

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



La Universidad que Siembra



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

**Jefatura de Estudios  
Avanzados**

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA  
PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL  
CASO DE ESTUDIO: PERSONAL DE LA CORPORACIÓN  
AGRÍCOLA SOCIALISTA DEL ESTADO BARINAS HUGO CHÁVEZ S.A.**

**Autor:** Ender Ramones  
**Tutor:** German Alfonzo

**BARINAS, ABRIL 2025**

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"



La Universidad que Siembra

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social  
Jefatura de Estudios Avanzados  
Subprograma Ciencias de la Educación y Humanidades  
Maestría en Administración Mención  
Gerencia General

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA  
PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL  
CASO DE ESTUDIO: PERSONAL DE LA CORPORACIÓN  
AGRÍCOLA SOCIALISTA DEL ESTADO BARINAS HUGO CHÁVEZ S.A.**

*Requisito parcial para optar al Grado de Magister Scientiarum en  
Administración Mención: Gerencia General*

**Autor:**

**Abg. Ender Ramones.**

**C.I.V-18.558.043**

**Tutor: M.Sc. German Alfonzo**

**C.I.V- 17.987.189**

**BARINAS, ABRIL 2025**



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




**PRESAV**  
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS  
BARINAS UNELLEZ  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL



### ACTA DE ADMISIÓN

Siendo las 09:00 a.m. del día 17 de Marzo del 2025, reunidos en la Sede del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los profesores: **MSc. German Alfonso** (Tutor – Coordinador UNELLEZ), **MSc. Carlos Barrio** (Jurado Principal UNELLEZ), **MSc. Mariclemen Hernández** (Jurado principal Externo UNA), titulares de las cédulas de identidad N°: 17.987.189, 20.239.665, 13.280.806, respectivamente quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según **RESOLUCIÓN N° CAEA/2025/02/218 DE FECHA: 20/02/2025 ACTA N°15 ORDINARIA N°218** como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado **“ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL CASO DE ESTUDIO: PERSONAL DE LA CORPORACIÓN AGRICOLA SOCIALISTA DEL ESTADO BARINAS HUGO CHAVEZ S.A”** presentado por el Maestrando: **ENDER RAMONES** titular de la Cédula de Identidad N° V- 18.558.043, con el cual aspira obtener el Grado Académico de **Magister Scientiarum en Gerencia General**, quienes decidimos por unanimidad y de acuerdo con lo establecido en el Artículo 36 y siguientes de la Normativa para la Elaboración de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales y 54 del Reglamento de Estudios Avanzados Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” – UNELLEZ 2021, **ADMITIR** el Trabajo de Grado presentado y fijar la fecha de defensa pública, para el día 15 de Mayo del 2025 a la 09:00 am.

Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:

  
**MSc. German Alfonso**  
C.I. 17.987.189

(Tutor – Coordinador UNELLEZ)

  
**MSc. Carlos Barrio**  
C.I. 20.239.665  
(Jurado Principal UNELLEZ)



  
**MSc. Mariclemen Hernández**  
C.I. 13.280.806  
(Jurado principal Externo UNA)

“La Ciencia y la Tecnología al Servicio de la Liberación Permanente de la Humanización del Hombre”  
DIRECCION: AV. 23 DE ENERO, FRENTE A REDOMA DE PUNTO FRESCO, FINAL MODULOS BARNAS I, BARNAS EDO. BARNAS  
CORREO: Presav.vpd@gmail.com



Universidad Nacional Experimental de los Andes  
**Unellez**  
La universidad que siembra



**PRESAV**  
PROGRAMA DE  
ESTUDIOS AVANZADOS  
BARINAS UNELLEZ  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL



### ACTA DE VEREDICTO

Siendo las 09:00 a.m. del día 15 de Mayo del 2025, reunidos en la Sede del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los profesores: **MSc. German Alfonso** (Tutor – Coordinador UNELLEZ), **MSc. Carlos Barrio** (Jurado Principal UNELLEZ), **MSc. Mariclemen Hernández** (Jurado principal Externo UNA), titulares de las cédulas de identidad N°: 17.987.189, 20.239.665, 13.280.806, respectivamente quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según **RESOLUCIÓN N° CAEA/2025/02/218 DE FECHA: 20/02/2025 ACTA N°15 ORDINARIA N°218** como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado **“ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL CASO DE ESTUDIO: PERSONAL DE LA CORPORACIÓN AGRICOLA SOCIALISTA DEL ESTADO BARINAS HUGO CHAVEZ S.A”** presentado por el Maestrando: **ENDER RAMONES** titular de la Cédula de Identidad N° V- 18.558.043, con el cual aspira obtener el Grado Académico de **Magister Scientiarum en Gerencia General**, Con una duración de **Treinta (30) minutos**. Realizó la disertación, así mismo, el (la) ponente respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplidas todas las fases de la defensa, el jurado, después de sus deliberaciones, por unanimidad acordó el veredicto de: aprobar el Trabajo de Grado aquí mencionado. Dando fe y en constancia de lo aquí expresado firman:

**MSc. German Alfonso**  
C.I. 17.987.189  
(Tutor – Coordinador UNELLEZ)

**MSc. Carlos Barrio**  
C.I. 20.239.665  
(Jurado Principal UNELLEZ)



**MSc. Mariclemen Hernández**  
C.I. 13.280.806  
(Jurado Principal Externo UNA)

**“La Ciencia y la Tecnología al Servicio de la Liberación Permanente de la Humanización del Hombre”**  
DIRECCIÓN: AV. 23 DE ENERO, FRENTE A REDOMA DE PUNTO FRESCO, FINAL MODULOS BARINAS II, BARINAS EDO. BARINAS  
CORREO: Presav.vpds@gmail.com

## ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Yo **Germán Alfonso**, cedula de identidad: **17.987.189**, hago constar que he leído el Anteproyecto del Trabajo Técnico, Trabajo especial de Grado, Trabajo de Grado o Tesis Doctoral Titulado: **ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL. CASO DE ESTUDIO: PERSONAL DE LA CORPORACIÓN AGRÍCOLA SOCIALISTA DEL ESTADO BARINAS HUGO CHÁVEZ S.A.** Presentado por el ciudadano **ENDER ALBERTO RAMONES ROMERO, C.I 18.558.043**; para optar al título de **Magister en Administración Mención Gerencia General**, y acepto asesorar al estudiante, en calidad de tutor, durante el desarrollo de su trabajo hasta su presentación y evaluación. En la ciudad de Barinas a los 27 días del mes de marzo de 2023.

M.Sc Germán Alfonso  
C.I 17.987.189

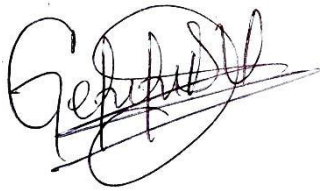
**Firma y Aprobación:**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Germán', with a large, sweeping flourish extending from the end of the name.

**Fecha de Entrega: 27 /03/ 2023**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo **Germán Alfonso**, cedula de identidad: **17.987.189**, en mi carácter de tutor de Trabajo Técnico, Trabajo Especial de Grado, Trabajo de Grado o Tesis Doctoral, titulado **ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL. CASO DE ESTUDIO: PERSONAL DE LA CORPORACIÓN AGRÍCOLA SOCIALISTA DEL ESTADO BARINAS HUGO CHÁVEZ S.A.** Presentado por el ciudadano **ENDER ALBERTO RAMONES ROMERO, C.I 18.558.043**; para optar al título de **Magister en Administración Mención Gerencia General**, por medio de la presente certifico que he leído el trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe. En la ciudad de Barinas a los 17 días del mes de junio de 2023

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Germán Alfonso', with a large, stylized flourish extending from the end.

**Firma y Aprobación:**

Fecha de Entrega: **17 /06/ 2023**

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
<b>ÍNDICE GENERAL.....</b>	<b>1</b>
Resumen.....	2
Introducción.....	3
<b>CAPÍTULO I.</b>	
El Problema.....	6
Planteamiento del Problema. ....	6
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
Justificación.....	12
Alcances.....	13
Limitaciones.....	13
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes de la investigación.....	14
Bases teóricas.....	16
Comunicación Interna.....	17
Funciones de la Comunicación interna.....	20
Implicación del personal.....	20
Bases Legales.....	29
Operacionalización de variables.....	31
<b>CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO</b>	
Paradigma.....	34
Modalidad de la Investigación.....	34
Diseño de Investigación.....	35
Nivel de la Investigación.....	35
Población.....	35
Muestra.....	35

Técnica e Instrumento de recolección de datos.....	36
Instrumento de Medición.....	37
Validación del Instrumento.....	37
Confiabilidad.....	37
Técnica de Procesamiento y Análisis de los Datos.....	38
<b>CAPITULO IV.</b>	
Análisis e Interpretación de los Resultados.....	40
Conclusiones del Diagnostico.....	51
<b>CAPITULO V.</b>	
Propuesta.....	53
Objetivo General de la Propuesta.....	54
Objetivos Específicos de la Propuesta.....	54
<b>Conclusiones.....</b>	<b>58</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>59</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>61</b>



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
JEFATURA DE ESTUDIOS AVANZADOS  
SUBPROGRAMA CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA GENERAL

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL  
FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL. CASO DE ESTUDIO:  
PERSONAL DE LA CORPORACIÓN AGRÍCOLA SOCIALISTA DEL  
ESTADO BARINAS HUGO CHÁVEZ S.A.**

**RESUMEN**

La presente disertación tiene como objetivo primordial efectuar una exposición sobre las condiciones actuales de la Empresa Pública, específicamente la Corporación Agrícola Socialista del Estado Barinas Hugo Chávez S.A. ubicada en el municipio Obispo de Barinas, como organización que persigue mejorar en rentabilidad y auto sustento, no solo depender de un sistema fiduciario proveniente de un órgano central. Se hará un breve enfoque de un análisis documental de fuentes secundarias. Inicialmente, se evidencia que el estudio a desarrollarse se realizará de forma precisa y persigo ofrecer una explicación unívoca, puesto que suelen incluirse variables tales como los factores económicos, de nivel global, elementos internos y exógenos de nuestro país y de nuestra región, que han afectado y seguirá afectando las expectativas, calidad de vida y condiciones de cualquier organización y su desempeño. En consecuencia, brindaré de manera breve en qué consisten las Organizaciones multidisciplinarias, su clima organizacional y los mecanismos de interacción y comunicación entre las distintas Gerencia y Coordinaciones que posee la Empresa seleccionada para explorar e indagar de forma precisa en el siguiente trabajo investigativo. Parte de las reflexiones finales llevan a considerar el fenómeno de la Comunicación como pieza indispensable e invaluable en la Organizaciones y de las modernidades que se presentan día a día en nuestra Empresas.

**Palabras Claves:** Contextualización, tendencias organizacionales, modernidad, comunicación eficaz, Venezuela.

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad existen organizaciones que no cuentan con instrumentos para la medición del clima organizacional, pues consideran que hacerlo no es importante y no aporta nada a su gestión y a sus resultados, sin conocer que el clima organizacional puede ser un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran y su medición proporciona herramientas a los gerentes o directivos para que orienten sus esfuerzos hacia los aspectos que están contribuyendo a afectar positiva o negativamente la productividad de su organización o área de trabajo.

Se trata de un componente humano que labora de manera práctica, con ensayo y error en el hacer, la experiencia, integrándose con el conocimiento formal, dinámico, flexible, postmoderno y transdisciplinario, fortaleciéndolo para encontrar también soluciones satisfactorias en relación con lo interno y externo de la organización. El conocimiento del clima organizacional proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales que permite introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

En otro orden de ideas, la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A. es una Empresa del estado venezolano, que actualmente se encuentra adscrita al Corporación de Industrias Intermedias de Venezuela S.A. perteneciente al Ministerio del Poder Popular para Industria, fue creada con el propósito de fortalecer la actividad económica desde el punto de vista de la planificación, fiscalización y el desarrollo de los sistemas de producción del Estado, permitiendo la óptima ejecución de las

acciones tendiente al mejoramiento y eficiencia del sector agrícola y pecuario, con especial énfasis en la producción primaria animal, vegetal y agroindustrial.

