anexo D), fundamentado en el instrumento de evaluación que utilizan la UNELLEZ para revisar los anteproyectos de investigación pues en la propuesta se evalúan casi todos los aspectos que están descritos en el instrumento antes mencionado, se le realizaron algunas modificaciones de forma y se les entregó a los expertos, a los cuales se les solicitó valorar los aspectos relacionado al diseño de la propuesta y su relación con los talleres de formación, los objetivos, estrategias, por otra parte también se contó con un experto en Metodología de la Investigación, validó los aspectos relacionados con la metódica empleada en todo el proceso de diseño, ejecución y evaluación de la propuesta, y el último experto valoró los aspectos de contenido de la propuesta.

### 5.10 Ejecución de la Propuesta

**Objetivos Específicos:** Destacar los alcances del proceso organizativo en la función pública como vía para mejorar el servicio prestado en la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos estado Cojedes.

**Metas:** lograr que todo el personal que labora en Fundacomunal participe y asuma los cambios positivos del proceso organizativo en la función pública.

**Acciones:** Celebrar acuerdos a nivel de directivos y trabajadores para abordar con éxito el cumplimiento de los procesos administrativos y laborales, como resultado de un análisis situacional y la discusión de lo que se considere más conveniente, procedente y pertinente, para el bien de todos y consecuentemente del normal desarrollo de la acción laboral y las relaciones interpersonales en las áreas sociales, profesionales y psicológicas

**Responsables:** personal directivo y trabajador, así como comisiones especiales de trabajo

**Cronograma:** La tabla 18, se describen los contenidos y las características del taller desarrollado, de igual forma, se socializó la información brindada, lo cual permite el feeck back en las oportunidad que sea necesario realizarlas.

Tabla 18. Proceso Organizativo		
Unidad I: Proceso Organizativo en la Función Pública.		
<b>Objetivo General:</b> Desarrollar un plan de acción para fortalecer el proceso organizativo y comunicacional en la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos estado Cojedes.		
<b>Propósito:</b> Explicar a los participantes los fundamentos legales y principios sociales del proceso organizativo y comunicacional como vía para mejorar el servicio prestado por Fundacomunal.		
Taller N° 1. Proceso Organizativo en la Función Pública. Facilitador: MSc. Lcda. María Angélica Velásquez Páez Tiempo de Ejecución: 8 horas		
Objetivos del Taller	Contenido	Actividades
Conceptualizar el proceso organizativo en la función pública y sus dimensiones legales y sociales.	Definición de proceso organizativo. El proceso organizativo en la función pública y el hombre como sujeto social.	08:00 am. Bienvenida, Presentación de la Unidad y el Ponente, cargo de 08:30 am. Participación del Ponente 10:00 am Refrigerio 10:30 a 12:00: Lecturas y Disertación Oral de los participantes.
Analizar la importancia del proceso organizativo de Fundacomunal en la promoción de los Consejos Comunales.	.- Concepto y Evolución de los Consejos Comunales .- Desconcentración del poder y mecanismos de participación ciudadana y promoción del poder comunal. .- El Poder Comunal	02:15 Participación del Ponente 03:15 Refrigerio 03:45 a 04:45 Socialización de Experiencias de los Participantes
Bibliografía Recomendada:		
.- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial N° 36.860, Diciembre 30, Caracas Venezuela		
.- Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2009)		
.- López, (2005), "La consolidación del poder social de base". Publicaciones Incide. Cumana –Venezuela		
<b>Fuente:</b> Abou Harb (2017).		

**Objetivos Específicos:** Describir los fundamentos de la comunicación organizacional para fortalecer el proceso organizativo en la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos estado Cojedes.

**Metas:** Lograr que todo el personal fortalezca el proceso de comunicación a través de dinámicas grupales

**Acciones:** reunir a los trabajadores y desarrollar dinámicas grupales que les permitan fortalecer el proceso comunicacional. Ejemplo: la autoresentación de cada uno de los miembros donde se indique título profesional, procedencia, institución donde obtuvo el título y lo que aspira que se cambie y se fortalezca de la comunicación organizacional

**Responsables:** personal directivo y trabajador, así como comisiones especiales de trabajo

**Cronograma:** La tabla 19, muestra a grandes rasgos los temas tratados en el taller, por lo que se sugiere, realizar las dinámicas aplicadas e incorporar nuevas preferiblemente al inicio de cada trimestre del año, para fortalecer el proceso comunicacional en la institución.

Tabla 19.

## Comunicación Organizacional

## Unidad II: Comunicación Organizacional en la Función Pública

**Objetivo General:** Desarrollar un plan de acción para fortalecer el proceso organizativo y comunicacional en la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos estado Cojedes.

**Propósito:** Analizar los Fundamentos de la comunicación organizacional en la función pública

Taller N° 2. Dinámicas Grupales en la Comunicación

Facilitador: MSc. Lcda. Berkys Ramos

Tiempo de Ejecución: 8 horas

Objetivos del Taller	Contenido	Actividades
Analizar la comunicación organizacional en sus diferentes acepciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>.- Concepto de Comunicación.</li> <li>.- Tipos de Comunicación</li> <li>.- Niveles de Comunicación</li> <li>.- Políticas Comunicacionales de la institución</li> </ul>	08:00 am. Bienvenida, Presentación de la Unidad y el Ponente, cargo de  08:30 am. Participación de la Ponente 10:00 am Refrigerio 10:30 a 12:00: Dinámicas de grupo sobre comunicación.
Disertar sobre la importancia de la comunicación en los procesos gerenciales y de participación social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>.- Relación existente entre la comunicación y el proceso organizacional.</li> <li>.- Relación entre los indicadores de eficacia y eficiencia y la comunicación organizacional.</li> <li>.- Importancia de la comunicación organizacional en la promoción del Poder Comunal.</li> </ul>	02:15 Participación de la Ponente 03:15 Refrigerio 03:45 a 04:45 Socialización de Experiencias de los Participantes

## Bibliografía Recomendada:

- .- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial N° 36.860, Diciembre 30, Caracas Venezuela.
- .- López, C. 2006. Técnicas de Enseñanza en Grupo. Editorial Trilla, Primera Edición, Mayo 2006. Ciudad de México- México Peres, Montezeli JH, Kalinowski CE, CunhaIcko.
- .- Ruiz, V. (2014). Importancia de la comunicación organizacional. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.ruizhealytimes.com/economia-y-negocios/la-importancia-de-la-comunicacion-organizacional-en-las-empresas>. [Consultado 20-06-2017].

**Fuente:** Abou Harb (2017).



**Objetivos Específicos:** Explicar a los trabajadores de Fundacomunal la importancia de su actuación en el proceso organizativo y comunicacional de la institución.

**Metas:** lograr que todo el personal directivo y trabajador establezcan de común acuerdo canales de comunicación eficaces para generar productividad en el desempeño organizacional

**Acciones:** organizar y desarrollar seminarios y mesas de trabajo, donde un miembro del personal directivo, un trabajador, y un especialista invitado al efecto realice una exposición sobre un tema de interés actual, un problema confrontado a nivel laboral, un problema a nivel gerencial, o cualquier otro tema que se considere pertinente.

**Responsables:** directivos, trabajadores, y especialistas invitados

**Cronograma:** En la tabla 20, se describen los puntos tratados en el taller relacionado con el liderazgo, con el desarrollo de estos temas se busca que los trabajadores desarrollen sus habilidades y aptitudes de liderazgo, y así contribuir con el proceso organizativo y comunicacional de la institución, en este sentido, se recomienda desarrollar las dinámicas aprendidas y e incorporar nuevas al inicio y al finalizar el año laboral para realizar los ajustes y verificar los cambios ocurridos en este aspecto.

Tabla 20.

## Liderazgo Organizacional

## Unidad III: Liderazgo Organizacional

**Objetivo General:** Desarrollar un plan de acción para fortalecer el proceso organizativo y comunicacional en la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos estado Cojedes.

**Propósito:** Brindar herramientas teórico-conceptuales sobre liderazgo organizacional en la función pública

Taller N° 3. Liderazgo Organizacional

Facilitador: MSc. Lcda. María Angélica Velásquez Páez

Tiempo de Ejecución: 8 horas

Objetivos del Taller	Contenido	Actividades
Explicar el Concepto, Clasificación y Características de Liderazgo	Liderazgo: .- Tipos de Liderazgo .- Liderazgo organizacional y sus Características. .- Perfil del líder organizacional	08:00 am. Bienvenida, Presentación del Módulo y el Ponente, cargo del Ing. 08:30 am. Participación del Ponente. 10:00 am Refrigerio 10:30 a 12:00: Lecturas y Disertación Oral. 02:00 Presentación del Ponente 02:15 Participación del Ponente 03:15 Refrigerio 03:45 a 04:45 Socialización de Experiencias de los Participantes.
Brindar herramientas para fortalecer el liderazgo organizativo	.- Proceso organizacional. .- Trabajo en equipo .- Resolución de Conflictos	08:00 Bienvenida, Presentación del Ponente 08:15. Participación del Ponente 10:00 Refrigerio 10:30 a 12:00. Dinámicas de grupo referidas a la comunicación y trabajo en equipo. 02:00. Socialización de Experiencias de los Participantes.

