



Universidad Nacional Experimental    Vicerrectorado de Infraestructura  
de los Llanos Occidentales                      y Procesos Industriales  
"EZEQUIEL ZAMORA"    Coordinación de Área de Postgrado  
Maestría en Gerencia Pública

*La Universidad que siembra*

**ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN  
GERENCIAL DEL TALENTO HUMANO EN EL CENTRO DE ACOPIO  
MERCAL COJEDES**

**Autor:** Lcdo. Humberto R. Solórzano Pérez  
**C.I:V-** 18.974.431

**Tutor:** MSc. Pedro Sánchez

San Carlos, Noviembre 2018.



Universidad Nacional Experimental Vicerrectorado de Infraestructura  
de los Llanos Occidentales y Procesos Industriales  
"EZEQUIEL ZAMORA" Coordinación de Área de Postgrado  
Maestría en Gerencia Pública

*La Universidad que siembra*

**ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN  
GERENCIAL DEL TALENTO HUMANO EN EL CENTRO DE ACOPIO  
MERCAL COJEDES**

*Requisito parcial para optar al grado de Magíster  
Scientiarum en Gerencia Pública*

**Autor:** Lcdo. Humberto R. Solórzano Pérez  
**C.I:V-** 18.974.431

**Tutor:** MSc. Pedro Sánchez

San Carlos, Febrero 2018

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS INDUSTRIALES  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Ciudadanos:  
Miembros de la Comisión Técnica de la Coordinación de Postgrado.  
UNELLEZ - San Carlos  
Su despacho.-

Ante todo un cordial saludo, cumpliendo con el procedimiento administrativo exigido; hago de su conocimiento la **Aceptación Tutorial** del trabajo de grado del participante: Humberto R. Salazar, portador de la cédula de identidad V 18.974.431, cursante de la Maestría en Gerencia Pública, titulado: Estrategias Comunicativas para optimizar la gestión gerencial del Talento Humano, en el Centro de Acapulco Cajides.

Sin más a que referirme y seguro de la objetiva diligencia, me suscribo.

MSC.

C.I.: V-

TUTOR

Pedro Sánchez S  
10988645



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	<b>X</b>	Trabajo de Grado	Tesis Doctoral
---------------------------	----------	------------------	----------------

*Titulado(a):*

**ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN GERENCIAL DEL TALENTO HUMANO, EN EL CENTRO DE ACOPIO MERCAL, COJEDES**

*Elaborado por el (la) participante:*

*Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad*

**Humberto Solórzano, C.I. V-18.974.431**

*Como requisito parcial para optar al grado académico de: Magister Scientiarum, el cual es ofrecido en el programa de: Maestría en Gerencia Pública, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ – San Carlos, hacemos constar que hoy: **10 de Octubre de 2018** a las: **10:00 am**, se realizó la admisión del mismo, acordando que:*

- EL TRABAJO / TESIS SE ACEPTA PARA LA PRESENTACIÓN / DEFENSA ORAL.
- EL TRABAJO / TESIS SE ACEPTA PARA LA PRESENTACIÓN / DEFENSA ORAL, UNA VEZ QUESE ADOPTEN LAS MODIFICACIONES SUGERIDAS.
- EL TRABAJO / TESIS NO SE ACEPTA PARA LA DEFENSA ORAL.

*Se estableció como fecha de presentación / defensa, el día: Viernes 02 de Octubre de 2018, hora: 09:30 am. Dando fe de ello levantamos la presente acta en San Carlos, **a los 10 días de Octubre de 2018**.*

**1.- Jurado Coordinador (a)**

*Dr. Gustavo Jaime  
C.I. V-11.962.050 (UNELLEZ)*

**2.- Jurado Principal**

*Dr. Pedro Sánchez  
C.I. V-10.988.645, Tutor (UNESR)*

**3.- Jurado Principal**

*MSc. Yesenia Fuentes  
C.I. V-13.734.377 (UNELLEZ)*

**4.- Jurado Suplente 1**

*Dr. Danny Ortasma  
C.I. V-11.964.355 (UNELLEZ)*

**5.- Jurado Suplente 2**

*MSc. Reynaldo Mujica  
C.I. V-16.425.858 (UNELLEZ);*

**Nota:** Esta acta es válida con tres (03) firmas y un sello.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
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	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo de Grado	<input type="checkbox"/>	Tesis Doctoral	<input type="checkbox"/>
---------------------------	-------------------------------------	------------------	--------------------------	----------------	--------------------------

*Titulado(a):*

**ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN GERENCIAL DEL TALENTO HUMANO, EN EL CENTRO DE ACOPIO MERCAL, COJEDES**

*Elaborado por el (la) participante:*

*Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad*

**Humberto Solórzano, C.I. V-18.974.431**

*Como requisito parcial para optar al grado académico de: Magister Scientiarum, el cual es ofrecido en el programa de: Maestría en Gerencia Pública, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ – San Carlos, hacemos constar que hoy, 02 de Noviembre de 2018, a las 09:30 am, 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: 10:00 am,*

**1.- Jurado Coordinador (a)**

*Dr. Gustavo Jaime*

*C.I. V-11.962.050 (UNELLEZ)*

**2.- Jurado Principal**

*Dr. Pedro Sánchez*

*C.I. V-10.988.645, Tutor (UNESR)*

**3.- Jurado Principal**

*MSc. Yesenia Fuentes*

*C.I. V-13.734.377 (UNELLEZ)*

**4.- Jurado Suplente 1**

*Dr. Danny Orasma*

*C.I. V-11.964.355 (UNELLEZ)*

**5.- Jurado Suplente 2**

*MSc. Reynaldo Mujica*

*C.I. V-16.425.858 (UNELLEZ)*

**Nota:** Esta acta es válida con tres (03) firmas y un sello.

## DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios y a mis padres.

**A Dios**, porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar

**A mis padres**, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ellos que soy lo que soy ahora. Los quiero son mi vida.

***Humberto Rafael Solórzano Pérez***

## AGRADECIMIENTO

**Agradezco,**

**En primer lugar a Dios.** por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora

En segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia:

**A mi PADRE,** Even Rafael Solórzano,

**A mi MADRE,** Carmen Elena Pérez de Solórzano,

**A MI ABUELA,** Emilia Brizuela que está en el cielo y desde allá me guía,

**A Mis Hermanos,** y

**A todos mis tíos;** por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora.

**Humberto Rafael Solórzano Pérez**

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
Constancia de Aprobación del Tutor.....	iii
Acta original de evaluación del jurado.....	iv
Dedicatoria.....	Vi
Agradecimiento.....	Vii
Índice General.....	viii
Lista de Cuadros.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Justificación.....	9
Alcances y Limitaciones.....	12
<b>CAPITULO II. MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes de la Investigación.....	13
Base Teóricas.....	17
Bases Legales.....	27
Definición de Términos.....	31
Sistema de Variables.....	32
Definición Operacional de la Variable.....	32
<b>CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo, Diseño y Nivel de la Investigación.....	34
Población y Muestra.....	36
Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos.....	37

Validez y Confiabilidad.....	38
Validez.....	38
Confiabilidad.....	38
Técnica de Análisis de la Información.....	39
<b>CAPITULO IV. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS</b>	
Resultados.....	40
Conclusiones y Recomendaciones.....	56
<b>CAPITULO V. LA PROPUESTA</b>	
La Propuesta.....	59
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXOS:</b>	
A.- Cuestionario	
B.- Validación de Expertos	
C.- Coeficiente de Confiabilidad	

**LISTA DE TABLAS****TABLA**

1	Operacionalización de la Variable	33
2	Indicador Objetivos	41
3	Indicador Compromiso	42
4	Indicador Funciones	43
5	Indicador Relaciones Interpersonales	44
6	Indicador Percepción del Ambiente	45
7	Indicador Comunicación Efectiva	46
8	Indicador Planificación	47
9	Indicador Organización	48
10	Indicador Dirección	49
11	Indicador Control	50
12	Indicador Incentivo	51
13	Indicador Motivación	52
14	Indicador Capacitación	53
15	Indicador Participación	54
16	Indicador Eficiencia	55
17	Costo Beneficio	65
18	Fases de la Propuesta	66
19	Propuesta Estratégica	67
20	Objetivo Específico 2	68
21	Objetivo Específico 3	69
22	Objetivo Específico 4	70



Universidad Nacional Experimental Vicerrectorado de Infraestructura  
de los Llanos Occidentales y Procesos Industriales  
"EZEQUIEL ZAMORA" Coordinación de Área de Postgrado  
Maestría en Gerencia Pública

*La Universidad que siembra*

## **ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN GERENCIAL DEL TALENTO HUMANO EN EL CENTRO DE ACOPIO MERCAL COJEDES.**

Autor: Humberto R. Solórzano Pérez Tutor: Msc. Pedro Sánchez.  
Año: 2018

### **RESUMEN**

El estudio que se presenta tiene como objetivo general Diseñar Estrategias Comunicativas para Optimizar la Gestión Gerencial del Talento Humano, en el Centro de Acopio MERCAL, Cojedes.; apoyado en una investigación de carácter no experimental, tipo de campo, la población y muestra estuvo conformada por veinticuatro (24) trabajadores. La técnica que se usó fue la encuesta y los datos se recabaron a través de un cuestionario, conformado por catorce (14) preguntas, de carácter cerrado, con dos (02) alternativas de respuesta Sí y No; por tratarse de preguntas dicotómicas para su confiabilidad se utilizó el coeficiente de Kuder-Richardson (KR 20), el cual arrojó un resultado de 0,72 lo que indica su alto grado de confiabilidad. Para la presentación y análisis de la información se utilizó la estadística descriptiva. Se llegó a la conclusión que en el Centro de Acopio MERCAL Cojedes, existe una debilidades en relación al proceso comunicacional; de allí, que es necesario que tanto directivos como el talento humano, asuman el compromiso de fortalecer esas debilidades a través del modelo estratégico gerencial, que permita el desarrollo de relaciones interpersonales sanas y la consecución de objetivos, que vayan en beneficio de la colectividad en general y considere la comunicación como un elemento esencial en el funcionamiento interno de cualquier organización, debido al hecho de ser el principal elemento del desempeño laboral, también, debe contribuir a un proyecto de convivencia, integración de equipo de trabajo para la comunicación y unión de directivos y demás trabajadores que integran la comunidad de esa organización.

**Descriptor:** Estrategias, Comunicación, Talento Humano, Desempeño Laboral.

**Línea de Investigación:** Talento Humanos y Financieros



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

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

*La Universidad que siembra*

**COMMUNICATIVE STRATEGIES TO OPTIMIZE THE MANAGEMENT  
MANAGEMENT OF HUMAN TALENT IN THE CENTER OF MERCAL COJEDES.**

Autor: Humberto R. Solórzano Pérez

Tutor: Msc. Pedro Sánchez

Año: 2018

**Abstract**

The general objective of the study is to Design Communicative Strategies to Optimize the Management of Human Talent, in the Collection Center MERCAL, Cojedes; supported by non-experimental research, type of field, population and sample consisted of twenty-four (24) workers. The technique used was the survey and the data was collected through a questionnaire, consisting of fourteen (14) questions, closed, with two (02) answer alternatives Yes and No; because they were dichotomous questions for their reliability, the Kuder-Richardson coefficient (KR 20) was used, which yielded a result of 0.72, which indicates its high degree of reliability. For the presentation and analysis of the information, descriptive statistics were used. It was concluded that in the MERCAL Cojedes Collection Center, there are weaknesses in relation to the communication process; Hence, it is necessary that both managers and human talent, assume the commitment to strengthen those weaknesses through the strategic management model, which allows the development of healthy interpersonal relationships and the achievement of objectives, which benefit the community in general and consider communication as an essential element in the internal functioning of any organization, due to the fact that it is the main element of work performance, also, it should contribute to a project of coexistence, integration of work team for communication and union of managers and other workers that make up the community of that organization.

**Descriptors:** Strategies, Communication, Human Talent, Work Performance.

**Research Line:** Human and Financial Talent.

## **INTRODUCCION**

En el mundo empresarial, desde todas las perspectivas de estudio (organizacional, comercial, interpersonal), la comunicación conforma un conjunto de instrumentos, estrategias y acciones importantes, por ello al emplearla adecuadamente puede llegar a convertirse en un factor clave de éxito en las organizaciones del siglo XXI.

En la actualidad, tanto las organizaciones públicas como particulares, presentan problemas a consecuencia de la falta de comunicación entre sus miembros. De allí que, es fundamental que la vida social y laboral, es un intercambio de relaciones nutridas por el contacto personal, que actúa como puente articulador, entre la comunicación organizacional e el desarrollo. Igualmente, es importante que en todas las organizaciones exista un flujo comunicacional que permita que el talento humano que la integra, pueda entender su papel como sujeto social y participativo del entorno en el que se desenvuelven.

En este orden de ideas, es importante destacar cuán importante es la comunicación, pues, todo lo que se emprende ya sea de la manera más simple requiere actos comunicacionales, sobre todo en la actualidad estos actos son muy importantes para las organizaciones, puesto que todas las funciones administrativas involucran alguna forma de comunicación ya sea para planear, dirigir, organizar o controlar; de forma directa o indirecta siempre van a estar en comunicación con otros y a través de otros. Una comunicación efectiva es definitiva para construir las bases de una organización.

De igual manera, se plantea la posibilidad de crear estrategias innovadoras que surgen del estudio e investigación de las necesidades puntuales de la entidad y en la que los sujetos estén involucrados de manera positiva, a partir de la generación de fuentes o recursos de información formales que les permitan orientar su desempeño hacia la motivación, la movilización, la realidad y la acción.

Por consiguiente, para desarrollar el compromiso de los trabajadores hacia una organización se requiere de acciones estratégicas, constantes y congruentes de parte de la alta dirección, la ejecución de prácticas que favorezcan la participación y comunicación de todos los trabajadores, el fomento de un clima de confianza y una gestión de talento humano que permita mejorar constantemente y que apoye la generación de compromiso, a corto, mediano y largo plazo, de parte de todos los trabajadores y de la organización. Unido a esto, el buen manejo de la información, la preparación de líderes de opinión seguros y dinámicos, junto con el apoyo estratégico comunicacional articulado, que se vinculan como factores que aportan valor a las organizaciones, son el foco fundamental del trabajo que se propone, el cual está enfocado a presentar un modelo de Estrategias Comunicativas Para llevar a cabo la investigación, operacionalmente se estructura en cinco capítulos:

Capítulo I: define el Problema de estudio; los objetivos de investigación, la justificación de la misma, su alcance y limitaciones.

Capítulo II: Marco Teórico, precisa y organiza los aspectos referidos, en el cual se incluyen los antecedentes relacionados con la investigación, las bases legales y la operacionalización de las variables

Capítulo III: Marco Metodológico, contiene el tipo y diseño de la investigación, población y muestra, técnica e instrumentos de recolección de datos, confiabilidad del instrumento y, técnica de análisis de datos.

Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados también las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo V: el cual presenta la propuesta, y finalmente las referencias bibliográficas y los anexos.

# CAPÍTULO I

## El Problema

### Planteamiento del Problema

Las organizaciones, se encuentran interactuando en un entorno globalizado en el que convergen a nivel mundial, sufriendo grandes transformaciones en diferentes aspectos. De allí, que en toda organización, sea cual sea la actividad a la que se dedique, se siente la necesidad de transformar y adecuar el proceso gerencial, de manera, que posibilite una mejor calidad en el desempeño laboral y alcanzar verdaderos cambios en la dinámica gerencial moderna. Al respecto, refiere Abrahamsson (2002) Polar, que las organizaciones “son estructuras configuradas según el plan diseñado por una persona, grupo, o clase con el deliberado o expresado interés del mandador, y con frecuencia opuestos a otros intereses”. (p.76).

En tal sentido, hay que buscar la vía más idónea para adaptarlas las continuas innovaciones, es así como surge una búsqueda inquietante sobre la comunicación en las organizaciones, considerada como una ventana hacia la explicación de la productividad, identificación, desarrollo y evolución del entorno laboral, basándose en una serie de percepciones globales como la comunicación, la formación por parte del individuo en lo concerniente a su organización. De allí, que las entidades públicas o privadas a nivel competitivo cada día utilizan una administración más exigente, que les permita aplicar estrategias para lograr los objetivos deseados y el éxito de las mismas; y como estas determinan las pautas de comportamiento que pueden guiar, tanto a la organización como al trabajador hacia la consecución de las metas propuestas a nivel general y particular.

Es así, que la organización, como un sistema complejo de redes que se relacionan diariamente y necesita estar constantemente comunicada de una manera clara, veraz, eficiente y eficaz, en un escenario de convivencia permanente que requiere de la mejor y más clara comunicación, donde se considere a cada persona como un mundo

particular y exclusivo, que genere las relaciones entre sus integrantes, donde la comunicación sea una actividad en el manejo administrativo que proporcione información y a su vez busque promover entre los miembros las actitudes necesarias que puedan promover la motivación, la cooperación, la participación y satisfacción en el cargo. Es por ello, que la comunicación es clave y se busque su efectividad en pro de la sinergia organizacional.