Con respecto, al clima laboral, a opinión de Álvarez (1992) “es el cumplimiento de las funciones del proceso gerencial laboral con actitud, energía y buen desempeño de las funciones” (pág. 144), en ese sentido; plantea Henríquez (2021), que dicho desempeño va a depender de las habilidades intelectuales y físicas necesarias para su desenvolvimiento en el puesto de trabajo, por lo cual deben considerar los requisitos exigidos en el perfil del mismo. Tomando en cuenta estas definiciones, el desempeño laboral debe dirigirse no solo al cumplimiento de las funciones dentro del proceso administrativo, sino hacia otras actividades como la disposición para el cumplimiento de sus funciones, organizar y controlar todas las actividades dentro del proceso donde labora.

Por consiguiente, el presente trabajo de investigación metodológicamente se circunscribe en un estudio descriptivo y se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I. Denominado el problema, en este apartado se seleccionó y definió el tema de investigación, se planteó la situación problemática donde se discurre a nivel mundial, latinoamericano y venezolano, conjuntamente se elaboraron los objetivos los cuales se pretende dar respuesta de manera organizada a la investigación, en ese sentido se tiene la justificación, la cual fija su atención en la importancia, se discute los beneficios y la significación desde diversas áreas del conocimiento y por ende los alcances y limitaciones de la investigación.

El Capítulo II presenta el Marco Teórico Referencial, en este se revisaron los antecedentes investigativos que orientaron la investigación, sustentaron o complementaron la elaboración, sirvieron para el fundamento organizativo desde las variables, argumentar y reflexionar en función del mismo, además de las bases teóricas, bases legales las cuales están conformadas por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela como Ley Suprema del país, seguida por leyes orgánicas, normas y reglamentos que fundamentan la investigación desde el punto de vista jurídico, de igual forma se tiene en dicho capítulo la definición de términos básicos y operacionalización de las variables.

Por su parte el Capítulo III plantea la metodología, el cual se considera columna vertebral de la investigación por ser un capítulo fundamental y necesario para todo trabajo científico, en este se definió el procedimiento metodológico a seguir, la naturaleza, el tipo y diseño de la investigación, muestra, técnicas e instrumento de recolección de datos, validez, confiabilidad y análisis de datos.

En correspondencia con el Capítulo IV, el cual es contentivo del análisis y presentación de los resultados del diagnóstico aplicado, allí se refieren cada una de las inquietudes generadas por parte de los involucrados hacia la temática desarrollada, se analizan como bien hace mención su nombre, se trabaja por medio de la elaboración de gráficas para la compresión visual de acuerdo a los ítems implementados

Asimismo, el Capítulo V, lo conforma la propuesta de la investigación, seguidamente de las conclusiones y recomendaciones producto de los resultados obtenidos en las distintas etapas de la investigación. Finalmente, se presentan las referencias y los anexos correspondientes.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el mundo empresarial la comunicación se mueve a gran velocidad, debido a los niveles competitivos de acuerdo a la dinámica institucional del entorno interno. Las organizaciones a nivel mundial se caracterizan por hacer frente constantemente a los cambios de entorno, garantizando su capacidad de respuesta, por lo que resulta un requisito indispensable asegurar una óptima productividad, así como la identificación y el desarrollo de las personas claves en una organización, a partir de un buen manejo de la información.

En efecto a nivel general la comunicación en las organizaciones, juega un papel trascendental que permite a los individuos interactuar y conocer las diversas particularidades; pero que al unirlos solo lleva a la consecución de un fin común, el éxito de las organizaciones. Ellas deben brindar la oportunidad a los trabajadores de participar en forma consecuente en aquella unión que va a permitir un clima laboral adecuado. Al respecto, Elías y otros (2013) afirman que: “La comunicación es un elemento decisivo en la existencia de las organizaciones, tanto si son empresariales como institucionales. Y es, además, un extraordinario agente de cambio que permite a las empresas adaptarse a las variables exigencias del entorno”. (pág. 47).

Es por lo antes planteado que en un entorno dinámico y competitivo, el reto consiste en adaptarse a los cambios y turbulencias que se imponen constantemente. Desde esta perspectiva, las organizaciones deben ser más flexibles y responder con prontitud a las exigencias que demanda este mundo globalizado. Uno de los elementos claves y determinantes para llevar a cabo ese proceso es la comunicación.

La comunicación interna se considera importante en una organización; porque permite que los equipos se mantengan alineados, nivelados y con una dirección clara. Es por eso, que las fallas en el sistema de comunicación interna impactan de manera negativa el clima laboral, la productividad individual y por ende colectiva. Para que esta sea efectiva, amerita una combinación de canales, multiplicidad de voceros e ideas entrelazadas que permitan reforzar o verificar la comprensión de los mensajes, logrando mover a las personas a la acción y preparando a todos para su participación. Al respecto Trelles (2001), dice:

La comunicación interna es una de las principales actividades de la organización, pues mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional. (pág. 114).

De acuerdo a lo planteado; hay que tener en cuenta la conducta de las organizaciones, las expectativas generadoras por la comunicación y las necesidades de los trabajadores, de allí que; la comunicación debe estar integrada. Entendiendo que existe una multitud de aspectos de comunicación en las organizaciones, hay que cuidar de planificar adecuadamente la coherencia en los procesos y dar oportunidad de participación a los trabajadores así como fomentar un buen clima laboral. Continuando en este orden de ideas; Para Torres, (2012):

Se denomina comunicación interna al conjunto de actividades efectuadas por una organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para que contribuyan con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales, se le denomina comunicación interna. (Pág. 76).

En relación a lo antes expuesto; La gestión de la comunicación interna persigue optimizar el flujo de información, comunicación y las relaciones humanas entre las diferentes áreas de trabajo, así como; la dirección y sus trabajadores, para contribuir a la participación, el fortalecimiento de los valores, el buen clima laboral y el trabajo en equipo. De este modo, se logran alcanzar los objetivos organizacionales con el máximo de eficiencia y calidad; con el aporte de todos los involucrados.

El objetivo final de un sistema de comunicación interna es contribuir a que los equipos estén orientados al logro de los objetivos de la organización y eso significa que sean capaces de trabajar de manera articulada, complementaria y focalizada. Se debe tomar en cuenta al momento de planificar y ejecutar nuestras estrategias, que la forma en la que se genera y consume contenido cambió y por eso cada día, ante la saturación de información que existe, la inmediatez y la multiplicidad de fuentes, ser atractivo y creíble es más retador; por ello es necesario adaptarse a los diversos cambios; pero siempre hacia el logro de objetivos comunes empresariales. .

Las personas, ya sean los puestos de más nivel o los empleados, no solo transmiten mensajes corporativos, también son determinantes en la ejecución de los planes. En especial, aquellas que se relacionan directamente con el cliente. Por esta razón es imprescindible invertir en estrategia de comunicación interna y en su formación en este contexto

para que así la organización este bajo un clima laboral optimo que brinde la oportunidad a todos de ser participantes activos. El papel de la comunicación interna dentro del desarrollo de este nuevo concepto de empresas que aprenden y generan conocimiento es vital; ya que, una organización no puede concebir conocimiento por sí misma, sino que la comunicación interna se vuelve una herramienta de un buen líder para fomentar el aprendizaje organizativo mediante el trabajo en equipo.

Los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones, todos y cada uno de los procesos y actividades que se desarrollan a diario, dentro de un espacio laboral, están entrelazadas como una red, en el cual, intervienen diversos actores. Por este motivo, la comunicación organizacional implica el análisis y la creación de estrategias para que los mensajes lleguen a su destinatario de forma eficiente y sin posibles distorsiones que podrían ocasionar rumor y perjudicar el clima de la organización.

Además, gracias a ésta las empresas reafirman su propia identidad, transmitiendo el conjunto de valores que es compartido por los miembros de la organización. En cualquier sistema, el nivel en que se involucra una persona puede verse en aumento o disminuido en función del sentido de pertenencia. Es por ello por lo que desarrollar una buena política de comunicación interna puede suponer también una buena gestión de retención del talento. La comunicación interna en las organizaciones es donde se convierte en un elemento transversal en el que participa y se entrelazan cada uno de los miembros.

Según Pizzolante (2014) “la comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global”.

(pág. 58). Debido a esto las organizaciones requieren de estrategias de comunicación interna para todo el personal, ya que esto permite mejor confianza, empatía y sobre todo conocer los aspectos emocionales y mentales que experimentan los empleados en sus áreas de trabajo, favoreciendo directamente el clima laboral de la organización. También es definida por Vilanova (2013), como

El sistema sanguíneo de las empresas, ya que esta ayuda a la circulación de las políticas y valores, así mismo retorna con nuevas ideas y oportunidades que aseguran el futuro de la empresa, tomándolo como una estrategia para el crecimiento.  
(pág. 22)

De acuerdo a lo antes planteado; se puede interpretar como el elemento conector de procesos, sistemas y trabajadores de una organización. Sin embargo no es sino hasta mediados de los noventa, cuando las funciones de la comunicación internas comienzan, en muchos casos, a conformar junto a la comunicación externa lo que hoy se conoce como la gestión de comunicaciones corporativas y deja de depender departamentalmente de Recursos Humanos.

Con relación a lo anterior Drucker (1987) plantea que “el 60% de los problemas en las empresas son debidos a la falta de comunicación interna”. (pág. 192.). En este apartado lo descrito por el autor deja en evidencia que es la el proceso de comunicación el punto de lanza que reviste de importancia el hacer un uso correcto de ello; pues al existir falta de la misma se evita cumplir de forma efectiva aquellas metas trazadas; sin embargo existen formas de mejorar este proceso y al realizarlo todo clima laboral mejora notablemente. Es por este motivo que debe haber interacción entre todos los miembros de la organización.

Chiavenato (2010) expresa “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye directamente en su comportamiento”. (pág. 125). Respecto a lo planteado; es evidente que se debe trabajar de una manera conjunta, y equilibrada donde exista la comunicación de forma ascendente y descendente, de esta forma se evitarán conflictos en la ejecución de acciones y actividades, facilitando la sinergia organizacional y donde todos sean conocedores y partícipes de aquellos objetivos que se desean alcanzar.

En Venezuela; esta situación es percibida constantemente, porque los empleados de las instituciones, tienen diferencias profundas por falta de comunicación. Mucho se habla de estrategias de comunicación, desempeño laboral y pare de contar, sin embargo hay instituciones que carecen de argumentos, de escucha atenta e incluso la comunicación no es sincera ni fluida, situación que dificulta el estado anímico entre los compañeros de trabajo.

No se toma en consideración elementos que son importantes dentro de los procesos gerenciales, como es interpretar a la comunicación como potenciadora de cambios, ya que la presencia de un ambiente comunicativo propiciador de un clima laboral agradable permite poner en marcha los ajustes que se requieren para responder con eficacia a las exigencias del mundo actual y futuro.

En el estado Barinas, específicamente en la Corporación Agrícola Socialista Hugo Chávez S.A; se observa con gran preocupación que la comunicación interna no se da de forma apropiada; pues existen debilidades para llegar a alcanzar el logro de las metas propuestas, esto generado por la ausencia de un ambiente dinámico de interacción entre el personal; pues

existe apatía notoria. Se evidencio la inexistencia de disponibilidad de trabajar armónicamente; lo cual les va a permitir mejorar las condiciones de la estructura organizativa, así como generar mayor agilidad en los procesos de decisión. Aunado a ello, según entrevistas informales realizadas en el departamento objeto de estudio los trabajadores desconocen la dinámica de funcionamiento actual, el nivel de orientación hacia una visión compartida, así como la efectividad del trabajo en equipo, y si éste funciona a los niveles requeridos.

