

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"



La Universidad que siembra

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

**COMUNICACION EFECTIVA, COMO HERRAMIENTA GERENCIAL DE LOS
SERVICIOS A LA CIUDADANIA EN LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO
EZEQUIEL ZAMORA ESTADO COJEDES**

Autor: Oscar, Blanco.
C.I V N°: 14. 613.806
Tutora: M.S.c Ana Campo de H

San Carlos, Mayo 2018

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



**UNELLEZ
La Universidad que Siembra**

**Vicerrectorado de Infraestructura y
Proceso Industriales
Área de Postgrado
Maestría en gerencia Pública**

**COMUNICACION EFECTIVA, COMO HERRAMIENTA GERENCIAL DE LOS
SERVICIOS A LA CIUDADANIA EN LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO
EZEQUIEL ZAMORA ESTADO COJEDES**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título de
Magister Scientiarum en Gerencia Publica

Autor:
Lcdo. Oscar Vicente Blanco Sequera.
C.I. V- 14.613.806
Tutora: M.S.c. Ana Campo de Hernández

San Carlos, Mayo 2018

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| | pp. |
| ACEPTACIÓN DEL TUTOR..... | v |
| ACTA DE APROBACION DEL TUTOR..... | vi |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |

CAPÍTULOS

I EL PROBLEMA

| | |
|--|----|
| 1.1 Planteamiento del Problema..... | 4 |
| 1.2 Objetivos de la Investigación..... | 11 |
| 1.2.1 Objetivo General..... | 11 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos..... | 11 |
| 1.3 Justificación de la Investigación..... | 12 |
| 1.4 Alcances..... | 14 |

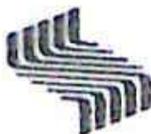
II MARCO TEÓRICO

| | |
|---|----|
| 2.1 Antecedentes de la Investigación..... | 16 |
| 2.2 Bases Teóricas..... | 21 |
| 2.3 Bases Legales..... | |

III MARCO METODOLOGICO

| | |
|---|----|
| 3.1 Diseño de la Investigación..... | 59 |
| 3.2 Tipo de investigación..... | 59 |
| 3.3 Nivel de la investigación..... | 60 |
| 3.4 Población y Muestra..... | 61 |
| 3.4.1 Población..... | 61 |
| 3.4.2 Muestra..... | 61 |
| 3.5 Técnicas de Recolección de Datos..... | 61 |

| | |
|---|------------|
| 3.6 Instrumento de recolección de datos..... | 62 |
| 3.7 Validez y Confiabilidad del Instrumento..... | 62 |
| 3.8 Técnicas de análisis e interpretación de los resulta..... | 63 |
| IV ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS | 64 |
| V LA PROPUESTA..... | 75 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 100 |
| ANEXOS | 105 |



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

ACEPTACIÓN DE TUTOR

Ciudadanos:

Miembros de la Comisión Técnica de la Coordinación de Postgrado.

UNELLEZ - San Carlos

Su despacho.-

Yo ANA CAMPO DE HERNANDEZ, cédula de identidad Nro. 5.209.371, hago constar que he leído el Anteproyecto del Trabajo Técnico, Trabajo Especial de Grado, Trabajo de Grado o Tesis Doctoral, titulado: **COMUNICACION EFECTIVA, COMO HERRAMIENTA GERENCIAL DE LOS SERVICIOS A LA CIUDADANIA EN LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO EZEQUIEL ZAMORA ESTADO COJEDES**, presentado por el (la) ciudadano OSCAR BLANCO, para optar al título de MAGISTER EN GERENCIA PUBLICA y acepto asesorar al estudiante, en calidad de tutor, durante el periodo de desarrollo del trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de San Carlos, a los 22 días del mes de Enero del año 2018.

Nombre y Apellido: ANA C. CAMPO DE HERNANDEZ

Firma de Aprobación del tutor

Fecha de entrega: _____



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

Nosotros, miembros del jurado de:

| | | |
|---------------------------|--|----------------|
| Trabajo Especial de Grado | <input checked="" type="checkbox"/> Trabajo de Grado | Tesis Doctoral |
|---------------------------|--|----------------|

Tituladote(s)

COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA GERENCIAL DE LOS SERVICIOS A LA CIUDADANÍA EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO EZEQUIEL ZAMORA DEL ESTADO COJEDES

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

OSCAR VICENTE BLANCO FARFAN, C.I. V-14.613.806

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

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

Dando fe de ello levantamos la presente acta, la cual finalizó a las: 12:30 .m..

Ana Campos
1.- Jurado Principal Tutora
MSc. Ana Campos, C.I. V-5.209.371



2.- Jurado Principal Coordinador
MSc. Víctor Pérez, C.I. V-1.667.050
(UNELLEZ)

Carmen Pinto
3.- Jurado Principal
MSc. Carmen Pinto, C.I. V-4.101.093
(UNELLEZ)

Antonio Flores
4.- Jurado Suplente
Dr. Antonio Flores, C.I. V-11.962.937
(UNELLEZ)

5.- Jurado Suplente
Dr. Danny Orasma, C.I. V-11.964.355
(UNELLEZ)

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

**COMUNICACION EFECTIVA, COMO HERRAMIENTA GERENCIAL DE LOS
SERVICIOS A LA CIUDADANIA EN LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO
EZEQUIEL ZAMORA ESTADO COJEDES**

AUTOR: Oscar V. Blanco F..
TUTORA: Ana Campo de Hernández
AÑO: 2018

RESUMEN

El propósito de la presente investigación fue ubicado, en diseñar un Plan de formación para el logro de una comunicación efectiva del talento humano con las comunidades en la Alcaldía del Municipio Ezequiel Zamora del Estado Cojedes. Esta investigación se realizó bajo el diseño de un Proyecto factible o de aplicación según la UPEL, se confecciono bajo el paradigma de investigación de campo, manipulando el nivel descriptivo, basada y afirmada con el nivel descriptivo; para este estudio se estipulo una población conformada por 190 trabajadores y se tomó, una muestra al azar del 30% de la población, quedando representada por (57) personas, a los cuales se les aplicó como instrumento de recolección de datos una encuesta bajo la modalidad de cuestionario; el cual fue estructurado por diez (10) ítems en escalamiento de Likert. El instrumento fue evaluado por tres (03) expertos y su confiabilidad se estableció a través de Alpha de Cronbach. Se fundo un Plan de Comunicación Efectiva como Herramienta Gerencial potenciadora de los servicios de atención a la Ciudadana en la Alcaldía del Municipio Ezequiel Zamora Estado Cojedes. De acuerdo a los resultados de este estudio, se puede concluir que los trabajadores de la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes ameritan formación en relación a la comunicación efectiva para el logro de un mejor desempeño en su estructura organizacional; es decir, existe la necesidad de cambios en la gestión de los servicios que presta la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora a la ciudadanía en general.

Palabras claves: Programa de Comunicación efectiva, Herramienta Gerencial potenciadora, Trabajadores de la Alcaldía

INTRODUCCIÓN

El contexto organizacional está siendo influenciado por una vertiente de factores producto de la globalización, por eso, tanto la empresa pública como la privada, está centrándose en aprovechar el potencial humano a través de una gestión de recursos capaz de concebir en forma holística el desarrollo de los trabajadores y lograr individuos que hayan aprendido como aprovechar al máximo la energía humana y como integrar un equipo ganador.

Bajo esta perspectiva, se pretende con este estudio, a partir del enfoque de la comunicación efectiva como estrategia potenciadora de los servicios de atención a la ciudadanía en la Alcaldía del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes, buscando en la gestión de alto desempeño, acercar ese mundo de valores e insertarlo como una necesaria fórmula que conduzca hacia los cambios gerenciales de dicha Alcaldía, partiendo de la realidad comunicativa del talento humano que labora en la misma, como elemento clave en el clima organizacional, la motivación laboral y el capital humano. De ahí, que este estudio se plantea a través de una revisión del proceso comunicativo de la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora del Estado Cojedes, asumiendo un enfoque sustentado en la necesidad de los principios de gestión de alto desempeño, como ordenadores del nuevo esquema que prevalece en las instituciones públicas venezolanas.

Dentro de este marco de referencia, se entiende que la comunicación es como un medio que posibilita generar confianza, efectividad, respeto y bienestar. Para facilitar y potenciar el proceso de comunicación personal, empresarial, grupal, se tiene que utilizar el marco contextual y las distinciones, centrándose fundamentalmente en el proceso particular de la comunicación, y en las particularidades de cada uno de los participantes.

Al respecto, lograr de esa manera que la comunicación sea efectiva por dos líneas básicas, buscar los mayores logros en su habilidades y por otra parte superar los bloqueos que ella misma pueda acarrear. Así se puede ver que las comunicaciones que se mantienen determinan las relaciones en general. Lo que se habla y escucha, determina el mundo

de acciones que es posible para todos. Por ello, el desarrollo de las mejores comunicaciones entre las personas pueden llevar a una vida mayor efectividad y bienestar.

En tal sentido, al situar la comunicación en el centro de las relaciones sociales, institucionales y personales, se tiene que proponer la situación de habla ideal como condición de un discurso libre y bien informado que sirva de guía para interacciones autónomas de las regulaciones del sistema y de las relaciones de poder que se mantienen implícitas en las distintas formas de relaciones humanas.

Al respecto, Habermas (1991), incluye las siguientes condiciones para que se cumpla la situación de habla ideal, de intercambio de dialogo efectivo entre las personas, siendo las siguientes:

- Los discursos admiten la participación de cualquier sujeto capaz de lenguaje y acción.
- Una afirmación puede ser problematizada por alguno de los participantes en la situación de habla por tener libertad para manifestar sus opiniones (simetría).
- Todos los participantes pueden introducir en el discurso afirmaciones, expresar sus posiciones, deseos, necesidades y son reconocidos en la conversación (reciprocidad).
- Todos los hablantes tienen los derechos establecidos anteriormente y no pueden violentarse mediante la coacción interna o externa al discurso. (p. 234)

Dentro de esta perspectiva, aplicada la comunicación efectiva como visión personal para promover servicios y satisfacción a la ciudadana en general, la situación de habla ideal proporciona un modelo de acción edificado sobre la base de la confianza en las personas como sujetos de aprendizaje y de transformación social, en ese contexto la gestión de la labor social adquiere características de un proceso comunicativo que se orienta por principios democráticos

Al respecto la presente investigación está estructurada de la siguiente forma: Capítulo I titulado el Problema, el mismo contiene el planteamiento del problema, objetivos y justificación de la investigación. El Capítulo II que lleva por nombre Marco Teórico, contenido de los antecedentes de la investigación, bases teóricas y legales y la

Operacionalización de las variables, asimismo el Capítulo III denominado Marco Metodológico, que hace referencia al tipo y diseño de la investigación, población y muestra y técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento así como las técnicas de análisis de los datos. El Capítulo IV que hace referencia al análisis de los resultados, el capítulo V se presenta la Propuesta y un Capítulo VI que está enmarcado en la Conclusiones y Recomendaciones, y finalmente las referencias bibliográficas consultadas y los anexos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Actualmente, la administración persigue la satisfacción de los objetivos de la organización en donde el esfuerzo humano es fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa. Si el esfuerzo humano es positivo en la organización, ésta avanzará pero de lo contrario se detendrá o retrocederá. Por tal motivo las organizaciones deben prestar especial atención a su personal, es decir, a la administración del talento humano con el que cuentan. Es común ver que en las empresas los trabajadores no están satisfechos con su empleo, ya sea por motivos personales o por el clima organizacional que le impide desempeñarse eficazmente.