Por consiguiente, los modos de comunicación pueden afectar el ámbito laboral y puede interferir en el comportamiento de los trabajadores y en el logro de las metas de la organización, pues, los patrones de comunicación tienen gran efecto sobre la manera como los miembros de la misma perciben el ambiente laboral. En virtud de ello, la comunicación se convierte en una herramienta administrativa que propende por la consecución de los objetivos propuestos para el mantenimiento y crecimiento de la organización y para el fortalecimiento y afianzamiento de la misma en el mercado y por ende en la sociedad. Sobre el particular, Collado (2003) estrategias gerenciales para la administración (UNA), señala que: La comunicación en la organización, se entiende como:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. (p.50)

Estos criterios, permiten sostener que la comunicación es el factor clave para el desempeño gerencial, por tanto, este debe velar porque las relaciones de trabajo se desenvuelven en un ambiente comunicacional de escucha y de circulación de la información. Por tanto, las comunicaciones promueven la participación, la integración, vivir experiencias comunes, ser uno pero a la vez equipo, y la convivencia en el marco de la gestión comunicacional en la entidad.

El sistema Latinoamericano no escapa de esta realidad, si se quiere, las empresas e instituciones, están haciendo grandes esfuerzos por ser administradas con disposición a introducir cambios mediante la

reciprocidad de conocimientos, habilidades y actitudes, internalizando la toma de conciencia de su contribución para la eficacia y eficiencia de los procesos que conducen la gestión, con los objetivos previamente establecidos y siguiendo los criterios estratégicos adecuados.

Desde esta perspectiva, los cambios internos de las organizaciones contemporáneas, tanto del ente público como privado, han provocado la necesidad forzosa de plantearse nuevas opciones estratégicas y estructurales, adecuándose a la realidad que se vive a nivel nacional e internacional, por lo que se siente la necesidad de normas comunes de información y comunicación

Ante tal realidad, Venezuela al igual que los demás países experimentan una intensa y verdadera transformación no solo a nivel gerencial, sino de todos los niveles estamentales en los cuales demanda del gerente administrativo una participación protagónica para su modernización y productividad, existe la necesidad de una gestión que permita la participación de los actores para poner en marcha dichas acciones.

Este planteamiento, establece un contexto de acción desarrollada por quien gerencia la dirección de los diferentes departamentos o áreas de una organización; por lo tanto, en su condición de máxima autoridad debe convertirse en gestor de la participación activa, la solidaridad y el consenso, los cuales son elementos de un mismo fin y donde se construyan alianzas con diversas instancias de la sociedad civil, empresas, organizaciones comunitarias, medios de comunicación, iglesias, familias, entre otros; con la finalidad de lograr la participación con los esfuerzos gerenciales.

Centrados en este enfoque, la comunicación va más allá de lograr la transmisión del lenguaje que se quiere dar a conocer, y de que el mismo sea recibido de manera exitosa por el receptor. El propósito de la comunicación radica en la necesidad de establecer un ambiente de trabajo creativo, donde las organizaciones deben conocer las características de la comunicación dentro de las organizaciones, su

relación con las metas, objetivos, planes, proyectos y la estructura dentro de la entidad. Por lo tanto, el éxito de una organización lo determina en gran parte la efectividad de la comunicación de su personal.

En este orden de ideas, cabe destacar que el gerente en una organización, ha de tener un manejo comunicacional que potencie el clima laboral, donde su efectividad genere la acción hacia la consecución de los fines empresariales en un ambiente laboral armonioso y productivo, donde las relaciones humanas estén enmarcadas en el respeto, la cooperación, la participación, entre otros. Asimismo, el gerente debería abocarse a búsqueda de estrategias como alternativa que conlleven al mejoramiento comunicacional que permita optimizar la gestión gerencial del talento humano.

En este orden de ideas, la estructura fundamental de una organización está conformada por los directivos y los trabajadores, sin embargo, su éxito va a depender de las estrategias gerenciales adoptadas por las autoridades, la integración de la cultura organizacional y de la disposición del talento humano para emplear mecanismos comunicación más efectivos. Es por ello, que los gerentes deben prepararse cada día, para poder orientar individualmente a trabajadores en el proceso comunicacional, social, económico y político; así como a nivel colectivo, con el objetivo de considerar la sociedad donde conviven.

De todo esto se desprende, que las organizaciones públicas o privadas, requieren cambios en la administración de las mismas y sobre esta realidad, se ha observado por mucho tiempo que los directivos, pudieran presentar debilidad en la conducción del personal de la entidad y posiblemente un marcado desconocimiento en los estilos de gestión, promoviendo instituciones aisladas y desvinculadas del entorno, en consecuencia, el gerente debe ser un profesional con una alta formación académica, actualizado, competente administrador y eficiente organizador, que dé cumplimiento a las políticas establecidas en la organización.

Debe señalarse, muy específicamente que en el estado Cojedes, el Centro de Acopio Mercados de Alimentos, (MERCAL), que funciona bajo la responsabilidad administrativa de un coordinador regional, y tiene como objetivo fundamental la comercialización y el mercadeo de productos alimenticios y de otros productos de primera necesidad, para ser distribuidos al mayor y al detal, en centros fijos o móviles en el estado Cojedes; está conformado por una estructura de economía social y solidaria, constituida por cooperativas de producción y servicios, que apoyan los procesos de la red, igualmente presenta la fortaleza de potenciar la sinergia institucional y la participación comunitaria, generando transformación, difusión y disposición por parte de la comunidad, de los productos que ofrece, lo que se traduce en calidad de vida para los beneficiarios del servicio.

No obstante, se ha podido observar que en la jurisdicción de Centro de Acopio MERCAL., ubicado en el Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes; se presume una situación de decaimiento en cuanto Carencia de direccionalidad, por la debilidad en la definición de lineamientos políticas y planes de gestión administrativa, evidenciándose poca comunicación e integración entre los trabajadores y directivos de la empresa.

De igual manera, se observa con regularidad que las informaciones son emitidas por el director de manera verbal y discriminada por grupos, lo que significa que el mensaje no llega a todos con veracidad y cuando se generaliza hay distorsión en la información, lo que ocasiona que no haya claridad en las instrucciones emanadas, motivando al mismo tiempo una débil relación interpersonal en la organización, un frágil comportamiento gerencial y comunicacional, lo cual se manifiesta en la poca comunicación, la apatía, el desinterés por la actividad operativa demostrada por los que allí laboran, generando bajo desempeño en las tareas que realizan.

Cabe señalar, que cada vez es más frecuente que los trabajadores manifiesten su disconformidad a causa de una supuesta ineficiencia

generada por la rigidez de las operaciones y las formalidades excesivas a la hora de la solución de los problemas. En las mismas circunstancias, la tendencia de las estrategias comunicativas de forma participativa, pareciera no estar bien direccionada, en donde la gerencia, toma las decisiones presuntamente dejando de lado la interacción con el resto del personal, el trabajo en equipo, sus necesidades y expectativas.

En todo caso, lo que se plantea en esta investigación, es que si existe poca interacción entre el equipo de trabajo, lo cual repercute en un bajo desempeño por parte de la gerencia regente, esto podría originar en los trabajadores y demás actores involucrados, la adopción de postura de apatía y desinterés en la realización de sus funciones, originado por la supuesta inexistencia de un modelo de dirección eficaz que se adapte a los cambios e innovaciones.

Tomando en cuenta estas consideraciones, por las implicaciones en los procesos organizacionales, surge la inquietud de proponer el diseño de Estrategias Comunicativas para Optimizar la Gestión Gerencial del Talento Humano, en el Centro de Acopio MERCAL, en el estado Cojedes; de forma tal, que una vez identificada la debilidad comunicacional, puedan tomarse decisiones con el fin de mejorar las condiciones del ambiente laboral y así incrementar los niveles de satisfacción y motivación del personal e influir positivamente en la prestación del servicio. En este sentido se plantean las siguientes interrogantes de la investigación:

¿Cuál es la situación actual en relación a las estrategias comunicativas que se aplican para optimizar la gestión gerencial del talento humano, en el Centro de Acopio MERCAL, Cojedes?

¿Qué aspectos relevantes se relacionan con las estrategias comunicativas para optimizar la gestión gerencial del talento humano, en el Centro de Acopio MERCAL Cojedes

¿Cuáles serían las estrategias comunicativas más adecuadas para optimizarla gestión gerencial del talento humano, en el Centro de Acopio MERCAL, Cojedes?

¿Cómo la implementación de estrategias comunicativas optimizará la gestión gerencial del talento humano, en el Centro de Acopio MERCAL, Cojedes?

¿Será necesario evaluar las estrategias comunicativas diseñadas para optimizarla gestión gerencial del talento humano, en el Centro de Acopio MERCAL, Cojedes?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo general**

Diseñar Estrategias Comunicativas para Optimizar la Gestión Gerencial del Talento Humano, en el Centro de Acopio MERCAL, Cojedes.

#### **Objetivos específicos**

-Diagnosticar la situación actual en relación a las estrategias comunicativas que se aplican para optimizar la gestión gerencial del talento humano, en el Centro de Acopio MERCAL, Cojedes.

-Determinar los aspectos relevantes en relación a las estrategias comunicativas para optimizar la gestión gerencial del talento humano, en el Centro de Acopio MERCAL Cojedes.

-Diseñar estrategias comunicativas para optimizarla gestión gerencial del talento humano, en el Centro de Acopio MERCAL Cojedes.

-Implementar estrategias comunicativas para optimizar la gestión gerencial del talento humano, en el Centro de Acopio MERCAL Cojedes.

-Evaluar las estrategias comunicativas diseñadas para optimizarla gestión gerencial del talento humano, en el Centro de Acopio MERCAL, Cojedes.

#### **Justificación**

Actualmente las organizaciones, empresas o instituciones sea cual sea su fin se deben plantear objetivos o metas tanto a nivel macro en la alta gerencia, como a nivel micro en cada una de sus áreas o departamentos, basándose en estrategias o planes lógicos, sistemáticos y objetivos. De allí pues, que intenten integrar en sus sistemas de trabajo y organización, los preceptos, teorías y enfoques de la gerencia moderna con el fin de conocer, transformar y optimizar su capacidad de gestión, que genere beneficios tanto para la entidad como para las personas que la

conforman. Debe señalarse entonces, que todas las sociedades humanas, se organizan entre sí gracias a la comunicación, por lo tanto, cada grupo social u organización tiene sus propias necesidades comunicacionales.

De allí pues, que esta investigación permitirá conocer los retos y desafíos que el Centro de Acopio MERCAL, Cojedes debe asumir, para diseñar criterios que soporten un modelo de estrategias comunicativas que optimice el flujo de información en la entidad, a fin de contribuir a que la organización sea cada día más competitiva, revisando los supuestos o modelos teóricos aplicados en la comunicación. Asimismo, mejorar las relaciones internas consolidando un trabajo centrado en la participación, como fuente de cambio e introducción de modelos que faciliten intercambios significativos, como espacio caracterizado por relaciones laborales que conduzcan a la conformación de grupos de trabajo armónicos, flexibles y productivos.

Visto de esta forma, los resultados de la investigación ofrecerán un mejoramiento en el desempeño laboral; atendiendo a la planificación y aplicación de estrategias adecuadas para el logro de los objetivos institucionales. De igual forma, es importante llevar a cabo esta investigación, porque en la actualidad, los retos, expectativas, cambios, innovaciones, exigen que las personas deben ir al ritmo que la sociedad global impone y, en ese sentido, las necesidades se canalizan en función de lo que representa para el individuo estar a la par del otro, es decir, que se sienta cómodo en la cresta de esta ola de avalanchas y exigencias.

Asimismo, permite a quienes manejan los procesos gerenciales de la institución obtener una guía sobre los aspectos que requieran ser transformados, en pro de mejorar el ambiente y la gestión comunicacional. Por lo que es recomendable, diseñar estrategias de intervención que permitan optimizar la gestión de talento humano de la entidad. Se quiere con ello significar, que los resultados de esta investigación son un insumo valioso para el diseño de planes de mejoramiento, permitiendo establecer además, en qué grado la propuesta de estrategias comunicativas contribuyen a mejorar el desempeño de los

entes involucrados. Por otra parte, la investigación aportará información de importancia que permitirá evidenciar la realidad organizacional en el Centro de Acopio MERCAL, en San Carlos estado Cojedes, por lo que los resultados servirán de referencia para el desarrollo y ampliación de líneas de investigación, así como de apoyo para otras instituciones o investigaciones relacionadas con este importante aspecto gerencial.

Es oportuno mencionar, lo descrito por el Presidente Hugo Chávez Frías, en el Plan de la Patria 2013- 2019 donde señala en el objetivo histórico número uno en su objetivo estratégico general N° 1.1.5., es la importancia de fomentar la investigación y formación de la comunicación como proceso humano y herramienta de transformación y construcción social; así mismo en el objetivo histórico número dos, en el objetivo específico general N° 2.5.3.1, resalta que se deben establecer políticas de estímulo y reconocimiento a los servidores públicos. (Pág.7-15).

Desde el punto de vista práctico, la presente investigación, se justifica en virtud de que brindará información a gerentes y empleados, permitiendo tomar conciencia de la importancia de la comunicación para mejorar las relaciones interpersonales y el clima organizacional. Para la Organización, se constituye en una herramienta que facilitará la identificación de los factores que intervienen en la gestión de los gerentes de esta institución proporcionando la implementación de mecanismos de solución que permitan la optimización de la comunicación y la gestión de talento humano, como factor de integración en el logro de las metas, objetivos, planes, proyectos organizacionales. Igualmente, desde la perspectiva social se justifica, porque es una necesidad optimizar la tarea de los directivos de la institución, en función de mejorar los procesos administrativos y comunicacionales que allí se generan.

Así mismo, como área temática, la investigación se focalizó como un trabajo de grado requerido por la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), para optar al título Magíster Scientiarum en Gerencia Pública; relacionada a la línea de Investigación: Talento Humanos y Financieros, ya que la misma está

orientada hacia la optimización de la gestión de talento humano, mediante la generación de directrices comunicativas que definan el ámbito de acción en el corto, mediano y largo plazo.

Del mismo modo, esta investigación es considerada de significativa importancia, puesto que misma representa un aporte teórico-metodológico; por cuanto, persigue sustentar o enriquecer estudios que realicen a posterior profesionales de las distintas áreas de desarrollo. Del mismo modo, puede aplicarse como material de referencia para los planes, programas y proyectos a realizar en el área que sea requerida.

### **Alcances y Limitaciones**

#### **Alcance**

La investigación compromete principalmente a los directivos y trabajadores del Centro de Acopio MERCAL en San Carlos, estado Cojedes; a fin de optimizar la ejecución de las actividades de forma eficiente y eficaz; igualmente, se propone mejorar el proceso de comunicación, bajo los parámetros de claridad, rapidez y precisión, como instrumento para alcanzar una calidad de información optima, acorde con las exigencias de las organizaciones modernas.

#### **Limitaciones**

El estudio se centra en estudiar estrategias comunicativas para optimizar la gestión gerencial del talento humano, en el Centro de Acopio MERCAL Cojedes, en el periodo comprendido desde Noviembre de 2017 hasta Marzo de 2018. Se situó dentro del área organizacional antes mencionada e involucró para su ejecución al talento humano de la entidad. No obstante, en la presente investigación no se presentó ningún inconveniente pues se contó con la total disponibilidad de cooperación de todo el personal tanto directivo como administrativo y de servicio, fomentando un clima de compromiso para lograr los objetivos propuestos en razón de mejorar la calidad de vida laboral.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

Toda investigación requiere de un sustento teórico en el que se dé a conocer las bases principales en las cuales el investigador se apoya para abordar el objeto de estudio. Al respecto Balestrini (2006), plantea que en el marco teórico se debe “relacionar las posturas teóricas que se asumen, orientadoras del sentido de la investigación, permanente con el problema realizado”. (p 96). En este sentido, se persigue ubicar el problema en cada aspecto teórico expuesto, con la finalidad de ampliarlo y reforzarlo. Con el propósito de fundamentar la investigación se reseñan algunos antecedentes realizados sobre estrategias comunicativas, así como las bases teóricas y la definición de los principales términos involucrados en el mismo. Se trata de proporcionar a la misma, un ámbito donde este cobre sentido y coherencia, incorporando los conocimientos previos relativos al mismo, ordenándolos de modo tal que resulten útil para la investigación.

#### **Antecedentes de la investigación**

Los antecedentes constituyen un gran soporte desde el punto de vista referencial para todo trabajo de grado. Por ello, se consideró necesario para poder realizar la investigación la revisión de trabajos y tesis de grados y demás publicaciones relacionadas con el problema planteado.