Otras de las debilidades comprobadas por el investigador durante observaciones no estructuradas son: relación deficiente entre el personal y la empresa, dificultad en la transición de una visión gerencial a otra que se adapte mejor a las condiciones del entorno, baja productividad laboral, poco compromiso de los trabajadores hacia la organización. El tema de la comunicación organizacional, especialmente de la comunicación interna, no se ha entendido ni trabajado de la mejor forma, existe la necesidad de administrarla de forma adecuada e incluirla como parte de la estrategia corporativa.

Todos los planteamientos antes mencionados quedan muy claros; siendo las razones que sustenta la necesidad de llevar a cabo un estudio relacionado con estrategias de comunicación interna para el fortalecimiento del clima laboral; para así contribuir de forma efectiva en el cumplimiento de las metas organizacionales, es por ello que se formulan las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el estado actual del Clima Laboral que se percibe actualmente en el personal de la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A.?

¿Qué elementos teóricos y legales sustentan la Comunicación Interna en las empresas públicas venezolanas?

¿Cuáles serán las estrategias de Comunicación Interna para el fortalecimiento del Clima laboral, en el personal de la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A?

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

Proponer estrategias de comunicación interna para el fortalecimiento del clima laboral, en el personal de la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A

### **Objetivos Específicos**

- ❖ Diagnosticar el clima laboral que se percibe actualmente en el personal de la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A
- ❖ Determinar la factibilidad institucional de la propuesta de estrategias de comunicación interna para el fortalecimiento del clima laboral, en el personal de la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A
- ❖
- ❖ Diseñar las estrategias de comunicación interna para el fortalecimiento del clima laboral, en el personal de la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A

## **JUSTIFICACIÓN**

Esta investigación busca a través de la aplicación de las diferentes teorías, profundizar en el estudio sobre los elementos de las estrategias de comunicación y el clima laboral, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos que afectan a los trabajadores objeto de estudio y que influyen en sus relaciones. Por ello es importante que se conozca la percepción de sus empleados en este aspecto, para definir cuáles son las variables que influyen y que se reflejan en el comportamiento y actitud de las personas; y los cuales resultan perjudiciales a la hora de alcanzar los objetivos propuestos dentro de la organización, es por ello que la trascendencia de este tema es vital.

Desde la perspectiva metodológica, se considera importante debido a la práctica, en el estudio de estrategias de comunicación y del clima laboral, permitiendo a la gerencia del personal de la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A, obtener información sobre el personal, a los fines de realizar mejoras, y alcanzar el fortalecimiento de comunicación con la masa de trabajadores para de esa manera optimizar el ambiente laboral, lo que llevara a su efecto al logro de los objetivos trazados y en general, el éxito organizacional.

De igual forma; metodológicamente se justifica porque se refiere al uso de un estudio sistemático que aborda técnicas de investigación que pueden servir de modelo para otras investigaciones similares, en este caso, la aplicación de encuestas, revisión bibliográfica y el análisis de los resultados es una referencia para el desarrollo de estudios afines; de igual forma, la propuesta la cual servirá de base a otros estudios, contribuyendo al mejoramiento de las empresas. En cuanto a la justificación práctica, esta se presenta de acuerdo a los beneficios que aportará la investigación a los

gerentes, a la organización, así como a los trabajadores; ya que al diseñar estrategias de comunicación interna para el fortalecimiento del clima laboral, los resultados tendrían implicaciones positivas para alcanzar las metas.

Esta investigación, reportará algunas conclusiones y recomendaciones que deberán ser tomadas en cuenta, y ayudaran a decidir en qué medida podrán ser válidas para aplicar los correctivos a que hubiere lugar para que la organización objeto de estudio siga manteniendo su bien merecida imagen dentro de la Colectividad Barinesa; ya que al mejorar el clima laboral esto será percibido por todos.

## **ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **Alcances**

El presente estudio pretende diseñar estrategias de comunicación interna para el fortalecimiento del clima laboral, entendiendo que no sólo mejorará la comunicación entre miembros y trabajadores de la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A, sino que además esta estrategia puede ser replicada en otras oficinas a lo largo y ancho del país; así mismo, Fomentará también una percepción favorable de la ética y el compromiso de la institución respecto al servicio que ofrece.

### **Limitaciones**

Las limitaciones de la investigación se perciben en cuanto al apoyo y receptividad que puedan establecer los gerentes y trabajadores en la propuesta. Específicamente en relación a la disponibilidad de tiempo que se requiere para el desarrollo del estudio que conforman la estrategia de comunicación interna. Además de la conectividad para el acceso a internet para realizar la divulgación de la información, lo cual favorecerá la creación de la imagen institucional y por ende también del clima laboral.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo, se respaldan las situación de estudio planteada a través de la revisión de diversas y múltiples fuentes de estudios, que fomenten las indagaciones desde la situación problema de investigación, con variadas teorías e investigaciones planteadas con anterioridad; e iniciando o partiendo de los antecedentes históricos e investigativos, también los elementos conceptuales y teóricos, igualmente el marco legal relacionado con el tópico de estudio propuesto.

Dentro del marco teórico se desarrolla la evolución de los enfoques, la teoría del clima organizacional, alusivo al desarrollo de la conducta organizativa, los equipos de alto desempeño, y los fundamentos de la gerencia estratégica. Para la realización de esta investigación se tomaran en cuenta los resultados de los trabajos de investigación tanto a nivel internaciona como nacional, que presentan relación directa con el tema en desarrollo.

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

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

Las referencias que se presentan a continuación son investigaciones que constituyen un gran aporte para este trabajo, presenta los principales aspectos a

estudiar en esta investigación, que facilita el desarrollo de la teoría objeto de estudio de los cuales se citan:

Ruiz (2022), en su trabajo realizado en la Universidad de Carabobo para optar al grado académico de Magister en Ciencias Administrativas y el cual denomino **Modelo de Cultura Organizacional orientado al mejoramiento de la comunicación interna y niveles de productividad de la Gestión del Ministerio de Infraestructura del Estado Aragua**, cuyo objeto consistió en proponer un Modelo de Cultura Organizacional orientado a mejorar la comunicación interna y los niveles de productividad en la gestión de MINFRA – Aragua.

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

En su trabajo especial de grado Milano (2021), de la Universidad del Zulia planteó en su tesis de maestría en Gerencia Empresarial, **“Estrategias Dirigidas al Personal de la Universidad de Talento Humano de la Universidad del Zulia para una comunicación y planificación asertiva**. En él estudia el basamento técnico que sustenta los avances en comunicación que se viven en la actualidad que generan los constantes cambios que obligan a los gerentes a manejar herramientas comunicacionales que garanticen una comunicación eficaz dentro de la empresa u organización.

Para tal fin, el autor realizó una investigación no experimental a la modalidad de diseño de proyecto factible, apoyado en una investigación documental y de campo, seleccionando como muestra al personal de RRHH de la LUZ, VE., aquí es a través de la encuesta se determinó las necesidades comunicacionales, en base a las cuales se desarrolló el manual que da cumplimiento al objetivo general de la investigación.

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

En la misma línea, Morales (2021), en su trabajo de grado de la Universidad Central de Venezuela, investigación presentada para optar al grado de Master en Gerencia Pública, mención Recursos Humanos **“La comunicación como herramienta para la transformación del Clima Laboral en el Personal de Talento Humano de la Empresa de Máquinas y Herramientas Aranjuez Motor’s C.A”**, tuvo como propósito establecer la relación del personal de Talento Humano con el resto de los departamentos y público en general, para lo cual empleó por su naturaleza la metodología de campo-descriptiva, correlacional.

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

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

### **Bases Teóricas**

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

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

### **Comunicación Interna**

Según Pizzolante (2004) la comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global.

Las organizaciones requieren que puedan desarrollarse estrategias de comunicación interna para todo el personal, ya que esto permite mejor confianza, empatía y sobre todo conocer los aspectos emocionales y mentales que experimenta sus compañeros de trabajo en sus áreas de trabajo

Pizzolante (2004) Resalta los elementos que debe ser parte de un manual de gestión, siendo este manual un instrumento que sintetiza y explicita la estrategia de comunicación de la empresa y que define los parámetros de organización y gestión de su función comunicativa.

Para definir la comunicación se menciona según Gortari (1998), que” La palabra proviene de la voz latina “comunicare”, quiere decir, poner o puesto en común” (P.24). Definida por el autor como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que ésta última emita una respuesta.

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

Según Ballenato (2009), “La comunicación eficaz, se refiere a aquel procedimiento mediante el cual los interlocutores intercambian mensajes a través de códigos que favorezcan la fluidez y el entendimiento mutuo” (p.27). En ese

sentido, como bien señala Ballenato, para que una comunicación sea eficaz debe reunir las siguientes características: Claridad, escucha activa y persuasión.

En cuanto a la escucha activa, esta enfatiza la gran importancia que tiene el acto de escuchar en todo proceso comunicativo. Por ello, el autor manifiesta que “difícilmente se podrá alcanzar una comunicación verdaderamente eficaz si el punto de partida no es la escucha” (p. 77). Por consiguiente, poder escuchar adecuadamente no solo sería necesario aplicar todos los sentidos, sino, además, ser capaces de vaciar y liberar la mente, es decir, lograr desprenderse, oportunamente, de sus propios pensamientos, ideas, creencias, opiniones y prejuicios, porque, solo así, serán plenamente receptivos.

La persona que habla, que escribe, que comunica de algún modo ejerce un poder de influencia sobre los demás que debe conocer y saber administrar; destacar la importancia de los aspectos verbales y no verbales de la comunicación, su contenido puede ayudar a expresarse con mayor claridad y precisión, reducir y eliminar las barreras que interfieren la comunicación, escuchar y preguntar de forma eficaz, orientar la comunicación en positivo y mejorar las relaciones con los demás. Ciertamente, las ideas de Sánchez (2009), hacen un análisis del proceso de la comunicación eficaz, sus diferentes tipos y los factores que afectan a su eficacia y comenta que:

La comunicación interpersonal, muestra diferentes estilos y cómo se desarrollan algunas habilidades sociales, aspectos que pueden causar rechazo o suponer un obstáculo o barrera para una comunicación eficaz, lo molestos que pueden llegar a ser los ruidos físicos (p.23).

Entonces, lo expuesto por el autor, es relevante al tomar en cuenta las distintas interpretaciones que pueden darse a un mismo mensaje, pues cada persona selecciona unos contenidos diferentes en virtud de sus intereses; el poder de la

motivación, en el sentido de prestar mayor atención a todo aquello que está relacionado con las motivaciones y prioridades.

La omnipresencia, pues, de la subjetividad en la interpretación que todo individuo hace de la realidad; cómo los prejuicios, estereotipos y categorizaciones pueden resultar armas de doble filo en dicha tarea; el inconveniente de crear expectativas, pues, si son negativas, muy posiblemente se reflejen en la acogida del mensaje por parte del receptor.

En este sentido, la progresiva deformación (de forma y contenido), que experimenta todo mensaje cuando es transmitido en cadena de un individuo a otro, entorpece la comunicación; así mismo, la alteración de la fluidez comunicativa resultante de las múltiples interrupciones que pueden generarse en cualquier intercambio; lo inadecuado de emplear términos técnicos, cuando la comunicación se establece entre expertos en una determinada materia este intercambio será claramente desigual e improductivo.

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

Para Ribero (2010):

La comunicación eficaz es aquella que tiene objetivos claramente marcados, una elección coherente de público objetivo y la implementación de acciones adecuadas en materia de comunicación; cuando el mensaje no produce un resultado,

cuando no hay respuesta, puede afirmarse que se despilfarra energía (p.59).