## Bibliografía Recomendada:

- .- Silva, (2013) "Preparación y Evaluación de Proyectos de Desarrollo Local". Santiago- Chile
- .- Harnecker, (2012). "Buscando el camino"(Método de trabajo comunitarios). Mepla, La Habana-Cuba
- .- López, (2011), "La consolidación del poder social de base". Publicaciones Incide. Cumana – Venezuela

**Fuente:** .

### **5.11 Evaluación de la Propuesta**

En este aparte, se presenta la evaluación de la propuesta, se valoran los objetivos y los impactos expresados en las metas contenidas en el plan de acción, para tal fin se propone apreciar los aportes proporcionados a través del desarrollo del plan de acción, como elemento fundamental de la propuesta para optimizar el proceso organizativo y comunicacional en Fundacomunal., la información generada contendrá los indicadores que permitan apreciar si la propuesta sus logros están en proceso o si no se lograron los propósitos concebidos.

El desarrollo de la propuesta no puede ser abordado, como un hecho carente de importancia, sino por el contrario debe ser acompañado de un proceso de seguimiento que permitan valorar lo que está ocurriendo a fin de constatar los éxitos o los fracasos y en el último de los casos poder introducirlos correctivos necesarios que permitan reencausar los propósitos planificados.

Según estos criterios, permiten comprender los puntos esenciales, y necesarios de toda valoración, que no es más que valorar la información obtenida con respecto a las necesidades iniciales, para tomar una decisión de manera que haya mejora en el desarrollo de las intervenciones, vistas estas como Salazar (2012 ) “Acciones dirigidas a modificar hábitos, actitudes, o condiciones medio ambientales que constituyen factores de riesgos para la salud, en individuos o poblaciones, a partir de la aplicación de un programa”. (p.37).

Para desarrollar el proceso de valoración de la propuesta se construyó un cuestionario escrito (Anexo E), para administrarlo al personal directivo y trabajador de la institución, este instrumento consta de una serie de preguntas cerradas que recogen los objetivos alcanzados en la propuesta y el impacto de ésta en el proceso de comunicación organizacional.

### 5.11.1. Criterios de valoración del plan de acción

En el momento de diseñar una propuesta y su sistema de información se debe tener claro a qué criterios se les da importancia, esta definición previa facilitará muchísimo la evaluación posterior, a continuación se presentan algunos criterios que se tomaron en consideración para la valoración del plan de acción para fortalecer el proceso organizativo y comunicacional en la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos estado Cojedes.

Para la presente investigación, se toma como referencia los postulados de Amorós (2011), sobre los criterios de valoración aplicables a planes de acción en el área administrativa y gerencial.

- Actividad: Evalúa el cumplimiento y realización de las diferentes actividades del Plan de acción, analizando si se han llevado a cabo en la forma y tiempo previstos. Algunas organizaciones atribuyen estas dimensiones al criterio “Desempeño”. El uso de término “Actividad” es más habitual en las instituciones públicas venezolanas. (p.29)
- Coordinación: Se refiere a la valoración de las interacciones existentes entre los equipos de las diferentes instituciones o departamentos implicados en el plan de acción, dirigidas a sincronizar y armonizar constantemente entre sí, las actividades, los medios y recursos humanos empleados en la consecución de los objetivos del Plan de acción. La coordinación debe estar al servicio de los otros criterios de valoración de eficacia, eficiencia, equidad, entre otros. (p.37)
- Impacto: Se refiere a todos los efectos provocados por el plan de acción, positivos y negativos, esperados y no esperados, el impacto expresa los logros que se traducen como el cumplimiento del objetivo global o general del programa con respecto a la población. (p.48)
- Participación: Establece el juicio sobre si el plan de acción ha sido promovido, diseñado, ejecutado y evaluado con el protagonismo real de los beneficiarios.(p.52)
- Pertinencia: Es la adecuación de los objetivos y resultados del plan de acción al contexto en el que se realiza y, en este sentido, contempla también la adecuación a las prioridades y necesidades de la población beneficiaria. Se debe valorar el grado de adaptación sus objetivos, acciones, metodología al contexto cultural e institucional donde es desarrollado.(p.55)

### **5.11.2 Metodología para la valoración del plan de acción**

Para la obtención de la información, se procedió a adaptar el formato original presentado por la UNESCO (2014) para la Evaluación de Proyectos Administrativos y Gerenciales (Anexo E), el cual fue entregado a tres (3) expertos en el área de la gerencia pública, que representan los expertos que validaron la adaptación del cuestionario (Anexo F), por estar vinculados con las etapas de ejecución del plan de acción en calidad de facilitadoras de los talleres, una vez validado, el cuestionario fue entregado a los cincuenta y tres (53) beneficiarios que asistieron y participaron en todas las actividades organizadas, que serán los sujetos de estudio que valoren la ejecución de la propuesta.

En la figura 2, se muestra el esquema de los pasos seguidos para la valoración de la propuesta.