Parella y Martins, (2010), definen los antecedentes como: “diferentes trabajos realizados por otros estudiosos sobre el mismo problema” (p. 63). En efecto, los antecedentes constituyen un gran soporte desde el punto de vista referencial para todo trabajo de grado. Por ello, se consideró necesario para poder realizar la investigación la revisión de trabajos y tesis de grados y demás publicaciones relacionadas con el problema planteado; entre ellos:

En primer lugar, Rivas (2017) presenta una investigación titulada “Estrategias Gerenciales para Fortalecer la Comunicación del Talento Humano en la Contraloría del Municipio Lima Blanco, del Estado

Bolivariano de Cojedes”. La cual tiene como objetivo general, Elaborar Estrategias Gerenciales para Fortalecer la Comunicación del Talento Humano en la Contraloría del Municipio Lima Blanco, del Estado Bolivariano de Cojedes; apoyado en una investigación de carácter no experimental, tipo de campo, la población y muestra estuvo conformada por ocho (08) trabajadores. La técnica que se usó fue la encuesta y los datos se recabaron a través de un cuestionario, conformado por doce (12) preguntas, de carácter cerrado, con dos (02) alternativas de respuesta Sí y No; por tratarse de preguntas dicotómicas para su confiabilidad se utilizó el coeficiente de Kuder-Richardson (KR 20), el cual arrojó un resultado de 0,90 lo que indica su alto grado de confiabilidad.

Para la presentación y análisis de la información se utilizó la estadística descriptiva. Se llegó a la conclusión que en la Contraloría del Municipio Lima Blanco, existe una debilidad en relación al proceso comunicacional; de allí, que es necesario un modelo estratégico gerencial, que considere la comunicación como un elemento esencial en el funcionamiento interno de cualquier organización, debido al hecho de ser el principal elemento del desempeño laboral, también, debe contribuir a un proyecto de convivencia, integración de equipo de trabajo para la comunicación y unión de directivos y demás trabajadores que integran la comunidad de ese ente Municipal; que incidan en la calidad de los procesos organizacionales y en sus resultados.

Los resultados obtenidos permitieron indicar una alta aplicabilidad del modelo, en virtud, de que tanto la gerencia como los empleados, expresan una gran disposición a participar en las decisiones lo que facilita la aplicación del modelo. Se puede demostrar, que el estudio antes citado es considerado un aporte para esta investigación, ya que pretende conocer la integración de los trabajadores frente al equipo de trabajo, para determinar su grado de incidencia en los procesos organizacionales, donde se observe la participación de directivos y trabajadores en el proyecto de convivencia.

Igualmente, se cita a González (2014), quien desarrolló una investigación titulada: “Comunicación Efectiva Factor Determinante en el

Desempeño Laboral del Personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo”. Para optar al título de Magíster en Administración del trabajo y Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. El presente trabajo está orientado a analizar la comunicación efectiva como factor determinante en el desempeño laboral del personal de la Dirección de recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo y proponer estrategias de comunicación efectiva, con el objeto de identificar su proyección e importancia para el crecimiento y evolución organizacional.

La investigación corresponde a un diseño de campo. La población y muestra seleccionada es el personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo, compuesta por veinte (20) funcionarios. Para consolidar los objetivos planteados en el estudio se empleó un cuestionario como instrumento de recolección de datos. Concluyendo que dentro de la institución existe un clima organizacional con problemas de comunicación, lo que conlleva en ocasiones a inconformidad entre los funcionarios, por lo que se recomienda una mayor comunicación para lograr la eficiencia dentro de la Institución.

Desde estas reflexiones, el presente trabajo aporta a la investigación planteada estrategias de comunicación que permiten pensar en el fortalecimiento del desempeño laboral del recurso humano en las instituciones, desde el ámbito comunicacional y desde estrategias de acción pensadas en la formación profesional, con características especiales que hacen de cada uno de ellos, una pieza importante en el engranaje de cualquier grupo social.

Asimismo, se cita a Carmona (2014), con su trabajo titulado “Plan Gerencial en Comunicación Efectiva para el Fortalecimiento del Clima Organizacional en las Escuelas Básicas”. Su objetivo principal fue proponer un programa de comunicación efectiva para el fortalecimiento del clima organizacional en la escuela básica República del Perú. En atención a ello, el estudio responde a una investigación descriptiva con diseño de campo, bajo la modalidad de proyecto factible, con tres fases:

diagnostico, factibilidad y diseño de la propuesta. La muestra la conformaron 16 docentes y 1 directivo de la institución.

Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario policotómico con tres alternativas de respuestas; el cual responde a los criterios de validez de contenido, juicio de expertos y de construcción; la confiabilidad se calculó a través del coeficiente Alfa de Cronbach, para escalas múltiples. La interpretación de la información se realizó a partir de un análisis descriptivo porcentual, donde se diseñaron tablas y graficas estadísticas a partir de frecuencias y porcentajes de las respuestas. Los resultados arrojaron que la comunicación utilizada en la institución no es efectiva, por lo tanto, es indispensable la estrategia de comunicación que posibilite a los miembros de la institución trabajar en armonía, cooperar e interpretar las necesidades y las actividades que los pueda llevar a la productividad, la calidad y la sostenibilidad de la relación, mejorando así su desempeño laboral.

Esta investigación, se considera un aporte para el estudio, porque facilita algunas estrategias como: comunicación cara a cara, reaceramiento con el personal para trabajar en armonía, mejorando así su desempeño laboral y el Fortalecimiento del Clima Organizacional.

Finalmente, a nivel internacional, Balarezo, (2014) elaboro un trabajo titulado “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DIVE”, para optar por el título de Ingeniero en Empresas, Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, Ambato- Ecuador. La presente investigación se enfoca en la deficiente comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE. El objetivo de este trabajo fue identificar de forma técnica el problema latente, sus causas y efectos así como el diseño de una propuesta que sirva como guía para que la organización pueda tomar las medidas pertinentes. La investigación está enmarcada en un

estudio descriptivo y de campo. La muestra fue de treinta (30) trabajadores que representan el 100% de la población.

En opinión de los autores, el análisis de los trabajos antes mencionados tiene relación con este estudio puesto que, resaltan la importancia de la comunicación como un elemento esencial en el funcionamiento interno de cualquier organización, debido al hecho de ser el principal elemento del desempeño laboral, de convivencia, de integración de equipo de trabajo para la comunicación y unión de directivos y demás trabajadores que integran la entidad.

### **Bases Teóricas**

Una vez referidos los antecedentes que serán considerados para la realización de la presente investigación, se hace preciso incluir una breve descripción de los fundamentos teóricos que la sustentan, los mismos constituyen aportes de importantes autores referidos a la organización como sistema bien definido. En este sentido, las bases teóricas constituyen el conjunto de conocimientos que sustentan la variable de la investigación. De acuerdo a lo referido por Arias (2012), las bases teóricas “implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p.107).

La comunicación es parte constituyente y dinámica de toda organización, si bien la información veraz, precisa, concreta, a tiempo y a doble vía, facilita la consecución de los objetivos para las organizaciones, no puede olvidarse que esa información es procesada, emitida y compartida y quienes la comparten aportan además de sus conocimientos un cúmulo de preconcepciones y subjetividades que enriquecen y fortalecen los procesos que al interior de la organización se dan, para proyectarla con calidad y eficiencia.

### **Teoría de las Relaciones Humanas**

Las organizaciones públicas y privadas, como las escuelas, se orientan a la formación de los seres humanos para el futuro, pues destaca entre ellas la función de establecer una relación entre sus integrantes; de

allí pues, que esta relación genera relaciones humanas, las cuales deben estar enmarcadas en una teoría que oriente su dinámica.

Dentro de este marco, la teoría de las relaciones humanas basada en los principios establecidos por Mayo, Lewin, Roethlisberger, citados por Chiavenato (2009), presenta el enfoque humanista de esta teoría dirigida hacia el interior de la organización con bases, en el comportamiento humano y la unificación formal y social de los participantes, en grupos sociales que son modelos y determinan el comportamiento que sustenta organización, donde cada grupo cumple funciones específicas que al complementarse originan la dinámica institucional participativa.

Igualmente, este enfoque hace énfasis en la presencia del hombre en el ambiente psicológico del área laboral, porque el individuo es motivado no solo por incentivos económicos sino con factores de orden social y psicológicos, tales como creencias, sentimientos y actitudes que busca de la satisfacción laboral, con el fin de satisfacer las necesidades entre las cuales, según Chiavenato (2009), está la figura de la participación como una necesidad psicológica de tener contacto humano y al establecer la comunicación origina el intercambio de información entre los niveles jerárquicos, promoviendo la cooperación entre los entes que la conforman.

En esta perspectiva, la comunicación es una actividad en el manejo administrativo que posee dos propósitos, proporcionar información y buscar entre los miembros de la organización las actitudes necesarias que puedan promover la motivación, la cooperación, la participación y la satisfacción en el cargo.

### **Estrategia**

Una estrategia es una herramienta de planificación usada para alcanzar los objetivos de la organización, es usada como herramienta de dirección para facilitar procedimientos y técnicas, que empleadas de manera interactiva y funcional, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la

satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma.

Koontz (2005), señaló que las estrategias son:

Programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada. (p. 79).

Igualmente Villalba (2006), sostiene que: “la estrategia es un patrón de comportamiento observable. Cuando una empresa formula un plan, consistente en proyecciones, lineamientos, objetivos, acciones y demás aspectos significantes para ella, lo que se está haciendo es preparar el componente formal de la estructura” (p.55). Ese mismo autor acota que, la formulación de la estrategia posee cuatro dimensiones: Ámbito, Ventaja competitiva, Sinergia y recursos. (p. 56).

-El ámbito de la estrategia: está representado por el mercado meta donde ella se ejecuta.

-La ventaja Competitiva: es la manera de establecer propiedades de inversión y encauzar los recursos corporativos hacia las unidades de negocios más atractivas. La gerencia debe decidir sobre prioridades de la inversión de capital en los diferentes negocios de la compañía.

-Sinergias: representan las complementariedades que se pueden establecer entre la estrategia en cuestión y las demás aéreas de la organización.

-Los recursos de la estrategia comprenden las disponibilidades de personal, financieras, tecnológicas, de infraestructuras, entre otras, que deben desplegarse para su ejecución.

De igual modo, Chiavenato, (2009) expresa que estrategia

Es por una parte el análisis del entorno, para identificar y analizar las oportunidades que se deben aprovechar y las amenazas que se deben neutralizar o evitar, y por otra parte, el análisis de la organización, para detectar y analizar los puntos fuertes y débiles de la empresa (p. 74).

Evidentemente, las empresas buscan a través de los procesos y estrategias anticiparse y prepararse de forma adecuada para obtener una orientación clara y efectiva para el logro de los objetivos establecidos.

Del mismo modo, las estrategias permitirán:

- Contar con procesos más competitivos y eficaces.
- Tener mayor control y seguimiento de las acciones que se van a emplear para corregir los problemas que se presentan en los procesos operativos.
- Decidir los puntos prioritarios y la estrategia que se debe seguir.
- Determinar en un plan, las acciones a realizar en un futuro, al igual que la manera en la cual se controlara y se dará el seguimiento.

### **Estrategia Organizacional**

En opinión de Chiavenato (ob. cit.), La estrategia organizacional se refiere al comportamiento global e integrado de la empresa en cuanto a su entorno. Por lo general implica los aspectos fundamentales siguientes:

- La define el nivel institucional de la organización, casi siempre a través de amplia participación de los demás niveles y de la negociación en cuanto a los intereses y objetivos involucrados.
- Se proyecta para largo plazo y define el futuro y destino de la organización. En este sentido, abarca la misión, focaliza la visión organizacional y hace hincapié en los objetivos organizacionales a largo plazo.
- Implica a toda la empresa con el fin de obtener efectos sinérgicos. Esto significa que la estrategia es un conjunto de esfuerzos convergentes, coordinados e integrados que tienen por objeto proporcionar resultados.
- Es un mecanismo de aprendizaje organizacional por medio del cual la empresa aprende con la retroalimentación derivada de los errores y aciertos en sus decisiones y acciones globales. Obvio, la organización no es la que aprende, sino las personas que participan en ella y que utilizan su bagaje de conocimientos. (p. 73).

### **Proceso de Diagnóstico Estratégico**

De acuerdo a Ansoff (2008)

Para la realización del diagnóstico organizacional se requiere, partir desde el origen mismo de la empresa, de su misión,

visión, objetivos y propósitos. Con base a ellos se fijan las estrategias necesarias para lograrlos. Cada estrategia ira encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la empresa (P.127).

Las estrategias hacen referencia a cómo lograr un objetivo, y estas deberán ser lo más eficientes posible. No se debe olvidar que casi toda organización dispone de unos recursos limitados los que deben ser correctamente administrados con el fin de maximizar sus utilidades, lo que hace imperativo diseñar unas estrategias con base en la situación real de la empresa.

Cabe considerar, que las instituciones forman parte de la vida del hombre, y cada individuo que conforma el talento humano piensa totalmente distinto a otro, por eso la complejidad de mantener un buen clima organizacional. La comunicación constituye un proceso permanente que la organización debe asumir y desarrollar, y esta es necesaria para perpetuar la fortaleza de la misma. De allí pues que, John W. Newstron (2007), señala que la:

### **Comunicación**

“Es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a otros transmitiéndole ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Su meta es que el receptor entienda el mensaje como se pretendió que lo hiciera. Cuando la comunicación es eficaz, constituye un puente de significados entre dos personas, de manera de que cada una puede compartir lo que siente y sabe. Con este puente ambas partes pueden cruzar con seguridad el río malentendidos que algunas veces separa a la gente” (p.45).

Por tanto es fundamental, tomar en cuenta que todo acto de comunicación influye de alguna forma en la organización. Cada comunicación debe estar fortalecida con la disposición para intercambiar información de forma directa, clara y precisa. Y en ese sentido los miembros de la organización deben estar dotados de sensibilidad social y profesional así como de capacidades, que conduzcan a la comprensión, consideración, respeto y tolerancia.

## **Estrategias Comunicativas**

El éxito de las organizaciones se basa en la comunicación y es fundamental para el diseño, implementación y desarrollo de una planificación estratégica organizacional. La comunicación debe responder a objetivos y propósitos estratégicos, necesarios para mantener un adecuado y alto nivel de gestión; para lograrlo es fundamental que todo el capital humano que integra la organización unifique criterios y contenidos propios adaptados a la realidad y necesidad del momento y las circunstancias bajo las cuales se puedan lograr las metas que la organización se propone cumplir.

Actualmente, existen diversas estrategias para mantener una comunicación efectiva. Entre éstas se encuentran las estrategias comunicativas, las cuales no son más que mecanismos que implementan los individuos para comunicarse, superando las barreras implícitas en el acto comunicativo. Estas estrategias brindan la posibilidad de mantener abierto el proceso de comunicación, generando herramientas para enfrentar las dificultades imprevistas, además proporciona mayor contacto entre las personas y facilita experiencias de aprendizajes y tienen como propósito planear acciones racionalmente interrelacionadas en busca de un proyecto a corto, mediano y largo plazo, a fin de alcanzar los objetivos propuestos.

En este mismo sentido, Johan (2012), acota que,

Las estrategias comunicativas, se vuelven parte fundamental del éxito de las empresas, pues, les permiten generar un sistema de comunicación que genere confianza, baja incertidumbre, participación así como una serie de elementos encaminados hacia un mismo fin, cual es, proveer a la empresa de la eficiencia y el flujo vital que la mantenga coordinada, hacia la consecución de los objetivos propuestos(p.165).

Adicionalmente hay que mencionar que las estrategias comunicativas llevan consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de la empresa, para lograr un propósito dado. Del mismo

modo, Rodríguez (2010), opina que las estrategias comunicativas al interior de la organización,

Son indispensables para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución y la realidad de su contexto, uno de sus objetivos principales es el de aumentar la productividad, ya sea eliminando los dobles procesos, asegurando el envío de información en tiempo y forma o mejorando el clima interno(p.12).

Es obvio, que la comunicación dentro de una organización cumple funciones tales como proporcionar información, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad. Por ello, las estrategias comunicativas son indispensables, para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución y la realidad de su contexto, lo cual permitirá una mayor productividad, ya sea eliminando los dobles procesos asegurando el envío de información en tiempo y forma o mejorando el clima interno.

### **Gestión estratégica de la comunicación**

Moreno (2009), partiendo del supuesto que una comunicación efectiva ayuda al logro de una visión compartida toda vez que está planteada con principios de integración e interacción que vincula los intereses organizacionales con los intereses personales, resulta oportuno abordar, entonces, la manera de cómo se deben administrar los procesos de la comunicación para pasar de lo que tradicionalmente es un proceso informativo a un proceso comunicativo, que por sus consecuencias e importancia se vuelve estratégico. Precisamente por esta última característica del proceso, su gestión es, también estratégica.

### **Elementos de la Gestión Estratégica de la Comunicación**

-Estrategia y comunicación:

De acuerdo a Garrido (2001), la estrategia “es un planteamiento de corto y largo plazo que definen la forma como una organización ha de lograr la consecución de sus objetivos” (p.111). También se define la comunicación estratégica como aquella cuyo objetivo es vincular la parte conceptual de la organización, constituida por la misión, visión, valores,

objetivos, con la parte operativa para lograr una visión compartida; para lo cual se requiere de una adecuada gestión de los procesos que intervienen en la comunicación.

-Planeación estratégica de la comunicación:

Refiere el mismo autor, que haciendo referencia a la necesidad de vincular la parte conceptual con la parte operativa, se hace necesario el establecimiento de principios y mecanismos que le den viabilidad a esa intención. Un modelo estratégico de comunicación debe tener su origen en el plan general de la organización para que todo el modelo conceptual de la organización sea presentado a sus integrantes y lograr su difusión, aceptación e interiorización y debe enfocarse en la comunicación efectiva para lograr que la misión y visión sean compartidas, luego deben utilizarse todos los niveles y tipos de comunicación existentes.