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

### **Funciones de la comunicación interna**

De acuerdo a Thomas (2002), la Comunicación Interna cuenta con tres funciones principales que son:

- a) Implicación del personal
- b) Cambio de actitudes
- c) Mejora de la productividad

#### **Implicación del personal**

Mantener una relación entre el individuo y la empresa para que el trabajador se implique y cumpla sus expectativas dentro de la organización, de manera que asocie el éxito personal con el éxito de la empresa. Si se aplica bien, el empleado se sentirá valorado y unido a la institución; además se le reconoce un lugar en el seno de la organización.

Se debe perseguir que los empleados consigan la mayor cultura organizacional posible: noción que tiene el individuo de la empresa en que trabaja. Cuanto mayor sea la cultura organizacional, mayor será el conocimiento de la empresa.

#### **Cambio de actitudes**

La dinámica más repetida de las empresas en los últimos años es la del cambio. La incorporación de las nuevas tecnologías junto con la

internacionalización de las empresas y de las nuevas economías son las causas más comunes, que van a exigir ese cambio constante por parte de los miembros de las organizaciones.

Por tanto, se debe intentar que los cambios no sean traumáticos o que lo sean lo menos traumáticos posibles. Hay pocas cosas más estresantes, que una absorción o una fusión, porque se va a producir una duplicidad de puestos de trabajo. Una vez realizada la fusión (p.e.) debe informarse a los trabajadores para que no se cree un clima de tensión. Para evitar esas crisis lo mejor es tener un buen plan de comunicación.

### **Mejora de la productividad**

Se va a conseguir:

- Mediante la transmisión de información operativa: asegurándonos que la información de que disponen los trabajadores les llega correctamente.
- Sensibilizando al personal respecto a los objetivos de rentabilidad de la organización.

Al igual que con la calidad, la comunicación se hace patente, cuando se atiende el costo que implica la no-comunicación dentro de una organización, involucrando problemas como descoordinación, duplicidad de funciones, y mal clima laboral. La comunicación interna debe de actuar como un factor de cohesión e integración de las personas hacia la consecución de resultados. Si se contempla la comunicación de esta manera, aporta a la empresa una clara visión de la situación actual en la que se encuentra, y que tramo se debe de recorrer para lograr la situación deseada. (Andersen, marzo 2002).

La comunicación interna busca hacer del conocimiento de los empleados lo que piensan los mandos superiores, que estos también conozcan el pensamiento de los empleados, y que los empleados se conozcan entre sí. En la organización

actual, es muy importante hacer llegar la suficiente información a los trabajadores para que se sientan implicados en los distintos proyectos. Además, hay que contar con su opinión. La responsabilidad de iniciar y mantener una buena comunicación recae en los mandos superiores. (Berlo, 1984)

Desde el punto de vista de la organización, un elemento que hace dinámicas las acciones dentro de las organizaciones, que puede considerarse como el lubricante de la empresa, es la comunicación interna, la cual deberá favorecer la participación e implicación de todos en un proyecto común de la empresa. (Ortiz, 2001).

### **La Escucha Activa**

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

Dentro de este contexto, para Zabalza (2003)

Existe la creencia errónea de que se escucha de forma automática, lo cual no es así. La persona cuando escucha debe realizar un esfuerzo superior al que se hace al hablar y también del que se ejerce al escuchar, sin interpretar lo que se oye (P.87).

En este sentido, lo expresado por el autor lleva a entender que el acto de escuchar es pieza clave para el entendimiento generándose una comunicación eficaz.

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

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

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

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

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

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

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

Es de hacer notar entonces, que la asertividad permite establecer relaciones más auténticas, lo cual facilita el proceso de comunicación en las instituciones, es un estilo por excelencia donde la persona debe ser sincera y presentarse de manera clara y determinante, facilitando la libertad emocional, el autoconocimiento, la seguridad y la resolución de problemas.

Para Chiavenato (2004):

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

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

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

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

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

Así mismo, Páez (2003), destaca que:

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

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

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

En la medida en que el sentimiento dirige la conducta atribuyendo un valor a sus fines, hay que limitarse a decir que proporciona las energías necesarias a la acción, en tanto que el conocimiento le imprime su estructura... Todos los sentimientos consisten, en efecto, sea en regulaciones de las energías internas, sea en acomodaciones de los intercambios de energía con el exterior por ejemplo los valores (p. 15).

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

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

o lleva a la idea de motivación, un concepto estrechamente ligado, entonces, a la afectividad.

Señala Flavell (1979), que:

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

El autor tiende a considerar las cuestiones afectivas, sociales o morales en el contexto de una situación cognoscitiva, ve las reacciones cognoscitivas y emocionales personales como interdependientes en su funcionamiento, como las dos caras de la misma moneda. En efecto, para Flavell, probablemente la contribución más importante de este aspecto de la teoría piagetiana reside en la necesidad de ver lo socio personal-afectivo en su contexto cognoscitivo. No es accidental, por ejemplo, que una persona desarrolle una jerarquía de valores y sistemas de creencias ordenadas sobre normas y obligaciones mutuas con los demás, puede hacerlo en ese momento de su vida gracias a que ha desarrollado las estructuras cognoscitivas que se lo permiten.

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

Para Planes (2004):

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

Significa entonces, en muchos casos, renunciar a la posibilidad de utilizar la palabra óptima o adecuada para aquello que se desea expresar, significa desistir a conseguir la mejor combinación posible de significado y carga emocional que

favorezca la eficacia de la comunicación, entendiendo que la afectividad es la capacidad para construir mensajes que contengan no solo información sino también afecto, siendo éste, un componente esencial dentro de la comunicación.

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

### **Barreras de la Comunicación**

No todos los intentos de comunicación se ven coronados por el éxito. En algunas ocasiones hay interrupciones en la transmisión, provocadas por una barrera de comunicación en particular. Según Davis (1996):

Algunas personas no se comunican bien porque padecen bloqueos emocionales. Esto sucede con frecuencia en jefes que se preocupan excesivamente por los aspectos tales como: ¿Soy del agrado de mis subordinados? ¿Piensan que soy capaz? ¿Qué grado de credibilidad me asignan? Entre las causas de estos bloqueos emocionales están el enojo, temor, las actitudes defensivas y la incertidumbre (p. 13).

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

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

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

## **Gerente**

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

Por su parte Alvarado (1990), señala que:

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

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

En este mismo orden de ideas, Brown (1989), conceptualiza a la gerencia como una habilidad de alcanzar objetivos predeterminados mediante la cooperación voluntaria y el esfuerzo de otras personas” (p.26). De esta definición se entiende que la gerencia se concibe como un proceso que busca la integración de todos los recursos humanos, para alcanzar metas comunes en la organización, bajo una gerencia participativa y proactiva, con un enfoque crítico, reflexivo e innovador.

En este sentido Rees (1996), resalta que:

Para alcanzar el éxito de un grupo debe existir un líder que, a diferencia de un simple gerente, logra que los individuos trabajen coherentemente en proyectos definidos (p.32).

A la vez refiere que esa persona a la cual todos siguen posee ciertas características que lo llevan a influir sobre el grupo.

## **La Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional se da entre los miembros que integra la organización; en donde los canales utilizados, los contenidos y los objetivos pretendidos, tienen que ver con la institución. Ayón (2006) señala que “la

comunicación en una organización es de gran importancia, ya que gracias a ésta el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas. En consecuencia se tiene una alta productividad en las mismas, lo que se resume en una organización fuerte, sólida y en crecimiento”.

### **Recursos Humanos de una Empresa**

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

### **Clima Laboral**

“La cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento”. (Litwin, 1971 citado en: Chiavenato, 1992, pág. 75) “Es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo”. (Hall, 1996)

Sin embargo, de todos los enfoques sobre el “Clima Organizacional”, el que ha demostrado mayor utilidad es el definido por Alexis Gonçalves [en línea] pues en él resalta como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral. La importancia de este

enfoque reside en el hecho de que el comportamiento del trabajador no es una consecuencia de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

## **Bases Legales**

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

### **Artículo 86**

Toda persona tiene el derecho y el deber de trabajar. El Estado adoptará las medidas necesarias a los fines que todas las persona puedan obtener una ocupación productiva que le proporcione una existencia digna y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Así mismo, en el **Artículo 89** se establece que “el trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras”.

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

### **Artículo 117**

Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y

características de los productos y servicios que consumen; a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.

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

## **Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad**

### **Artículo 7**

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

En el caso de que dichos bienes o servicios estén basados en normas, según lo establecido en esta Ley para el ámbito de desarrollo voluntario de sistemas de calidad, las no conformidades de cumplimiento con normas se podrán dirimir o decidir a través de fórmulas de arbitraje basadas en los procedimientos de evaluación de la conformidad entre las partes involucradas.

### **Artículo 8**

El Estado deberá garantizar los mecanismos y velar por el cumplimiento de las regulaciones establecidas en esta Ley y su Reglamento en sus programas de

compra, procura, ejecución, construcción y producción de bienes o servicios. En sus programas de adquisición de bienes y servicios, el Estado dará prioridad a aquellos que estén respaldados por procedimientos de evaluación de la conformidad con normas, de acuerdo con lo previsto en la presente Ley.

## **Artículo 9**

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

## **Artículo 13**

Las personas naturales y jurídicas, públicas o privadas que suministren bienes y presten servicios, deberán indicar por escrito sus características de calidad y serán responsables de garantizarlas a fin de demostrar el cumplimiento de dichas características ante cualquier usuario o consumidor, sin menoscabo de lo establecido por otros organismos públicos en esta materia. Las personas naturales y jurídicas, públicas y privadas proveedores de bienes y servicios, establecerán formulas expeditas para dilucidar, hasta su total solución, las quejas y reclamos de los clientes y usuarios.

## **Operacionalización de las Variables**

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

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

### Cuadro 1. Operacionalización de las Variables

**Objetivo General:** Proponer estrategias de comunicación interna para el fortalecimiento del clima laboral, en el personal de la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A

Objetivos Específicos	Variable	Definición	Indicadores	Instrumento	ítems	Fuente
Diagnosticar el Clima Laboral que se percibe actualmente en el personal de la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A	Comunicación Interna	Ungel (2009) "Se refiere a todas las herramientas y canales que una compañía habilita para informar a sus trabajadores de los distintos aspectos que son vitales para el funcionamiento de la compañía: información laboral, operativa y organizacional.	-Comunicación -Planificación -Estilo de gerencia	Cuestionario	1,2 3,4, 5	Trabajadores de la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A
Determinar los elementos teóricos y legales que sustentan la comunicación interna en las empresas públicas venezolanas.	Clima Laboral	James y Jones (1974) apuestan por un definición en la que el clima laboral no puede entenderse sin una referencia expresa al que	.Debilidades .Fortalezas .Amenazas Propuesta	MATRIZ FODA	6, 7,8 9,10	El Investigador

Diseñar las estrategias de Comunicación Interna para el fortalecimiento del Clima laboral, en el personal de la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A		puede denominarse clima psicológico, que se encuentra definido en clara conexión con las conductas y las motivaciones de los trabajadores y que, según la interpretación que de estos autores hacemos, alude a los comportamientos objetivos de los individuos				
--	--	--	--	--	--	--

**Fuente:** Ramones, 2023

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

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

#### **Paradigma**

El estudio realizado se enmarca en un paradigma cuantitativo, definido como el enfoque que utiliza la recolección de datos con base en la medición numérica y análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento Hernández, Fernández y Batista, (2010). En síntesis, lo cuantitativo se caracteriza por pretender ser objetiva, deductiva, uso de estadística inferencial y tener el control de las variables estudiadas para poder llegar a realizar generalizaciones a partir de los hallazgos. Se utiliza este paradigma por cuanto, se recurrió a la recolección de la escala Likert para el diseño de estrategias de comunicación interna para el fortalecimiento del clima laboral en el personal de la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A

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

La presente investigación se considera como proyecto factible, ya que busca responder a una necesidad específica, ofreciendo soluciones de manera metodológica y planteando una solución satisfactoria para el problema planteado. Asimismo cabe destacar que está basada en una investigación de campo, ya que se refiere a los métodos a emplear

cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador.