En tal sentido, la gerencia tendrá que saber gestionar el talento humano, para ello ha de enarbolar los aspectos de un enfoque humanista que favorezca el comportamiento organizacional. Partir de otro fundamento, se considera que socavaría la armonía del desempeño y el sentido de pertenencia de los individuos, entre otros.

El reto de los gerentes actuales consistiría en ser una luz en desarrollar un sistema de trabajo en un ambiente laboral humano donde se cultive el aprecio, la confianza, la motivación, el respeto por la vida, en el planeta y prevalezca el poder de las ideas. Es también su responsabilidad conformar el crecimiento promoviendo el aprendizaje grupal, en redes, la interacción con comunidades, organizaciones que día a día propicien la práctica de la libertad y de la creatividad de tal forma que promuevan la cultura de la innovación.

Por lo que una acción gerencial de calidad sólo se lograría con gerentes que apoyen su acción y esfuerzos acordes con una teoría gerencial de la organización donde se cultiven el aprendizaje y conocimiento profundo y la visión sistémica de la organización, la optimización de la satisfacción de necesidades sociales, que responda a los cambios y transformaciones sociopolíticas que se gestan en el país en equilibrio

respetuoso con la naturaleza. Sin embargo, en toda organización suceden situaciones conflictivas derivadas de las convivencias entre sus miembros, donde la negociación juega un papel de gran importancia; precisamente por ser una de las técnicas aplicadas en la resolución de conflictos laborales.

En tal sentido, los gerentes tienen un rol importante en la administración del talento humano, en donde por medio de técnicas y conceptos administrativos pueden mejorar la productividad y el desempeño de los empleados. Sin dudas las técnicas administrativas del talento humano pueden revertir tendencias negativas en la fuerza laboral. Las técnicas en la administración de personal aplicadas a los trabajadores y a los gerentes de línea han tenido impactos positivos en la productividad y el desempeño.

Cabe destacar, que la administración del talento humano aporta la creatividad en las empresas, las personas diseñan y producen bienes y servicios, controlan la calidad, distribuyen los productos, asignan recursos financieros, establecen objetivos y estrategias para el funcionamiento de la misma. Los directores de las empresas influyen considerablemente en las relaciones que se establecen entre las personas y la organización. Es por eso que una correcta dirección del talento humano dirigirá a los empleados a una eficaz interrelación organizacional.

Al respecto, se puede decir que en las empresas se encuentran empleados con expectativas diferentes sobre el trabajo que deben desempeñar. Algunos tienen la intención de colaborar con la dirección desde su puesto de trabajo y a otros les interesa la participación ganancial de la empresa. En otros casos se encuentran personas con escasa formación laboral en donde es necesario capacitar previamente antes de tomar su puesto de trabajo. De todas maneras estos son cambios que se presentan en la actualidad pero de

En tal sentido, el talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la productividad, de distribuir el producto, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización; es decir, sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. Por ello, el trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

Es pertinente resaltar, que gran parte de los problemas de efectividad y sufrimiento que se enfrentan en el mundo actual de las organizaciones y en la vida personal, está relacionado con incompetencias que se presentan en la forma de conversar y relacionarse las personas. Es así como, que muchos de los problemas de las organizaciones son a consecuencia de la pobre comunicación que se tenga. La comunicación efectiva es un componente esencial para el éxito de la organización. La comunicación no tan sólo es interpersonal, de persona a persona, sino que también se tiene la comunicación intergrupala, intragrupal, organizacional y externa.

Entonces, todos deberían de contar con unas buenas competencias de comunicación para poder desempeñarse en cada una de ellas. Lo más importante es estar dispuesto a colaborar y tener en mente que las palabras y acciones son la clave para el desarrollo de la organización. Según Martínez (2006) el arte de la comunicación se aprende si se quiere aprender y si se aprende para aprender. Él recomienda los siguientes aspectos:

- Todo comienza con el respeto que merece su oyente, ya sea un individuo o un auditorio. Él es una persona importante y espera que se respete su punto de vista.
- Luego sigue el impacto que usted consiga al dar su información, siempre debe comenzar con algo sorprendente, fuera de lo común.
- Después de tener la atención de tu oyente trata de transmitir tu idea con claridad para que los demás te comprendan.
- Al exponer tus ideas hazlo en forma segura y con calma no uses palabras que indiquen inseguridad
- Después de exponer tu idea, tu oyente querrá detalles, debes escuchar con atención para identificar necesidades y satisfacer las mismas.
- Cultiva las relaciones personales, usa la asertividad y empatía. (p. 67)

Dentro de este marco de referencia, se entiende que la comunicación es como un medio que posibilita generar confianza, efectividad, respeto y bienestar. Para facilitar y potenciar el proceso de comunicación personal, empresarial, grupal, se tiene que utilizar el marco contextual y las distinciones, centrándose fundamentalmente en el proceso particular de la comunicación, y en las particularidades de cada uno de los participantes.

Al respecto, lograr de esa manera que la comunicación sea efectiva por dos líneas básicas, buscar los mayores logros en sus habilidades y por otra parte superar los bloqueos que ella misma pueda acarrear. Así se puede ver que las comunicaciones que se mantienen determinan las relaciones en general. Lo que se habla y escucha, determina el mundo de acciones que es posible para todos. Por ello, el desarrollo de las mejores comunicaciones entre las personas pueden llevar a una vida mayor efectividad y bienestar.

En tal sentido, al situar la comunicación en el centro de las relaciones sociales, institucionales y personales, se tiene que proponer la situación de habla ideal como condición de un discurso libre y bien informado que sirva de guía para interacciones autónomas de las regulaciones del sistema y de las relaciones de poder que se mantienen implícitas en las distintas formas de relaciones humanas.

Al respecto, Habermas (1991), incluye las siguientes condiciones para que se cumpla la situación de habla ideal, de intercambio de diálogo efectivo entre las personas, siendo las siguientes:

- Los discursos admiten la participación de cualquier sujeto capaz de lenguaje y acción.
- Una afirmación puede ser problematizada por alguno de los participantes en la situación de habla por tener libertad para manifestar sus opiniones (simetría).
- Todos los participantes pueden introducir en el discurso afirmaciones, expresar sus posiciones, deseos, necesidades y son reconocidos en la conversación (reciprocidad).
- Todos los hablantes tienen los derechos establecidos anteriormente y no pueden violentarse mediante la coacción interna o externa al discurso. (p. 234)

Dentro de esta perspectiva, aplicada la comunicación efectiva como visión gerencial para promover servicios de atención al público y satisfacción ciudadana en la Alcaldía del municipio San Carlos estado Cojedes, la situación de habla ideal proporciona un modelo de acción edificado sobre la base de la confianza en las personas como sujetos de aprendizaje y de transformación social, en ese contexto la gestión de la labor social adquiere características de un proceso comunicativo que se orienta por principios democráticos.

En este marco de referencia filosófico histórico- comunicativo, se puede encontrar en la misma perspectiva una explicación del tracto de la gestión social que puede promover prácticas que contribuyan a hacer efectivo el vínculo de la Alcaldía con la sociedad, desde los valores de la democracia y la participación internalizados por los actores tanto de la Alcaldía como de la comunidad en general, que les permita auto-percibirse como sujetos capaces de influir y modificar sus relaciones y actuar en consecuencia, para cambiar sus condiciones de vida, tanto en la esfera pública como en la esfera social.

Es importante resaltar, que la teoría de la acción comunicativa empleada en la interpretación y comprensión de la gestión social de una Alcaldía, permite considerar que mediante la reflexión de los actores es posible emanciparse de las fuerzas sociales, institucionales y personales que limitan las acciones de socialización, de tal forma que al reconocer las razones que actualmente inciden en la relación existente entre instituciones públicas y sociedad, puedan actuar de manera racional para tender puentes que favorezcan la real vinculación de estas instituciones con su entorno, en una relación bidireccional que apoye a la Alcaldía al contribuir con el producto de sus acciones sociales y de administración, en la solución de necesidades de las localidades y paralelamente incorpore a su quehacer la comunicación efectiva.

En este sentido se comprende, que la Alcaldía como institución que se ha dedicado al beneficio social de la colectividad debe propiciar continuos procesos de transformación para responder eficientemente a las demandas sociales que históricamente se le han presentado. Hoy, en los albores del siglo XXI, en la llamada sociedad de la información, esas demandas se convierten en desafíos, que ameritan una reflexión crítica del hacer comunitario, de la gerencia pública, en sus diferentes vertientes.

Al respecto, se considera necesario realizar un análisis crítico a los constantes cambios que ocurren en el campo gerencial venezolano, donde los procesos esenciales que deben cumplirse en el desempeño eficiente de la misma perdieron su esencia; por ello en esta investigación se presenta un análisis de la administración en la comunicación efectiva que desarrolla o ejecuta actualmente el talento humano, con el fin de potenciar o generar

nuevas alternativas para conseguir o lograr un enfoque de una visión gerencial para promover servicios de atención al público y satisfacción ciudadana en dicha Alcaldía.

De este planteamiento se interpreta que la comunicación que ejerce el talento humano de esta Alcaldía hacia la atención que le brinda a la ciudadanía no es la más idónea, por tal razón se estima que requieren de personas más comunicativas y humanas que manejen los fundamentos de la gerencia contemporánea, entre los que se destacan: eficiencia, toma de decisiones, coordinación e interpretación para cumplir los objetivos planteados de acuerdo a las comunidades donde hacen vida o funcionan.

Tal como lo plantea, Torres (2009), "el liderazgo es como un proceso de influencia en el que algunos individuos, mediante sus actos, facilitan el movimiento de un grupo hacia una meta común compartida" (p. 19). De este planteamiento se interpreta que la comunicación para ser eficiente es preciso pensar a cabalidad en la misión que tiene la organización de lograr metas, el talento humano de la organización no debe olvidar que su papel fundamental es influir en los otros, con la finalidad de poner en práctica un liderazgo social en las organizaciones, donde el trabajo este caracterizado por el apoyo mancomunado de sus miembros, lo cual permitirá alcanzar objetivos comunes.