-Elementos de la gestión de la comunicación

Como todo proceso la comunicación debe estar sujeta a elementos mínimos de gestión que garanticen su manejo eficiente en términos de amplitud, contenido, focalización, oportunidad y objetivos. Garrido (ob. cit.), resume estos elementos de la siguiente manera: Investigación, interpretación y análisis, diseño estratégico, dirección y gestión, integración y evaluación y control.

Por consiguiente, para que las organizaciones puedan conquistar y mantener un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes sumamente motivadores, participativos y con un talento humano altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el trabajador debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los gerentes deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevada.

### **Talento Humano**

El talento humano es un recurso valioso y primordial en una organización y su conducta, actitudes y comportamiento incide en el desempeño laboral. Es por ello, que un empleado frustrado, con

resentimiento hacia sus superiores puede contaminar el proceso comunicacional, pues, cada individuo tiene su propio sistema cognitivo, sus percepciones, sus valores y sus motivaciones, que constituyen un patrón personal de referencia.

Desde esta perspectiva, el talento humano se mueve en función de hechos específicos y, tiene una incidencia muy específica en el medio de las relaciones laborales, por tanto, se debe dar crédito a las aptitudes de los empleados en el sentido de anhelos y necesidades, con esta concepción las personas dejan de ser simples recursos humanos organizacionales y son considerados seres con personalidad, habilidades, conocimientos y perfecciones singulares entre otras.

La definición de talento, de acuerdo a la Real Academia Española de la Lengua (RAE), se refiere a:

La persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas, dado que posee las habilidades, destrezas y experiencias necesarias para ello; apta, en relación a que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación”.

Bajo este mismo enfoque, Jericó citada por Prieto (2013), define el Talento Humano, “como aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización, y las pone en práctica para obtener resultados superiores en su entorno y organización (p.17).

### **Gestión Gerencial**

Para abordar este tema se definirá la gestión como un proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas o individuos. Es así que Abello (2001), señala que gestión es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles. El mismo autor indica, que la gestión gerencial es “aquella encargada de medir la calidad de los recursos gerenciales, de las estrategias competitivas, del desarrollo de productos, del control de

calidad, del talento humano y del mercadeo a nivel de empresa pública y privada” (p. 65).

Como se observa, la gestión gerencial es un proceso complejo y rodeado de un sinnúmero de factores que la influyen, entre ellos, la comunicación como el elemento vital a través del cual se puede hacer llegar y aplicar multiplicidad de información dirigida a buscar el éxito organizacional. Por ello, quienes tienen la responsabilidad de dirigir las organizaciones deben poseer una serie de habilidades y herramientas comunicativas que le permitan ser escuchado por todos los miembros de la institución en forma clara, respetuosa y comprometida, a fin de mantener un buen clima organizacional que posibilite el logro de los objetivos propuestos.

Es así que Alvarado (2006), relaciona la gestión gerencial con imaginar, visionar, crear, innovar, integrar y hacer seguimiento de los procesos, lo cual le da una gran responsabilidad a los gerentes, pues gran parte del éxito organizacional depende de ellos, de la forma en que se comunican e interaccionan con su gente, de la manera en que asumen la toma de decisiones, en pocas palabras de su accionar.

En consecuencia, la manera de pensar de quien está al frente de una organización es un elemento importante para el mejoramiento de la calidad, la productividad y la integración del personal, razón por la cual los gerentes de la institución, objeto de estudio, deben aplicar planes de acción a través del cual se desarrollen estrategias y actividades que posibiliten que todos sus miembros contribuyan al logro de los objetivos esperados.

### **Gestión del Talento Humano**

La gestión de talento humano será realizable situando la motivación como la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales. Es por ello, que la empleabilidad y fomento del espíritu empresarial al interior de la entidad o intra empresariado se emplean para mostrar, por un lado, la capacidad de las personas de conquistar y mantener sus empleos y, por el otro lado la capacidad de las empresas

para desarrollar y utilizar las habilidades intelectuales y competitivas de sus miembros.

Sin duda, con la nueva perspectiva sobre la gestión de talento humano (GTH), los individuos dejan de ser simples recursos organizacionales y son considerados seres con inteligencia, personalidad, conocimiento, aspiraciones y percepciones singulares. Chiavenato (2006), expresa que la Gestión de Talento Humano:

Es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y la situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes (p.8).

Sin duda, la gestión de talento humano, es considerada como un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o recurso humano, como el reclutamiento la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación de desempeño.

### **Bases Legales**

Las bases legales que fundamentan este trabajo de investigación están enmarcadas dentro de los preceptos establecidos en la Legislación Venezolana. De acuerdo a Palella y Martins (2010), se refieren a “la normativa jurídica que sustenta el estudio. Desde la Carta Magna, las Leyes Orgánicas, las resoluciones, decretos, entre otros” (p.64).

Al respecto, el estudio tiene su fundamentación legal en:

**La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000).  
Gaceta, Oficial N° 5.453  
Artículo57,**

El cual establece que, “todas las personas tienen derecho a expresar libremente sus pensamientos, sus ideas u opiniones a viva voz, por escrito o por cualquier otro medio de expresión y de hacer uso para ello de cualquier medio de comunicación y difusión” (p.91).

Es evidente que la institución en estudio debe hacer uso de estrategias comunicativas directa para informar eficazmente sobre las actividades que realiza, igualmente puede utilizar cualquier otro medio de comunicación para informar a su personal sobre las políticas o directrices de la institución.

#### **Artículo 58**

La misma ley establece que, “la comunicación es libre y plural y comprende los deberes y responsabilidades que indique la ley. Toda persona tiene derecho a la información oportuna, veraz e imparcial, sin censura, así como el derecho de réplica y rectificación cuando se vea afectada directamente por informaciones inexactas o agraviantes” (p.91). Ambos artículos resaltan la importancia de la comunicación, la cual es significativa para el desarrollo integral del ser humano quien tiene derecho a la liberta de expresión, mediante cualquier forma, considerando el lenguaje como un gran instrumento de la comunicación que dispone la humanidad, y que se usa para comunicar conocimientos, sentimientos, ideas u opiniones y en el contexto de la educación como medio vital para la formación del género humano. Esté proceso comunicacional se hará más efectivo por medio de las adecuadas estrategias inherentes al contexto gerencial.

#### **Artículo 141**

La administración pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficiencia, eficacia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho (p. 111).

#### **Artículo 144**

La ley establecerá el Estatuto de la Función Pública mediante normas sobre el ingreso, ascenso, traslado, suspensión y retiro de los funcionarios o funcionarias de la Administración Pública, y proveerán su incorporación a la seguridad social. La ley determinará las funciones y requisitos que deben cumplir los funcionarios públicos y funcionarias públicas para ejercer sus cargos. (p.111)

**Artículo 145**

Los funcionarios públicos y funcionarias públicas están al servicio del Estado y no de parcialidad alguna. Su nombramiento o remoción no podrán estar determinados por la afiliación u orientación política. Quien esté al servicio de los Municipios, de los estados, de la República y demás personas jurídicas de derecho, público o de derecho privado estatales, no podrán celebrar contrato alguno con ellas, ni por sí ni por interpuesta persona, ni en representación de otro u otra, salvo las excepciones que establezca la ley. (p.111).

**Ley Orgánica de la Administración Pública (2006) GO N° 38.378****Artículo 18**

El funcionamiento de los órganos y entes de la Administración Pública se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos y compromisos de gestión. Igualmente, comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y control de desempeño institucional y de los resultados alcanzados (p.11).

**Artículo 20**

La asignación de recursos a los órganos y entes de la administración pública se ajustará estrictamente a los requerimientos de su funcionamiento para el logro de las metas y objetivos. El funcionamiento de la Administración Pública propenderá a la utilización racional de los recursos humanos, materiales y presupuestarios (p.11).

En estos artículos, se hace referencia que la Administración Pública asiste a todos los ciudadanos siguiendo valores y teniendo buen desempeño en el ejercicio de las funciones de la organización.

**Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e innovación (2008)****Artículo 54**

El Ejecutivo Nacional promoverá y estimulará la formación y capacitación del talento humano especializado en ciencia, tecnología e innovación y sus aplicaciones, para lo cual contribuirá con el fortalecimiento de los estudios de postgrado y de otros programas de capacitación técnica y gerencial.

**Artículo 55**

El Ejecutivo Nacional diseñará e instrumentará incentivos necesarios para estimular la formación e inserción del talento en las empresas e instituciones académicas. Asimismo, implementará incentivos destinados al

intercambio y movilización del talento humano entre las empresas e instituciones académicas.

#### **Artículo 56.**

El Ejecutivo Nacional estimulará la formación del talento humano especializado, a través del financiamiento total o parcial de sus estudios e investigaciones y de incentivos, tales como, premios, becas, subvenciones, o cualquier otro reconocimiento que sirva para impulsar la producción científica, tecnológica y de innovación.

#### **Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras (2012)**

La Ley Orgánica del Trabajo, en su capítulo I, de las Disposiciones Generales, manifiesta en el

#### **Artículo 2**

“El Estado protegerá y enaltecerá el trabajo, amparará la dignidad de la persona humana del trabajador y dictará normas para el mejor cumplimiento de su función como factor de desarrollo, bajo la inspiración de la justicia social y de la equidad”. (p.3).

#### **Artículo 26**

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva debidamente remunerada que le proporcione una existencia digna y decorosa. Las personas con discapacidad tienen igual derecho y deber. El Estado fomentará el trabajo liberador, digno, productivo, seguro y creador. (p.35).

Los artículos expuestos señalan que el trabajo es un derecho, sin hacer distinción de la actividad económica que esta envuelva, los que se dediquen a la prestación de un servicio puede hacerlo de forma libre sin importar a la actividad económica que practique; sea agrícola, pecuaria, industrial, comunicación o de servicio.

En estos artículos se indica el compromiso de los altos funcionarios públicos por el buen desenvolvimiento de las actividades que se ejecutan en las instituciones, tal como es el caso del Centro de Acopio MERCAL, del estado Cojedes, donde se busca la mejora de los a través de un modelo de estrategias comunicativas, superando las barreras implícitas

en el acto comunicativo para optimizar la gestión gerencial del talento humano.

### **Definición de Términos**

**Estrategia:** de acuerdo a Garrido (2001), la estrategia “es un planteamiento de corto y largo plazo que definen la forma como una organización ha de lograr la consecución de sus objetivos” (p.111).

**Gestión:** Abello (2001), señala que gestión es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.

**Comunicación:** John W. Newstron (2007), señala que la comunicación es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a otros transmitiéndole ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. (p.45).

**Organización:** Chiavenato, (2006), Define a la organización como “un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella” (p. 1).

**Desempeño laboral:** Según, Chiavenato (ob. cit.), el desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (p. 359).

**Gestión de Talento Humano:** Chiavenato (ob. cit.), indica que, es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y la situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes (p.8).

**Motivación:** Carrillo, (ob. cit). “Consiste en una serie de técnicas que utiliza la dirección, para lograr la participación activa y voluntaria de las personas en la consecución de las metas, que quiere lograr la empresa”,

(p. 60).

### **Sistema de Variables**

Fundamentalmente la variable en estudio representa el punto estratégico, que permanentemente es tomado en cuenta, debido a que la misma, puede presentar cambios, generando variación en la información. Para Arias (2012), la variable es “una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación. (p.57).

Dentro de esta perspectiva, la variable se clasifica en: Variable Dependiente y Variable Independiente. La variable dependiente definida como aquella que se modifica por la acción de la variable independiente, es lo “que es observado y medido para determinar el efecto”, y la variable independiente es la que identifica aquel factor que afecta o determina el comportamiento de otras variables como señala Arias (ob. cit.), son las causas que generan y explican las causas de la variable dependiente. (p.59). Por consiguiente, para la presente investigación, se tomó como variable independiente: Estrategias comunicativas y como variable dependiente: (1) Gestión Gerencial y (2) Talento Humano, cabe señalar, que las variables para que permitan medir los conceptos teóricos, deben operacionalizarse.

### **Definición Operacional de la Variable**

En opinión de Palella y Martins (2010), la Operacionalización de la variable pretende identificar los elementos y datos empíricos que expresen y especifiquen el fenómeno en cuestión. Definiéndola como “el procedimiento mediante el cual se determinan los indicadores que caracterizan o tipifican a las variables de una investigación con el fin de hacerlas observables y medibles con cierta precisión y facilidad”. (p.73).

En referencia a lo expuesto, ésta permite desarrollar una actividad que resulta imprescindible para recoger los datos capaces de verificar las hipótesis o resolver el problema de investigación planteado. Se puede decir entonces, que la definición operacional, es un conjunto concreto de indicadores, o el desglosamiento de la misma en aspectos cada vez más sencillos, que permiten la máxima aproximación para poder medirla.

**Tabla N° 1.**Operacionalización de la Variable

**Objetivo General:** Diseñar Estrategias Comunicativas para Optimizar la Gestión Gerencial del Talento Humano, en el Centro de Acopio MERCAL, Cojedes. Operacionalización de las Variables

Objetivo Específicos	Variables	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Ítems
<p>-Diagnosticar la situación actual en relación a las estrategias comunicativas que se aplican para optimizar la gestión gerencial del talento humano, en el Centro de Acopio MERCAL, Cojedes.</p> <p>-Determinar los aspectos relevantes en relación a las estrategias comunicativas para optimizar la gestión gerencial del talento humano, en el Centro de Acopio MERCAL Cojedes.</p> <p>-Diseñar estrategias comunicativas para optimizar la gestión gerencial del talento humano, en el Centro de Acopio MERCAL Cojedes.</p> <p>-implementar estrategias comunicativas para optimizar la gestión gerencial del talento humano, en el Centro de Acopio MERCAL.</p> <p>-Evaluar las estrategias comunicativas diseñadas para optimizar la gestión gerencial del talento humano, en el Centro de Acopio MERCAL, Cojedes.</p>	Estrategias Comunicativas	Son mecanismos que implementan los individuos para comunicarse, superando las barreras implícitas en el acto comunicativo. Estas estrategias brindan la posibilidad de mantener abierto el proceso de comunicación Johan (2012), (p.165).	Estructura Organizativa	Objetivos	1
				Compromiso	2
				Funciones	3
			Comunicación Organizacional	Relaciones Interpersonales	4
				Percepción de Ambiente	5
				Comunicación Efectiva	6
	Gestión Gerencial	Se entiende "cómo el proceso que permite medir la calidad de los recursos gerenciales". Abelo (2000), (p. 65).	Funciones Gerenciales	Planificación	7
				Organización	8
				Dirección	9
				Control	10
	Talento Humano	Se refiere a "aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización", Prieto (2013), (p.17).	Formación y Trabajo en Equipo	Incentivo	11
				Motivación	12
				Capacitación	13
			Desempeño Institucional	Participación	14
				Eficiencia	15

Fuente: Solórzano (2018)

## **CAPITULO III**

### **Marco Metodológico**

Todo proceso de construcción de conocimientos requiere establecer criterios metodológicos, conocer los compendios precisos o influyentes que interceden en un problema o situación y, orienten en el desarrollo de la investigación para dirigir su accionar en la realización del estudio. En este sentido. Palella y Martins (2010), opinan que: “método es el conjunto de procedimientos que se sigue en las ciencias para hallar la verdad” (p. 80). De allí que, el marco metodológico se entiende como una guía procedimental, 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.

Por esta razón, se presenta un procedimiento ordenado para establecer lo significativo de los hechos y fenómenos hacia los cuales está encaminado el interés planteado en las Estrategias Comunicativas para Optimizar la Gestión Gerencial del Talento Humano, en el Centro de Acopio MERCAL, en el estado Cojedes. Del mismo modo, Arias (2012.), expresa que la metodología, “Se basa en la selección de técnicas e instrumentos de recolección de datos para verificar las hipótesis o responder a las interrogantes formuladas” (p 67

#### **Tipo, Diseño y Nivel de la Investigación**

##### **Tipo de Investigación**

En cuanto al tipo de investigación la misma se desarrolló, bajo el tipo de investigación de campo, la cual según Palella y Martins (ob. cit.).

Consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables, estudiando los fenómenos sociales en su ambiente natural y donde el investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta y desenvuelve el hecho.(p 97).

En este mismo orden, Hernández, Fernández y Batista (2010.), describen la investigación de campo como: “Un experimento en una situación más real o natural en la que el investigador manipula una o más variable” (p. 146). Por su parte Sabino (2002), señala que

Se basa en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad (...), para cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido sus datos, haciendo posible su revisión o modificación en el caso de que surjan dudas respecto a su calidad. Permitiendo indagar los efectos de la interrelación entre los diferentes tipos de variables en el lugar de los hechos, (p. 94).

### **Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación expresa Arias (ob. cit.), “es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño la investigación se clasifica en documental, de campo y experimental” (p. 27). Esta investigación se realizó bajo un diseño de campo, que para el mismo autor,

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

Por otra parte, el presente estudio estuvo enmarcado en un diseño “no experimental”, es decir, se observaron los hechos tal como son. Para sustentar, Palella y Martins (ob. cit.), establecen que:

El diseño no experimental, es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna de las variables. El investigador no varía intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en un contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos (p. 81).