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

### **Diseño de la Investigación**

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

### **Nivel de la Investigación**

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

## **Modalidad de la investigación**

Esta investigación cumple los parámetros de ser un Proyecto Factible, el cual es definido por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2005), como:

“la propuesta de un modelo funcional viable, o de una solución posible a un problema de tipo práctico, con el objeto de satisfacer necesidades de entes específicas institución, comunidad, grupo sociales, personas en particular, entre otros” (p. 108).

En el mismo orden, las etapas o fases de la investigación hacen referencia al orden lógico y sistemático en el que se ejecutara el proyecto de investigación. Según Palella y Martins (2012), “las fases para desarrollar un proyecto factible son: Diagnóstico, Factibilidad, Diseño de la propuesta, Ejecución de la propuesta y Evaluación de la propuesta” (p. 98). Por ende, las fases de la investigación indican cada uno de los pasos y procedimientos que debe seguir toda investigación si está enfocada en un proyecto factible. Esta enunciación se ajusta a la presente investigación, por cuanto se acordó buscarle solución a la problemática que posee el personal de la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A.

## **Fases del proyecto factible**

**Fase I: Diagnóstico:** la fase diagnóstica, según Hurtado y Toro (2007): señalan que “es la etapa en la cual se identificará el problema, se recogerán y procesarán todas las informaciones referentes a él” (p. 148). En tanto, el diagnóstico se hizo con el fin de recopilar información que conlleve a la necesidad de proponer estrategias de comunicación interna para el fortalecimiento del clima laboral en el personal de la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A.

En función de ello, la indagación sistemática se fundamentó en: realizar una determinación acerca de la propuesta, analizar si su viabilidad es confiable y aplicable, para ello se tuvo en cuenta su fundamentación teórica.

**Fase II: Factibilidad:** con relación al estudio de la factibilidad Palella y Martins (2012), comentan que esa fase:

“El investigador debe determinar si los recursos y la tecnología para ejecución del diseño están disponibles, es decir, demostrar que es posible producirlo, que no existe impedimento alguno en el abastecimiento de los insumos necesarios para su producción y demostrar que es económicamente rentable llevar a cabo el proyecto” (p. 26).

En esta fase se determinó la viabilidad de llevar a cabo la propuesta estrategias de comunicación interna para el fortalecimiento del clima laboral.

**Fase III: Propuesta:** en relación a esta etapa, Palella y Martins (2012) exponen que: “implica plantear y fundamentar teóricamente la propuesta y establecer, tanto el procedimiento metodológico como las actividades y recursos necesarios para su ejecución” (p. 22). Se plantea una alternativa de solución a las necesidades y problemáticas, con relación del modelo, objetivos, métodos, acciones y recursos. Durante esta fase se elaborará la propuesta como resultado de la información recogida en la fase diagnóstico.

## **Población**

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

dicha ciudad. La población del presente trabajo de investigación consta de 32 miembros del personal del área de administrativa y operativa de la empresa objeto de estudio.

### **Muestra**

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

Según Pulido (Pág. 52). La muestra es una cantidad representativa de la población objeto de la investigación. Según Sabino dicha muestra permitirá generalizar los resultados sobre una población. ). En tal sentido la muestra está representada por la misma población, es decir, treinta y dos (32) miembros, personal de la empresa.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

La técnica que se utilizó para recolección de la información fue la encuesta, definida por Hernández y Otros (2010), como “conjunto de preguntas a una o más variables a medir” (p.391), la utilización de esta, permitió organizar la información del fenómeno en estudio para mayor facilidad de codificación de análisis de datos. Por otro lado, el instrumento que se aplicó fue de tipo cuestionario, el cual según los autores antes mencionados (ob.cit), establecen que “...consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p.391). Por consiguiente, se elaborarán diez (10) con alternativas de respuestas con las características establecidas.

El cuestionario fue conformado con alternativas dicotómicas puesto que se consideró importante trabajar en función de preguntas cerradas para una mejor rigidez. Por consiguiente, se elaboró un (1) instrumento

diseñado acorde a los ítems determinados en las variables en estudio, incluyendo dimensiones e indicadores para 32 miembros del personal del área de administrativa y operativa de la empresa objeto de estudio, luego se aplicó la encuesta, donde se obtuvieron resultados que se analizaron y describieron posteriormente en el capítulo IV para generar conclusiones de los resultados.

### **Instrumento de Medición**

El instrumento de recolección de datos, se aplicó a 32 personas que conforman la muestra, orientada a recaudar información en base a los objetivos planteados. Las preguntas de la encuesta fueron elaboradas en forma sencilla para medir en forma clara los resultados obtenidos. Las preguntas de la misma son cerradas y abiertas lo que facilite el registro y la medición de los resultados en forma cuantitativa. Los resultados serán representados en forma de gráficos de torta

### **Validación del Instrumento**

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

A fin de validar el contenido y calidad del instrumento, se sometió a una prueba de juicio la cual fue supervisada por un grupo de expertos, conformado por tres (2) Magister en Gerencia o Administración y (1) Educador o Sociólogo con Maestría que permita validar metodológicamente los ítems. A ellos se le hizo previa entrega de un material de apoyo integrado por el nombre del trabajo de estudio, los objetivos de la investigación, la operacionalización de los objetivos y una

copia del instrumento, para que emitieran su opinión al respecto a: Claridad, Coherencia de los ítems y Pertinencia de estos con el estudio.

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

### **Confiabilidad**

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

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

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

$$\alpha = \left( \frac{K}{K-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^K s_i^2}{s_r^2} \right)$$

Dónde: K es el número de preguntas o ítems,

$$\sum_{i=1}^K s_i^2$$

Es la suma de las varianzas de cada ítem

Es la varianza del total de cada fila (sujeto)

Para observar la realidad en la comunicación interna del instrumento a los trabajadores de la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A, según Silva (2006), los criterios de decisión para la confiabilidad del instrumento, son los siguientes: 0,81 a 1 Muy alta, 0,61 a 0,80 Alta, 0,41 a 0,60 Media, 0,21 a 0,40 Baja y 0,00 a 0,20 Muy baja.

### **Técnicas de Procesamiento y Análisis de los Datos**

En este aspecto, Bavaresco (2006), señala, que es en esta etapa, cuando los cuadros elaborados son interpretados para obtener los resultados, donde se converja el sentido crítico - objetivo – subjetivo, que le impartió el investigador a esos datos recabados y presentados en tablas, figuras, esquemas, y gráficos.

De acuerdo a las técnicas para la obtención de los datos, éstos serán tratados y analizados estadísticamente y cuestionarios que se aplicarán a los encuestados. Los mismos se codificaron, por lo que se creara de esa forma, una base de datos de la información que fue suministrada por los encuestados. Se describieron los procedimientos utilizados para el análisis de los datos que se obtuvieron. Para el procesamiento de los datos, se realizó la codificación como tabulación de los mismos.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

A continuación, se presentan las resultas emanadas de la aplicación del instrumento al personal de la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A., que sirvió para recabar la información relacionada con las estrategias de comunicación interna para el fortalecimiento del clima laboral con el objeto de analizarlas mediante el uso de las herramientas que para este fin dispone la metodología de la investigación. De allí, que sea pertinente referir a Díaz de Rada (2009), quien considera que: “el análisis de una variable permite un primer conocimiento de la realidad objeto de estudio, además de preparar los datos para que puedan ser utilizados en las relaciones bivariantes” (p.28), es decir, a través del presente análisis es posible obtener información de primera mano para adquirir un criterio ajustado a la realidad respecto a la variable sometida a consideración.

En este sentido, la fase de análisis de dichos datos emerge una vez finalizada el encauzamiento de los mismos, a fin de proseguir a la indagación estadística que se ajusta de conformidad con el diseño de investigación escogido para la presente obra intelectual. Es de hacer notar que, en el caso que aquí ocupa, el análisis y presentación de los datos que ha de desarrollarse seguidamente, surge del instrumento aplicado al personal de la empresa en cuestión constituido por las alternativas de respuesta si y no, facilitando así el punto de partida para llevar a cabo el análisis de los datos que se destacan a continuación:

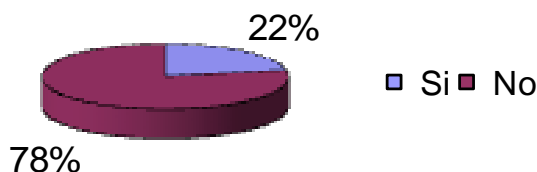
**Instrumento aplicado a la muestra seleccionada de la Corporación  
Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A.**

**Cuadro 2. Distribución de la opinión del personal la Corporación  
Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A.**

Nº	Interrogante	Si		No		Total	
		f	%	f	%	f	%
<b>1</b>	¿Se cuenta con un manual de organización, que contenga la descripción de las funciones?	7	22%	25	78%	32	100%

**Fuente:** Ramones (2023)

**Ítem 1**



**Gráfico 1. Distribución gráfica de las alternativas de respuestas del  
personal la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo  
Chávez S.A.**

Los resultados derivados del ítem 1, se evidencia que la muestra seleccionada apunto en un 78% que “**No**” se cuenta con un manual de organización que contenga la descripción de las funciones, sin embargo, 7 personas representadas por un 22% manifestaron que sí, en ese sentido, se detecta en primer lugar la ausencia de dicho manual para tener una organización en la institución y de esta manera el trabajo pueda fluir en función de lo que se requiere.

Para Narváez (2020), los manuales de organización son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto a la organización, y funcionamiento de la dependencia; es decir, es el documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la función de los trabajadores, información y/o las instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de

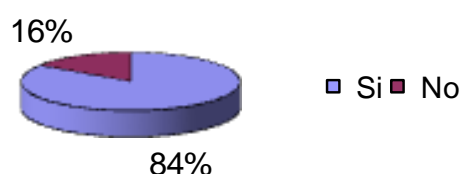
una institución, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

**Cuadro 3. Distribución de la opinión del personal la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A.**

Nº	Interrogante	Si		No		Total	
		f	%	f	%	f	%
2	¿Estaría de acuerdo en participar en los cambios que se realicen en la organización?	27	84%	5	16%	32	100%

**Fuente:** Ramones (2023)

### Ítem 2



**Gráfico 2. Distribución gráfica de las alternativas de respuestas del personal la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A.**

Como se evidencia en el ítem y gráfico 2, los participantes quienes sirvieron de objeto de estudio están dispuestos en participar en los cambios que se realicen en la organización en un 84%, situación que permite apalancar una propuesta transformadora desde la comunicación y el desempeño laboral, por su parte un 16% apunta no estar de acuerdo en dicha participación. Para Tovar (2019) la participación colectiva para la innovación laboral de la empresa representa uno de los avances más significativos donde se pone de manifiesto matriz FODA para la obtención de resultados que denoten propuestas para la generación de soluciones a través de diversas estrategias creadas de manera participativa, considerando que los actores directos son los que viven la realidad en la

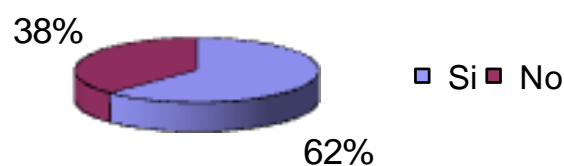
institución, Es por ello que son necesarios los cambios organizacionales cada cierto tiempo y de esta manera no caer en lo monotonía institucional.