### 5.11.3 Esquema de Valoración de la Propuesta

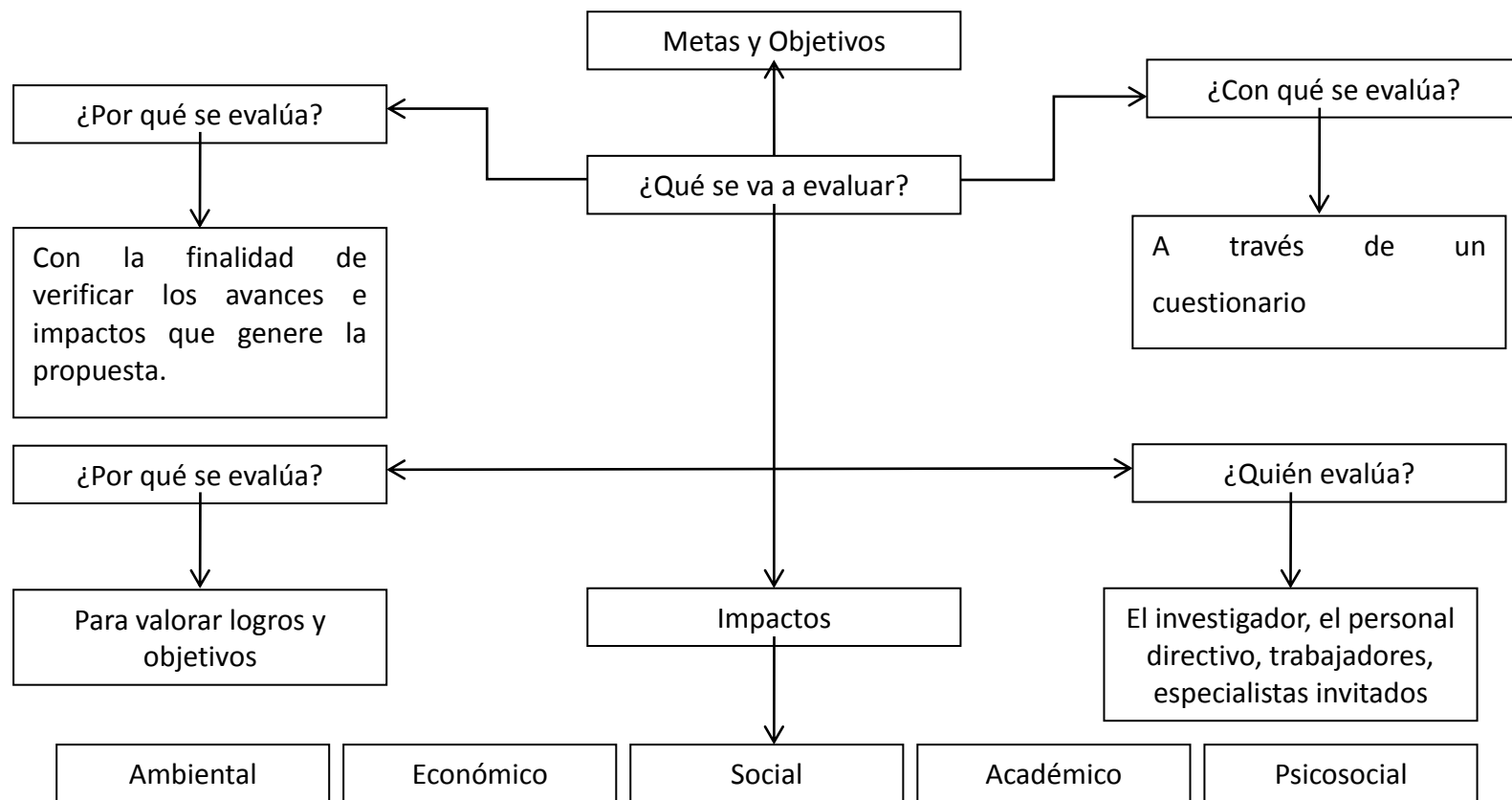


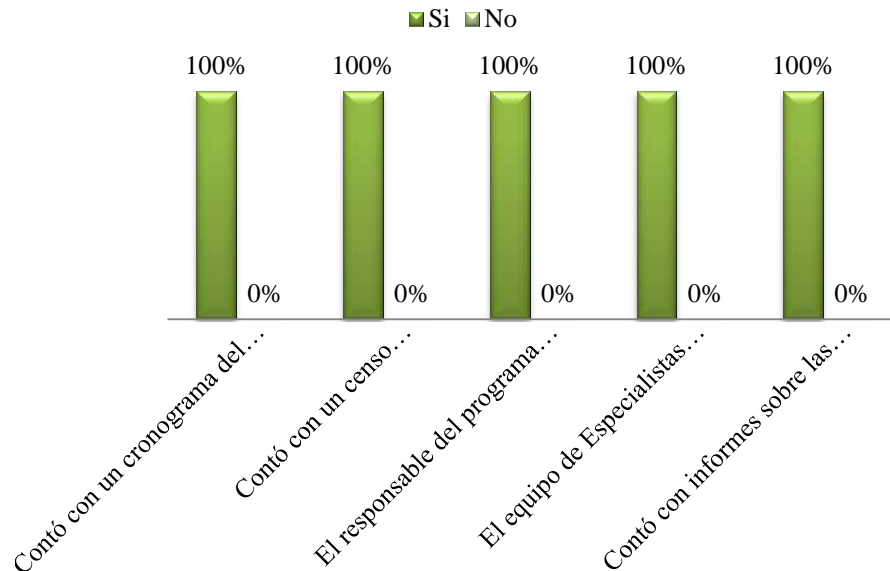
Figura 2. Representación gráfica del esquema de evaluación de la Propuesta. Elaboración propia (2017)

#### **5.11.4 Presentación e Interpretación de los datos de la Valoración**

Después de recolectar la información a través de la técnica de la encuesta, usando como herramienta el cuestionario autoadministrado de 17 interrogantes con dos (2) alternativas de respuestas, Si y No, correspondientes a las variables a ser valoradas, los resultados se presentan en grafico de barras con datos en porcentajes, una vez organizados los datos, se procedió a la interpretación de cada uno de los ítems, para dar cumplimiento al desarrollo de los objetivos diseñados por la investigadora.

Al respecto, Balestrini (ob.cit), señala que “Se debe considerar que los datos tienen su significado únicamente en función de las interpretaciones que les da el investigador, ya que de nada servirá abundante información si no se somete a un adecuado tratamiento analítico” (p.73), por lo tanto, se procedió a representar de manera general, en forma gráfica, el análisis porcentual de los resultados obtenidos; para ello se empleó el histograma de frecuencias y la técnica se basó los estadísticos descriptivos como en el cálculo porcentual de cada ítem. A continuación se presentan los resultados obtenidos de la valoración.

### 5.11.4.1 Valoración del Diseño de1 Plan de Acción

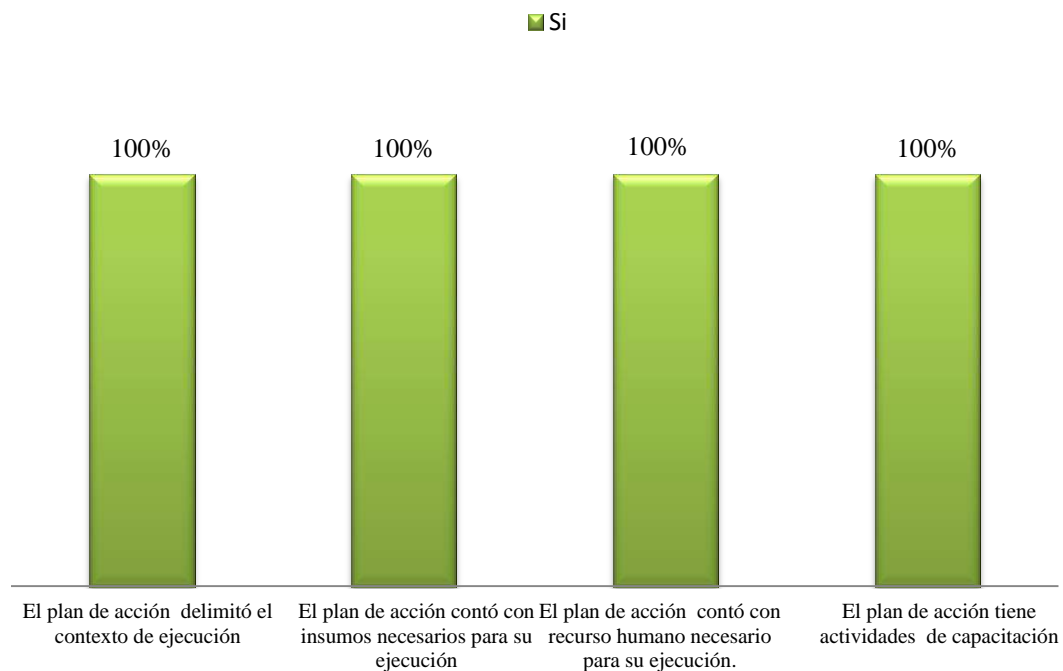


*Figura 3.* Valoración del diseño del Plan de Acción.  
Fuente: Elaboración propia (2017)

En relación al diseño del plan de acción, la figura 3 muestra que el 100% de los encuestados manifestaron, que el diseño de las actividades ejecutadas, contaron con un cronograma de actividades, con un censo de los participantes, el responsable de la propuesta estuvo presente en todas las actividades planificadas y presentó avances de las actividades desarrolladas y motivó la asistencia a las actividades restantes, las facilitadoras son especialistas en la materia que abordaron durante el taller, en tal sentido los participantes coincidieron en que el diseño del plan de acción cumplió con los parámetros establecidos como criterios básicos de diseño que debe contener un plan de acción.



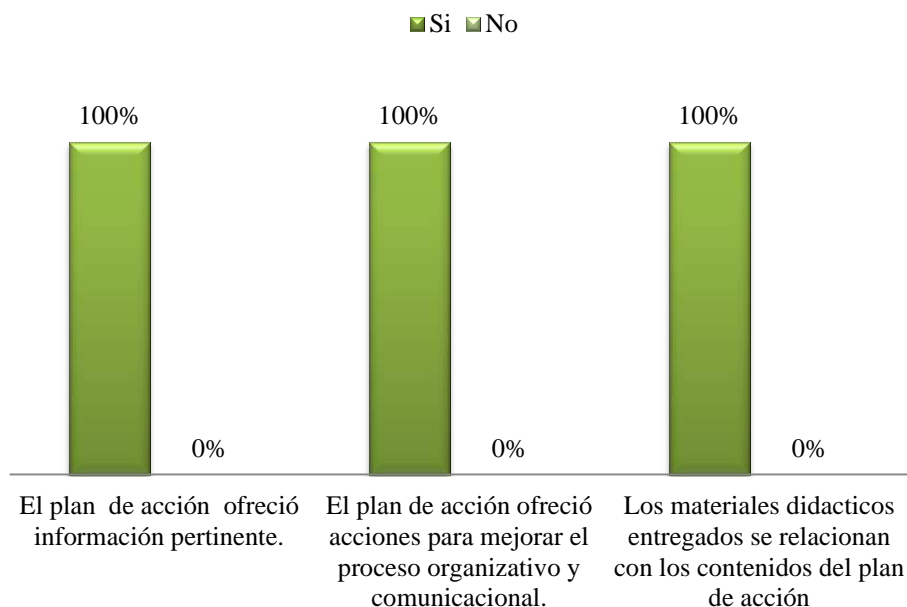
### 5.11.4.2 Valoración Aspectos Operativos del Plan de Acción



*Figura 4.* Valoración de Aspectos Operativos del Plan de Acción.  
Fuente: Elaboración propia (2017).