### **Nivel de la investigación**

El estudio se desarrolló en un nivel de investigación descriptiva la cual permite estudiar, analizar, caracterizar entre otros procesos, los elementos que conforman la variable objeto de estudio. Hernández,

Fernández y Batista (ob. cit.) expresan: La Investigación Descriptiva “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población que se someta a un análisis” (p. 80), es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunto sobre los conceptos o variables a las que se refiere.

En este orden, la investigación se fundamentó bajo la modalidad de un proyecto de aplicación o aplicada, la cual según Hurtado (2010), se caracteriza “Porque consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución de un problema o necesidad de tipo práctico” (p. 568).

### **Población y Muestra**

#### **Población**

Al respecto, Arias (2012) define la población “como un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán intensivas las conclusiones de la investigación”(p 81). Esta quedó delimitada por el problema y por los objetivos del estudio. Del mismo modo, Palella y Martins (2010), manifiestan que la población puede ser definida como “el conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación y que generalmente suele ser inaccesible” (p.105). En el presente estudio, la población estuvo representada por un total de veinticuatro (24) individuos que conforman el talento humano del Centro de Acopio MERCAL, en San Carlos, estado Cojedes.

#### **Muestra**

Para, Hernández, Fernández y Batista (ob. cit.), “Muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población” (p. 173).

En la presente investigación, el tipo de muestreo es no probabilístico intencional, ya que la selección de los elementos que la conforman permite que todos los trabajadores que integran la población tengan la

misma posibilidad; pues, son quienes intervienen directamente en las diferentes áreas y programas que lleva a cabo la Institución.

Al respecto del muestreo intencional, indica Tamayo (2006):

Es un procedimiento que permite seleccionar los casos característicos de la población limitando la muestra a estos casos. Se utiliza en situaciones en las que la población es muy variable y consecuentemente la muestra es muy pequeña. (p. 76).

Por lo tanto, será objeto de estudio la totalidad de la población, es decir, (24) trabajadores.

### **Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.**

#### **Técnica**

La recolección de los datos proporcionó la información necesaria para llegar a conclusiones sobre el fenómeno investigado. Arias (2012), expresa que “la técnica de recolección de datos en una investigación es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p. 67). En tal sentido, la técnica que se utilizó para la obtención de los datos e información fue la encuesta.

#### **Instrumento**

Para recolectar la información se utilizó como instrumento el cuestionario, que a juicio de Arias (2012), es “la modalidad de encuesta que se realiza de forme escrita mediante un formato de papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto-administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (p. 74).

En el cuestionario que se aplicó para la recolección de datos de la investigación se utilizaron preguntas cerradas con respuesta de alternativa simple (dicotómicas), cuando sólo es posible una respuesta, (SI o NO); de tal manera que, por ser éste instrumento el que proporcionó los datos individuales, que son la base de la investigación, deben tomarse en cuenta para la elaboración de las preguntas los objetivos de la misma. Para la presente investigación se elaboró un cuestionario, conformado por quince (15) preguntas estructuradas de acuerdo a los objetivos y a los indicadores que determina la variable.

## Validación y Confiabilidad

### Validez.

Las investigaciones requieren de repuestas objetivas, por lo que se aplican herramientas que midan con precisión lo que se quiera medir y bajo cualquier circunstancias dicha herramienta debe dar resultados similares. Para Palella y Martins (ob. cit), la validez se define “como la ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir” (p.160).

Para determinar la validez del instrumento, se utilizó la técnica de juicios de expertos, el mismo fue entregado a tres (3) docentes del área en la UNELLEZ, especialistas en la materia, quienes dieron su opinión en cuanto a la relación, coherencia y claridad de los ítems en función al objetivo general, los cuales, expresaron sus opiniones, con la finalidad de lograr que el mismo cumpla con el requisito de validez necesario para ser aplicado a los sujetos seleccionados.

### Confiabilidad.

La aplicación de la confiabilidad a un instrumento, es con la finalidad de medirla en relación a las diferentes fuentes que puedan dar a conocer un tipo de confiabilidad, al respecto Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (ob. cit.), señalan que la confiabilidad de un instrumento de medición “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p.200), es decir, que debe existir una correlación positiva entre los resultados obtenidos de las diferentes aplicaciones.

Por lo tanto, el instrumento fue sometido a la técnica de confiabilidad Kuder Richardson 20 (KR20), el cual requiere de una sola aplicación del instrumento de medición. La fórmula utilizada para calcular la confiabilidad por medio de esta técnica, es la siguiente. Este procedimiento se midió por medio de la siguiente formula:

$$I'_{tt} = \frac{k}{k-1} x \left[ 1 - \frac{\sum p \cdot q}{\sum S_i^2} \right]$$

K= Nro. Ítems=15

$\sum p \times q =$  Sumatoria del producto de las Desviaciones de las Variables=3,25

$\sum St^2 =$  Varianza Total Del Instrumento=9.93

$i'tt = 0.72$
---------------

Criterios de decisión para la confiabilidad del instrumento

RANGO	CONFIABILIDAD (DIMENSION)
0,81-1	MUY ALTA
<b>0,61-080</b>	<b>ALTA</b>
0,41-060	MEDIA
0,21-0,40	BAJA
0-0,20	MUY BAJA

El resultado de la operación determina la ALTA confiabilidad del instrumento.

### Técnica de Análisis de la Información

En cuanto al estudio propuesto, los datos obtenidos se clasificaron, codificaron y tabularon numéricamente en una matriz de datos y se analizaron e interpretaron para un posterior tratamiento estadístico, a través del cual se determinaron las frecuencias relativas y absolutas de cada ítem, con el propósito de que los datos recolectados tuviesen significado dentro de la investigación.

Del mismo modo, se hizo necesario organizar los mismos e intentar dar respuestas a los objetivos planteados en el estudio, así como, evidenciar los hallazgos relacionándolos con las teorías que sustentan la misma y lograr de esta manera, llegar a conclusiones lógicas que promovieron la elaboración de las sugerencias o recomendaciones que surgieron. La distribución de frecuencia es un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías, es decir, el número de casos o frecuencias absolutas en la categoría sobre el número total de casos, multiplicado por cien (100); mientras que, las frecuencias absolutas son los valores netos de la sumatoria de los casos en cada categoría.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **Presentacion y analisis de los resultados.**

En la detección de los aspectos que permitieron un Modelo de Estrategias Comunicativas para Optimizar la Gestión Gerencial del Talento Humano, en el Centro de Acopio MERCAL, Cojedes., se aplicó un cuestionario al personal que trabaja directamente en la entidad, el cual contiene preguntas relacionadas con el tema de estudio.

Para concretar los resultados, en la presente investigación se realizó un análisis estadístico de la información obtenida, lo cual dio cabida a la interpretación de los mismos. En tal sentido, Palella y Martins (2010), sostienen que: “la interpretación de los resultados consiste en inferir conclusiones sobre los datos codificados, basándose en operaciones intelectuales de razonamiento lógico e imaginación, ubicando tales datos en un contexto teórico (p.182). En esta etapa se asegura de manera efectiva la descripción, el diagnóstico o la explicación real del problema que es objeto de estudio, a fin de evaluar los principales hallazgos vinculados a las variables o hipótesis que se han delimitado.

De allí pues, que una vez que los datos fueron recogidos, y los resultados procesados e interpretados, se procedió a presentar la información en tablas, mediante la distribución de frecuencias absolutas y relativas con el fin de determinar cuáles fueron los ítems más relevantes en el conocimiento de los procedimientos administrativos llevados a cabo. Asimismo, el análisis e interpretación de los resultados se realizó bajo la técnica porcentual, tomándose en cuenta la opción más frecuente para establecer la tendencia de los sujetos hacia un comportamiento determinado. La información se muestra de la siguiente forma: Ítems Relacionados con la pregunta, tablas de Frecuencias y Análisis interpretativo.

**Ítem 1.-** ¿En el Centro de Acopio de Mercal Cojedes, se aplican Estrategias Comunicativas orientadas a optimizar la gestión gerencial del talento humano y alcanzar los objetivos propuestos?

**Tabla 2**

**Indicador:** Objetivos

Ítem	SI	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
1	11	45,83	13	54,17	0	0,00	24	100
	<b>11</b>	<b>45,83</b>	<b>13</b>	<b>54,17</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

Fuente: Solórzano (2018).

### **Análisis**

En los resultados de la tabla 2, correspondiente al indicador compromiso, contentiva del ítem 1 del cuestionario aplicado al personal que labora en el Centro de Acopio Mercal Cojedes, se evidencia, que el (45,83%), de las personas encuestadas consideran que sí se aplican Estrategias Comunicativas orientadas a la gestión gerencial del talento humano, que permitan alcanzar los objetivos propuestos, no obstante, el (54,17%) restante, estima que no se aplican estrategias para tal fin.

Al respecto, Pérez (2002), El objetivo es lo que persigue el indicador seleccionado. Indica el mejoramiento que se busca y el sentido de esa mejora (maximizar, minimizar, eliminar, entre otros. En consecuencia, permite seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección (p. 4).

**Ítem 2.-** ¿Considera que existe compromiso de parte de la gerencia con el talento humano de la empresa, dirigido a satisfacer las exigencias individuales sin tomar en cuenta las responsabilidades gerenciales y comunicacionales?

**Tabla 3**

**Indicador: Compromiso**

Ítem	SI	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
2	15	62,5	9	37,5	0	0,00	24	100
	<b>15</b>	<b>62,5</b>	<b>9</b>	<b>37,5</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

Fuente: Solórzano (2018).

### **Análisis**

En los resultados de la tabla 3, correspondiente al indicador compromiso, contentiva del ítem 2, del cuestionario aplicado al talento humano del Centro de Acopio Mercal Cojedes, se evidencia, para que el (62,5 %) de las personas encuestadas manifestaron que sí que existe compromiso de parte de la gerencia con el talento humano de la empresa, dirigido a satisfacer las exigencias individuales sin tomar en cuenta las responsabilidades gerenciales y comunicacionales. Sin embargo, el (37,5%) de la población estudiada respondió que no existe tal compromiso.

Se observa a través de los resultados, que el compromiso es observado muy débil en la manera de afrontar las situaciones, que tanto los procesos como la organización exigen al talento humano, es decir, que el gerente dentro de sus funciones debe expresar el compromiso en bien del colectivo institucional. En este sentido, Farland (2011), dice que el compromiso, “es una manifestación de lealtad, o si se quiere decir así, lealtad aplicada. La lealtad es la causa, el compromiso el efecto” (p.39).

**Ítem3.**-¿En el Centro de Acopio de Mercal Cojedes, las autoridades desestiman al talento humano para que ejercite la responsabilidad de llevar acabo sus funciones?

**Tabla 4**

**Indicador: Funciones**

Ítem	SI	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
3	14	58,33	10	41,67	0	0,00	24	100
	<b>14</b>	<b>58,33</b>	<b>10</b>	<b>41,67</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

Fuente: Solórzano (2018).

### **Análisis**

La tabla 3, correspondiente al indicador Funciones, contentiva del ítem3, indica, que el (58,33 %) de las personas encuestadas manifestaron que las autoridades sí desestiman al talento humano para que ejercite la responsabilidad de llevar acabo sus funciones; no obstante, el (41,67 %), de la población estudiada respondió no estar de acuerdo con esta posición.

En virtud de ello, se puede inferir a través de los resultados que el talento humano satisfecho e identificado con las funciones que desempeña, va a ser más productivo, y va a sentir la pertenencia con la organización, va a trabajar de manera ardua con el fin de lograr altos niveles de desempeño .

**Ítem4.-** ¿Las relaciones interpersonales entre el equipo de trabajo de la entidad son adecuadas para el buen desenvolvimiento de las actividades laborales?

**Tabla 5**

**Indicador: Relaciones Interpersonales**

Ítem	SI	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
4	20	83,33	4	16,67	0	0,00	24	100
	<b>20</b>	<b>83,33</b>	<b>4</b>	<b>16,67</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

Fuente: Solórzano (2018).

### **Análisis**

Los resultados de la tabla (5) correspondientes al indicador Relaciones interpersonales, relacionado con la variable en estudio, contentiva del ítem 4. Para el análisis, se consideró la posición de los encuestados, la cual se manifestó de la siguiente manera, el (83,33%), ante la interrogante respondió que sí consideran que las relaciones interpersonales entre el equipo de trabajo de la entidad son adecuadas para el buen desenvolvimiento de las actividades laborales, mientras, el (16,67%) restante, respondió de manera contraria.

Ante los resultados, hay que tener en cuenta que los trabajadores que los trabajadores tienen claro la importancia que tienen las relaciones interpersonales, pues, éstas permiten alcanzar ciertos objetivos necesarios para el desarrollo en una organización, y la mayoría de estas metas están implícitas a la hora de entablar lazos con otras personas. De acuerdo a Morillo (2006), “las personas trabajan relacionándose entre sí para llevar a cabo las tareas de la organización, al hacerlo interactúan en diversas agrupaciones, a nivel interpersonal, grupal e intergrupal” (p.7), por esta razón se las relaciones interpersonales han sido tratadas durante mucho tiempo como un elemento determinante en las relaciones de trabajo, tal como lo expresan los resultados.

**Ítem 5.-** ¿En la organización, el ambiente laboral se percibe de acuerdo a los intereses, actitudes y capacidad de adaptación de los trabajadores?

**Tabla 6**

**Indicador: Percepción del ambiente**

Ítem	SI	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
5	15	62,5	09	37,5	0	0,00	24	100
	<b>15</b>	<b>62,5</b>	<b>09</b>	<b>37,5</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

Fuente: Solórzano (2018).

### **Análisis**

En los resultados de la tabla 6, correspondiente al indicador Percepción del ambiente, contenida del ítem 5, del cuestionario aplicado al talento humano del Centro de Acopio Mercal Cojedes, se evidencia, para que el (62,5 %) de los trabajadores consultados manifestaron que en la organización, el ambiente laboral sí se percibe de acuerdo a los intereses, actitudes y capacidad de adaptación, de los trabajadores. Sin embargo por otra parte el (37,5%) de la población estudiada respondió que no está de acuerdo con esa afirmación.

Los resultados permiten inferir que el talento humano percibe el ambiente de acuerdo con sus intereses, actitudes y la capacidad de adaptación, en este sentido, cabe considerar que son numerosos los factores del ambiente externo que intervienen en la organización, y resulta lógico suponer que los trabajadores se sentirán agradados o desagradados de acuerdo con la percepción que tengan del ambiente en el cual se desempeñan. En cuanto al ambiente de la institución, Benavides (2005), subraya que: “la empresa no existe aislada, sino que la rodea un ambiente que a veces es opuesto o a favor, pero que en todas las acciones repercuten en el funcionamiento de la misma” (p. 6).

**Ítem6.**-¿Para que exista una comunicación efectiva, el talento humano debe recibir continuamente de los directivos un flujo de comunicación capaz de suplir las necesidades?

**Tabla 7**

**Indicador: Comunicación Efectiva**

Ítem	SI	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
6	17	70,83	7	29,17	0	0,00	24	100
	<b>17</b>	<b>70,83</b>	<b>7</b>	<b>29,17</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

Fuente: Solórzano (2018).

### **Análisis**

En la tabla N° 7, sobre el Ítem N° 6, concerniente al indicador Comunicación Efectiva, 17 personas de la muestra (70,83%), manifiestan que el talento humano si deben recibir continuamente de los directivos un flujo de comunicación capaz de suplir las necesidades, para que exista una comunicación eficaz, no obstante, el resto de la muestra (29,17%), manifestó lo contrario.

Los resultados indican, que el talento humano de la organización está claro respecto a la importancia del proceso comunicación para la gestión gerencial del talento humano, porque para que exista una comunicación efectiva, el talento humano debe recibir continuamente de los directivos un flujo de comunicación capaz de suplir las necesidades

Bajo esta misma perspectiva, la comunicación resulta de vital importancia en las organizaciones, para mejorar efectivamente el liderazgo del gerente al emplear la comunicación para perfeccionar el desempeño y la productividad de los trabajadores. En efecto, la calidad de la comunicación va a depender en gran medida del acercamiento del receptor y el emisor. De este modo Lazzati (2008), asevera que, “una comunicación efectiva requiere una “indagación” de acciones comunicacionales tendientes a conocer y comprender el marco mental del otro, lo cual implica preguntar y escuchar activamente”(p. 157).

**Ítem7.-¿Desde la gerencia del Centro de Acopio de Mercal Cojedes, se promueven planes permanentes que sirvan para orientar y guiar al talento humano en la ejecución de sus tareas y objetivos?**

**Tabla 8**  
**Indicador: Planificación**

Ítem	SI	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
7	12	50	12	50	0	0,00	24	100
	<b>12</b>	<b>50</b>	<b>12</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

Fuente: Solórzano (2018).