**Cuadro 4. Distribución de la opinión del personal la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A.**

Nº	Interrogante	Si		No		Total	
		f	%	f	%	f	%
3	¿Conoce lo que es Clima Laboral?	20	62%	12	38%	32	100%

**Fuente:** Ramones (2023)

### Item 3



**Gráfico 3. Distribución gráfica de las alternativas de respuestas del personal la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A.**

De acuerdo al ítem 3, los trabajadores conocen lo que es clima laboral en un 62%, siendo el resultado más prevalente, pero no tan significativo como se esperaba, por otro lado un 38% apunta no conocer a lo que dicho termino hace referencia, situación que preocupa de manera directa al investigador debido al desconocimiento, siendo este un elemento indispensable para los trabajadores de la empresa.

Lara (2009) considera que el clima laboral” se concibe como los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.

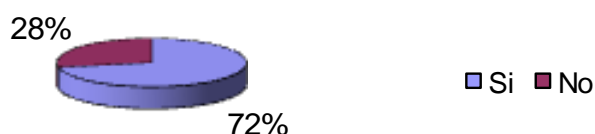
El “clima laboral” se convierte para todos los miembros de la organización en un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos de características estáticas, o sea, el diseño de la organización, el tamaño, la complejidad (diferenciación vertical, horizontal y geográfica) formalización (grado de estandarización de los trabajos), división del trabajo, niveles de autoridad, entre otros, lo que implica que no se le otorga demasiada importancia a las percepciones individuales que tienen los trabajadores acerca del ambiente que existe en la organización.

**Cuadro 5. Distribución de la opinión del personal la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A.**

Nº	Interrogante	Si		No		Total	
		f	%	f	%	f	%
4	¿Cree que la oficina necesite un Cambio Organizacional?	23	72%	9	28%	32	100%

**Fuente:** Ramones (2023)

#### Item 4



**Gráfico 4. Distribución gráfica de las alternativas de respuestas del personal la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A.**

En correspondencia al ítem 4, los trabajadores entrevistados consideran que la oficina necesita un cambio organizacional en un 72%, y 9 personas expresaron que no lo necesita representado por un 28%. En consecuencia a dichos resultados es menester considerar la opinión de los trabajadores quienes son los actores claves de la presente investigación pues hacen vida laboral y evidencian día a día todo lo que

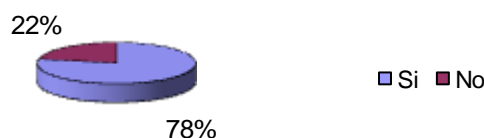
allí acontece. Aunado a lo anterior es indispensable citar a Chiavenato quien hace mención a los cambios organizaciones y los concibe como el conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento dentro de una organización”. Asimismo lo asocia al proceso planeado y administrado por la alta dirección destinado a producir un cambio en la cultura de la organización que la llevará hacia la excelencia.”

**Cuadro 6. Distribución de la opinión del personal la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A.**

Nº	Interrogante	Si		No		Total	
		f	%	f	%	f	%
5	¿Sabe lo que es Desarrollo Organizacional?	25	78%	7	22%	32	100%

**Fuente:** Ramones (2023)

**Item 5**



**Gráfico 5. Distribución gráfica de las alternativas de respuestas del personal la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A.**

Tal como se evidencia en el gráfico 5, los empleados de la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas, conocen en un alto porcentaje sobre el Desarrollo Organizacional representado por un 78%, mientras que un 22% lo desconoce. Es positivo que las personas que laboran en dicha corporación tengan el conocimiento sobre el desarrollo organizacional esto apunta a que hay un elemento que surge de manera positiva para la planificación institucional.

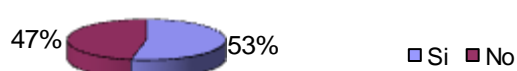
En ese mismo orden, Burke y Hornstein (1971) definieron el desarrollo organizacional como un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización. Es una estrategia educativa, dinámica y continua adoptada para lograr un cambio planeado en la organización.

**Cuadro 7. Distribución de la opinión del personal la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A.**

Nº	Interrogante	Si		No		Total	
		f	%	f	%	f	%
6	¿Cree que los superiores conocen el termino Desarrollo Organizacional?	17	%	15	47%	32	100%

**Fuente:** Ramones (2023)

**Item 6**



**Gráfico 6. Distribución gráfica de las alternativas de respuestas del personal la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A.**

En consecuencia al grafico 6, se puede evidenciar una cercana matriz de opiniones, un 53% apunto que si creen que los superiores conocen el termino Desarrollo Organizacional, pero un 47% señalo que no. En ese sentido, Reyes (2019) hace mención que los gerentes desde la teoría conocen en su totalidad lo que el Desarrollo Organizacional hace mención, sin embargo se hacen de la vista gorda para evitar ciertas situaciones a nivel empresarial.

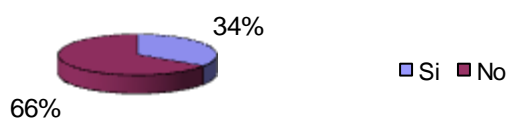
López (2020) el gerente desde el desarrollo organizacional es la persona responsable de planear y dirigir el trabajo de un grupo de individuos, de monitorear su desempeño y tomar acción correctiva cuando es necesario. El gerente implementa a través del Desarrollo Organizacional los métodos y procesos para la puesta en marcha logrando maximizar el potencial de los recursos humanos de las organizaciones.

**Cuadro 8. Distribución de la opinión del personal la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A.**

Nº	Interrogante	Si		No		Total	
		f	%	f	%	f	%
7	¿Existe una Comunicación efectiva entre los grupos de trabajos?	11	34%	21	66%	32	100%

**Fuente:** Ramones (2023)

**Item 7**



**Gráfico 7. Distribución gráfica de las alternativas de respuestas del personal la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A.**

Según datos aportados por la población objeto de estudio el 66% señaló que no existe una comunicación efectiva entre los grupos de trabajos lo que genera un poco de tensión laboral. Un 34% dijo que sí. Es evidente la diferencia que existe entre las respuestas otorgadas por los trabajadores. En ese sentido, Cortez (2009) apunta que la comunicación es parte esencial para poder alcanzar las metas laborales. Cuando existe buena

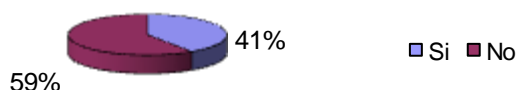
comunicación entre un equipo de trabajo y otro, la productividad laboral aumenta y una empresa puede crecer de forma más rápida. La comunicación efectiva entre los grupos de trabajos, forma parte de la columna vertebral de todo equipo de trabajo. Y es que, sin ella, es probable que el discurso que se quiere comunicar no llegue de forma clara al receptor.

**Cuadro 9. Distribución de la opinión del personal la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A.**

Nº	Interrogante	Si		No		Total	
		f	%	f	%	f	%
8	¿Existe en la CASEBHC una buena planificación?	13	41%	19	59%	32	100%

**Fuente:** Ramones (2023)

**Item 8**



**Gráfico 8. Distribución gráfica de las alternativas de respuestas del personal la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A.**

La planificación institucional forma parte del proceso del desarrollo organizacional, es por ello que es fundamental para la clasificación de todo lo que se requiere de manera óptima en la empresa. Partiendo de ello la población objeto de estudio señaló en un 59% que no existe una buena planificación en la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A., sin embargo un 41% expreso que sí, siendo importante para la empresa puesto que según Polanco (2015) la

planificación en la organización permite crear una estructura de atención general para todas las áreas de una empresa. La definición de objetivos se realiza con base en un lapso corto, mediano o largo, y garantiza que dichos objetivos estén alineados con los valores empresariales, así como con su misión y visión.

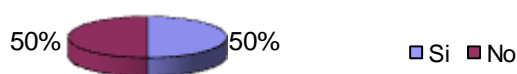
Esta suele ser ejecutada por los altos mandos de una empresa, pues se involucran todas las áreas de una compañía y las decisiones deben ser más estratégicas. Sin embargo, hay negocios más pequeños que optan por incluir a todos sus empleados para que aporten valor a la definición de objetivos.

**Cuadro 10. Distribución de la opinión del personal la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A.**

Nº	Interrogante	Si		No		Total	
		f	%	f	%	f	%
9	¿Se aplica en la oficina un estilo gerencial participativo que promueva la comunicación interna?	16	50%	16	50%	32	100%

Item 9

**Fuente:** Ramones (2023)



**Gráfico 9. Distribución gráfica de las alternativas de respuestas del personal la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A.**

Las divisiones siempre formaran parte del proceso organizacional, es así como de alguna u otra manera se evidencian las dificultades en la empresa, es por ello que el ítem 9 tal como se aprecia en esta gráfica, ambas partes que expresaron que el estilo gerencial participativo

promueve la comunicación interna en un 50%, es decir un 50% dijo que sí, pero el otro 50% restante considero que no.

Partiendo de lo antes enunciado Morales (2021), la gerencia participativa es el proceso por el cual se involucra a los trabajadores en la toma de decisiones que correspondían exclusivamente a los jefes. Con ello se pretende que la experiencia y la creatividad de los trabajadores encuentren cauces para manifestarse y mejorar la gestión. Este involucramiento no es sólo de las “manos”, sino que de la mente, siempre que se cumpla con la condición de que la participación debe ser en la toma de decisiones importantes. La autoridad no se pierde: se comparte y trae consigo responsabilidad de los que ahora tienen una parte de la autoridad.

**Cuadro 11. Distribución de la opinión del personal la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A.**

Nº	Interrogante	Si		No		Total	
		f	%	f	%	f	%
10	¿Le gustaría participar en jornadas de formación sobre la comunicación para fortalecer el clima laboral?	30	94%	2	6%	32	100%

**Item 10**

**Fuente:** Ramones (2023)



**Gráfico 10. Distribución gráfica de las alternativas de respuestas del personal la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A.**

El resultado de este ítem es significativo, pues apunto a un 94% de las personas entrevistadas quienes expresaron su interés en participar en una jornada de formación sobre la comunicación para fortalecer el clima laboral, un 6% considero que no, puesto que estos expresaron que no se trata de un tema de formación, sino de personalidad. En ese mismo orden y dirección, Castro (2018), escribió que la comunicación dentro de las organizaciones es fundamental para generar un buen ambiente laboral. Para conseguir un buen clima laboral es necesario que la información fluya de manera limpia.

La formación es indispensable para el personal ya que esta ayuda a fortalecer las relaciones, teniendo como elemento principal la comunicación efectiva, la cual es capaz de construir vínculos más fuertes, de confianza y lealtad en todo ámbito. En el ámbito laboral la comunicación debe ir enfocada a satisfacer necesidades individuales y colectivas, solucionar problemas, transmitir ideas y hechos importantes y brindar retroalimentación positiva y constructiva que consolidan interacciones tanto nuevas como establecidas.

### **CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO**

De acuerdo a los datos obtenidos del instrumento aplicado al personal de la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A. para el diseño de estrategias de comunicación interna para el fortalecimiento del clima laboral, se pudo constatar que:

- ✓ El personal se siente motivado esto influye de manera positiva y oportuna al momento de las actividades planificadas en la gestión administrativa.
- ✓ Las relaciones son cordiales y amables, no en su totalidad pero si en su mayoría, lo que impacta de manera significativa en el desempeño laboral del trabajador quien se ve afectado por el trato que recibe por parte de sus superiores.