El aspecto operativo del plan de acción, según lo manifestado por los encuestados contó con un 100% de cobertura en cuanto a la delimitación del contexto de desarrollo, insumos, recursos humanos necesarios y a su vez brinda actividades de capacitación en el marco de ejecución de la propuesta, en este sentido, es de hacer notar que los aspectos operativos fueron cubiertos sin mayores contratiempos, como lo muestra la figura 3.

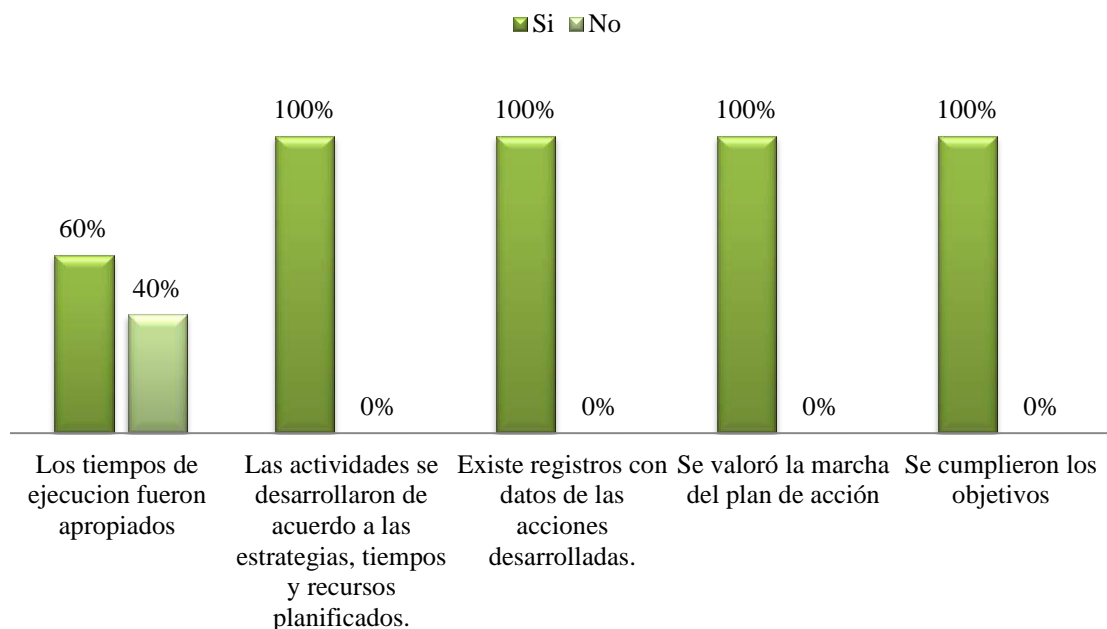
### 5.11.4.3 Valoración de Aspectos de Contenido del Plan de Acción



*Figura 4.* Valoración del contenido formativo del plan de acción.  
Fuente: Elaboración propia. (2017).

En cuanto a la formación e información ofrecida en el plan de acción, la figura 4 muestra que el 100% de los beneficiarios del mismo, indicaron que la capacitación recibida en cada taller y las actividades diseñadas y ejecutadas, estaban acordes al cronograma ofrecido al inicio del plan de acción, igualmente se ofrecieron acciones y actividades para mejorar el proceso organizativo y comunicacional en la institución y los materiales como trípticos y folletos guardaban estrecha relación con los contenidos de los talleres.

#### 5.11.4.4 Valoración de la Ejecución de1 Plan de Acción



*Figura 5.* Valoración de la ejecución del Plan de Acción.  
Fuente: Elaboración propia (2017)

De la valoración de la ejecución del proyecto, su efectividad, participación y coordinación entre otros aspectos, resalta que todas las respuestas son 100% afirmativas, lo que hace pensar que el plan de acción cumplió todas las expectativas para las cuales fue diseñado, sin embargo en relación a los tiempos para la ejecución del mismo, los encuestados, consideraron en un 40% que fue muy poco tiempo para la cantidad de información, actividades que recibieron, lo que indica que hay que realizar ajustes a posteriores aplicación de actividades de este tipo, es oportuno señalar que el 100% de los encuestados afirmaron que se cumplieron los objetivos propuestos en el Desarrollo del plan de acción para fortalecer el proceso organizativo y comunicacional en la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos estado Cojedes.

### **5.12 Conclusiones de la Investigación**

Del desarrollo de la presente investigación, se pudo observar el comportamiento de los gerentes de una organización pública de las cuales se desprenden las siguientes conclusiones:

Del primer objetivo específico de la investigación relacionado con diagnosticar la situación actual de la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos estado Cojedes en cuanto al proceso organizativo y comunicacional, se deduce de la información suministrada por los trabajadores que el proceso organizativo y comunicacional, debe estar basado en el respeto desde el punto de vista personal y profesional, especialmente en el campo de las ideas, los criterios y al mismo tiempo debe llevar a la discusión y el análisis crítico y productivo de los aspectos álgidos del proceso gerencial y comunicacional, pero de igual manera debe promover la motivación de los trabajadores pues este proceso para que sea eficaz y eficiente debe ser generador de confianza que se vale de la comunicación como medio e instrumento para proporcionar ayuda y acompañamiento a los trabajadores en el cumplimiento de sus roles laborales.

Por otra parte, el segundo objetivo específico, que buscaba identificar los factores que inciden en el proceso organizativo y comunicacional de la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos estado Cojedes, se pudo evidenciar que el 70,91% de los trabajadores encuestados expresan que el proceso organizacional y comunicacional llevado por el Coordinador de Fundacomunal – Cojedes gira en torno mayormente a actividades político-partidistas, dejando en segundo plano aspectos importantes de tipo gerenciales, administrativos y operativos, lo cual es un factor que incide negativamente en el logro de los objetivos, la visión y misión institucional.

En relación al tercer objetivo específico, que establecía diseñar estrategias organizacionales apropiadas para mejorar el proceso organizativo y comunicacional en la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos estado Cojedes, se fundamentó

sobre las necesidades detectadas en el primer y segundo objetivo específicos del presente estudio y la problemática planteada.

En el diseño, se plasman ideas generales que pueden ser tomadas en consideración para el diseño y ejecución del plan de acción dirigidos a todos los trabajadores de Fundacomunal, con la finalidad de optimizar el proceso organizacional y comunicacional, en este sentido todo plan de acción, debe contemplar los aspectos logísticos del mismo, es decir, cómo se va a lograr la realización del mismo, para lo cual, en la parte administrativa del diseño se indica el manejo de los recursos, del tiempo y de presupuesto. No obstante, hay que tener en cuenta que la precisión de esta herramienta depende de la diligencia con que se lleven a cabo las actividades, pues siempre hay un margen de incertidumbre en el desarrollo de cualquier proyecto.

En este sentido, se recomienda revisar periódicamente el cronograma de actividades conforme va transcurriendo la ejecución, para efectos de la presente investigación, el plan de acción se organizó en unidades, quedando conformado en Unidad I: que hace referencia al Proceso Organizativo en la Función Pública, para la Unidad II: se abordó la Comunicación Organizacional en la Función Pública y en la Unidad III: se incorporó el tema del Liderazgo Organizacional.

Para dar cumplimiento al cuarto objetivo específico, que consistió en desarrollar un plan de acción para mejorar el proceso organizativo y comunicacional en la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos estado Cojedes, se dio cumplimiento a los objetivos y actividades planteadas en el diseño del plan de acción.

Por último, se cubrió lo planteado en el quinto objetivo específico de la investigación, que consistió en valorar el plan de acción para mejorar el proceso organizativo y comunicacional en la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos estado Cojedes.

De la valoración de la ejecución del proyecto, su efectividad, participación y coordinación entre otros aspectos, resalta que todas las respuestas son 100% afirmativas, lo que hace pensar que el plan de acción cumplió todas las expectativas para las cuales fue diseñado, sin embargo en relación a los tiempos para la ejecución

del mismo, los encuestados, consideraron en un 40% que fue muy poco tiempo para la cantidad de información, actividades que recibieron, lo que indica que hay que realizar ajustes a posteriores aplicación de actividades de este tipo, es oportuno señalar que el 100% de los encuestados afirmaron que se cumplieron los objetivos propuestos en el Desarrollo del plan de acción para fortalecer el proceso organizativo y comunicacional en la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos estado Cojedes.

Por todo lo antes señalado, es propicio acotar que, por ser Fundacomunal una Fundación de carácter público, el proceso organizativo y comunicacional está íntimamente ligada a la actividad sociopolítica actual del país, y esta a su vez es la función específica que el gerente prioriza sobre las demás actividades de la organización.