Estas ideas sirven de referencia para plantear la situación encontrada en la Alcaldía del Municipio Ezequiel Zamora del Estado Cojedes, institución social que fue creada con el propósito de planificar, coordinar, ejecutar, controlar y evaluar los procesos tanto administrativos, como sociales, económicos, de salud, educativos, políticos, entre otros; emanados del hacer y acontecer de todos los ciudadanos que habitan el municipio antes citado, es decir, del sentir de las realidades de dicha comunidad; sin embargo se ha observado demasiada falta de comunicación hacia las comunidades; falta de sentido de pertinencia y compromiso entre los mismos trabajadores que hacen vida laboral en dicha institución, así como también falta de control, seguimiento y evaluación en los procesos antes mencionados que han sido liderados hasta ahora por este ente público. En atención, a esta realidad latente en esta Alcaldía citada con anterioridad, es indudable, que dicha organización publica amerita de cambios urgentes en su proceso comunicativo, así también en los modos de gerencial, precisamente porque se identifica una situación problemática

que está vinculada a la aplicación de los procesos gerenciales y de liderazgo de sus miembros, precisamente por poseer muchas deficiencias en cuanto a: las relaciones humanas con los habitantes de las comunidades de este Municipio, no existe un planteamiento claro en cuanto a las políticas sociales, económicas, educativas, de salud, económicas, entre otras, a cumplir por esta organización, y el establecimiento claro de las normas de convivencia laboral, es decir, se deben generar cambios orientados en los paradigmas sociales y administrativos actuales que amerita la sociedad venezolana.

En tal sentido, se presenta este estudio enfocado en la dimensión de una eficiente administración de la comunicación en dicha Organización pública, precisamente por las exigencias de cambios que presentan actualmente las Organizaciones tanto públicas, como privadas y sociales a nivel regional y nacional, donde se dan las siguientes interrogantes:

1.- ¿Existe actualmente una comunicación efectiva, de convivencia entre el talento humano y las comunidades en la Alcaldía del Municipio Ezequiel Zamora del Estado Cojedes?

2.- ¿Es necesario impulsar actualmente cambios en la gerencia del proceso de comunicación de dicha Alcaldía?

3.- ¿Existe la necesidad de generar una gerencia visionaria que contribuya al mejoramiento de la comunicación y, por ende la atención a la ciudadanía en la Alcaldía del Municipio Ezequiel Zamora del Estado Cojedes?

Al respecto, dichas interrogantes permitirán al investigador poder visualizar de manera directa y precisa tanto el objetivo general y los objetivos específicos de acuerdo a las variables y diferentes dimensiones que están presentes en esta investigación. Siendo los siguientes:

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un Plan de formación para el logro de una comunicación efectiva del talento humano con las comunidades en la Alcaldía del Municipio Ezequiel Zamora del Estado Cojedes

Objetivos Específicos

- 1.-Diagnosticar el proceso de comunicación que implementa actualmente la gerencia con el talento humano en la Alcaldía del Municipio Ezequiel Zamora del Estado Cojedes
- 2.-Identificar los cambios necesarios en el proceso de comunicación de la Alcaldía del Municipio Ezequiel Zamora del Estado Cojedes
- 3.-Determinar la importancia de una comunicación efectiva del talento humano y la ciudadanía en la Alcaldía del Municipio Ezequiel Zamora del Estado Cojedes.
- 4.-Diseñar el Plan de formación sobre una comunicación efectiva dirigido al talento de la Alcaldía del Municipio Ezequiel Zamora del Estado Cojedes

Justificación de la Investigación

Cabe considerar el hecho de haber orientado este estudio en el campo de las ciencias sociales; y en particular en el proceso de la gerencia para el logro de una comunicación efectiva en la Alcaldía del Municipio San Carlos del Estado Cojedes, el mismo se puede justificar por las siguientes razones:

- 1.-Con este estudio se pretende dar un aporte y orientaciones de la gerencia en el proceso de comunicación efectiva a la institución en estudio, con el fin de mejorar y potenciar las relaciones existentes entre el talento humano y los habitantes de dichas comunidades.
- 2.-También se propone demostrar la importancia y relevancia de una gerencia visionaria y su influencia en el proceso de comunicación efectiva entre el talento que labora en esta Alcaldía con los pobladores del Municipio Ezequiel Zamora del Estado Cojedes.

Alcances y limitaciones

Es pertinente resaltar, que por medio de esta investigación se pretende formular unas alternativas de solución enmarcadas en la gerencia visionaria y su influencia en la

comunicación efectiva en la Alcaldía del Municipio Ezequiel Zamora del Estado Cojedes, por lo tanto va a permitir el mejoramiento u optimización del proceso comunicativo que se ha venido ejecutando en dicha institución, así como también, existe la posibilidad de incentivar en estos sujetos una apertura al cambio, mejoras en la convivencia de todos, el trabajo en equipo, solidaridad, sentido de pertenencia, entre otras.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Antecedentes del Estudio

Los estudios que respaldan a esta investigación están dados en el sector de la gerencia pública con miras a estimular una buena comunicación en el talento humano que labora en la Alcaldía del Municipio Ezequiel Zamora, en atención a esto se citan los siguientes estudios:

Al respecto, Brizuela, (2016), realizó un estudio titulado: El Liderazgo Educativo y la influencia de las relaciones interpersonales docentes en el Liceo “Los Cortijos” del Municipio Páez Estado Portuguesa; cuyo objetivo fue, analizar el liderazgo educativo desde las relaciones interpersonales docentes en el Liceo “Los Cortijos” del Municipio Páez Estado Portuguesa, la investigación se centró desde el paradigma positivista, permitiendo reflexionar sobre la realidad del Liceo “Los Cortijos”, del Municipio Páez, Estado Portuguesa. La información se recolectó en la realidad del Liceo “Los Cortijos” del Municipio Páez Estado Portuguesa donde se desempeña la investigadora, razón que le imprime el carácter de accesible, apoyándose en el criterio de Ary, Jacobs, y Razaviech (1985. Específicamente, se adoptó el paradigma cuantitativo, el cual para Hernández, Fernández y Baptista (2010) “utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas...confía en la medición numérica y...en el uso de la estadística...” (p. 7), y en correspondencia paradigmática, metodológicamente, asumieron parámetros de una investigación de campo tipo descriptiva tipo diagnóstico de base documental. Se aplicó una encuesta donde se pudo conocer a través de entrevistas informales y la práctica diaria, que se destaca un liderazgo centralizado y coercitivo que controla las diferentes áreas de la organización, toma de decisiones emanadas desde la dirección, aunque permite la delegación en algunas de carácter repetitivo y rutinario con ausencia por completo de los niveles inferiores; comunicación escasa e informal y lenta, prevalece la vertical descendente para transmitir órdenes.

Dentro de este marco de referencia, Loreto (2015), realizó una investigación titulada: “Modelo de Gerencia Creativa y Dinámica en la Fundación para la Nueva Escuela (FUNDAESCUELA), San Carlos Estado Cojedes; tuvo como propósito diseñar un Modelo de Gerencia Creativa y Dinámica en la Fundación para la Nueva Escuela (FUNDAESCUELA), en San Carlos Estado Cojedes”, la investigación se desarrolló bajo el enfoque del paradigma cuantitativo, porque según lo que establece la UPEL (1998), adoptó el tipo de proyecto de aplicación; así como también tiene el enfoque de diseño no experimental a nivel investigativo, evaluativo y descriptivo de campo y documental. Es oportuno resaltar que se trabajó con una población de 78 trabajadores y una muestra de 23 sujetos; es decir, el 30% de los mismos, a los que se les aplicó un cuestionario contentivo de 15 Ítems, en la escala de Likert, el mismo fue validado según el juicio de tres (03) expertos, y para la confiabilidad se aplicó el Estadístico Alpha de Cronbach, siendo esta de 0,81. En relación a los resultados obtenidos, el 86,96% de los encuestados opinaron que existe en la organización una gerencia tradicional; otro 86,96% de la muestra dijo que hay la necesidad de producir cambios en esta empresa; así mismo el 100% de la muestra opinó que existe la necesidad de transformación gerencial y de clima organizacional dentro de la misma; lo cual deja de ver la viabilidad de implementación de este Modelo de Gerencia Creativa y Dinámica.

Es así como, Arocha (2014) en su tesis para optar al título de Magister en Gerencia Pública en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” en San Carlos Estado Cojedes, titulada: “Gestión por Competencia como herramienta Administrativa en el Desarrollo del Talento Humano Caso: Zona Educativa Estado Cojedes” en dicho trabajo se estudió las herramientas que permiten administrar el talento humano, dentro de la organización es la gestión por competencias; vista como una estrategia innovadora que alinea los objetivos de la organización, la misión la visión y con los intereses de sus trabajadores. Es por ello, que el propósito de esta investigación fue proponer un modelo de gestión por competencias como herramienta administrativa en el desarrollo del talento humano en la División de Personal de la Zona Educativa del Estado Cojedes. Para cumplir con este objetivo, se llevó a cabo

la investigación mediante un enfoque cuantitativo con un diseño experimental de campo, nivel descriptivo; se utilizó un Cuestionario de 19 preguntas a 35 funcionarios que laboran en la División en estudio. Este instrumento se construyó mediante el sistema operativo SPSS con confiabilidad estadística comprobada; el procedimiento fue validado por el juicio de tres (03) expertos. En la investigación, se encontró que para aplicarse con eficiencia la gestión por competencias dentro de la institución es necesario implantar un sistema integral de administración de personal que incluya selección, desarrollo y desempeño acompañado del diseño y/o actualización de los puestos de trabajo y el desarrollo de los planes de sucesión. Se recomienda poner en práctica el modelo de gestión por competencias para el desarrollo del talento humano, partiendo del análisis y recolección de información a los fines de hacer un inventario de talento humano, levantar las competencias de los puestos de trabajo ajustándolas a los requerimientos de la institución, y proceder a sensibilizar, desarrollar y capacitar a los trabajadores según las competencias requeridas, debilidades detectadas; destrezas, habilidades, conocimientos, reforzarlas para mejorar la motivación, el sentido de pertinencia y así contribuir a mejorar la calidad de servicio para con los usuarios que asisten a la institución.

La investigación realizada por Sánchez (2013), presentó el diseño de un “Modelo Estratégico sobre la importancia del clima organizacional y su influencia en la motivación laboral del personal docente y de investigación contratado de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Núcleo San Carlos”, donde el objetivo fue el diseñar un modelo de estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional y su influencia en la motivación laboral del personal docente contratado de dicha universidad, sin embargo no es evaluado su esfuerzo, dedicación y vocación de servicio; la población estuvo conformada por 32 profesores contratados consecutivamente durante varios años, la encuesta fue la técnica de recolección de datos.

Se generó una propuesta para aperturar los concursos de oposición, en la cual se estableció como propósito dar estabilidad laboral al personal docente y de investigación contratado en la UNESR Núcleo San Carlos, en aras de fortalecer el cuerpo docente, estimulando su capacidad creadora con el ejercicio de su pensamiento crítico en

consonancia con su participación activa y protagónica. Los hallazgos de esta investigación permitieron concluir que el deterioro del clima laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, lo cual se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo, sino también en la lentitud, el desgano, la indiferencia y en consecuencia en bajas en el rendimiento predominando la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido.