### **Análisis**

En la tabla N° 8, el ítem N° 7; del total de la muestra, el (50%) representado por (12) trabajadores encuestados dicen que, desde la gerencia del Centro de Acopio de Mercal Cojedes, sí se promueven planes permanentes que sirven para orientar y guiar al talento humano en la ejecución de sus tareas y objetivos no obstante, el (50%) restante, está en desacuerdo con esta apreciación.

En atención a los resultados, se infiere que en el proceso de planificación se debe fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación del tiempo necesario para su conclusión. La planeación es básica para las funciones administrativas en especial la gestión de talento humano en relación a la ejecución de las tareas y objetivos, por tanto, la posición de los trabajadores indica que dentro del proceso administrativo se deben crear planes permanentes que fortalezcan las funciones de la administración, es decir, sin la previa determinación de la planeación, no habrá nada que organizar, nadie para dirigir ni nada que necesite control.

De allí pues que, para Mercado (2007), planear “es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos; es fundamentalmente analizar por anticipado los problemas, planear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar eficientemente a los objetivos que la solución elegida define” (p.129).

**Ítem8.**-¿En el Centro de Acopio Mercal Cojedes, se ordena y se distribuye el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la organización, de manera, que pueden alcanzarse los objetivos propuestos?

**Tabla 9**

**Indicador: Organización**

Ítem	SI	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
8	7	20,83	17	79,17	0	0,00	24	100
	<b>7</b>	<b>20,83</b>	<b>17</b>	<b>79,17</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

Fuente: Solórzano (2018).

### **Análisis**

Para el Ítem 1, que se muestra en la Tabla 9, del indicador Organización, se revela de acuerdo a los resultados, que el (20,83%) de las personas encuestadas dijeron que sí, se ordena y se distribuye el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la organización, de manera que pueden alcanzarse los objetivos propuestos; sin embargo el (79,17%) restante, opina lo contrario.

En virtud de los resultados, se observa que los trabajadores sienten la importancia de la organización institucional, por lo cual el gerente, debe comisionar los grupos de trabajo en función de las acciones a emprender de acuerdo a las actividades a desarrollar, aspectos que conducen al mejoramiento organizacional. En este orden de ideas, Ordóñez (2003), dice, que la organización “comprende el emprendimiento de actividades por funciones, áreas, niveles, equipos y que se estructura asignando autoridad a otros mediante la delegación de responsabilidades” (p.58)

**Ítem9.**-¿En la institución, la función de dirección tiene el propósito de ayudar a los empleados a realizar su trabajo en medio de una relación de interacción personal?

**Tabla 10**

**Indicador: Dirección**

Ítem	SI	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
9	12	50	12	50	0	0,00	24	100
	<b>12</b>	<b>50</b>	<b>12</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	0,00	<b>24</b>	<b>100</b>

Fuente: Solórzano (2018).

### **Análisis**

De acuerdo con el ítem N° 9, indicador dirección, perteneciente a la dimensión funciones gerenciales el (50%) que corresponde a 12 personas de la muestra, consideran que en la institución, la función de dirección tiene el propósito de ayudar a los empleados a realizar su trabajo en medio de una relación de interacción personal. Sin embargo, la otra parte de la muestra que corresponde al (50%) restante, estiman lo contrario. Debe señalarse que la función de dirección se desarrolla casi exclusivamente a través de la comunicación. Ocurre casi siempre en un contexto interpersonal, es decir, cara a cara, por lo cual es importante destacar que, es dar instrucciones y asegurarse de su cumplimiento, por otra parte, es orientadora y de estímulo al trabajo.

En este orden de ideas, Gotera (2005) expresa que, esta función se “refiere a aquellas actividades relacionadas con el movimiento de la estructura organizacional. Está centrada en liderizar y motivar a los supervisados para que realicen el trabajo día a día” (p.15). De lo planteado se colige, que el director dentro de esta función debe conducir al grupo incentivándolo de manera efectiva.

**Ítem10.-**¿En la entidad, se aplican normas de control en las actividades que se realizan, con la finalidad de señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente?

**Tabla 11**

**Indicador: Control**

Ítem	SI	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
10	12	50	12	50	0	0,00	24	100
	<b>12</b>	<b>50</b>	<b>12</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	0,00	<b>24</b>	<b>100</b>

Fuente: Solórzano (2018).

### **Análisis**

Respecto al ítem N° 10, indicador control, perteneciente a la dimensión funciones gerenciales el (50%), están de acuerdo que en la entidad, se aplican normas de control en las actividades que se realizan, con la finalidad de señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente. Mientras, la otra parte de la muestra que corresponde al (50%) restante, no comparte esta aseveración.

Debe señalarse entonces, que el gerente debe monitorear las actividades para verificar su cumplimiento, o realizar los correctivos necesarios en caso que surjan imprevistos. El Proceso de control tiene que ver con la medición de lo logrado, compararlo con el objetivo u objetivos previamente establecidos y hacer las correcciones en caso de que ocurran problemas. Es por ello que, controlar es decidir que será medido, como será medido y establecer criterios para determinar lo que está bajo o fuera de control. Asimismo, para Ordóñez (2003), el control “tiene que ver con la medición del desempeño, con el establecimiento de perfiles y con la corrección de desviaciones” (p.58).

**Ítem 11.**-¿Desde la gerencia de la empresa, se incentiva la correspondencia de los trabajadores en el cumplimiento de tareas relacionadas a su actividad diaria?

**Tabla 12**  
**Indicador: Incentivo**

Ítem	SI	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
11	12	50	12	50	0	0,00	24	100
	<b>12</b>	<b>50</b>	<b>12</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

Fuente: Solórzano (2018).

### **Análisis**

En la tabla 12, cuyo indicador es Incentivo, se evidencian como resultados para el ítem 11, que el (50%) que corresponde a (12) personas de la muestra del estudio, afirmaron que desde la gerencia de la empresa, se incentiva la correspondencia de los trabajadores en el cumplimiento de tareas relacionadas a su actividad diaria, mientras que la otra parte (50 %) representado en los (12) individuos restantes de la muestra, manifestó lo contrario.

Los resultados reflejan que en la organización se incentiva muy poco la correspondencia de los trabajadores en el cumplimiento de las tareas, a pesar de que la interacción entre personas y organizaciones se explica por el intercambio de incentivos, se da pues, que las personas están dispuestas a colaborar, siempre que sus actividades en la organización contribuyan directamente a sus objetivos.

En este orden de ideas Chiavenato (2009), enuncia que, incentivo es “la retribución de la organización a los trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, entre otros. Cada incentivo posee un valor de conveniencia subjetivo, pues varía de individuo a individuo; lo que para uno es útil, puede no serlo para otro. De allí, que se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato”, (p.140).

**Ítem12.-¿Está suficientemente motivado para contribuir en equipo al logro de los objetivos de la institución?**

**Tabla 13**

**Indicador: Motivación**

Ítem	SI	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
12	14	58,33	10	41,67	0	0,00	24	100
	<b>14</b>	<b>58.33</b>	<b>10</b>	<b>41,67</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

Fuente: Solórzano (2018).

### **Análisis**

Respecto al Ítem N°12, expresado en la Tabla 13, correspondiente al Indicador Motivación, del total de los entrevistados, el (58,33%), respondió que están suficientemente motivados para contribuir al logro de los objetivos de la institución, mientras que el resto de la muestra, es decir, el (41,67 %), se manifestaron contrarios a esta posición.

Desde esta perspectiva, los resultados indican que los trabajadores se encuentran motivados a contribuir en el logro de los objetivos institucionales, situación que estimula en los trabajadores la voluntad de participar y colaborar y se puede apreciar que la motivación es lo que induce a llevar a la práctica una acción, es decir, que es donde el gerente debe inducir en los subordinados las estrategias de motivación para el logro de las metas propuestas.

Es por eso que, Kinicki y Kreitner (2005), manifiestan que “la motivación consiste en los procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos” (p. 142). Por consiguiente, la motivación en los colaboradores de una compañía es de vital importancia debido a que ellos darán todo de sí en pro de un objetivo personal u organizacional.

**Ítem13.-** ¿Actualmente en la institución las políticas de capacitación están dirigidas a adiestrar al personal en materia de comunicación y Gestión de Talento Humano, entre otros?

**Tabla 14**  
**Indicador: Capacitación**

Ítem	SI	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
13	11	45,83	13	54,17	0	0,00	24	100
	<b>11</b>	<b>45,83</b>	<b>13</b>	<b>54,17</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

Fuente: Solórzano (2018).

### **Análisis**

En referencia a los resultados de la tabla N° 14, contentiva del ítems 13, relacionado al indicador Capacitación, de los encuestados el (45,83%), estuvo de acuerdo con que actualmente las políticas de capacitación están dirigidas a adiestrar al personal en materia de comunicación y Gestión de Talento Humano, mientras tanto el resto de la muestra, equivalente al (54,17%) manifestaron no estar de acuerdo con esta aseveración.

En este orden, de la muestra representada por los 24 trabajadores, se observan posiciones encontradas; es decir, que la mayoría de los entrevistados consideran que existe ausencia de políticas de capacitación y adiestramiento que garanticen la actualización del personal de manera permanente en materia de comunicación y Gestión de Talento Humano, y las demás áreas que presentan deficiencias. Lo que indica, que para este grupo existe poco incentivo hacia la actualización y desarrollo de habilidades para la formación de trabajadores creativos e innovadores, y para el grupo restante la posición es contrario. En este sentido, Dessler (2001), expresa que la capacitación “consiste en proporcionar a los empleados nuevos o actuales, las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar su trabajo” (p.238).

**Ítem14.-**¿En el Centro de Acopio Mercal Cojedes se diseñan estrategias comunicativas con participación del talento humano, que permiten promover equipos de trabajo efectivos?

**Tabla 15**

**Indicador: Participación**

Ítem	SI	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
14	12	50	12	50	0	0,00	24	100
	<b>12</b>	<b>50</b>	<b>12</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

Fuente: Solórzano (2018).

### **Análisis**

Respecto a los resultados observados en la tabla 15, del ítem 14, para el indicador Participación, se muestra lo siguiente; el (50%) de las personas dice que en el Centro de Acopio Mercal Cojedes se diseñan estrategias comunicativas con participación del talento humano, que permiten promover equipos de trabajo efectivos; Sin embargo, hay un (50%), que manifiesta no estar de acuerdo con tal asección. Estos resultados indican que dentro de la organización hay que prepararse con herramientas innovadoras, que estratégicamente permitan generar ideas y, sugerencias dinámicas y cambiantes como las que exigen en la actualidad.

En ese mismo escenario, Para Davis y Newstrom (2009), la participación “es la inclusión mental y emocional de las personas en situaciones grupales, que los alientan a contribuir a favor de las metas colectivas y compartir las responsabilidades de ellos” (p.221). De lo antes señalado, se infiere que la participación conlleva a un mejorar el proceso comunicacional, donde las metas institucionales son compartidas para la búsqueda del cumplimiento de los objetivos propuesto.

**Ítem15.-¿Para lograr una gestión de talento humano eficiente, los directivos deben aplicar estrategias comunicativas que garanticen la ejecución de las tareas de acuerdo con las exigencias gerenciales?**

**Tabla 16**

**Indicador: Eficiencia**

Ítem	SI	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
15	24	100	0	0	0	0,00	24	100
	<b>24</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	0,00	<b>24</b>	<b>100</b>

Fuente: Solórzano (2018).

### **Análisis**

En relación ÍtemN° 15, correspondiente al indicador Eficiencia, el total de la muestra es decir, el (100%), afirmaron que para lograr una gestión de talento humano eficiente, los directivos deben aplicar estrategias comunicativas que garanticen la ejecución de las tareas de acuerdo con las exigencias gerenciales consideran que el diseño contribuiría a prestar un mejor servicio y mayores logros, con eficiencia y beneficio máximo para los trabajadores y la entidad. Por lo tanto, se deduce que dentro de la organización se deben diseñar estrategias que permitan mejorar la comunicación, así como incrementar el nivel de colaboración del talento humano para ofrecer el mejor de los servicios. De acuerdo a Chiavenato (2004), eficiencia “es la utilización correcta de los recursos disponibles. Del mismo modo Ouchi (2003), expresa que eficiencia, “es la Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización”.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

Al examinar los aspectos más relevantes de acuerdo a los objetivos y en correspondencia con los resultados del estudio, se procura un Modelo de estrategias comunicativas para optimizar la gestión gerencial del talento humano en el Centro de Acopio MERCAL Cojedes. La interpretación y análisis de los resultados, proporcionó respuestas que dieron paso a las siguientes conclusiones:

Referente al objetivo N° 1- Diagnosticar la situación actual en relación a las estrategias comunicativas que se aplican para optimizar la gestión gerencial del talento humano, en el Centro de Acopio MERCAL, Cojedes. Una vez que se logró diagnosticar la situación actual en relación a las estrategias comunicativas para optimizarla gestión gerencial del talento humano, en el Centro de Acopio MERCAL, Cojedes, se pudo determinar que la situación no es del todo satisfactoria, la aplicación del instrumento permitió establecer que existe un bajo nivel de gestión, un clima organizacional desfavorable, poca comunicación y practica de valores, desinterés por la capacitación e innovación de conocimientos del talento humano.

En relaciónal objetivo N° 2,-Determinar los aspectos relevantes en relación a las estrategias comunicativas para optimizar la gestión gerencial del talento humano, en el Centro de Acopio MERCAL Cojedes. Se reveló de acuerdo a los resultados que la comunicación organizacional es de suma importancia para la integración de directivos, trabajadores y comunidad, pues, las acciones competitivas dentro de la organización, pueden llegar a afectar de manera negativa el comportamiento del equipo de trabajo y afectar la calidad de la convivencia.

Del mismo modo, se ha logrado precisar que el gerente debe propiciar que el talento humano desarrolle un espíritu de equipo integrado, que permita a sus miembros interactuar equilibradamente en las dimensiones

de las tareas a desempeñar, el procedimiento de trabajo y el proceso afectivo, para que de esta forma cada miembro demuestre que ha asumido la responsabilidad asignada, haciendo uso de su talento para integrar sus habilidades, actuar sus fortalezas y disminuir sus debilidades, por lo cual se demuestra que es importante dialogar y consensuar y plantear las acciones correctivas que permitan resultado exitosos en los objetivos propuestos.

En cuanto al objetivo N° 3, Diseñar estrategias comunicativas para optimizar la gestión gerencial del talento humano, en el Centro de Acopio MERCAL Cojedes. Los resultados indican, que es necesario diseñar estrategias comunicativas que permitan orientar al talento humano de la organización a mantener un mejor clima laboral, en función de la satisfacción personal y grupal, para cumplir con el logro de los objetivos y metas propuestos. Para alcanzar estos resultados, hay que gestionar con aciertos los procesos de trabajo, al talento humano, los recursos y las alianzas, todo orquestado en estrategias coherentes movidas por el liderazgo de la gerencia.

En lo Relacionado al Objetivo N° 4, -Implementar estrategias comunicativas para optimizar la gestión gerencial del talento humano, en el Centro de Acopio MERCAL Cojedes.

Se evidenció a través de los resultados la necesidad de Implementar estrategias comunicativas que mejoren eficientemente la gestión gerencial del talento humano y permitan desarrollar herramientas de integración entre el personal para solventar los demás problemas que aquejan a la institución y que sea a través de la comunicación, que se pueda generalizar admitiendo que el fin de ésta no es solo la transmisión de una información, sino que, es más bien la coordinación de acciones en común que permite la interrelación de los seres humanos, a través de estrategias de comunicación, que hagan posible que los miembros de la entidad puedan trabajar en armonía, cooperar e interpretar las

necesidades y actividades que los puedan llevar a la productividad, la calidad y la sostenibilidad, mejorando su desempeño laboral.

En este sentido, se espera a través de talleres, mesas de trabajo y otras actividades contenidas en la propuesta, promover una convivencia positiva que favorezca la adaptación y el desarrollo de actitudes al respecto, competencia social e interrelación de todos y cada uno de quienes hacen vida en el Centro de Acopio MERCAL en el estado Cojedes, favoreciendo el desarrollo personal y armónico dentro de la organización, las necesidades comunicacionales de cada trabajador, a fin de que puedan adecuar las estrategias a las necesidades de la entidad.

Finalmente el Objetivo N° 5, Evaluar las estrategias comunicativas diseñadas para optimizarla gestión gerencial del talento humano, en el Centro de Acopio MERCAL, Cojedes.

Cabe señalar, que los resultados orientan a proponer un modelo de estrategias comunicativas para optimizar la gestión gerencial del talento humano en el Centro de Acopio MERCAL Cojedes, con la finalidad de contribuir a un proyecto de convivencia, integración de equipo de trabajo para la comunicación y unión de directivos y demás trabajadores que integran la comunidad de la entidad; que incidan en la calidad de los procesos organizacionales y en sus resultados. Mientras mayor sea la comunicación para el logro de resultados adecuados, mayor será la participación del talento humano en el desarrollo de innovaciones y en las propuestas de mejoras.

### **Recomendaciones**

Con base en el estudio realizado se proponen las siguientes recomendaciones:

- Promover la participación efectiva de todo el personal involucrado con la problemática estudiada en la investigación.
- Promover y realizar charlas con la finalidad de orientar a los trabajadores del área sobre la importancia y la necesidad de un modelo de estrategias

comunicativas para Mejorar el Desempeño Laboral y Comunicacional en el Centro de Acopio MERCAL en San Carlos Estado Cojedes.