El desarrollo del presente trabajo de investigación permitió analizar el proceso organizativo y comunicacional en la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos. A continuación se presentan las conclusiones a las que se llegó con la presente investigación:

Se evidenciaron factores que influyen nocivamente en el proceso organizativo y comunicacional, entre los cuales destacan el liderazgo autocrático, la falta de comunicación horizontal, la falta de inclusión de los diferentes factores involucrados en el proceso de comunicación, y la desmotivación del personal.

Igualmente se determinó, que existe necesidad de generar canales y medios de comunicación adecuadas por parte del personal directivo para involucrar a los trabajadores en el proceso de comunicación organizacional, pues las formas de participación de ellos es escasas, tomando en consideración que sólo son llamados en muy pocas oportunidades para informarles sobre un tema determinado.

El liderazgo institucional que se apreció, es de tipo autocrático, caracterizado por la imposición y la falta de inclusión en la toma de decisiones, lo que genera una gran rigidez en el proceso organizativo y comunicacional, así como carencias de orden cordial y/o agradable, ya que este equipo gerencial, la mayoría de las veces instruyen

sólo sobre los aspectos operativos obviando los aspectos interpersonales, profesionales y sociales.

Por todo lo antes señalado se concluye que: los trabajadores en su mayoría se encuentran capacitados para ejercer sus cargos, sin embargo poseen insuficientes conocimientos sobre el proceso organizacional y comunicacional llevado en la institución, asimismo, se detectaron factores que influyen negativamente en el proceso de comunicación organizacional, tales como liderazgo autocrático, la falta de comunicación horizontal, la falta de inclusión de los diferentes factores involucrados, desmotivación del personal, ausencia de espacios y canales para que fluya la comunicación.

Por otra parte, las expectativas de los trabajadores en relación con el proceso organizativo y comunicacional en la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos - Cojedes, resultaron tímidas y muy poco halagadoras, a pesar de que mostraron total disposición y recibieron con beneplácito el plan de acción para fortalecer el proceso organizativo y comunicacional en la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal), San Carlos estado Cojedes, al no haber cambios en los gerentes, consideran que es poco lo que ellos como personal adscrito a dicha dependencia pueda hacer el favor de la consecución de los objetivos institucionales.

### **5.13 Recomendaciones**

Realizar investigaciones similares en el campo del proceso organizacional y comunicacional como forma de contribuir a mejorar el proceso de comunicación, para la calidad de las organizaciones.

Diseñar y ejecutar, talleres donde prevalezca la práctica sobre elementos tan importantes tales como la comunicación organizacional, relaciones interpersonales, liderazgo, emisión de juicios valorativos, entre otros, con base a estas actividades programadas y cumplidas diseñar y ejecutar un plan de seguimiento y control sobre el proceso organizativo y comunicacional en la Institución.

Se le recomienda al coordinador regional y al grupo de jefes de unidades, disponer de todos los esfuerzos necesarios para desarrollar un liderazgo, democrático, participativo y transformacional, que se convierta en un elemento generador de la comunicación horizontal.

Se le recomienda al personal trabajador asumir una actitud abierta al diálogo que permita propiciar una comunicación directa, pertinente y congruente con la cotidianidad y ante las circunstancias y el proceso de cambios

A los institutos de Educación Superior del estado Cojedes, se les recomienda desarrollar cursos, talleres, mesas redondas, foros, y enriquecer los estudios de pregrado y postgrado de las carreras impartidas, a través de la inclusión de asignaturas relacionadas con los procesos organizativos y comunicacionales.

A la oficina de talento humano de la Gobernación del estado Cojedes, se les recomienda diseñar y ejecutar planes y programas de procesos organizativos y comunicacionales, en pro de la capacitación de los trabajadores de sus diferentes entes adscritos.



## REFERENCIAS

- Agostini, E. 2010. La Cultura Organizacional. [Documento en línea]. Disponible en: <http://ocw.uni.edu.pe/ocw/facultad-de-ingenieria-industrial-ysistemas/desarrollo-organizacional/Semana04-02.pdf>. [Consultado: 2017, julio 28].
- Alvares, T. 2012. Dirección y Gestión del Recurso Humano. 3°ed. Madrid. Pearson Educación S.A.
- Amoros, E. 2011. Comportamiento Organizacional. Lambayeque, Perú: Escuela de Economía USAT.
- Andrade, H. 2012. Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica. España: Gesbiblo S.L.
- Arias, F. 2010. El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. (5ta. ed.). Editorial Espíteme. Pp. 121.
- Balerezo, B. 2014. “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive, en Ambato-Ecuador”. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. [Documento en Línea]. En: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>. [Consulta: mayo 10, 2.016].
- Balestrini. 2006. Como se elabora un proyecto de investigación. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://dip.una.edu.ve/mae/metodologiaII/paginas/Balestrini,%20M%20Cap%20V1%,%20U2.pdf>. [Consultado el 21-05-2017].
- Banard, B. 1992. La comunicación global e institucional. 2ed .Barcelona, España: Alfaomega S.A
- Cabrera, D. 2013. “Propuesta de Modelo Estratégico de Comunicación Efectiva para Optimizar el Flujo Interno de Información en las Empresas del Estado venezolano: Caso. Petroquímica de Venezuela, S.A”. Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. [Documento en Línea]. En: <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1019/1/D.Cabrera.pdf>[Consulta: enero 10, 2.016]
- Cendrós, J. 2010. El pensamiento estratégico postmodernista. Telos Vol. 5, Editorial UPC GETEC. España. Pp.56.
- Chiavenato, I. 2007. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw – Hill. México.

- Convenio 142. Sobre Desarrollo de los Recursos Humanos (1975). Organización Internacional del Trabajo (OIT). [Documento en línea]. Disponible: [www.ilo.org/global/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm) [Consulta: 2016, julio 28].
- Cornejo M. 2001. Comunicación efectiva. [Documento en Línea]. En: [http://www.ivoox.com/comunicacion-efectiva-miguel-angel-cornejo-audios-mp3\\_rf\\_1849823\\_1.html](http://www.ivoox.com/comunicacion-efectiva-miguel-angel-cornejo-audios-mp3_rf_1849823_1.html). [Consulta: enero 10, 2.016]
- Cueto G. 2015. El hombre y la comunicación. [Documento en Línea]. En: <http://www.efdeportes.com/efd163/el-hombre-y-la-comunicacion.htm>. [Consulta: enero 10, 2.016]
- Diez, S. 2013. Técnicas de Comunicación, La Comunicación en la Empresa. Vigo, España: Ideas Propias. [Documento en línea]. Disponible en: <http://rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm>. [Consultado: 2017, julio 28].
- Erdmann, A. Backes, D. y Minuzzi, H. 2012. Atención de enfermería bajo la vista de la complejidad. Online Braz J Nursing [revista en la Internet]. 2012 Disponible en: <http://www.uff.br/objnursing/index.php/nursing/article/view/1033>.
- Espinoza, D. 2014. "Proceso Comunicacional en La Gestión del Personal directivo del Liceo Bolivariano Agustín Armario, Puerto Cabello, Estado Carabobo". Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias de la Educación. [Documento enLínea].En:<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/782/despinoza.pdf?sequence=1>.Consulta [2016, Marzo 11].
- Fundación para el Desarrollo y Promoción del Poder Comunal (Fundacomunal). En: <http://www.fundacomunal.gob.ve/>. [Consulta: diciembre 10, 2.016]
- Ghosh, G. 2013. What is Organization Development (OD)? [Documento en Línea]. Disponible en: <http://gauteq.blogspot.com/2006/06/what-is-organization-developmentod.html>. [Consultado 20-06-2017].
- Habermas, J. 2000. Conciencia Moral y Acción Comunicativa. Traducción de Ramón García Cotarelo. Ediciones península. Barcelona, España <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/542/1305>
- Harnecker, (2012). "Buscando el camino"(Método de trabajo comunitarios). Mepla, La Habana-Cuba.
- Hernández, Fernández y Baptista. 2010. Metodología de la investigación. Tercera Edición. Editorial Mc. Graw-Hill. Internacional México.Pp.243.
- Hernández, R. 2004. Metodología de la investigación. México: Mac Graw Hill
- Hurtado, 2012. Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio. (4a. ed.). Caracas: SYPAL. Pp.165.