Es indudable que este estudio enfoca un proceso tan importante como lo es la planificación de estrategias motivacionales para el buen funcionamiento del personal, así como también la obtención de un buen clima organizacional, donde uno de los factores que se toman en cuenta es la evaluación del desempeño docente en una universidad venezolana, situación que es tan relevante para las instituciones de Educación universitaria, precisamente porque de estos profesionales dependen los procesos planificados y sistemáticos como son: la academia, la investigación y la extensión universitaria; cuyos procesos son la razón de existencia de cualquier universidad.

Otro estudio, fue el realizado por Ojeda (2012), titulado: “Constructo teórico de la responsabilidad social de la Gerencia Universitaria. Una visión fenoménica desde sus versionantes”, la presente investigación se realizó en la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA) núcleo Trujillo, donde pretendió generar un constructo teórico en torno a la responsabilidad social, resignificando en ella la gerencia universitaria. Donde asumió una postura desde la complejidad y el construccionismo social, soportada en la complementariedad, la sinérgica relacional, la dialógica recursiva, la integralidad y la reflexión epistémica. Traducida en un método, el trabajo en equipo, la reflexión acción, el diálogo multidisciplinario y la emergencia de un nuevo lenguaje. El estudio estuvo concebido, bajo el paradigma de investigación cualitativo con apoyo en los métodos fenomenológicos y hermenéuticos con sus respectivos protocolos, tratando de conciliarlas y generar un diálogo entre ellas. Esta hermenéusis se sostiene en la complejidad como meta estructura de pensamiento. Los informantes claves fueron seleccionados de manera intencional dentro de las diferentes divisiones que conforman la UNEFA, de los cuales se obtuvo la información, recopilada a

través de las técnicas de observación participante y las entrevistas semiestructuradas a profundidad. La información fue sometida al análisis contenido del discurso y partiendo de ello se construyó un sistema de categorías interpretativo, se trianguló la información. La autora realizó críticamente y de manera holística la construcción teórica tomando en consideración los basamentos tanto hermenéuticos como fenomenológicos sobre la responsabilidad social de la gerencia, y por último culminó con el respectivo informe.

Bases Teóricas

Cultura Organizacional

Es lo que los empleados perciben, y la manera en que esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas. De acuerdo a lo que plantea Schein (1999). Es “un patrón de suposiciones básicas (inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo determinado, mientras aprenden a lidiar con los problemas de adaptación externa e integración interna), que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y, por lo tanto ser enseñado a nuevos miembros como forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con éstos problemas...” (p. 68)

Sin embargo, se puede decir que las culturas son invisibles para quienes están acostumbrados a vivir en ellas, sin embargo para personas ajenas la fuerza de las normas resulta evidente.

Características de la Cultura Organizacional

Cabe señalar, dentro de estas características las propuestas por Chiavenato (1989), siendo las siguientes:

- 1.- Identidad de sus miembros: es el grado en el que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.
- 2.-Enfasis en el grupo: las actividades de trabajo se organizan con relación a grupos y no a personas.
- 3.-Enfoque hacia las personas: las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.

- 4.-La Integración de Unidades: se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
- 5.-El Control: establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.
- 6.-Tolerancia al riesgo: es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.
- 7.-Los Criterios para recompensar: como se distribuyen las recompensas; entre los que podemos mencionar el aumento de sueldos y ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado.
- 8.-El perfil hacia los fines o medios, en que forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- 9.-El enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos. (p. 89)

Clima Organizacional

Según Hall (1986), “el clima organizacional se define como 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 empleado”.(p. 42) Sin embargo Schneider (1990), indica que desde que este tema despertara interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. (p. 89). Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

En tal sentido, este mismo autor manifiesta que el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). (Schneider 1990).

Cabe señalar, que el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de

motivación de sus participantes. El clima organizacional va más allá de las dimensiones de las personas y de los grupos y se experimenta en muchas unidades estructurales que se encuentran dentro de la organización, con el impacto resultante sobre el desempeño organizacional. El cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero se requieren de cambios en más de una variable para que el mismo sea duradero. Es posible conseguir cambios de clima organizacional, mediante políticas o decisiones efectivas, pero es difícil mantenerlo una vez que se han disipados los efectos de las medidas adoptadas.

Ahora bien, Chiavenato (1989), señala que

las personas se agrupan para formar organizaciones que les permita alcanzar objetivos comunes, imposibles de lograr individualmente; las organizaciones que consiguen esos objetivos a menudo tiene éxito y tienden a crecer, este crecimiento exige el mayor número de personas, cada una de las cuales tiene sus propios objetivos, esto suscita un distanciamiento entre los objetivos personales y los objetivos de la organización. La superación de este conflicto potencial entre esos objetivos hace que la interacción entre personas y organizaciones se vuelva compleja y dinámica que puede explicarse como un proceso de reciprocidad basado en un contrato psicológico rodeado de muchas expectativas, que determinan la relación e intercambio entre personas y organizaciones. (p. 91)

Por un lado las organizaciones ofrecen incentivos o alicientes, por otro las personas ofrecen contribución. Este equilibrio va a depender del intercambio entre ambas partes.

Por su parte Keith, (1995), hace referencia a “la calidad de vida laboral y los sistemas socio técnicos y afirma que debido al cambio de la gente y el medio, se tiene que prestar una gran atención a mejorar la Calidad de Vida y trabajo siendo necesario que los empleados se ajusten a las personas, así como a la tecnología”. (p. 34)

El enriquecimiento del trabajo se aplica a cualquier esfuerzo por humanizar los empleados, particularmente la adición de motivadores a los puestos. Plantea que las dimensiones centrales de los puestos que particularmente ofrecen enriquecimiento son: variedad, identidad de la tarea, significación de la tarea, autonomía y retroalimentación.

Tipos de clima organizacional

Según Reddin, (1994), plantea que el clima de organización comprende:

...todos aquellos factores que influyen en las conductas observadas en una organización y que son comunes a diversos cargos no relacionados. Es preciso que los gerentes sean sensibles al clima de su propia organización, las cuales son derivadas de dos dimensiones determinantes, orientación de la tarea y orientación a las relaciones. Para el autor existen cuatro tipos básicos de clima organizacional: Los sistemas, las personas, la producción y el equipo.

1.-Clima Orientado hacia el Sistema: Se caracteriza por la prudencia de la administración y en consecuencia, también por el interés de corregir las desviaciones. Hay una tendencia a escribir más que hablar y, en parte por este motivo la comunicación personal, en todas las direcciones, es relativamente escasa.

2.-Clima Orientado a las Personas: La característica principal es el reconocimiento del individuo, las personas suelen hablar más unas con otras, hay un buen vínculo entre los niveles de la organización. En este clima es más importante la motivación que la evaluación y corrección de errores; hay un nivel relativamente bajo de conducción.

3.-Clima Orientado a la Producción: Se da prioridad al trabajo, el clima es determinado por los superiores y por el sistema técnico de la organización. La organización juzga a los empleados por el grado en que producen y a los gerentes de nivel superior por su capacidad de ejercer poder. Este clima no refleja la existencia de los empleados como entidades independientes, por lo que se subestima la importancia de las expectativas individuales de los empleados.

4.-Clima Orientado al Equipo: Se caracteriza por la interacción entre los individuos y los sectores. Se procura integrar al individuo a la organización en su conjunto o a la tecnología particular con la que trabaja. Se tiende a juzgar a las personas por su disposición a incorporarse y trabajar con el equipo y por su capacidad general para el trabajo en equipo. (p. 90)

El autor anteriormente señalado, en sus estudios plantea que los elementos del clima varían a lo largo de un continuo que va de favorables a neutros y a desfavorables. Tanto patronos como empleados anhelan tener un clima más favorable debido a sus beneficios como por ejemplo, un mejor desempeño y más satisfacción en el empleo.

Además de ello, Reddin (1994), señala que existen varios elementos clave que contribuyen a crear un clima favorable, los cuales se especifican a continuación: Calidad de Liderazgo, grado de confianza, comunicación ascendente y descendente, sentimiento de realizar un trabajo útil, responsabilidad, recompensa justa, presiones razonables del empleo, oportunidades, controles razonables, estructura y burocracia, compromiso del empleado, participación.

Percepción de los Factores Organizacionales

Según Erosa (2000), el comportamiento de un trabajador depende de “las percepciones que tenga de los factores organizacionales; además, de las actitudes, intereses y necesidades que un miembro de una organización trae a la misma, y que difieren de las de otros miembros. Asimismo, de las actividades que desempeñan los trabajadores y los factores del ambiente laboral del individuo, factores éstos que se traducen en acciones organizacionales” (p. 45). Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito. Finalmente el autor concluye, que el clima organizacional es el grupo de características que describen una organización y que se dividen en tres etapas:

- 1.-La distinguen de otras.
- 2.-Son de permanencia relativa en el tiempo.
- 3.-Influyen en la conducta de las personas en la organización.

Propiedades del Clima Organizacional

Se han realizado varios estudios para determinar que propiedades interactúan en una organización para formar un clima organizacional. No existe un número exacto de estas propiedades ya que cada organización tiene sus propias características y además en diferentes estudios consideran las mismas propiedades con diferente denominación. En el estudio de Litwin y Stringer (1968), mencionado por Gibson (1987), se identificaron las

siguientes propiedades: “Estructura, desafío y responsabilidad, recompensas, calor humano y apoyo, riesgos y aceptación de riesgos, tolerancia para los conflictos, identidad organizacional, normas y expectativas para el desempeño” (p. 56).

Según Gibson (1987), en el estudio de Schneider y Bardett realizado en agencias de ventas de dos compañías de seguro revelaron las siguientes propiedades del clima organizacional: Apoyo a la gerencia, estructura administrativa, preocupación por los nuevos empleados, conflictos, independencia y satisfacción general de los agentes con las diversas prácticas y actividades de los gerentes de las agencias.

En resumen, hay aspectos comunes entre los dos estudios anteriores como son: estructura, conflictos, recompensas, calor humano y autonomía, entre otros, pero no hay una síntesis definitiva de las numerosas propiedades. Esto tiene mucho que ver con las características particulares de cada organización, sus fines y políticas, el liderazgo ejercido en cada una de ellas que incide en la percepción individual, los valores existenciales, la situación social y económica de la región a la cual pertenece la organización, en fin, cada organización y su entorno están diferenciadas e inciden en la jerarquización de las percepciones del clima organizacional.

Dimensiones del Clima Organizacional

Las alternativas para estudiar el clima organizacional (C.O.), se destaca la técnica de Litwin y Stringer, el cual citado por Gibson (1987), señala que se utiliza un cuestionario el cual se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

- 1.-Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la

burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2.-Responsabilidad (empowerment): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3.-Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4.-Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5.-Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6.-Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7.-Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

8.-Conflictos: Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9.-Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (p. 98)

Teoría del Clima Organizacional de Likert

De este modo, Likert (1995), considera la administración como un proceso relativo en que no existen normas ni principios válidos para todas las circunstancias y ocasiones. Al contrario, la administración nunca es igual en todas las organizaciones y puede asumir posiciones diferentes, dependiendo de las condiciones internas y externas de la organización.