- ✓ En el ámbito laboral las relaciones interpersonales juegan un papel esencial en su desarrollo como persona y profesional, a través de ellas se obtienen importantes refuerzos sociales y favorecen su adaptación e integración al sistema.
- ✓ Los trabajadores manifiestan que las actividades planificadas no son alcanzadas satisfactoriamente y se siente insatisfechos con el grupo de trabajo ya que el desempeño laboral no es el esperado, sin embargo hay características personales que ayudan o contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en relación con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la corporación.
- ✓ En cuanto a la comunicación efectiva entre los grupos de trabajos, se puede señalar que no es muy fluida en su mayoría hay situaciones personales que no permiten la fluidez del trabajo, sin embargo otro grupo trabaja en equipo mostrando cualidades positivas que poseen para el cumplimiento de sus funciones, debido a que trabajan en pequeños grupos prestándose ayuda unos con los otros y este es un aspecto de gran influencia que propicia que este inmerso como parte de la gestión organizacional.
- ✓ El trabajo que se realiza en los empleados es supervisado y guiado de manera intermitente.
- ✓ Se evidencia que gran parte de los trabajadores opinan que no existe una buena comunicación lo que impide que las informaciones lleguen a todas las instancias
- ✓ El personal tiene conocimiento pertinente sobre las responsabilidades vinculadas con el área de trabajo. Existe la necesidad de proponer estrategias de comunicación interna para el fortalecimiento del clima laboral, ya que esto perfeccionaría la comunicación, la motivación y por ende el clima laboral. Así mismo, se puede decir que están estrechamente relacionados, debido a que todas las características presentes afectan directamente la labor de los empleados y es por ello, que los gerentes pueden mostrar deficiencia al realizar su trabajo de

liderazgo en la institución, del mismo modo, puede mencionarse que tal desmotivación evidenciada en los trabajadores también afecta el ambiente que los rodea creando así, un clima inadecuado.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL CASO DE ESTUDIO: PERSONAL DE LA CORPORACIÓN AGRÍCOLA SOCIALISTA DEL ESTADO BARINAS HUGO CHÁVEZ S.A.**

Una vez realizada la investigación, aplicado el instrumento y analizado los resultados, se hace necesaria, la planificación de actividades enfocadas en la comunicación interna para el fortalecimiento del clima laboral en el personal de la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez, lo cual permitirá en primer orden mejorar la comunicación. Esta investigación permite la participación activa de los trabajadores a la que pertenece dicho contexto, logrando a través del fortalecimiento de la comunicación interna la actividad administrativa, laboral, motivacional y por ende el clima laboral, generando un canal para informar y así, tratar de convertir ésta última en un hábito en la institución.

La propuesta planteada tiene como título estrategias de comunicación interna para el fortalecimiento del clima laboral en el personal de la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A., se desarrollarán actividades enfocadas en la cohesión grupal, trabajo en equipo, relación empleado – organización, la relación entre compañeros de trabajos. Cabe destacar que para el logro de los propósitos antes mencionados, la propuesta se ejecutará mediante acciones, que permitan optimizar lo que se requiere.

Dentro de los esfuerzos se encuentra enmarcado el Clima Laboral, el cual se refiere al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de

los trabajadores. De allí que se considera que el clima llega a formar parte de la cultura de cada organización, es decir, es parte de la personalidad propia de la institución y es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente.

No obstante, las estrategias se preparan y se aplican en forma jerárquica. En la cima se encuentra el establecimiento de la misión, una meta general basada en los puestos de los directivos en cuanto a los propósitos, competencias y lugar de la organización en el mundo. Además, forma parte relativamente permanente de la identidad de una organización y puede hacer mucho para unir y motivar a los miembros de la organización.

Cabe destacar que esta propuesta basada en estrategias tendrá un objetivo claro, conciso y medible, el cual es necesario para saber lo que se quiere lograr y el tiempo determinado. Si bien un plan de acción, permite a la organización la planeación, ejecución y evaluación y la corrección de situaciones prioritarias que repercuten en la eficiencia y competitividad de la Institución se debe tener en cuenta que las estrategias reflejan el camino a seguir para lograr el objetivo, tareas que describan los pasos exactos para el cumplimiento de las estrategias, tiempos reales de cumplimiento en inicio y fin de cada tarea, seguimiento y evaluación, replanteamiento del plan de acción o elaboración de otro dependiendo de los resultados para cumplir con los objetivos.

### **Objetivo General de la Propuesta**

Fortalecer el clima laboral en el personal de la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A a través de la comunicación interna.

### **Objetivos Específicos de la Propuesta**

- ❖ Fomentar la comunicación transversal entre gerentes y empleados

- ❖ Motivar al personal de alta gerencia a la incorporación de actividades recreativas dentro del plan de trabajo para la optimización del clima laboral
- ❖ Orientar al personal en general hacia el logro de metas y objetivos en beneficio personal y de la empresa.

## ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL CASO DE ESTUDIO: PERSONAL DE LA CORPORACIÓN AGRÍCOLA SOCIALISTA DEL ESTADO BARINAS HUGO CHÁVEZ S.A.

**Objetivo General:** Fortalecer el clima laboral en el personal de la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A a través de la comunicación interna.

Objetivos Específicos	Metas	Actividades	Recursos	Responsables	Tiempo
Fomentar la comunicación participativa entre gerentes y empleados para la toma de decisiones	Incentivar al personal de la corporación para que en equipo y por medio de la comunicación participativa se tomen decisiones por el bien personal, colectivo e institucional	Taller sobre la comunicación participativa. Desarrollo de dinámicas de escucha activa Planteamientos de problemas para la búsqueda de soluciones en colectivo	<b>Materiales:</b> Hojas de trabajo Cuadernos Lápices Borrador Sacapuntas	Investigador Ender A, Ramones R.	10 horas
Motivar al personal de alta gerencia a la incorporación de actividades recreativas dentro del plan de trabajo para la optimización del clima laboral	Mejorar la convivencia laboral en los trabajadores por medio de actividades recreativas, deportivas, de integración fuera del espacio de trabajo	- Charla sobre trabajo en equipo y desempeño laboral - Actividad recreativa (Encuentro con la naturaleza) - Sancocho institucional - Encuentros de juegos	<b>Materiales:</b> -Cuadernos -Lápices -Borrador -Sacapuntas	Investigador Ender A, Ramones R.	10 horas

		(Juegos de mesa, bolas criollas, fútbol...)			
Orientar al personal en general hacia el logro de metas y objetivos en beneficio personal y de la empresa.	Educar al personal de la corporación sobre la importancia de consolidar metas, objetivos en pro de sus beneficios personales y empresariales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Taller sobre metas a crecer</li> <li>-Conversatorio sobre el hábito de la acción el clima laboral.</li> <li>-Formación sobre metas personales e institucionales</li> </ul>	<b>Materiales:</b> Hojas de trabajo Cuadernos Lápices Borrador Sacapuntas Evaluación integral	Investigador Ender A, Ramones R.	20 horas

**Fuente: Ramones (2023)**

## **ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL CASO DE ESTUDIO: PERSONAL DE LA CORPORACIÓN AGRÍCOLA SOCIALISTA DEL ESTADO BARINAS HUGO CHÁVEZ S.A.**

La aplicación de estrategias de comunicación interna para el fortalecimiento del clima laboral en el personal de la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A. tiene como beneficio que el personal que labora en esta institución maneje habilidades comunicacionales y de integración que permita su mejora continua, aplicando una metodología eficaz y eficiente en los procesos de la comunicación y desempeño laboral.

Se busca que la institución innove y transforme las habilidades gerenciales por medio de la comunicación interna, creando eco de la propuesta, es decir que la misma sea implementada en otras instancias para el fortalecimiento del clima laboral. Es importante destacar que estas acciones se reflejan en actividades estratégicas de la comunicación interna. Unos de los factores más importantes en la corporación es que puede contribuir enormemente con la buena calidad mediante el uso de la comunicación y el trabajo en equipo a través de una verdadera integración laboral entre los individuos. La gestión o gerencia en esta institución mediante el uso de las mismas va a manifestar al personal una comunicación eficientemente, para así conseguir una verdadera integración para el logro de un objetivo institucional en beneficio de la corporación.

Asimismo con estas estrategias se pretende tener una buena relación empleado – organización, pues esto permitirá fortalecer el interés de los altos mandos en mejorar la relación entre trabajadores, teniendo además coordinación e interés por la integración de equipos de trabajo y el definir los objetivos de cada uno de los trabajadores. Es importante hacer mención que

una vez estas estrategias sean implementadas se podrá contar con personal capaz de tomar de decisiones que den soluciones eficaces a conflictos que ocurren en la corporación, pues el personal estará satisfecho y comprometido con una empresa que reconoce los logros en el trabajo.

En ese sentido, estas estrategias lograrán tener una empresa que consiga los desafíos y retos propuestos de forma innovadora para el crecimiento del clima laboral en los trabajadores, generando un ambiente de respeto, compañerismo, y colaboración entre compañeros de trabajo, teniendo además un personal que esté informado sustancialmente de todo lo relacionado con la empresa y lo que sucede en su entorno.

## **Conclusiones**

De acuerdo a los resultados obtenidos y una vez analizados en la aplicación del instrumento, se pudo determinar que predomina la existencia de un clima laboral medianamente favorable, que afecta el desempeño de los trabajadores en función de la comunicación interna. En este sentido, tales resultados reflejaron que de acuerdo al primer objetivo, el cual consistió en diagnosticar el clima laboral que se percibe actualmente en el personal de la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A, determinado que presenta debilidades, no hay una organización factible entre gerente y empleados irrespetando las decisiones de estos en reuniones lo que indica que la relación el clima laboral es muy inestable, siendo esta uno de los elementos más importantes para el personal.

No obstante, se pudo observar que los trabajadores no son estimulados para ser innovadores ante los riesgos que se presentan en la organización, lo cual puede afectar negativamente el ambiente de trabajo, ya que no hay suficiente programación de actualización por parte del gerente departamental para innovar y asumir riesgos, que son pilares fundamentales de la cultura en cualquier organización, la comunicación no fluye y por ende es necesaria la puesta en práctica de la propuesta que se plantea.

En función del objetivo número dos, basado en determinar los elementos teóricos y legales que sustentan la comunicación Interna en las empresas públicas venezolanas, permitió visualizar todo lo concerniente al proceso evolutivo de la comunicación interna en las empresas venezolanas, así mismo la fundamentación teórica del objeto y del campo de la investigación y la precisión de sus categorías fundamentales devela la existencia de un vacío teórico que posibilita expresar la dinámica de la comunicación interna

desde un enriquecimiento en el orden del empleo de métodos, en el cumplimiento de las funciones principales de la transformación del hombre desde la empresa, la gerencia y el clima laboral.

En el marco de la calidad de servicio, los resultados destacan que la calidad del servicio es apática puesto que su jefe no interviene acertadamente cuando surgen diferencias en el equipo de trabajo y en el desarrollo cotidiano del trabajo, su gerente a veces no actúa de acuerdo a lo que expone y/o planifica. El gerente del departamento no está atento a la difusión del trabajo que se desarrolla con otros departamentos, lo que resulta un tanto negativo ya que definitivamente el liderazgo es la variable que impacta o influye a gran escala en los factores de las relaciones laborales, de allí la necesidad de contribuir a la formación de nuevos líderes y fortalecer a los existentes, dotándolos de una serie de competencias necesarias para que puedan cumplir eficazmente su función.

Aunado a lo anterior descrito surge la idea del objetivo número tres, el cual de respuesta a la necesidad encontrada, es por ello que se plantea diseñar las estrategias de comunicación interna para el fortalecimiento del clima laboral, en el personal de la Corporación Agrícola Socialista del estado Barinas Hugo Chávez S.A., donde se pudo demostrar que a pesar de las debilidades determinadas, los trabajadores son receptivos, abiertos para tomar decisiones y obtener resultados; son igualmente colaboradores y participan activamente en su labor, por lo que se demuestra el espíritu de participación, además de aceptar sus debilidades como oportunidades de crecimiento personal, por lo que se concluye entonces que son competitivos, poseen un alto sentido de auto-concepto y con una autoestima elevada, lo cual va a repercutir positivamente para desempeñar sus labores de manera eficaz.