- López, (2005), "La consolidación del poder social de base". Publicaciones Incide. Cumana –Venezuela.
- Marquis, C. Bessie, B y Huston, C. 2010. Administração e liderança em enfermagem: teoria e aplicação. Porto Alegre: Artmed, 2010 (6<sup>a</sup> ed.)
- Martin, F. 2010. Comunicación en las Empresas e Instituciones. Salamanca, España. Ediciones Universidad Salamanca, 2da edición.
- Ministerio del Poder Popular para Las Comunas y Los Movimientos Sociales. En <http://www.mpcomunas.gob.ve/>. [Consulta: febrero 10, 2.017]
- Mintzberg, H. 2009. Teoría y práctica Gerencial. 10a Edición. Tomo I p-4, 6, 8, 23. Pearson Educación de Méjico. S. A. Prentice-Hall INC. Méjico. Pp.36.
- Moragas, D. 2014. Comunicación y Motivación del Directivo: Un modelo antropológico. Tesis doctoral, Universidad Internacional de Catalunya. España. [Documento en Línea]. <http://www.tesisenred.net>. Consulta: 2011, junio 01
- Núñez, I 2012. Comunicación organizacional: tipos, flujos, barreras y auditoría. [Documento en Línea]. En: <http://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>. [Consulta: diciembre 8, 2.016]
- Palella y Martins (2010), Metodología de la Investigación. Editorial palma, ediciones vegas, Caracas – Venezuela.
- Peruzzolo, A.2011. Comunicación como el encuentro. Bauru: y Dusc; [Documento en Línea]. Disponible en: <http://estatico.uned.ac.cr/paa/pdf/Materiales-autoev/10.pdf>. [Consulta: febrero 10, 2.017]
- Portilla, P. 2014. “Plan Estratégico de Comunicación Interna para una Institución Descentralizada del Gobierno en Guatemala de la Asunción”. Universidad Rafael Landivar. Facultad de Humanidades. [Documento en Línea]. En: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/68/Portilla-Paola.pdf>. [Consulta: diciembre 10, 2.016]
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. PNUD, 2011. Informe sobre el Desarrollo Humano. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=189772&indexSearch=ID>. [Consultado el 01-05-2017].
- Ramírez, T. 1999. Cómo hacer un Proyecto de Investigación. Editorial Panapo: Caracas, Venezuela. Pp.91.
- Rangel, M. 2010. Dinámica del Proceso de Investigación Social. Venezuela. Ediciones Universidad Ezequiel Zamora. Barinas – Venezuela. Pp. 98.

- Rebeil, M. 2010. El poder de la comunicación en las organizaciones. México, México: AMCO. [Documento en línea]. Disponible en: <http://estatico.uned.ac.cr/paa/pdf/Materiales-autoev/10.pdf> [Consultado: 2017, julio 28]
- Recomendación 117. Sobre la Formación Profesional (1962). Organización Internacional del Trabajo (OIT). [Documento en línea]. Disponible: [www.ilo.org/global/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm) [Consulta: 2016, junio 30].
- Recomendación 195. Sobre el Desarrollo del Recurso Humano (2004). Organización Internacional del Trabajo (OIT). [Documento en línea]. Disponible: [www.ilo.org/global/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm) [Consulta: 2016, junio 29].
- Reyes, A. 2012. Administración de Empresas, teoría y práctica. Cdad. de México - México, editorial Limusa. 5ta edición.
- Romero, K. 2013. “Proceso Comunicacional en la gestión del personal directivo del Liceo Bolivariano Agustín Armario Municipio Puerto Cabello estado Carabobo”. Universidad de Carabobo. [Documento en Línea]. En: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/782/despinoza.pdf?sequence=1>. [Consulta: diciembre 10, 2016]
- Ruiz, V. (2014). Importancia de la comunicación organizacional. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.ruizhealytimes.com/economia-y-negocios/la-importancia-de-la-comunicacion-organizacional-en-las-empresas>. [Consultado 20-06-2017].
- Salazar, N. 2012. Motivación, Compromiso Organizacional y Características del Puesto de Trabajo AIESEC. Venezuela, Perú y Colombia. [Documento en Línea]. Disponible en: [http://w2.ucab.edu.ve/tesis-digitalizadas2/th\\_s\\_mention/lic-en-relaciones.industriales/orderby/th\\_s\\_grade/sort/asc.html?page=7](http://w2.ucab.edu.ve/tesis-digitalizadas2/th_s_mention/lic-en-relaciones.industriales/orderby/th_s_grade/sort/asc.html?page=7). [Consultado el 09-03-2017]. Pp.37.
- Santos, H. 2012. Concepciones de la Comunicación en Gestión de Enfermería del Hospital entre los jefes de enfermería en un hospital universitario. Rev. Esc. Enferm USP. 2011; 5 (4): 959 -65.
- Schernerhorn, P. 2012. Fundamentos del comportamiento organizacional. 2ª ed. Nueva York: Bookman; 2012
- Serna, L. 2006. Dirección de personal y recursos humanos. 1ed .Distrito Federal, México: Mc Graw Hill.
- Silva, 2013. Elementos comunes para el estudio de Clima Organizacional, Pp.38
- Torres, A. 2011. Surgimiento y desarrollo de la Comunicación Organizacional y su relación con otras ciencias, en Contribuciones a las Ciencias Sociales.

[Documento en Línea]. En: [www.eumed.net/rev/cccss/13/](http://www.eumed.net/rev/cccss/13/). [Consulta: diciembre 10, 2.015]

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”  
Líneas de Investigación (2008-2012). [Documento en Línea]. Disponible en  
<http://www.unellez.edu.ve/portal/>. [Descargado el 12-11-2016]

Velásquez, I. 2014. “La Comunicación Organizacional en el Marco de la Gestión Gerencial en los Centros de Educación Inicial del Municipio San Carlos del Estado Cojedes”. Universidad Fermín Toro. [Documento en Línea]. En: [http://www.academia.edu/8335441/UNIVERSIDAD\\_FERM%C3%8DN\\_TORO\\_iriem](http://www.academia.edu/8335441/UNIVERSIDAD_FERM%C3%8DN_TORO_iriem). [Consulta: mayo 12, 2.017]

Veliz, 2010. Metodología de la Investigación, (4ta ed.), Caracas-Venezuela.

Venezuela, 2009. Ley Orgánica de los Consejos Comunales, Gaceta Oficial de República Bolivariana de Venezuela N° 39.335. Diciembre 28.

Venezuela, 2012. Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, Gaceta Oficial No 6.076 Extraordinario. [Documento en Línea]. Disponible en: [www.me.gob.ve/ley\\_organica.pdf](http://www.me.gob.ve/ley_organica.pdf). [Consultado: 6-03- 2017].

Venezuela. 1999. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta oficial de la República de Venezuela N° 36860. Diciembre 30, 1999.

# **ANEXOS**

**ANEXO (A)**  
**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

**Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales**  
**“Ezequiel Zamora”**  
**Vicerrectorado de Infraestructura Y Procesos Industriales**  
**Coordinación de Área de Postgrado**  
**Maestría en Gerencia General**

Por medio de la presente me dirijo a usted en la oportunidad de saludarle y a la vez solicitar su amable colaboración para responder el contenido de cada uno de los ítems que aparecen en la encuesta anexa, que representa el instrumento de recolección de información. El mismo tiene como propósito recolectar información sobre el proceso organizativo y comunicacional de la institución, que sirva como diagnóstico para la investigación que tiene como título **“EL PROCESO ORGANIZATIVO Y COMUNICACIONAL EN LA FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO Y PROMOCIÓN DEL PODER COMUNAL (FUNDACOMUNAL), SAN CARLOS”**, desarrollada por el Ing. **Aiman D. Abou Harb** como requisito para optar al grado de Magister en Gerencia General.

Gracias por su colaboración

Atentamente

---

**Ing. Aiman D. Abou Harb**

**Instrucciones:**

- .- Lea cada una de las preguntas.
- .- Las preguntas son de selección simple
- .- Señale con una (X) la opción de considere más apropiada, se le agradece marcar solo una de las opciones.
- .- Responda con sinceridad.