Este mismo autor además señala que el comportamiento de los subordinados es causado por una parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y por la otra parte, se preocupa por la evaluación del comportamiento humano en la organización. Así mismo este mismo autor señala que:

las variables administrativas (como el estilo de administración, las estrategias, la estructura organizacional, la tecnología empleada, etc.) se denominan “variables causales”, mientras que los elementos del comportamiento (como la lealtad, capacidades, actitudes, comunicaciones, interacción efectiva, toma de decisiones, etc.) reciben el nombre de “variables intervinientes”. Las variables causales provocan estímulos que actúan sobre los individuos (variables intervinientes) y crean ciertas respuestas que son variables de resultados. (p. 69)

Cabe mencionar que Likert (1989), propone una clasificación de sistemas de administración, en la cual define cuatro perfiles organizacionales; entre los cuales se encuentran:

Sistema 1: Autoritario Coercitivo; es un sistema administrativo autocrático y fuerte, coercitivo y notoriamente arbitrario que controla todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado.

Sistema 2: Autoritario Benevolente; es un sistema administrativo autoritario que constituye una variación atenuada del sistema 1. en el fondo es un sistema 1, pero condescendiente y menos rígido.

Sistema 3: Consultivo; es un sistema que se inclina más hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo, como en los dos sistemas anteriores. En él, la arbitrariedad organizacional se va suavizando gradualmente.

Sistema 4: Participativo; es el sistema administrativo democrático por excelencia. Es el más abierto de todos los sistemas propuestos por Likert. (p. 56)

El Líder en el Clima

Michel (1998, p. 63), señala además que el liderazgo se puede concebir como “un

intento de influencia interpersonal, dirigido, a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas”. Esto implica el uso de influencia. Las relaciones en comités, entre personal de línea y de staff, supervisores y subalternos, pacientes y médicos, y amigos de un equipo de fútbol incluirán relaciones entre líderes y seguidores. La claridad y exactitud de la comunicación afecta a la conducta y el desempeño de los seguidores.

Por lo tanto, el líder eficaz se relaciona con metas individuales, grupales y organizacionales. La eficacia del líder se considera en términos del grado de logro de una meta o de una combinación de varias de ellas. En realidad, la aceptación de las órdenes o solicitudes de un líder reposa ampliamente en las expectativas de los seguidores. El poder coercitivo, de recompensa y legítimo se explica por el papel que ocupa un individuo en una jerarquía. El grado y el alcance del poder experto y referente de un líder están dictados fundamentalmente por los atributos personales.

En este sentido, Martínez (2000) expresa que existe una relación positiva entre la capacidad para supervisar de una persona y su nivel en la jerarquía organizacional.

La capacidad de supervisor se define como la utilización eficaz de cualesquiera prácticas supervisoras que indiquen los requisitos particulares de la situación. Los líderes permiten una mayor cantidad de participación subalterna de la que realmente parece necesaria.

Así mismo señala la necesidad de que los líderes sean flexibles, de manera que en un lapso razonable puedan tomarse decisiones de alta calidad, que sean aceptadas por los subalternos. Las habilidades de un líder para diagnosticar son desde luego tan importantes, sino es que más decisivas, como las habilidades técnicas y administrativas. (p. 46)

La Función del Líder en el Clima Organizacional

Martínez (2000) describe la función del líder de la siguiente manera:

- 1.-El líder debe estar siempre atento al clima laboral, así podrá vigilar cualquier falla que suceda dentro de la empresa.
- 2.-El líder debe medir su influencia como cabeza en el clima laboral. Mantiene cierto poder de influencia con sus empleados, pero puede

darse que no lo perciban como un elemento positivo y se convierta en indeseado.

3.-Receptivo a las opiniones de sus empleados y evitar el hermetismo al momento de ser cuestionado.

4.-Debe evaluar constantemente el clima laboral existente y propiciar los cambios.

5.-El líder tiene que implementar todos los cambios necesarios para mejorar el clima. (p. 48)

La Comunicación

De acuerdo a lo planteado por Escobar (1994), la comunicación es” la forma de transmitir las ideas, pensamientos, sentimientos y valores a los demás; es decir, la comunicación es la transferencia de información y la comprensión de dos personas entre sí”. (p. 56). En tal sentido, la comunicación provee a las personas de una fuente de entendimiento que les permite compartir sentimientos y conocimientos. La comunicación es un proceso integral y dinámico que se realiza en dos vías: hacia adentro (la comunicación del individuo consigo mismo) y hacia afuera (la comunicación del individuo con otras personas y con el medio ambiente en que participa).

Al respecto, se puede decir que es imposible relacionarse bien con los demás si uno no es capaz de aceptarse, apreciarse y quererse a sí mismo. Dicha afirmación manifiesta la importancia que tiene la autoestima como fundamento para poder establecer con los demás interacciones positivas. Cuando una persona es asertiva se siente segura, tiene una buena opinión de sí misma y una sólida concepción de la propia identidad; la persona asertiva controla su vida y no acumula pensamientos negativos.

La Motivación

El comportamiento de los seres humanos obedece generalmente a sus motivaciones, es decir, estas actúan como causa del comportamiento. La motivación es un concepto muy discutido, ya que sucede en el interior de la persona, por lo que no es observable, pero sí podemos observar la conducta que se desencadena. Sin embargo, en la

observación de los comportamientos Omoto y Snyder (1995) nos indican que “para inferir motivaciones debemos ser cuidadosos, dos personas con el mismo objetivo aparente pueden estar satisfaciendo motivos muy distintos, aquellos con objetivos diferentes pueden estar satisfaciendo motivos similares, para un mismo acto se pueden dar motivos diferentes” (p. 79).

En este sentido Santo (2004) señala que “La motivación no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de la personalidad del individuo” (p. 68), por lo que el mismo autor destaca el hecho de que la motivación no es más que el fiel reflejo de la personalidad del individuo y el impacto que tenga la motivación en él será la manera en que la persona ponga de manifiesto lo profundo y compleja que pueda ser su personalidad. Por lo tanto cuando se habla de motivar, en definitiva, se está hablando de crear las condiciones adecuadas para que se produzca un determinado comportamiento deseado por la organización: para que se incorpore, permanezca y desarrolle diferentes tareas de un modo adecuado y productivo.

Clasificación de la Motivación

Existen múltiples clasificaciones de motivos, atendiendo a diferentes criterios, en tal sentido Pérez (1989) señala que la motivación puede darse de la siguiente manera:

- 1.-Motivos Fisiológicos o primarios: Son motivos no aprendidos que responden a necesidades y desequilibrios que se producen en el organismo (por ejemplo, hambre, sed, etc.), básicamente tratan de recuperar el equilibrio perdido en el organismo (Homeostasis).
- 2.-Motivos generales no aprendidos: No responden directamente a necesidades fisiológicas, aunque sí son un mecanismo de supervivencia y adaptación al medio (por ejemplo: curiosidad, manipulación, exploración, etc.).
- 3.-Motivos sociales: Son motivos aprendidos como la necesidad de poder, prestigio, status, etc. (p. 97)

En función de los factores que determinan la conducta del sujeto se pueden distinguir

también diferentes tipos de motivación:

1.-Motivación Intrínseca: El sujeto se mueve por las consecuencias que espera se produzcan en él.

2.-Motivación Extrínseca: El sujeto se mueve por las consecuencias que espera alcanzar.

3.-Motivación Trascendente: El sujeto se mueve por las consecuencias que espera que produzca su acción en otro u otros sujetos presentes en el entorno.

Por lo tanto cuando la motivación es vista como un proceso, se piden tener las siguientes etapas:

1.-Homeóstasis: El organismo permanece en equilibrio.

2.-Estímulo: Cuando aparece genera una necesidad.

3.-Necesidad: Provoca un estado de tensión.

4.-Estado de tensión: Impulso que da lugar a un comportamiento.

5.-Comportamiento: Se dirige a satisfacer la necesidad.

6.-Satisfacción: Si se satisface el organismo retorna al estado de equilibrio.

Motivación por logro

La motivación por logro es un impulso por vencer desafíos, avanzar y crecer. Por ejemplo, si a un individuo en su familia, escuela, iglesia, amigos y libros le hacían hincapié en el logro personal, su actitud hacia la vida tendía a ser familiar. Si recalcaban las amistades y la afiliación, las motivaciones estaban dominadas por las actitudes sociales. También se ha comprobado que los países que cuentan con un mayor número de personas motivadas hacia el logro personal, tienden a manifestar un desarrollo económico y social más rápido. Este tipo de motivación conduce a metas e impulsos más elevados, ya que las personas trabajan mejor y alcanzan adelantos más sobresalientes.

La gente orientada hacia los logros personales busca el triunfo "per se". No experimenta una "sed de dinero" particularmente fuerte, aunque puede adquirir riquezas en su esfuerzo por alcanzar el triunfo. Trabaja gracias a su deseo de vencer obstáculos, alcanzar metas y ser útiles a otros.

Motivación por Competencia

La motivación por competencia es un impulso para realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados que siguen esta motivación se esfuerzan por obtener un gran dominio de su trabajo y crecimiento profesional. Generalmente buscan realizar buenos trabajos debido a la satisfacción interna que obtienen de ello. Al realizar una tarea excelente, perciben una profunda satisfacción interior por su triunfo. Las personas motivadas por la competencia esperan también que sus colaboradores desarrollen trabajos de gran calidad, y suelen impacientarse cuando estos realizan trabajos deficientes. De hecho, su impulso por el trabajo bien realizado puede ser tan grande que tienden a hacer caso omiso de la importancia de las relaciones humanas en el empleo.

Modelos Generales de la Motivación

Diferentes autores y escuelas, desde distintas disciplinas han intentado explicar por qué se producen los motivos. En tal sentido Pinillos (1980) utiliza la siguiente clasificación de las teorías de la motivación:

- 1.-Teorías Homeostáticas.
- 2.-Teorías del Incentivo.
- 3.-Teorías Cognoscitivas.
- 4.-Teorías Humanistas.

Teorías Homeostáticas: Plantean que la raíz de la conducta motivada es algún tipo de desequilibrio fisiológico. La homeostasis es un mecanismo destinado a mantener el equilibrio del organismo, cada vez que surge una alteración el organismo regula y equilibra la situación. Dentro de este tipo de teorías destacan:

Teoría de la reducción del impulso: La raíz de la conducta motivada emerge de algún tipo de desequilibrio que perturba la estabilidad del medio interior del sujeto. Este desequilibrio provoca una exigencia de reequilibrio que no cesa hasta que la carencia o el exceso, ha sido eliminado y substituido por otro. Los máximos representantes de este tipo de teorías son Hull y Lewin.

Teoría de la motivación por emociones: Las emociones cumplen una

función biológica, preparando al individuo para su defensa a través de importantes cambios en la fisiología del organismo, desencadenando los comportamientos adecuados que sirven para restablecer el equilibrio.

Teoría psicoanalítica de la motivación: Es un modelo hedonístico de tensión-reducción que implica que la meta principal de todo individuo es la obtención del placer por medio de la reducción o extinción de la tensión que producen las necesidades corporales innatas.