-Se recomienda al departamento de Talento Humano establecer un sistema de control y seguimiento a través de la aplicación del modelo propuesto para detectar las fallas o deficiencias que pudieran presentarse en la aplicación del Modelo Estratégico comunicacional.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **Presentación**

La propuesta que se presenta está dirigida al personal que labora en el centro de Acopio MERCAL, en el Municipio del Estado Cojedes, la misma tiene como San Carlos del estado Cojedes, con el objetivo de contribuir a optimizar la gestión gerencial del talento humano de la entidad, mediante un modelo estratégico comunicacional, fundamental para motivar, desarrollar y mejorar el rendimiento y las relaciones entre las personas que integran la organización. En tal sentido, el proponer el modelo estratégico comunicacional que fundamente la interacción organizacional, permitirá elevar los niveles de rendimiento laboral, por ende permitirá el establecimiento de índices de eficacia y eficiencia como indicadores de gestión operacional, contribuyendo indudablemente al logro de los objetivos institucionales.

De la misma manera, en la propuesta que se presenta, se plantea la posibilidad de crear estrategias innovadoras que surgen del estudio de las necesidades puntuales de la entidad y en la que los sujetos estén involucrados de manera positiva, a partir de la generación de fuentes de información que les permitan orientar su desempeño hacia la motivación, la realidad y la acción.

#### **Justificación**

El modelo estratégico que se propone permite la posibilidad de presentar estrategias comunicativas para su instauración en el Centro de Acopio Mercal en el estado Cojedes, con capacidad de promover y optimizar la gestión gerencial del talento humano, como variable asociada a la búsqueda del éxito institucional dentro de un contexto comunicacional y laboral, de acuerdo a los niveles de exigencia en la construcción de metas a través del desarrollo de las potencialidades de los trabajadores que hacen vida en la institución. En este sentido, se justifica el diseño de un modelo estratégico comunicacional, que constituye el aporte de la investigación, con la finalidad de que se origine el cambio personal y

profesional de los trabajadores y directivos en las funciones que desempeñan, lo cual permitirá brindar a la comunidad un servicio oportuno, efectivo y eficiente.

Dentro de este marco se busca orientar, la importancia en el proceso de comunicación organizacional mediante estrategias que permitan al talento humano incluyendo los directivos de la institución, lograr concientizarse y responsabilizarse sobre la importancia del desarrollo ésta en la institución; ya que a través de ella la entidad podrá reconocer los valores, principios, potencialidades, como aportes para manejar con herramientas claves de gestión, que garanticen el fortalecimiento organizacional de forma rápida y eficaz.

Todas estas razones, justifican una propuesta de estrategias que pretende abrir el mayor círculo de posibilidades hacia la mejora organizacional, y promueva la participación mancomunada de los trabajadores que conforman el área de estudio, mediante los aportes de naturaleza comunicacional que conduzcan a elevar la eficiencia y eficacia dentro de la institución.

### **Objetivos de la propuesta**

#### **Objetivo General**

Implementar estrategias tendientes a mejorar la comunicación organizacional en el Centro de Acopio MERCAL Cojedes. Así como resolver las problemáticas detectadas atendiendo al diagnóstico del flujo comunicacional dentro de la entidad.

#### **Objetivos Específicos**

-Implementar un Modelo de Estrategias Comunicativas para Optimizar la Gestión Gerencial del Talento Humano en el Centro de Acopio MERCAL Cojedes.

-Capacitar al personal en gestión de talento humano y comunicación como garantía para el desempeño laboral y un excelente clima organizacional en la entidad.

-Determinar el seguimiento continuo y permanente para el control de los procesos organizacionales mediante la utilización de estrategias comunicativas que permitan Optimizar la Gestión Gerencial del Talento Humano en el Centro de Acopio MERCAL Cojedes.

- Proporcionar a directivos y trabajadores, un instrumento administrativo que permita concienciar al talento humano sobre la importancia de la comunicación en la integración y la cooperación de los miembros de la institución.

### **Formulación de la propuesta**

La propuesta contempla las estrategias comunicativas que permitan optimizar la gestión gerencial del talento humano del Centro de Acopio MERCAL Cojedes, mejorar operativa, técnica y administrativamente, de manera que las funciones que allí se realizan profesionales y técnicas, garanticen una óptima calidad en los servicios generados. De igual manera, accederá a apuntalar la eficiencia en la toma de decisiones, que permita la oportunidad, la interrelación y mejora continua en la gestión de talento humano en la entidad.

### **Factibilidad de la propuesta.**

Especificar la factibilidad de desarrollo del modelo, se fundamenta en la explicación de los aspectos críticos e inherentes al mismo, y que se relacionan con el entorno y los beneficios de esta herramienta. Visto de esta forma, el modelo propuesto comprende una metodología totalmente realizable por cuanto la posibilidad de aplicación comprende la estructuración integral de las estrategias gerenciales para la instauración de una gestión comunicacional, como herramienta de gestión que reconozca la importancia de diseñar estrategias comunicativas que permitan optimizar la gestión gerencial del Talento Humano, en el Centro de Acopio MERCAL Cojedes.

La propuesta que se sugiere implementar es viable o se puede llevar a cabo de acuerdo a los siguientes aspectos:

### **Factibilidad Operativa**

La propuesta es operativamente por cuanto la organización cuenta con los recursos humanos, físicos y materiales, asimismo, las autoridades están dispuestas a participar y adoptar estas renovadoras herramientas que permiten mejorar la operatividad administrativa laboral en el Centro de Acopio MERCAL Cojedes, además de considerar que los cambios producidos por esta implementación serán positivos para la entidad.

Es evidente que el talento humano es considerado el activo más importante de la entidad; en este sentido, se cuenta con personal directivo, administrativo, asistentes de servicio y vigilancia, todos altamente comprometidos con la organización y dispuestos a colaborar para el éxito de la investigación. En cuanto a los recursos físicos y materiales, los mismos se encuentran en la institución al alcance de las operaciones.

### **Factibilidad técnica**

El modelo de gestión administrativa propuesto es técnicamente factible, puesto que el Centro de Acopio MERCAL, cuenta con los recursos técnicos, herramientas, conocimientos, habilidades y experiencias necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere la propuesta; en vista, que permite renovar la gestión dentro de la operatividad dentro del ámbito laboral. En efecto, se refiere a la planificación del uso y manejo de los recursos utilizados en el desarrollo del estudio, es decir, el funcionamiento de los equipos disponibles para ello: computadoras, impresora, mobiliario de oficina, teléfono, papelería entre otros, que permitan un monitoreo de las actividades que se ejecutan en la empresa, su evaluación, control, análisis y seguimiento.

### **Factibilidad económica**

La factibilidad económica está orientada a la implementación de un modelo de estrategias comunicativas que permita alternativas de cambio en la entidad. En vista, que su formulación y aplicación no generará gastos considerables debido a que sólo requiere de establecer un procedimiento formal y la preparación del recurso humano de la misma.

En relación a los recursos económicos utilizados para el diseño de la propuesta, serán aportados por la institución, dentro de los costos asociados a la investigación se encuentran papelería y trabajo de oficina y los costos requeridos para la capacitación y actualización del personal. Ahora bien, cuando la aplicación previa autorización de la institución se lleve a cabo, mediante una evaluación presupuestaria se determinara su costo real.

La propuesta se torna de importancia significativa para la institución, pues se consolida en el cumplimiento de los objetivos; además de considerar que los cambios producidos por esta idea serán positivos para la entidad y para el resto de la comunidad que dependen o influyen en su operatividad. Para la sustentabilidad y factibilidad económica de la propuesta, es necesario trabajar con un esquema que contemple el Costos/Beneficio; para lo cual se realizó un análisis tomando en consideración los siguientes aspectos:

**Tabla 17. Costo Beneficio**

Análisis Beneficio-Costo en un plazo de un seis (06) meses, es decir, dos trimestres.

Descripción	Trimestres		B-C
	1	2	Total B-C a 6 meses
Equipos de trabajo	945.000,00	1.417.500,00	
Artículos de Escritorio	836.500,00	1.254.750,00	
Papelería e insumos	2.310.500,00	3.465.750,00	
Capacitación del talento humano	728.700,00	1.093.050,00	
<b>Total de Costos</b>	<b>4.820.700,00</b>	<b>7.231.050,00</b>	
<b>Beneficios</b>			
Disminución de errores	1.450.000,00	1.885.000,00	
Mejoras en servicios	15.000.000,00	22.500.000,00	
<b>Total Beneficios</b>	<b>15.450.000,00</b>	<b>24.385.000,00</b>	
<b>B-C</b>	<b>10.629.300,00</b>	<b>17.153.950,00</b>	
<b>B/C %</b>	<b>3.20</b>	<b>3.33</b>	<b>6.53</b>

Fuente: Solórzano (2018).

El análisis prospectivo para un (06) meses, muestra una relación costo/beneficio de 6.53, lo que significa que por cada Bolívar invertido de gasto, se generan 6,53 de beneficio.

Al considerar, que la empresa en estudio es una entidad gubernamental sin fines de lucro y, en este sentido la oficina de Planificación considera un aumento interanual sobre el gasto público estimado; en la presente investigación va a resultar que para cada año estudiado la relación costo/Beneficio va a variar en ese mismo orden.

**Tabla 18**

## Fases de la propuesta

Etapa	Actividades	Estrategia
1. Sensibilización.	Motivar el personal que labora en el Centro de Acopio MERCAL en San Carlos estado Cojedes a través de un proyecto de convivencia e integración de equipo de trabajo para la comunicación.	Direccionar y orientar la participación de los trabajadores en el proceso comunicacional, -Ofrecer una orientación para solucionar problemas, tomar decisiones.
2. Construcción del equipo.	-Mejorar la calidad y el tiempo de ejecución de actividades. -Contribuir a la efectividad de la comunicación mediante un estilo gerencial que se adapte a la organización.	Manejar el equipo. Compartir información. Hacer que el equipo participe en la solución de problemas. Trabajar con el equipo para definir el desempeño de sus funciones.
3. Autodirección/Alto desempeño.	Administrar el desempeño del equipo. Mejorar en forma continua la calidad del equipo. Identificar los trabajos propios. Ajustar el trabajo a la calidad, asumir responsabilidades con eficiencia y eficacia.	Promover como pauta de trabajo la comunicación, la colaboración y el trabajo en equipo, y formular recomendaciones para la adopción de medidas correctivas o preventivas. Delegar la autoridad.

Solórzano (2018).

## PROPUESTA ESTRATÉGICA

**Tabla 19**

**Objetivo específico 1:** Implementar un Modelo de Estrategias Comunicativas para Optimizar la Gestión Gerencial del Talento Humano en el Centro de Acopio MERCAL Cojedes.

Actividades	Estrategia	Metas	Recursos	Responsable
<p>-Identificar y clasificar la comunicación en relación a las iniciativas estratégicas e institucionales</p> <p>-Fijar objetivos del desempeño individual del talento humano de la institución.</p> <p>-Establecer mecanismos de crecimiento y desarrollo permanente entre directivos y trabajadores que le permita a la organización diseñar y mantener un ambiente laboral en que las personas trabajando en equipo logren Con eficiencia los objetivos propuestos.</p>	<p>Consolidar una cultura comunicacional que refleje notable mejora de las habilidades comunicativas, disposición a la comunicación, respeto a la opinión, coherencia en los mecanismos empleados, retroalimentación y toma de decisiones efectivas.</p>	<p>Corregir las desviaciones y mantener la motivación durante todo el proceso.</p>	<p>Humanos</p> <p>Físicos y</p> <p>Financieros</p>	<p>Personal Directivo, y Administrativo</p>

**Tabla 20** (Continuación)

**Objetivo específico 2:** Capacitar al personal en gestión de talento humano y comunicación, como garantía para el desempeño laboral y un excelente clima organizacional en la entidad.

Actividades	Estrategia	Metas	Recursos	Responsable
<p>-Capacitar al personal en relación al proceso de comunicación; así como también, conocer el proceso de retroalimentación como aspecto clave para confirmar el éxito de la comunicación en la entidad.</p> <p>-Formalizar un seguimiento a las actividades y metas planeadas para medir el avance de las mismas.</p> <p>-Realizar una retroalimentación y fijar estrategias para el mejoramiento organizacional.</p>	<p>-Integrar al personal en el diseño del modelo y conformar mesas de Trabajo.</p> <p>-Motivar la integración en equipos de trabajo y buenas relaciones interpersonales.</p> <p>Intercambios de experiencias acerca de la gestión de talento humano orientado hacia la eficiencia y la economía del desempeño laboral.</p>	<p>Lograr una visión amplia de la actuación de los directivos y demás trabajadores, además de un análisis profundo que permita el aprovechamiento y la retroalimentación al final del proceso.</p>	<p>Humanos</p> <p>Físicos</p> <p>Financieros</p>	<p>Personal Directivo y Administrativo</p>

Solórzano (2018)

**Tabla 21(Continuación)**

**Objetivo específico 3:** Determinar el seguimiento continuo y permanente para el control de los procesos organizacionales mediante la utilización de estrategias comunicativas que permitan Optimizar la Gestión Gerencial del Talento Humano en el Centro de Acopio MERCAL Cojedes.

Actividades	Estrategia	Metas	Recursos	Indicador
<p>Planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejoras necesarias para demostrar la eficacia de la gestión de cultura organizacional.</p> <p>-Establecer mecanismos de crecimiento y desarrollo permanente entre directivos y trabajadores que le permita a la organización diseñar y mantener un ambiente en que las personas trabajando en equipo logren con eficiencia los objetivos propuestos.</p>	<p>Integrar al personal en el diseño del modelo y conformar mesas de Trabajo.</p> <p>Motivar a la integración en equipos de trabajo y buenas relaciones interpersonales.</p>	<p>Facilitar la toma de decisiones proporcionando información relevante sobre la situación y evolución de la comunicación, a través del diseño de estrategias comunicativas que permitan optimizar la gestión del talento humano que conduzcan hacia el logro de los objetivos previstos.</p>	<p>Humanos</p> <p>Físicos</p> <p>Financieros</p>	<p>Personal directivo y Administrativo</p>

**Tabla 22(Continuación)**

**Objetivo específico 4:** - Proporcionar a directivos y trabajadores, un instrumento administrativo que permita concienciar al talento humano sobre la importancia de la comunicación en la integración y la cooperación de los miembros de la institución

Actividades	Estrategia	Metas	Recursos	Indicador
<p>-Ofrecer herramientas estratégicas para motivar al talento humano, para que todos centren su atención en fortalecer la gestión comunicacional</p> <p>-Contribuir en la mejora de los métodos y estilos de dirección, donde se asuma una forma de gestión apoyada en estrategias comunicativas que admitan el desarrollo de la gestión gerencial del talento humano de la empresa.</p>	<p>Trabajar bajo un ambiente acorde, que le facilite su desarrollo intelectual y que al mismo tiempo le permita, a través de las estrategias comunicativas desenvolverse con mejores relaciones interpersonales y poder lograr un mejor ambiente laboral, con una óptima gestión gerencial del talento humano del Centro de Acopio MERCAL Cojedes</p>	<p>-Fomentar la importancia de trabajar en equipo para favorecer un clima organizacional que facilite el proceso comunicacional en la entidad.</p> <p>-Comprender la importancia y la necesidad de promover la cultura comunicacional y el desempeño laboral a través de las estrategias propuestas</p> <p>-Lograr una adecuada comunicación grupal para alcanzar los objetivos propuestos en cuanto a la satisfacción del talento humano</p>	<p>Humanos, Materiales y Financieros</p>	<p>Personal Directivo y Administrativo</p>

Solórzano (2018)

## EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA

1.- Con el apoyo y responsabilidad del personal directivo, administrativo y de servicios generales del Centro de Acopio MERCAL Cojedes, se aplica la primera estrategia a seguir: Consolidar una cultura comunicacional que refleje notable mejora de las habilidades comunicativas, disposición a la comunicación, respeto a la opinión, coherencia en los mecanismos empleados, retroalimentación y toma de decisiones efectivas

1.- En los hallazgos del estudio se encontró que los directivos en su mayoría dan escasa importancia al desarrollo de estrategias que motiven las relaciones interpersonales en el ámbito laboral, no obstante al aplicar las estrategias se notó un cambio considerable, pues se han convertido en promotores al brindar en el contexto laboral una mejor gestión de talento humano, despertando en ellos un clima de convivencia, hermandad y compañerismo, en un contexto acogedor en el que todos se sienten apoyados y respetados. Esta estrategia se logró implementar a través de charlas, mesas de trabajo, talleres de crecimiento personal, donde se fijaron objetivos y competencias a evaluar en relación al talento humano de la entidad.

2.- Con el apoyo brindado, se logró Integrar al personal en el diseño del modelo y conformar mesas de Trabajo; Motivar la integración en equipos de trabajo y buenas relaciones interpersonales, intercambios de experiencias acerca de la gestión de talento humano orientado hacia la eficiencia y la economía del desempeño laboral. Se realizó una retroalimentación y se fijaron estrategias para el mejoramiento organizacional. Esta estrategia se logró implementar, Capacitando al personal en relación al proceso de comunicación; así como también, aplicando el proceso de retroalimentación como aspecto clave para confirmar el éxito de la comunicación en la entidad.