1.- ¿Qué tipo de autoridad considera usted que es el utilizado con más frecuencia por el Coordinador de la Institución?	
<b>Opciones</b>	
A	Autocrático
B	Permisivo
C	Democrático
D	Transformacional
E	Ninguna de las anteriores
2.- ¿Qué acciones considera usted se deben emplear en la institución para favorecer el logro de los objetivos organizacionales?	
<b>Opciones</b>	
A	Delegación de Autoridad
B	Consenso para buscar soluciones
C	Comunicación fluida
D	Todas las anteriores
E	Ninguna de las anteriores
3.- ¿Cuáles considera usted que son las formas de liderar el proceso organizativo y de comunicación por parte del coordinador de la Institución?	
<b>Opciones</b>	
A	Respuestas positivas
B	Comprensión
C	Cordialidad
D	Todas las anteriores
E	Ninguna de las anteriores
4.- ¿Qué actividades considera usted pueden propiciar la participación de los trabajadores en el proceso organizacional y comunicacional de la institución?	
<b>Opciones</b>	
A	Eventos (Reuniones, Actividades Recreativas y deportivas)
B	Actividades de ampliación de conocimientos
C	Talleres
D	Asambleas generales
E	Todas las anteriores



5.- ¿Cómo influye un buen el clima organizacional en el proceso organizativo y comunicacional de la institución?	
<b>Opciones</b>	
A	Induce al cambio
B	Mejora el trabajo
C	Se cumplen los objetivos
D	Mejora las relaciones interpersonales
E	Todas las anteriores
6.- ¿Qué formas de capacitación se brinda a los trabajadores en función del proceso organizativo y comunicacional en Fundacomunal estado Cojedes?	
<b>Opciones</b>	
A	Relaciones interpersonales
B	Eficacia informativa
C	Formación profesional
D	Intercambio de ideas
E	Todas las anteriores
F	Ninguna de las anteriores
7.- ¿Qué actividades que mejoren el proceso organizativo y comunicacional en la institución se brinda a los trabajadores en Fundacomunal estado Cojedes?	
<b>Opciones</b>	
A	Recreativas y Deportivas
B	Convivencias
C	Dinámicas de grupo
D	Reuniones informales
E	Todas las anteriores
F	Ninguna de las anteriores
8.- ¿Cuál considera usted que es la forma para tomar decisiones por parte del coordinador de la Institución?	
<b>Opciones</b>	
A	En consenso
B	En forma aislada
C	De forma arbitraria
D	De manera individual
E	Todas las anteriores
F	Ninguna de las anteriores
9.- ¿Cuál considera usted que son los aspectos que se deben optimizar en el proceso gerencial de la Institución?	
<b>Opciones</b>	
A	Comunicación

B	Estilo de liderazgo
C	Participación
D	Delegación de autoridad
E	Todas las anteriores
F	Ninguna de las anteriores
10.- ¿Qué tipo de información es proporcionada por el Coordinador a los trabajadores de Fundacomunal?	
<b>Opciones</b>	
A	Política
B	Administrativa
C	Operativa
D	Todas las anteriores
E	Ninguna de las anteriores
11.- ¿Qué medios de información son utilizados mayormente por el Coordinador a los trabajadores de Fundacomunal?	
<b>Opciones</b>	
A	Carteles
B	Memos
C	Entrevistas
D	Reuniones grupales
E	Ninguna de las anteriores
12.- ¿Cuál considera usted son los niveles de comunicación practicados entre el coordinador y los trabajadores de Fundacomunal?	
<b>Opciones</b>	
A	Coloquial
B	Culto o formal
C	Informal
D	Inculto o vulgar
E	Ninguna de las anteriores
13.- ¿Qué políticas comunicacionales son aplicadas en Fundacomunal?	
<b>Opciones</b>	
A	Aporta ideas
B	Implanta soluciones a los problemas
C	Respeto de las iniciativas
D	Corte de ideas
E	Imposición de opiniones
F	Ninguna de las anteriores

**ANEXO (B)**  
**VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

**Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales**  
**“Ezequiel Zamora”**  
**Vicerrectorado de Infraestructura Y Procesos Industriales**  
**Coordinación de Área de Postgrado**  
**Maestría en Gerencia General**

Nombre y Apellido: Yesenia Fuentes

Cedula de Identidad: 13.734.377

Profesión: Licenciada en Administración.

Lugar de Trabajo: UNELLEZ

Cargo que desempeña: Docente

Por medio de la presente hago constar que he validado a través de la técnica de criterio de experto, el Instrumento: Cuestionario, diseñado para obtener información necesaria para la realización del trabajo de Grado **“EL PROCESO ORGANIZATIVO Y COMUNICACIONAL EN LA FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO Y PROMOCIÓN DEL PODER COMUNAL (FUNDACOMUNAL), SAN CARLOS”** . Para realizar la mencionada validación se evaluó la claridad de los ítems y congruencias de estos con los objetivos de la investigación, señalando a su vez, las sugerencias pertinentes en cada caso, generando así una validación desde un punto de vista temático y metodológico.

  
Firma del Experto  
C.I.N° 13.734.377

**Formato de Validación del Instrumento**  
**Validez del Contenido**

Ítems	Congruencia	Claridad	Dejar	Eliminar	Modificar	Reformar
01	X	X	X			
02	X	X	X			
03	X	X	X			
04	X	X	X			
05	X	X	X			
06	X	X	X			
07	X	X	X			
08	X	X	X			
09	X	X	X			
10	X	X	X			
11	X	X	X			
12	X	X	X			
13	X	X	X			

Observaciones Generales del Instrumento \_\_\_\_\_

Nombre y Apellido: Soledad Fuentes C.I.N. 13734377

Firma: *Soledad Fuentes*

Fecha: \_\_\_\_\_

**ANEXO (B)****VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

**Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales  
“Ezequiel Zamora”  
Vicerrectorado de Infraestructura Y Procesos Industriales  
Coordinación de Área de Postgrado  
Maestría en Gerencia General**

Nombre y Apellido: Alexander Enrique Lima Bolívar

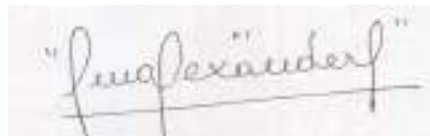
Cedula de Identidad: 16.424.977

Profesión: Ingeniero Agroindustrial – Msc Administración Mención Gerencia  
General

Lugar de Trabajo: UNELLEZ VIP

Cargo que desempeña: Docente Nivel Asistente a Dedicación Exclusiva y  
Coordinador Enlace de Seguridad Integral UNELLEZ VIPI.

Por medio de la presente hago constar que he validado a través de la técnica de criterio de experto, el Instrumento: Cuestionario, diseñado para obtener información necesaria para la realización del trabajo de Grado **“EL PROCESO ORGANIZATIVO Y COMUNICACIONAL EN LA FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO Y PROMOCIÓN DEL PODER COMUNAL (FUNDACOMUNAL), SAN CARLOS”**. Para realizar la mencionada validación se evaluó la claridad de los ítems y congruencias de estos con los objetivos de la investigación, señalando a su vez, las sugerencias pertinentes en cada caso, generando así una validación desde un punto de vista temático y metodológico.



---

**Firma del Experto**

C.I. N° 16.424.977

**Formato de Validación del Instrumento**  
**Validez del Contenido**

Ítems	Congruencia	Claridad	Dejar	Eliminar	Modificar	Reformar
01	X					
02		X				
03		X				
04	X					
05		X				
06	X					
07	X					
08	X					
09	X					
10		X				
11	X					
12		X				
13		X				

Observaciones Generales del Instrumentos Los Items son presentados de forma clara y congruente teniendo vinculación directa con los objetivos de la investigación

Nombre y Apellido: Alexander E. Lima B C.I.N° 16.424.977

Firma:  Fecha: 02/03/2018

## ANEXO (B)

## VALIDACIÓN DE EXPERTOS

**Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales  
“Ezequiel Zamora”  
Vicerrectorado de Infraestructura Y Procesos Industriales  
Coordinación de Área de Postgrado  
Maestría en Gerencia General**

Nombre y Apellido: Pedro Vicente Rodríguez

Cedula de Identidad: 12.766.127

Profesión: Licenciado en Administración – Msc Administración Mención Gerencia General

Lugar de Trabajo: Comando de la policía del Estado Cojedes

Cargo que desempeña: Supervisor Jefe de la Policía del Estado Cojedes y Coordinador de seguridad en el Complejo Habitacional Ezequiel Zamora

Por medio de la presente hago constar que he validado a través de la técnica de criterio de experto, el Instrumento: Cuestionario, diseñado para obtener información necesaria para la realización del trabajo de Grado **“EL PROCESO ORGANIZATIVO Y COMUNICACIONAL EN LA FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO Y PROMOCIÓN DEL PODER COMUNAL (FUNDACOMUNAL), SAN CARLOS”** . Para realizar la mencionada validación se evaluó la claridad de los ítems y congruencias de estos con los objetivos de la investigación, señalando a su vez, las sugerencias pertinentes en cada caso, generando así una validación desde un punto de vista temático y metodológico.