Teorías del incentivo: Un incentivo es un elemento importante en el comportamiento motivado, consiste en premiar y reforzar el motivo mediante una recompensa. Los estímulos externos poseen valor motivacional, optimizan el placer y reducen el dolor. Los incentivos más comunes son el dinero, el reconocimiento social, la alabanza, el aplauso, etc. Estas teorías explican el valor motivador de los incentivos independientemente de su valor homeostático para reducir una necesidad fisiológica o un impulso.

Teorías cognoscitivas: Están basadas en la forma en que el individuo percibe o se representa una situación que tiene ante sí. Estas teorías destacan como determinantes de la conducta motivada, la percepción de la fuerza de las necesidades psicológicas, las expectativas sobre la consecución de una meta, y el grado en el que se valora un resultado concreto. Dentro de este tipo de teorías podemos destacar:

Teoría de la disonancia cognoscitiva: Un concepto disonante, psicológicamente hablando, es aquel que resulta incompatible con otro, de tal forma que la aceptación de uno implica el rechazo del otro, o lo que es más frecuente lleva a un intento de justificar una eventual reconciliación de ambos. Bajo estas circunstancias se origina frecuentemente una falta de armonía entre lo que uno hace y lo que uno cree, y por tanto existe una presión para cambiar ya sea la propia conducta o la creencia.

Teorías de esperanza valor: El individuo asigna valor o utilidad a posibles incentivos, y toma su decisión de acuerdo con el riesgo supuesto, estando dispuesto a asumir mayor riesgo por algo que valora.

Teorías de las expectativas: Existen una serie de determinantes mentales que operan como estructuras orientadoras de la acción. El sujeto anticipa los acontecimientos por procesos de pensamiento y la expectativa de alcanzar la meta. Lo que permite predecir las posibilidades de que se dé un acontecimiento.

Teorías Humanistas: Se trata de descripciones e interpretaciones de los motivos humanos, vinculadas a diferentes supuestos filosóficos, existencialistas, etc. (p. 134)

Otras Teorías más relevantes sobre la Motivación

Algunas de las teorías o modelos más destacados que han intentado explicar la motivación humana son:

Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (Maslow, 1954)

Es quizás la teoría más clásica y conocida popularmente. Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba. (Fisiológicas, seguridad, sociales, autoestima, autorrealización).

Para Maslow, “estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior está satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerla” (p. 90).

Teoría de Mc Clelland (1989)

Mc Clelland enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación:

Logro: Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación

Poder: Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este motivo les gusta que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan por

que predominan sus ideas y suelen tener una mentalidad “política”.
Afilación: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.(p. 89)

Teoría de las Expectativas

El autor más destacado de esta teoría es Vroom (1964), pero ha sido completada por Porter y Lawler (1968), donde esta teoría sostiene “que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes”(p. 56). El objetivo de estas elecciones es maximizar las recompensas. Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Por lo que, para analizar la motivación, se requiere conocer que buscan en la organización y como creen poder obtenerlo.

Motivación Laboral

Santo (2004, p. 97) señala que motivación laboral se puede definir como los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos.

En este sentido, Martínez (2004, p. 243), señala que la motivación laboral es una técnica esencial en las empresas, ésta técnica se basa en mantener a los empleados con un alto estímulo en el cual ellos puedan desarrollar actitudes positivas, las cuales puedan mejorar su desempeño en el trabajo, se menciona que es una técnica esencial para las empresas, ya que " la presencia de empleados correctamente motivados para ejecutar lo

mejor posible sus funciones y tareas laborales es beneficiosa tanto para la organización, que tendrá mayor probabilidad de obtener mejores resultados, como para los propios trabajadores, quienes experimentarán un aumento en su calidad de vida laboral”.

Ahora bien, Münch (2008, p. 258). se puede aclarar que los empleados también resultan beneficiados al encontrarse motivados satisfaciendo sus necesidades de superación. Es claro que para llegar a este estado satisfactorio tanto para la empresa como para el empleado, es necesario que la empresa implemente actividades que fomenten un mejoramiento en el rendimiento de los empleados y asimismo otorgar reconocimientos a aquellos que sobre salgan por su gran esmero, ya que "la capacitación, el desarrollo profesional y el reconocimiento del trabajo son factores motivadores de gran importancia para la población de las empresas grandes”.

Factores Motivantes en el Trabajo

En el trabajo se pueden encontrar diferentes factores motivantes, los cuales la mayoría son implementados para mejorar el desempeño de cada empleado, Herzberg (1974) citado por Flores y Estrada, menciona que algunos de "los factores motivadores se relacionan: con el contenido del trabajo, con las experiencias de logro, reconocimiento y responsabilidad de la persona" (p. 183).

Principalmente, se menciona que el tipo de trabajo influye como un factor de motivación, ya que, si el empleado se encuentra realizando un trabajo y/o actividad que no sea de su agrado, puede responder de una manera apática o demostrando inconformidad mediante sus actividades. También menciona que el reconocimiento hacia el empleado por parte de la empresa, así como las experiencias personales del éxito y responsabilidad infundidas una parte por la empresa y otra por el individuo, son factores motivacionales.

Herzberg citado por Flores y Estrada (2001, p. 183-184), afirma que "los factores de higiene son extrínsecos o externos al trabajo, y funcionan como recompensas a causa del alto desempeño el cual debe ser reconocido por la organización.

Existen otras maneras y formas de mantener una motivación duradera en los

empleados y se ha visto que pueden encontrarse sustitutos para la satisfacción de las necesidades. De tal forma que la intensidad de la motivación de una persona para actuar depende de la fuerza con que cree que puede alcanzar lo que desea o que necesita y de la intensidad de ese deseo" (Rodríguez y Ramírez, 2004, p. 85).

Factores Desmotivante en el Trabajo

Así como existen factores motivantes se puede afirmar que existen factores que pueden llegar a interferir con nuestras actividades, y esto se debe muchas veces a la mala comprensión de lo que es la motivación, porque Olivares y González (2009, p 63) mencionan lo siguiente: "en muchas ocasiones se concibe erróneamente la motivación como un rasgo personal previamente determinado; es decir, algunos lo poseen y otros no. Tal designación nos haría considerar que un mismo individuo siempre será perezoso y falto de motivación".

Otro factor desmotivante sería que a la empresa no le importe la destreza que pueden llegar a tener sus empleados en actividades mayores a las actividades regulares en su jornada de trabajo, por ejemplo; "cuando un empleado este motivado por el deseo de demostrar su capacidad y su trabajo no le permite hacerlo, puede llegar a responder con apatía y tratara de demostrar su competencia en otras situaciones, por ejemplo, en entretenimiento y distracciones" (Dunnette, Kirchner 2007, p 156).

Desempeño Laboral

El desempeño laboral según Chiavenato, (2000, p. 359), "Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos". Otros autores como Milkovich y Boudrem (1994), consideran otra serie de características individuales como las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

Es evidente, que el desempeño laboral constituye un elemento primordial dentro de las empresas, pues éxito organizacional depende, en gran medida, de los modos de comportamientos de sus trabajadores. Por ello, es de vital importancia prestar atención a aquellos factores que lo determinan, tales como: motivación, trabajo en equipo, clima organizacional, capacitación del trabajador, supervisión, entre otros, a fin de lograr eficazmente las metas establecidas

El Comportamiento Humano y la Motivación

En el desarrollo de este tema es necesario comprender el comportamiento humano para lo cual es importante conocer la motivación humana. Estas posiciones presuponen la existencia de ciertas leyes o principios que pueden explicar el comportamiento humano y los procesos motivacionales desde varios puntos de vista.

El concepto de motivación se ha utilizado con diferentes sentidos. En general, motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir, que origina un comportamiento específico, este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo que proviene del ambiente o generado por procesos mentales de la persona. Todos de alguna u otra forma vivimos con algún motivo, las cuales se basan en necesidades primarias (aire, alimento, sueño, etc.), o en necesidades secundarias (autoestima, afiliación, etc.) un sentimiento que nos lleva, nos impulsa a realizar lo que deseamos para luego sentirnos satisfechos.

En cualquier modelo de motivación el factor inicial, es el motivo para actuar, la razón, el deseo, la necesidad inadecuadamente satisfecha, los motivos hacen que el individuo busque la realización e inicie la acción, los motivos pueden satisfacer en muchas formas. La motivación representa la acción de fuerzas activas o impulsoras, solo se comprende parcialmente, implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas.

Esto implica que existe algún desequilibrio o insatisfacción dentro de la relación existente entre el individuo y su medio: Identifica las metas y siente la necesidad de llevar a cabo determinado comportamiento que varía de individuo a individuo, tanto los valores

y los sistemas cognitivos, así como las habilidades para poder alcanzar los objetivos personales, éstas necesidades, valores personales y capacidades varían en el mismo individuo en el transcurso del tiempo, está sujeta a las etapas por las que atraviesa el hombre, desde niño busca culminar sus estudios o cuando es trabajador tiene otras aspiraciones y motivaciones. El proceso que dinamiza el comportamiento humano, es más o menos semejante en todas las personas, a pesar de las diferencias mencionadas anteriormente.

Según Chiavenato (2000), existen tres premisas que explican el comportamiento humano, por lo que señala que:

El comportamiento es causado: Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente. El comportamiento es causado por estímulos internos y externos.

El comportamiento es motivado: En todo comportamiento existe un “impulso” un “deseo” una “necesidad” una “tendencia” exposiciones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

El comportamiento está orientado hacia objetivos: En todo comportamiento humano existe una finalidad, dado que hay una causa que lo genera. El comportamiento no es causal ni aleatorio, siempre está dirigido y orientado hacia algún objetivo. La conducta motivada requiere de voluntad. Asimismo, la motivación presenta ciertos componentes, como una necesidad, constituida por los anhelos de satisfacer alguna carencia o desequilibrio fisiológico (necesidad de agua, alimentos, etc.) y psicológicos (necesidad de compañía, de adquirir algo, etc.) son fundamentales para la especie, pueden ser innatas o adquiridas, como las presenta Maslow la jerarquía está determinada por necesidades fisiológicas – sociales.

De igual manera los estímulos, como agente concreto o simbólico que al actuar sobre el organismo y ser percibido mediante los órganos de los sentidos, sistema nervioso, se interioriza, puede darse y estar en el ambiente o dentro del mismo organismo, además tiene estructura y fuerza. A esto se le suman los impulsos, que no es más que el estado resultante de la necesidad fisiológica, o un deseo general de lograr una meta. (p. 78)

En correspondencia con lo expuesto, es importante resaltar que no conviene confundir la necesidad con los estímulos ni con los impulsos, los tres impulsan a actuar, pero su

origen y sus funciones son muy diferentes. El hombre, generalmente vive ligado a la importancia que le da motivo y todos los componentes mencionados anteriormente, forman parte de la composición del motivo. Es el hombre quien interioriza el estímulo dándole un sentido, dirección, respeto a lo que quiere alcanzar, teniendo que ser persistente.