## **RECOMENDACIONES**

Partiendo de las conclusiones presentadas en esta investigación, y con base en los resultados obtenidos, se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Mantener una comunicación fluida entre los miembros de la corporación (empleados – gerente) para estimular positivamente las relaciones interpersonales y el logro de los objetivos del departamento.
2. La creación de un área que se encargue de planificar, ejecutar, controlar y evaluar la planificación estratégica del clima laboral dentro de la organización.
3. Es importante destacar la necesidad de crear un buen sistema de incentivos que contribuya a elevar los niveles de autoestima y motivación en el personal.
4. La corporación debe considerar ofrecer una capacitación constante a su personal sobre el clima laboral, en materia tecnológica, de investigación, crecimiento de realización personal y entre otras dependiendo las necesidades del departamento como oportunidad de aprendizaje y desarrollo profesional para así brindarle a la corporación un conocimiento oportuno y pertinente en los campos necesarios.
5. Promover el uso de los canales formales de comunicación al momento de difundir información relevante para el departamento.
6. Incluir la implementación de estrategias de gestión visual en todas las dimensiones para incrementar la percepción positiva de los trabajadores en el clima laboral.
7. Fortalecer el equipo de trabajo donde se consideren las opiniones de cada trabajador, se reconozca de manera positiva las innovaciones y nuevos enfoques que este en un momento determinado.

8. Crear mecanismos de participación considerando las opiniones de los trabajadores, dando apoyo abierto a las ideas con el fin de hacerlos participe en la toma de decisiones.
9. Diseñar talleres de motivación, crecimiento personal, de equipos de alto desempeño, los cuales permitan el desarrollo de competencias por parte de los trabajadores.
10. Por último, se sugiere la implementación de cursos, talleres, seminarios, foros y congresos que involucren a los trabajadores, a formar parte de ellos y ser partícipe en la difusión e implementación de los mismos; de tal forma ayudaría considerablemente a su crecimiento personal y profesional, con la finalidad de crear una organización participativa con buena calidad de servicio y relaciones laborales optimas en búsqueda de nuevos horizontes institucionales.
11. Ejecutar la propuesta de esta investigación

## **Bibliografía**

Aguilera, R. (2017). **Rol del gerente en la promoción del talento humano de los trabajadores en el clima laboral de la empresa Lácteos Los Andes en Cabudare**. Trabajo para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia Pública en la universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado en Barquisimeto estado Lara.

Arapé y Rojas., 2001. La comunicación del Gerente en la Administración Pública. Dirección Estratégica. Madrid: Prentice May International Ltd.

Arias, F. (2012). **El Proyecto de Investigación Científica**. (5ta. Edición). Editorial Episteme. Caracas.

Alcaráz, J. (2010). **Nuestro motor emocional “la motivación”**, Días Santos.

Alles, N. (2006). **Global Entrepreneurship Monitor**. Reporte gem Argentina 2009”, disponible en: [http://www.iae.edu.ar/pi/centros/entrepreneurship/paginas/gem\\_reportes.aspx](http://www.iae.edu.ar/pi/centros/entrepreneurship/paginas/gem_reportes.aspx), (24/11/2011).

Azuaje, E. (2011). **Pensamiento Gerencial**. Ediciones Urania.

Balestrini, M. (2007). **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación**. (8va Edición). Caracas. BL. Consultores Asociados.

Balkin y Cardy (2008). **Haciendo empresas**. Macchi.

Bavaresco, A. (2006). **Técnicas de Investigación**. Mc Graw Hill. México.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Colmenares, C. (2017). **Desempeño Laboral y su Influencia en la Cultura Organizacional de la Alcaldía del municipio Barinas del estado Barinas**. Trabajo para optar al Grado Magister Scientiarum en Gerencia Empresarial en la Universidad Fermín Toro.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Hurtado, J y Toro. (2007). **Paradigmas y Métodos de Investigación**. Valencia: Episteme Consultores y Asociados C.A.

Ibañez, M. (2011). **Gestión del Talento Humano en la Empresa**. Lima: Editorial San Marcos.

Jericó, P. (2011). **Gestión del Talento: Construyendo Compromiso**. Madrid: Pearson Educación S.A.

Koontz, H, y Weihrich, H. (2012). **Administración. Una Perspectiva Global**, 12a. Edición. México: McGraw-Hill Interamericana.

Lozano, L. (2007). **El Talento Humano. Una estrategia de Éxito en las Empresas Culturales**. EAN (Escuela de Administración de Negocios Institución Universitaria), 147- 164.

Márquez, O. (2006). **El Proceso de Investigación**. Barinas: Fondo Editorial UNELLEZ.

Márquez, S. (2015). **Acerca de Nosotros: Mis Blogs**. Obtenido de <https://www.blogger.com/> web site: <http://gestiondetalentohumanosm.blogspot.com/2015/06/que-es-la-gestion-de-talento-humano.html?m=1>

Milano, (2021). Trabajo de Grado de maestría presentado en la Universidad del Zulia “**Estrategias Dirigidas al Personal de la Universidad de Talento Humano de la Universidad del Zulia para una comunicación y planificación asertiva**

Morales (2021), Trabajo de Grado presentado en la Universidad Central de Venezuela, para optar al grado de Master en Gerencia Pública, mención Recursos Humanos “**La comunicación como herramienta para la transformación del Clima Laboral en el Personal de Talento Humano de la Empresa de Máquinas y Herramientas Aranjuez Motor’s C.A**”

Palella, S y Martins, F. (2012). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Caracas. (5ta Edición). Fondo Editorial (FEDEUPEL).

Pérez, A. (2004). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá. Colombia.

Pérez, G. (2007). **Perfil de Motivación para el Trabajo**. Madrid. Mc Graw Hill.

Pizzolante, I. (2014). El Poder de la Comunicación Estratégica. Serie Profesional Editorial el Nacional.

Ramírez, T. (2009). **Cómo Hacer un Proyecto de Investigación**. 3ra edición. Ediciones PANAPO de Venezuela C.A.

Robbins, P. (2004). **Comportamiento Organizacional**. México: Pearson.

Robbins, P. S., & Judge, A. T. (2009). **Comportamiento organizacional**. México: Pearson.

Rondón, A. (2018). **Incidencia del Desempeño laboral en el Nivel de Satisfacción de los trabajadores del Banco de Venezuela en la Oficina principal de Valencia en el estado Carabobo**. Investigación para optar al Grado de Magister Scientiarum en Gerencia Pública en la Universidad de Carabobo.

Ruiz, (2022). Trabajo de Grado presentado en la Universidad de Carabobo **Modelo de Cultura Organizacional orientado al mejoramiento de la comunicación interna y niveles de productividad de la Gestión del Ministerio de Infraestructura del Estado Aragua**

Sabino, C. (2006). **El Proceso de Investigación**. Caracas. Panapo de Venezuela, C.A.

Salazar, M, De Castro, G. y López, P. (2008). **Capital Intelectual. Una Propuesta para Clasificarlo y Medirlo**. Academia, Revista Latinoamericana de Administración, 37, 2008, 1-16.

Sánchez, C. (2013). **El Talento Humano en las Organizaciones Empresariales**. Ediciones Granica, S.A. Argentina.

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

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

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

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

Torres L. (2012). Manual de Gestión de la Comunicación Organizacional.

Trelles I. (2001). Comunicación Organizacional.

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

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

Vilanova, N. (2013). Comunicación interna es indispensable en empresas. La República. Recuperado de <http://www.nuriavilanova.com/comunicacion/comunicacion-interna/>

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

# **ANEXOS**



**(ANEXO – A)**  
**Universidad Nacional Experimental**  
**De los Llanos Occidentales**  
**Ezequiel Zamora**  
**Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social**  
**Coordinación del Área de Estudios Avanzado**

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL  
FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL CASO DE ESTUDIO:  
PERSONAL DE LA CORPORACIÓN AGRÍCOLA SOCIALISTA DEL  
ESTADO BARINAS HUGO CHÁVEZ S.A.**

No.	ÍTEMS	Si	No
1	¿Se cuenta con un manual de organización, que contenga la descripción de las funciones?		
2	¿Estaría de acuerdo en participar en los cambios que se realicen en la organización?		
3	¿Conoce lo que es Clima Laboral		
4	¿Cree que la oficina necesite un Cambio Organizacional?		
5	¿Sabe lo que es Desarrollo Organizacional?		
6	¿Cree que los superiores conocen el termino Desarrollo Organizacional?		
7	¿Existe una Comunicación efectiva entre los grupos de trabajos?		
8	¿Existe en la CASEBHC una buena planificación?		
9	¿Se aplica en la oficina un estilo gerencial participativo que promueva la comunicación interna?		
10	¿Le gustaría participar en jornadas de formación sobre la comunicación para fortalecer el clima laboral?		



Universidad Nacional Experimental  
De los Llanos Occidentales  
Ezequiel Zamora  
Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social  
Coordinación del Área de Estudios Avanzado

ANEXO B

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nº Ítems	Evaluación				Observaciones
	A	B	C	D	
1	X				
2	X				
3	X				
4	X				
5	X				
6	X				
7	X				
8	X				
9	X				
10	X				

**Leyenda:** A= Dejar; B= Modificar; C= Eliminar; D= Incluir otra Alternativa

**Autor:** Ender Ramones

**Evaluador:** Dávila Rosemary C. I. 15.073.565 **fecha:** 15/03/2024

**Título:** Dra. En Ciencias Pedagógicas

**firma:**

*Dávila Rosemary*

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



Universidad Nacional Experimental  
De los Llanos Occidentales  
Ezequiel Zamora  
Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social  
Coordinación del Área de Postgrado

### ACTA DE VALIDACIÓN

Yo, **Rosemary Dávila**, titular de la cédula de identidad **Nº V.- 15.073.565**, por medio de la presente certifico que he leído y revisado los instrumentos diseñados por el ciudadano **Ender Ramones**, el cual se utilizará para la recolección de datos informativos en su trabajo de investigación titulado: **ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL. CASO DE ESTUDIO: PERSONAL DE LA CORPORACIÓN AGRÍCOLA SOCIALISTA DEL ESTADO BARINAS HUGO CHÁVEZ S.A.**, el cual considero: **aprobado** para el propósito manifiesto de la investigación.

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

En Barinas, a los 15 días del mes marzo del 2024.

De conformidad



Universidad Nacional Experimental  
De los Llanos Occidentales  
Ezequiel Zamora  
Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social  
Coordinación del Área de Estudios Avanzado  
Maestría en Gerencia y Planificación Institucional

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nº Ítems	Evaluación				Observaciones
	A	B	C	D	
1	X				
2	X				
3	X				
4	X				
5	X				
6	X				
7	X				
8	X				
9	X				
10	X				

**Leyenda:** A= Dejar; B= Modificar; C= Eliminar; D= Incluir otra Alternativa

**Autor:** Ender Ramones

**Evaluador:** Iraida Castro C. I. 18.906.504 **fecha:** 17/04/2024

**Título:** MSc. en Gerencia Empresarial (UFT)

**firma:**



**Universidad Nacional Experimental  
De los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora  
Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social  
Coordinación del Área de Estudios Avanzado  
Maestría en Gerencia y Planificación Institucional**

**ACTA DE VALIDACIÓN**

Yo, **Iraida Castro**, titular de la cédula de identidad N° V.- 18.906.504, por medio de la presente certifico que he leído y revisado los instrumentos diseñados por el ciudadano **Ender Ramones**, el cual se utilizará para la recolección de datos informativos en su trabajo de investigación titulado: **ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL. CASO DE ESTUDIO: PERSONAL DE LA CORPORACIÓN AGRÍCOLA SOCIALISTA DEL ESTADO BARINAS HUGO CHÁVEZ S.A.** El cual considero: **aprobado** para el propósito manifiesto de la investigación.

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

En Barinas, a los 17 días del mes abril del 2024.

De conformidad