---

**Firma del Experto**

C.I. N° 12.766.127

### Formato de Validación del Instrumento

#### Validez del Contenido

Ítems	Congruencia	Claridad	Dejar	Eliminar	Modificar	Reformar
01	X					
02		X				
03		X				
04	X					
05		X				
06	X					
07	X					
08	X					
09	X					
10		X				
11	X					
12		X				
13		X				

Observaciones Generales del Instrumentos Los Items son presentados de forma clara y congruente teniendo vinculación directa con los objetivos de la investigación

Nombre y Apellido: Pedro V. Rodríguez C.I.N°12.766.127

Firma:

Fecha: 02/03/2018



Pedro V. Rodríguez  
C.I. 12.766.127



## ANEXO (C)

### Coeficiente Alpha de Cronbach

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H  
A )

#### Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.DF Prob.	Mean Square	Q
Between People	5,8900	19	,3100
Within People	77,3000	380	,2034
Between Measures	2,1900	19	,1153
10,7658 ,9315			
Residual	75,1100	361	,2081
Total	83,1900	399	,2085
Grand Mean	1,2950		

#### Reliability Coefficients

N of Cases =        56,0                                N of Items = 13

Alpha =            ,8288

## ANEXO (D)

## VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

<b>Título</b>	EL PROCESO ORGANIZATIVO Y COMUNICACIONAL EN LA FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO Y PROMOCIÓN DEL PODER COMUNAL (FUNDACOMUNAL), SAN CARLOS.				
<b>Autor</b>	Ing. Aiman D. Abou Harb				
<b>Tutora</b>	MSc. Ing. Gioconda Sosa				
<b>Fecha</b>					
<b>ASPECTOS A EVALUAR</b>	No Indica	Insuf.	En Proceso	Consolid.	Avanzad.
<b>Aspectos de Contenido</b>				X	
Originalidad de la temática abordada				X	
Relación Título y Contenido					X
Impacto potencial gerencial				X	
Grado de dificultad inicial aparente del plan estratégico (capacidad de asumir retos)				X	
Dominio del tema conceptos y procedimientos				X	
Capacidad crítica y reflexiva				X	
Cobertura y adecuación de las referencias bibliográficas				X	
<b>Aspectos Metodológicos</b>				X	
Claridad del título				X	
Relación entre el título, los objetivos, la importancia y justificación de la propuesta				X	
Desarrollo de la factibilidad, financiera, institucional, técnica y gerencial				X	
Adecuación de la muestra				X	
Congruencia entre estrategias, actividades y recursos				X	

Bases teóricas tratadas con profundidad y postura crítica				X	
<b>Aspectos Formales</b>				X	
Grado de adecuación de la estructura del plan estratégico				X	
Presentación del cronograma de actividades				X	
Uniformidad en la forma de redactar la ejecución del plan estratégico				X	
Grado de cumplimiento de las actividades planificadas				X	
Relación de las conclusiones y recomendaciones con el diagnóstico y evaluación del plan estratégico				X	
<b>VEREDICTO</b>					
<b>APROBADO</b>					

Firma del Evaluador:



Fecha: 02/03/2018

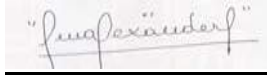
## ANEXO (D)

## VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

<b>Título</b>	EL PROCESO ORGANIZATIVO Y COMUNICACIONAL EN LA FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO Y PROMOCIÓN DEL PODER COMUNAL (FUNDACOMUNAL), SAN CARLOS.				
<b>Autor</b>	Ing. Aiman D. Abou Harb				
<b>Tutora</b>	MSc. Ing. Gioconda Sosa				
<b>Fecha</b>	29 de marzo de 2018				
<b>ASPECTOS A EVALUAR</b>	No Indica	Insuf.	En Proceso	Consolid.	Avanzad.
<b>Aspectos de Contenido</b>					
Originalidad de la temática abordada				x	
Relación Título y Contenido				x	
Impacto potencial gerencial				x	
Grado de dificultad inicial aparente del plan estratégico (capacidad de asumir retos)					x
Dominio del tema conceptos y procedimientos					x
Capacidad crítica y reflexiva					x
Cobertura y adecuación de las referencias bibliográficas				x	
<b>Aspectos Metodológicos</b>					
Claridad del título				x	
Relación entre el título, los objetivos, la importancia y justificación de la propuesta				x	
Desarrollo de la factibilidad, financiera, institucional, técnica y gerencial					x
Adecuación de la muestra					x
Congruencia entre estrategias, actividades y recursos					x

Bases teóricas tratadas con profundidad y postura crítica					<b>x</b>
<b>Aspectos Formales</b>					
Grado de adecuación de la estructura del plan estratégico					<b>x</b>
Presentación del cronograma de actividades				<b>x</b>	
Uniformidad en la forma de redactar la ejecución del plan estratégico					<b>x</b>
Grado de cumplimiento de las actividades planificadas					<b>x</b>
Relación de las conclusiones y recomendaciones con el diagnóstico y evaluación del plan estratégico					<b>x</b>
<b>VEREDICTO</b>					

**Msc Administración Mención Gerencia General**

**Firma del Evaluador:**  **Fecha:** 29 /03/2018

## ANEXO (D)

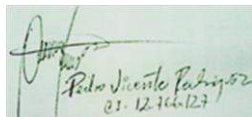
## VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

<b>Título</b>	EL PROCESO ORGANIZATIVO Y COMUNICACIONAL EN LA FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO Y PROMOCIÓN DEL PODER COMUNAL (FUNDACOMUNAL), SAN CARLOS.				
<b>Autor</b>	Ing. Aiman D. Abou Harb				
<b>Tutora</b>	MSc. Ing. Gioconda Sosa				
<b>Fecha</b>	29 de marzo de 2018				
<b>ASPECTOS A EVALUAR</b>	No Indica	Insuf.	En Proceso	Consolid.	Avanzad.
<b>Aspectos de Contenido</b>					
Originalidad de la temática abordada				x	
Relación Título y Contenido				x	
Impacto potencial gerencial				x	
Grado de dificultad inicial aparente del plan estratégico (capacidad de asumir retos)					x
Dominio del tema conceptos y procedimientos					x
Capacidad crítica y reflexiva					x
Cobertura y adecuación de las referencias bibliográficas				x	
<b>Aspectos Metodológicos</b>					
Claridad del título				x	
Relación entre el título, los objetivos, la importancia y justificación de la propuesta				x	
Desarrollo de la factibilidad, financiera, institucional, técnica y gerencial					x
Adecuación de la muestra					x
Congruencia entre estrategias, actividades y recursos					x

Bases teóricas tratadas con profundidad y postura crítica					<b>x</b>
<b>Aspectos Formales</b>					
Grado de adecuación de la estructura del plan estratégico					<b>x</b>
Presentación del cronograma de actividades				<b>x</b>	
Uniformidad en la forma de redactar la ejecución del plan estratégico					<b>x</b>
Grado de cumplimiento de las actividades planificadas					<b>x</b>
Relación de las conclusiones y recomendaciones con el diagnóstico y evaluación del plan estratégico					<b>x</b>
<b>VEREDICTO</b>					

**Msc Administración Mención Gerencia General**

**Firma del Evaluador:**



Pedro Vicente Pacheco  
21.12.16.123

**Fecha:** 29 /03/2018

## ANEXO (E)

## CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

**Instrucciones:** Lea cada una de las preguntas, Señale con una (X) la casilla de considere más apropiada. Las opciones de respuesta son: Sí y No. Responda con sinceridad.

N°	Afirmaciones	Si	No
1	Contó con un cronograma del plan acción		
2	Contó con un censo poblacional realizado por los equipos		
3	El responsable del plan estratégico actual es el mismo desde sus inicios		
4	El equipo de Especialistas posee formación específica según la temática del plan de acción		
5	Contó con informes sobre las características organizacional de los beneficiarios del plan de acción		
6	El plan de acción delimitó el contexto para su desarrollo		
7	El plan de acción contó con los insumos necesarios para su ejecución		
8	El plan de acción contó con el recurso humano necesario para su ejecución		
9	El plan de acción contiene actividades de capacitación para los beneficiarios		
10	El plan de acción ofreció un sistema de capacitación pertinente		
11	El plan de acción ofreció un sistema de actividades para mejorar el clima organizacional		
12	Los materiales de didácticos entregados se correlacionan con los contenidos del plan estratégico		
13	Los tiempos de la ejecución fueron apropiados		
14	Las actividades se desarrollaron de acuerdo a las estrategias, tiempos y recursos planificados		
15	Existe un registros con datos de las acciones llevadas a cabo		
16	Se valoro el desarrollo del plan de acción		
17	Se cumplieron los objetivos		



**ANEXO (F)**

**EVIDENCIA FOTOGRÁFICA**