Estrategias básicas para mejorar la Comunicación

Como ya se ha comentado (Escobar, ob. cit), considera que la asertividad es una habilidad social que implica el aprendizaje de unos conocimientos. Algunas estrategias que pueden ayudar a conseguir una conducta asertiva son:

- Responder a los síntomas de ansiedad con acercamiento y no huyendo ni evitando las emociones.
- Tener presente en todo momento el entorno en el que se está para adecuar el comportamiento a la situación.
- Saludar a la gente de una forma correcta y mirando a los ojos.
- Escuchar atentamente a la gente intentando conocerla y elaborar mentalmente una lista de posibles temas de conversación que puedan resultar de interés para el interlocutor.
- Mostrar el deseo de que quiere dar una opinión, inicialmente es conveniente hacerlo mediante alguna pregunta, ya que concentra la atención en los dos interlocutores, el que pregunta y, al que se le pregunta.
- Hablar alto y con una dicción adecuada.
- Soportar los silencios sin ponerse nervioso.
- Esperar las señales de los demás para decidir donde sentarse cuando tomar algo o de qué se va a hablar.
- Expresar las ideas de forma directa para defender los derechos y exponer claramente necesidades, deseos, sentimientos. Es conveniente utilizar frases cortas, pronunciadas lentamente y con énfasis en cada palabra.
- Escribir un guion anotando lo que se quiere decir a una persona que suele hacer algo repetidamente y que resulta molesto. Esto ayuda a expresar los sentimientos sin resentimiento. En este guion se debe incluir el origen del problema la forma en que afecta, la opinión que se tiene del mismo y lo que desea cambiar.
- Resistir a las exigencias de otros, que no se quieren realizar.

-Aprender a negociar y a escuchar el punto de vista de los demás intentando comprender la postura del otro, pero conservando la calma en todo momento y expresando la propia opinión al respecto, de modo que sea posible llegar a un acuerdo si obstinarse.

-Aprender a elogiar y a hacer cumplidos sobre las excelencias de los demás. Es importante elegir el mejor momento y lugar, manteniendo la mirada fija en la otra persona, el elogio debe ser corto y claro, y expresado en primera persona.

-Aceptar los elogios y las alabanzas no es un acto presuntuoso. No hay que recibirlos con disculpas pero si dar las gracias por ello. (p. 68)

Bases Legales

El fundamento legal de esta investigación está contenido en la siguiente normativa:

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), reza en su Artículo 21.

Todas las personas son iguales ante la ley; en consecuencia:

1.-No se permitirán discriminaciones fundadas en la raza, el sexo, el credo, la condición social o aquellas que, en general, tengan por objeto o por resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio en condiciones de igualdad, de los derechos y libertades de toda persona.

2.-La ley garantizará las condiciones jurídicas y administrativas para que la igualdad ante la ley sea real y efectiva; adoptará medidas positivas a favor de personas o grupos que puedan ser discriminados, marginados o vulnerables; protegerá especialmente a aquellas personas que por alguna de las condiciones antes especificadas, se encuentren en circunstancia de debilidad manifiesta y sancionará los abusos o maltratos que contra ellas se cometan.

3.-Sólo se dará el trato oficial de ciudadano o ciudadana; salvo las fórmulas diplomáticas.

4.-No se reconocen títulos nobiliarios ni distinciones hereditarias.

Asimismo en el Artículo 26:

Toda persona tiene acceso a los órganos de administración de justicia para hacer valer sus derechos e intereses, incluso los colectivos o difusos, a la tutela efectiva de los mismos y a obtener con prontitud la decisión correspondiente.

El Estado garantizará una justicia gratuita, accesible, imparcial, idónea, transparente, autónoma, independiente, responsable, equitativa y expedita, sin dilaciones indebidas, sin formalismos o reposiciones inútiles.

Artículo 87 en su último párrafo:

Toda persona tiene derecho al trabajo y deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del estado fomentar el empleo. La ley adoptara medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Artículo 91:

Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantizará el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa. El salario es inembargable y se pagará periódica y oportunamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la ley.

Como se trata de trabajadores y su incidencia en el desempeño, motivación, es necesario que dicho talento humano sea protegido y se le preste la ayuda necesaria, la cual consiste en capacitar y preparar al trabajador, ya que el mismo es indispensable y necesario para el proceso productivo de la organización, lo importante es preparar y capacitar al trabajador, para que su desempeño sea exitoso, y se le brinde la seguridad exigida en las leyes y el derecho a poder trabajar para la subsistencia digna y decorosa tanto de él como de su familia.

La constitución establece los principios rectores del ejercicio de los funcionarios de la Administración Pública, que le sirven de fundamento a las demás Leyes y Reglamentos del

Estado Venezolano, y que por consiguiente son aplicables al sistema Organizacional y Laboral del personal de la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora de Estado Cojedes. Asimismo, la comunicación efectiva y las excelentes relaciones humanas están avaladas por la Ley Orgánica del Trabajo (2002), a través de los siguientes artículos:

Artículo 2º que reza:

El Estado protegerá y enaltecerá el trabajo, ampararla dignidad de la persona humana del trabajador y dictará normas para el mejor cumplimiento de su función como factor de desarrollo, bajo la inspiración de la justicia social y de la equidad.

Artículo 3º que establece:

En ningún caso serán renunciables las normas y disposiciones que favorezcan a los trabajadores.

Artículo 68 que contiene:

El contrato de trabajo obligará a lo expresamente pactado y a las consecuencias que de él se deriven según la Ley, la costumbre, el uso local y la equidad.

Artículo 130 que dice lo siguiente:

Para fijar el importe del salario en cada clase de trabajo, se tendrá en cuenta la cantidad y calidad del servicio, así como la necesidad de permitir al trabajador y a su familia una existencia humana y digna.

Artículo 137 que se fundamenta en:

Los aumentos de productividad en una empresa y la mejora de la producción causarán una más alta remuneración para los trabajadores. A estos fines, la empresa y sus trabajadores acordarán, en relación a los procesos de producción en un departamento, sección o puesto de trabajo, planes y programas orientados a mejorar tanto la calidad del producto como la productividad y en ellos considerarán los incentivos para los participantes, según su contribución.

Artículo 185 que reza:

El trabajo deberá prestarse en condiciones que: a) Permitan a los trabajadores su desarrollo físico y síquico normal; b) les dejen tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión lícita y c) Presten suficiente protección a la

salud y a la vida contra enfermedades y accidentes; y Mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias.

Artículo 187 garantiza:

El aprovechamiento del tiempo libre para la cultura, para el deporte y para la recreación estará bajo la protección del Estado. Las iniciativas de los patronos, de los trabajadores o de organizaciones públicas o privadas sin fines de lucro para tales objetivos, gozarán de los privilegios y exoneraciones que se establezcan por leyes especiales o reglamentos.

La comunicación en relación a la satisfacción laboral también está considerada aquí cuando se toman en cuenta incentivos que promueven el mejor desempeño de las funciones en el trabajo. En este orden de ideas, La Ley del Estatuto de la Función Pública (2002), rige la manera como deben desempeñarse los funcionarios, dejando expreso en su Artículo 1 que:

La presente Ley regirá las relaciones de empleo público entre los funcionarios y funcionarias públicos y las administraciones públicas nacionales, estatales y municipales, lo que comprende: 1. El sistema de dirección y de gestión de la función pública y la articulación de las carreras públicas. 2. El sistema de administración de personal, el cual incluye la planificación de recursos humanos, procesos de reclutamiento, selección, ingreso, inducción, capacitación y desarrollo, planificación de las carreras, evaluación de méritos, ascensos, traslados, transferencia, valoración y clasificación de cargos, escalas de sueldos, permisos y licencias, régimen disciplinario y normas para el retiro.

Asimismo, la mencionada ley en su Capítulo V establece la capacitación y desarrollo del Personal dejando implícito en sus Artículos 63, 64 y 65 que:

Artículo 63 establece que:

El desarrollo del personal se logrará mediante su formación y capacitación y comprende el mejoramiento técnico, profesional y moral de los funcionarios o funcionarias públicos; su preparación para el desempeño de funciones más complejas, incorporar nuevas tecnologías y corregir deficiencias detectadas en la evaluación;

habilitarlo para que asuma nuevas responsabilidades, se adapte a los cambios culturales y de las organizaciones, y progresar en la carrera como funcionario o funcionaria público.

Artículo 64 se fundamenta en:

El Ministerio de Planificación y Desarrollo diseñará, impulsará, evaluará y efectuará el seguimiento de las políticas de formación, capacitación y desarrollo del personal al servicio de la Administración Pública Nacional y será responsable de la coordinación, vigilancia y control de los programas de los distintos órganos y entes con el fin de garantizar el cumplimiento de dichas políticas.

Artículo 65 reza que:

Los programas de formación, capacitación y desarrollo podrán ser ejecutados directamente por los órganos o entes de la Administración Pública Nacional, o podrá recurrirse a la contratación de profesionales o instituciones acreditadas. El Ministerio de Planificación y Desarrollo velará por la calidad de los programas y propondrá los correctivos o mejoras que sean necesarios.

Tabla Nro. 1
Operacionalización de las Variables

| VARIABLES | DEFINICION OPERACIONAL | DIMENSIONES | INDICADORES | ITEMS |
|---|--|--------------------|--|----------------------------|
| La comunicación efectiva como herramienta gerencial | La comunicación es trascendental para desarrollar el clima organizacional. Según Chiavenato, la comunicación es el proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra. | Información | -Comunicación efectiva -Conocimiento de la importancia y tipos de comunicación -Programación Neurolingüística -La comunicación efectiva | 01 02 03-04 05-06 |
| Los servicios de atención a la ciudadanía de la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora | Son los que ofrecen cada una de las unidades de trabajo de la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora. | | -Cambios en la gestión de servicios -Plan de formación | 07-08 09-10 |

Fuente: Elaboración propia (2018)

CAPITULO III
MARCO METODOLÓGICO
Diseño de la Investigación

Esta investigación se desarrolló adoptando el diseño de campo, la cual es definida por la UPEL (2004), como “el análisis sistemático del problema de la realidad, con el propósito bien sea de describirlas, interpretarlas, atender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos...los datos de interés son escogidos directamente de las realidad” (p. 5). Al respecto, en este diseño se construyó una situación parecida a lo planteado por el autor, se realizó un seguimiento, planteamientos consecutivos, permanentes y oportunos, como también entrevistas a los sujetos involucrados en dicho estudio.

Tipo de Investigación

Tomando en consideración la naturaleza del problema planteado, los objetivos establecidos y los mecanismos para el alcance de los mismos, el presente estudio se encuentra enmarcado en la modalidad de proyecto factible o de aplicación, que según lo planteado por UPEL (2004), “consiste en la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo variable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupo social; puede referirse a la formación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos....” (p.16).