3.-A través del andamio de todo el personal de la institución se implementaron estrategias que sirvieron como medio hacia el mejoramiento del proceso comunicacional, dirigidas a centrar las operaciones, con el objetivo de lograr la eficiencia de la gestión

gerencial del talento humano del Centro de Acopio Mercal Cojedes, fortalecer las herramientas de gestión administrativa promoviendo de esta manera el sentido de pertinencia con la organización.

4.- De igual manera, se aprobó el proyecto, estrategias comunicativas que permitan Optimizar la Gestión Gerencial del Talento Humano en el Centro de Acopio MERCAL Cojedes, tomando en consideración que la comunicación debe ser un proceso de intercambio dinámico y permanente de información entre los miembros de la organización. Se trata pues, de involucrar en lugar de imponer, de fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de sus propios integrantes y de contar con el personal como recurso principal para el logro de los objetivos estratégicos de la entidad.

### **VALORACIÓN DE LA PROPUESTA**

Las actividades programadas y ejecutadas a través del modelo estratégico, abrieron canales de comunicación entre directivos y trabajadores, lo cual se logró al orientar las acciones hacia la valoración del saber y hacer del talento humano que hace vida activa en el Centro de Acopio MERCAL, en San Carlos estado Cojedes.

Una vez ejecutadas las fases descritas anteriormente, en en el Centro de Acopio MERCAL, en San Carlos estado Cojedes., a través de los equipos de trabajo se observan cambios en la actitud del personal que allí labora. Del mismo modo, la gerencia se muestra más receptiva e identificada con la implementación de las estrategias, pues, conocen la importancia de las mismas para garantizar el éxito y mejorar la gestión comunicacional del talento humano de la institución.

De igual forma, se ha observado integración y disposición para el trabajo en equipo, así como para el acatamiento y cumplimiento de las tácticas gerenciales instituidas. La Gerencia está identificada con la propuesta, se observa compromiso y decisión de implementar el modelo estratégico, ya que lo considera necesario para mejorar y fortalecer la gestión gerencial del talento humano en la entidad.

Se ha observado motivación en el talento humano, para que todos centren su atención en fortalecer la gestión comunicacional a través del desarrollo del modelo estratégico, en el sentido de la integración en equipos de trabajo y buenas relaciones interpersonales.

En la perspectiva que aquí se adopta, se puede apreciar que la institución cuenta con un modelo que le permite regular con exactitud la evaluación del estilo de gestión gerencial del talento humano a través de estrategias comunicativas, lo que significa, que desde el punto de vista organizacional así como humano se logró implementar el modelo de estrategias comunicativas para optimizar la gestión gerencial del talento humano en el Centro de Acopio MERCAL en San Carlos Estado Cojedes, con el estilo de administración que en la actualidad requieren las organizaciones para operar eficaz y eficientemente, teniendo en cuenta que lo único constante en la sociedad actual es el cambio.

En este sentido, se observan cambios en relación a las competencias de la gestión comunicacional y gerencial, en virtud, que la tarea desplegada por los directivos, se cumple centrada en acciones a manera de transmitir las decisiones, configurando así un proceso continuo, interactivo e integrador, mediante el cual, el ser humano adquiere conocimientos y experiencias, los comprende y analiza, los internaliza y los traduce en comportamientos, valores y actitudes que lo preparan para participar protagónicamente en la gestión comunicacional.

Por consiguiente, se manifiesta la alta disposición tanto de la gerencia como del personal adscrito al Centro de Acopio MERCAL, en San Carlos Estado Cojedes, en relación a la participación en la formulación de objetivos y estrategias, indicando que los lineamientos señalados son incluidos en la planificación de las actividades a desarrollar. Es por ello, que es propicio continuar con la aplicación de estrategias comunicativas que fortalezcan la gestión gerencial del talento humano en la dicha institución, en funciones de planificación, organización dirección y control; fomentando la formación de equipos e incentivándolos para que estos sean más productivos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, F.( 2012). El Proyecto de la Investigación, 6a. Edición, Editorial Espíteme, C.A. Caracas, Venezuela.
- Balarezo, B. (2014). Elaboro un trabajo titulado “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DIVE”, para optar por el título de Ingeniero en Empresas, Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, Ambato- Ecuador.
- Barsallo, K. (2009). Comunicación efectiva, Universidad Panamericana UPAM, El Cangrejo Panamá.
- Bruce, H. (2008). La Planificación Estratégica para Instituciones Educativas. Universidad Indiana: New American Library. Estados Unidos.
- Carmona, Y. (2014). Propuesta de un Plan Gerencial en Comunicación Efectiva para el Fortalecimiento del Clima Organizacional en las Escuelas Básicas. Trabajo para optar al título de Magister en Educación, mención Gerencia Avanzada en Educación. Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.
- Castro, J. (2012). Comunica, Lecturas de Comunicación Organizacional. Madrid, España: Gesbiblo S.L.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial N° 5.453 (Extraordinaria), de fecha 24 de marzo del 2000.
- Collado C, (2003). Comunicación Organizacional. (1ª ed), Editorial Diana. México
- Chávez F. (2010). Informe Especial de Ascenso, titulado “Proceso de Auditoria Interna bajo modelo de Control de Mando de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas”. Departamento de Planificación y Presupuesto.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de los recursos humanos. 6ta Edición. Mc. Graw Hill Interamericana. Santa Fe de Bogotá.
- Chiavenato, I. (2004). La Dinámica del éxito en las organizaciones. McGraw Hill. Segunda Edición.
- Davis y Newstrom (2003). Comportamiento Humano en el Trabajo (11ª ed.). México: McGraw-Hill.

Di Fonzo, M. (2002). La comunicación en las empresas como función

Frias, A. (2015). Trabajo titulado “Clima Organizacional Laboral en la Gerencia Regional Aragua del Instituto Nacional de Capacitación Educativa Socialista (INCES), Ubicada en Maracay – Estado Aragua”, para optar al Título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, Universidad de Carabobo, Campus la Morita.

García y Gross, L. (1992). Administración de personal en las industrias. Argentina: Heliasta, S.R.L.

Gibson, J. (2001). Organizaciones (8ªed) México: Mc. Graw Hill Interamericana, S.A.

Gil, I., Ruiz, I., y Ruiz, J. (1997). La nueva Dirección de Personas en la Empresa, España: Mc-Graw Hill Interamericana, S.A.

González E. (2014). Desarrollo una investigación titulada: “Comunicación Efectiva Factor Determinante en el Desempeño Laboral del Personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo. Para optar al título de Magíster en Administración del trabajo y Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

González, W. (2011). Tesis de grado “La gestión del talento Humano y la Motivación del Personal en el Instituto Superior Tecnológico “Guaranda” en el Primer Semestre del 2011. Universidad Estatal de Bolívar. Guaranda

Hernández, Fernández y Baptista (2010). Metodología de la Investigación, Juárez. Editorial Mc Graw Hill.

Hurtado, J. (2000), Metodología de la Investigación Holística. 3era. Edición. Caracas. IUTC-SYPAL

Koontz, O. y Weinhrich, H. (2005). Administración. México. Editorial México.

Koontzy, H y Weinhrich, H. 2004. Administración una Perspectiva Global. 10<sup>ma</sup> Edición. Mc Graw Hill. México.

Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). Comportamiento Organizacional, Mexico, Editorial Mc Graw Hill.

Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010).

- Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras (2012). Gaceta Oficial Extraordinario N° 6.076 de fecha 07 de Mayo de 2012
- Londoño, C. y Rodríguez, A. (1991). Administración, Caracas, Venezuela Panapo
- López, J. (1999) Procesos de Investigación. Caracas. Editorial Panapo.
- Lugo, R. (2008). Comunicación afectiva. Cómo promover la función afectiva de la comunicación. Colombia. Ediciones Ecoe.
- Martínez, L. (2004). Gestión Social del Talento Humano. Editorial Mc. Graw Hill. México
- Newstrom John W. (2007). Comportamiento humano en el trabajo. University of Minnesota. México
- Parella y Martins. (2010). Metodología de la Investigación Cuantitativa, FEDUPEL, Caracas, Venezuela.
- Parica, A (2014). Trabajo titulado “Estrategias Administrativas para la Comunicación e Integración de Directivos, Docentes y Comunidad Escolar de la Escuela Básica Padre Zaldívar del Estado Bolivariano de Miranda”, para optar al grado de Magister Scientiarum en Ciencias de la Educación Mención Administración Educativa. Universidad Nacional Abierta, Centro Local Metropolitano.
- Pérez, P. (2000). Competencia del Supervisor y la Satisfacción. Trabajo Especial de Grado. Universidad de Carabobo. Valencia Venezuela.
- Rebeil, M. (2010). El Poder de la Comunicación en las Organizaciones. México, México: AMCO.
- Sabino, C. (2002). El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas – Venezuela
- Sache, M. (1994). Planeación Estratégica en Empresas Públicas. Editorial Trillas, Caracas-Venezuela.
- Stoner, S. (1994). Relaciones Humanas. University Park, Pennsylvania: The Pennsylvania State University Press, 1995
- Tamayo y Tamayo. M. 2002. El Proceso de la Investigación Científica México. Editorial. Limusa.
- Villafañe, Y. (2015), realizó una investigación Titulada “Factores Asociados al Clima Organizacional del Personal que Labora en el

Hotel Emperador”, C.A. Ubicado en Av. Miranda Valencia, estado Carabobo. Para optar al Título de Magíster en administración del Trabajo y relaciones Laborales. Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y sociales, Campus Bárbula.

Villegas, J. (2004). Desarrollo Gerencial. Enfoque conceptual Metodológico. Ediciones Vegas. Caracas-Venezuela

## ANEXOS

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



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

***La Universidad que Siembra***

**(ANEXO A)**

**Instrucciones:**

La presente encuesta tiene como finalidad obtener los datos estadísticos para la elaboración del Trabajo de Aplicación presentado por el Lcdo. Humberto Rafael Solórzano Pérez, de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) titulado: **Estrategias Comunicativas para Optimizar la Gestión Gerencial del Talento Humano, en el Centro de Acopio MERCAL, Cojedes**, como requisito parcial para Requisito parcial para optar al grado de Magister Scientiarum.

A continuación se formulan una serie de preguntas relacionadas con la presente investigación, a las cuales debe responder de acuerdo a su criterio. Se agradece responder con la mayor objetividad posible, ya que la encuesta es de estricta confidencialidad.

Gracias por la Colaboración Prestada.

Lcdo. Humberto Rafael Solórzano Pérez

## CUESTIONARIO

Marque con una "X", la opción de su preferencia

- 1.- ¿Considera que existe compromiso de parte de la gerencia con el talento humano de la empresa, dirigido a satisfacer las exigencias individuales sin tomar en cuenta las responsabilidades gerenciales y comunicacionales?  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- 2.- ¿Considera que existe compromiso de parte de las autoridades con los trabajadores de la empresa, dirigido a satisfacer las exigencias gerenciales y comunicacionales?  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- 3.- ¿En el Centro de Acopio de Mercal Cojedes, las autoridades desestiman al talento humano para que comparta su autoridad y ejercite la responsabilidad de llevar acabo sus funciones?  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- 4.- ¿Las relaciones interpersonales entre el equipo de trabajo de la entidad son adecuadas para el buen desenvolvimiento de las actividades laborales?  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- 5.- ¿En la organización, el ambiente laboral se percibe de acuerdo a los intereses, actitudes y capacidad de adaptación, de los trabajadores?  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- 6.- ¿Para que exista una comunicación efectiva, el talento humano debe recibir continuamente de los directivos un flujo de comunicación capaz de suplir las necesidades?  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- 7.- ¿Desde la gerencia del Centro de Acopio de Mercal Cojedes, se promueven planes permanentes que permitan determinar los objetivos que se pretenden alcanzar?  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
- 8.- ¿En el Centro de Acopio de Mercal Cojedes, se ordena y se distribuye el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la organización, de tal manera que pueden alcanzarse los objetivos propuestos?  
SI\_\_\_ NO\_\_\_

9.- ¿En la institución, la función de dirección tiene el propósito de ayudar al talento humano a realizar su trabajo en medio de una relación de interacción personal?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

10.- ¿En la entidad, se aplican normas de control en las actividades que se realizan, con la finalidad de señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

11.-¿Desde la gerencia de la empresa, se incentiva la correspondencia de los trabajadores en el cumplimiento de tareas relacionadas a su actividad diaria?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

12.-¿Considera que el trabajo en equipo coadyuva al desarrollo de actitudes positivas que motivan al resto del grupo que labora en el Centro de Acopio de Mercal Cojedes?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

13.- ¿La gerencia proporciona las condiciones para la profesionalización de su equipo de trabajo a través de estudios y cursos relacionados con la Comunicación y la Gestión de Talento Humano, entre otros?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

14.-¿Participa el personal técnico, administrativo y profesional del Centro de Acopio Mercal Cojedes, en la elaboración de estrategias que permitan promover equipos de trabajo altamente efectivos?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

15.- ¿Los directivos trabajan conjuntamente con el resto del personal para orientar La gestión de la institución hacia el cumplimiento de los objetivos bajo criterios de eficiencia?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

**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 Gerencia Pública**

**Ciudadano (a)  
Su despacho.-**

**(ANEXO B)**

Agradezco y solicito su colaboración para la validación del Instrumento debido a su experiencia y dominio en el área de la investigación. El tema de la investigación es **Estrategias Comunicativas para Optimizar la Gestión Gerencial del Talento Humano, en el Centro de Acopio MERCAL, Cojedes.**

**Objetivo general**

Diseñar Estrategias Comunicativas para Optimizar la Gestión Gerencial del Talento Humano, en el Centro de Acopio MERCAL, Cojedes.

**Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual en relación a las estrategias comunicativas que se aplican para optimizar la gestión gerencial del talento humano, en el Centro de Acopio MERCAL, Cojedes.
- Determinar los aspectos relevantes en relación a las estrategias comunicativas para optimizar la gestión gerencial del talento humano, en el Centro de Acopio MERCAL Cojedes.
- Diseñar estrategias comunicativas para optimizarla gestión gerencial del talento humano, en el Centro de Acopio MERCAL Cojedes.
- Implementar estrategias comunicativas para optimizar la gestión gerencial del talento humano, en el Centro de Acopio MERCAL Cojedes.
- Evaluar las estrategias comunicativas diseñadas para optimizarla gestión gerencial del talento humano, en el Centro de Acopio MERCAL, Cojedes.

Atentamente

**Lcdo. Humberto Solórzano Pérez**

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 Gerencia Pública

### FORMATO DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_ CI: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Profesión \_\_\_\_\_

Lugar de Trabajo: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

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

Nombre del Instrumento: Cuestionario

ITEM Nº	REDACCIÓN			RELACIÓN CON OBJETIVOS	
	CLARA	CONFUSA	TENDENCIOSA	SI	NO
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

(ANEXO C)

CALCULO DE COEFICIENTE KUDER RICHARDSON																
KR 20																
Items Nº Personas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
3	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	4
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
5	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	14
6	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	13
7	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	10
8	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	14
9	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	8
10	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	7
11	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	9
12	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4
13	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	6
14	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
15	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	10
16	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	3
17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
18	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	6
19	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
20	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	6
21	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	6
22	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	13
23	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	10
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
<b>TOTAL</b>	11	15	14	20	15	17	12	7	12	12	12	14	11	12	24	208
<b>P</b>	0,5	0,6	0,6	0,8	0,6	0,7	0,5	0,3	0,5	0,5	0,5	0,6	0,5	0,5	1	8,66667
<b>Q</b>	0,5	0,4	0,4	0,2	0,4	0,3	0,5	0,7	0,5	0,5	0,5	0,4	0,5	0,5	0	6,33333
<b>PXQ</b>	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,3	0	3,25

$$I'_{tt} = \frac{k}{k-1} x \left[ 1 - \frac{\sum p \cdot q}{\sum S_i^2} \right]$$

Objetivo Específicos	Variables	Definición Conceptual	Dimensión
<p>-Diagnosticar la situación actual en relación a las estrategias comunicativas que se aplican para optimizar la gestión gerencial del talento humano, en el Centro de Acopio MERCAL, Cojedes.</p>	Estrategias Comunicativas	<p>Son mecanismos que implementan los individuos para comunicarse, superando las barreras implícitas en el acto comunicativo.</p>	Estructura Organizativa
<p>-Diseñar estrategias comunicativas para optimizar la gestión gerencial del talento humano, en el Centro de Acopio MERCAL Cojedes.</p>	Gestión Gerencial	<p>Se entiende "cómo el proceso que permite medir la calidad de los recursos gerenciales". Abelo (2000), (p. 65).</p>	Comunicación Organizacional
<p>-Evaluar las estrategias comunicativas diseñadas para optimizar la gestión gerencial del talento humano, en el Centro de Acopio MERCAL, Cojedes.</p>	Talento Humano	<p>Se refiere a "aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización", Prieto (2013), (p.17).</p>	Funciones Gerenciales