Nivel Investigación

El nivel de la investigación tal como lo plantea Arias (1997), se refiere “al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno, en donde el tipo de investigación a realizar determina los niveles que es preciso desarrollar” (p. 47). Esta investigación se fundamenta y apoya en el nivel de investigación descriptivo, que según Orozco y Otros (2002) “tiene como propósito la descripción cuantitativa de un evento o fenómeno, tal cual

ocurre en la realidad sin generalización categórica. En esta modalidad de investigación se establecen las secuencias o proporciones y otras medidas descriptivas de un conglomerado respecto a las variables que constituyen el fenómeno a estudiar”. (p. 9)

Así mismo, en el nivel integracionista, Hurtado de B (1998) considera que “nivel de investigación que integra los holotipos de investigación que contemplan acciones directas por parte del investigador sobre el asunto en estudio”. (p. 96). Al respecto, se analizó, describió y se propusieron alternativas de solución al problema planteado como lo es la comunicación efectiva como enfoque gerencial para promover servicios de atención al público para la satisfacción ciudadana en la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora Estado Cojedes.

Población y Muestra

Población

Para Hurtado de B (1998), es el “conjunto de elementos, seres o eventos, concordantes entre sí en cuanto a una serie de características, de los cuales se desea obtener alguna información” (p. 142). En este caso particular, la población estuvo constituida por 190 trabajadores que laboran en la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora del Estado Cojedes.

Muestra

En relación a la muestra, Hurtado de B (1998) plantea “es en esencia, un subgrupo de la población...la representatividad de la muestra consiste en que los hallazgos hechos en la muestra puedan ser generalizados a todos los integrantes de la población”. (p. 94). De acuerdo a la población en estudio, se seleccionó dicha muestra a través de un muestreo aleatorio simple, que según lo planteado por Hurtado de B (1998), “es un procedimiento empleado en la selección de muestras al azar” (p. 95); por lo tanto el contexto en estudio está limitado en la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora, representada por 57 personas lo que es el 30 % de la población en estudio. A continuación, siguiendo las fases que se

desarrollaron en la elaboración de dicho estudio, se dará a conocer las técnicas e instrumentos de recolección de información.

Técnicas de recolección datos

Al respecto, de acuerdo a las características del estudio, las técnicas de recolección de datos, en relación a lo que plantea Hurtado de B (1998), es “un conjunto de procedimientos y actividades que permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación” (p. 409). La técnica que se aplicara en la investigación es la encuesta, la cual según, Hurtado de B (1998) es “una técnica de recolección de datos parecida a la técnica de entrevista por cuanto consiste en obtener información a través de preguntas formuladas a otras personas, se diferencia de la entrevista porque en la encuesta no se establece un dialogo con el encuestado y el grado de interacción es menor que con el entrevistado.” (p. 469)

Instrumentos de Recolección de Datos

En relación al instrumento para la recolección de datos e información tomada directamente de los sujetos a ser estudiados, se utilizara el cuestionario, con la finalidad de obtener datos, registrar, clasificar y jerarquizar la información que interesa de acuerdo a los objetivos planteados, la cual permitió obtener las observaciones, mediciones y comparaciones de las variables planteadas en dicha investigación. Al respecto, Hurtado de B (1998), lo define: “conjunto de pautas e instrucciones que orientan la atención del investigador hacia un tipo de información específica para impedir que se aleje de un punto de interés...” (p. 77). En la presente investigación el instrumento estará estructurado por 15 ítems de selección múltiple, establecido y diseñado de acuerdo a la Escala de Likert.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

De acuerdo a los objetivos planteados por el Investigador del estudio titulado: Plan de Comunicación Efectiva como herramienta Gerencial potenciadora de los Servicios de atención a la Ciudadana en la Alcaldía del Municipio Ezequiel Zamora Estado Cojedes; el análisis de los resultados se realizó tomando en consideración la Estadística descriptiva y porcentual, arrojando un análisis cuantitativo, en tal sentido se dan resultados donde se hizo una descripción, que según, Hurtado (1999),”se realiza para describir el tema de investigación, los eventos involucrados, y los resultados según el holotipo y las necesidades, particularmente de la investigación “. (p. 53

Así mismo, en relación a la dimensión analítica según el diseño, Hurtado (ob, cit: 151) señala que “depende del tipo de datos, la cantidad de mediciones o el tipo de muestreo. Si el diseño es evolutivo se utilizara análisis de tendencias, pero si hay patrones de comparación, se utilizaran técnicas de análisis comparativo...”

Al respecto, la dimensión cuántica de la investigación, Hurtado (ob. cit; 160), plantea que “está directamente relacionada con uno de los principios generales de la Holística aplicados a la investigación: el principio de posibilidades abiertas, el mismo se centra en el carácter amplio y no determinista del proceso investigativo, lo cual permite que cada investigador trace su propio camino (método), para hacer su investigación.

Dentro de esta perspectiva, se plantea el proceso de interpretación correspondiente a la dimensión metodológica de la investigación, durante la cual el Investigador codificó, clasifico y analizó los datos que recogió durante la fase interactiva o de aplicación de este diseño metodológico, interpretándolos y atribuyéndoles un significado. A continuación se presentan de manera creativa, detallada y crítica los análisis descriptivos e interpretativos y cuánticos totalmente integrados relacionados con los resultados obtenidos en esta investigación, de acuerdo a la realidad abordada por el Autor, siendo los siguientes:

Ítem 1.- Información acerca de la Comunicación efectiva
Tabla Nro. 2

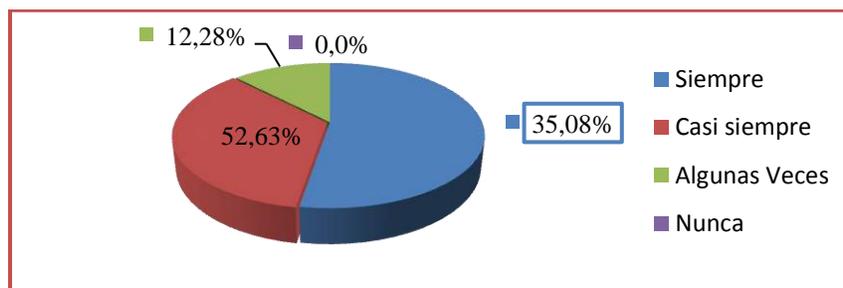
Información sobre la Comunicación efectiva

| Alternativas | Frecuencias | Porcentajes |
|---------------------|--------------------|--------------------|
| SIEMPRE | 30 | 52,63% |
| CASI SIEMPRE | 20 | 35,08% |
| ALGUNAS VECES | 07 | 12,28% |
| NUNCA | 0 | 0% |
| <i>TOTAL</i> | 57 | 100% |

Fuente: Blanco, O. 2018

Gráfico Nro. 1

Información sobre la Comunicación Efectiva



Fuente: Blanco 2018

Análisis:

De acuerdo a los datos suministrados por los sujetos de este estudio como lo son los trabajadores de la Alcaldía del Municipio Ezequiel Zamora, del Estado Bolivariano de Cojedes, en relación a la información suministrada por los sujetos que conforman la muestra en estudio, el 52,63 % consideró que siempre han tenido información acerca de la comunicación efectiva, mientras que un 35,08% considero que casi siempre se han

mantenido informados al respecto. Y el 12,28% dijo que algunas veces se han mantenido informados. Los resultados anteriores son significativos a esta investigación.

Ítem 2.- Conocimiento sobre la importancia de la comunicación efectiva

Tabla Nro. 3

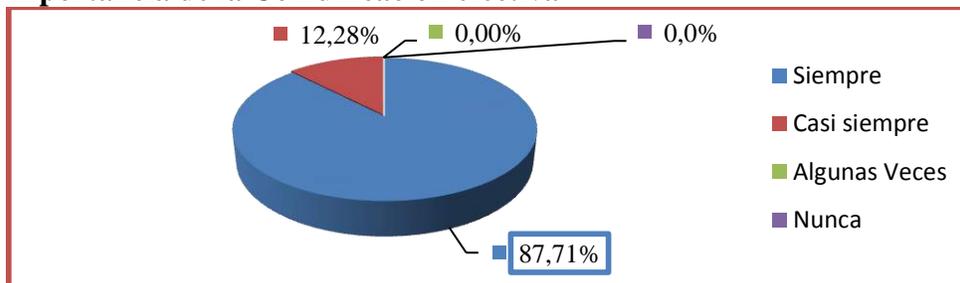
Importancia de la Comunicación efectiva

| Alternativas | Frecuencias | Porcentajes |
|---------------|-------------|-------------|
| SIEMPRE | 50 | 87,71% |
| CASI SIEMPRE | 07 | 12,28% |
| ALGUNAS VECES | 0 | 0,00% |
| NUNCA | 0 | 0,00% |
| TOTAL | 57 | 100% |

Fuente: Blanco, O. 2018

Gráfico Nro. 2

Importancia de la Comunicación efectiva



Fuente: Blanco 2018

Análisis:

En relación al ítem 2, relativo a verificar si las personas encuestadas (Trabajadores) que conforman la muestra de este estudio están informadas acerca de la importancia de la comunicación efectiva el 87,71% de los mismos considero conocer siempre su importancia o relevancia, por otro lado el 12,28% considero casi siempre han podido conocer un poco

de la importancia de la misma. A todas estas, son notorios estos resultados para la puesta en práctica de esta técnica en dicha Institución en estudio, con el fin de optimizar los procesos influyentes en el clima organización de esta.

Ítem 3.- Conocimiento acerca de los tipos de comunicación

Tabla Nro. 4

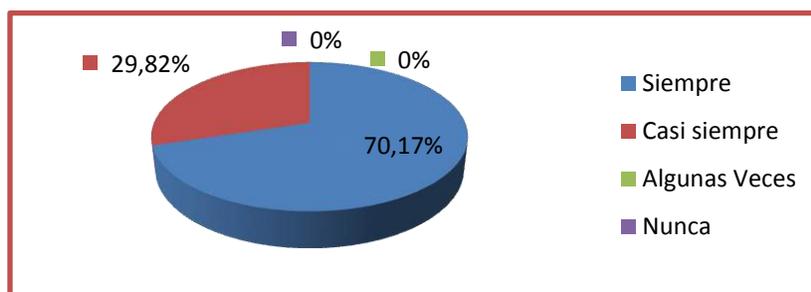
Tipos de Comunicación

| Alternativas | Frecuencias | Porcentajes |
|---------------------|-------------|-------------|
| SIEMPRE | 40 | 70,17% |
| CASI SIEMPRE | 17 | 29,82% |
| ALGUNAS VECES | 0 | 0% |
| NUNCA | 0 | 0% |
| <i>TOTAL</i> | 57 | 100% |

Fuente: Blanco, O. 2018

Gráfico Nro. 3

Tipos de Comunicación



Fuente: Blanco 2018

Análisis:

En cuanto al ítem 3, sobre si los trabajadores encuestados tienen conocimientos sobre los tipos de comunicación que se dan en las personas, el 70,17% considero que siempre han tenido dicha información y el 29,82% opino que poseen buena información sobre estos

tipos de comunicación en las personas. En tal sentido, se puede considerar que con la puesta en práctica de esta técnica dentro de la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora del Estado Cojedes, por lo tanto se puede decir que los procesos comunicativos, así como también el clima organizacional de la misma pueden ser mejorados.

Ítem 4.- Comunicación efectiva entre los trabajadores de la Alcaldía Ezequiel Zamora del estado Cojedes.

Tabla Nro. 5

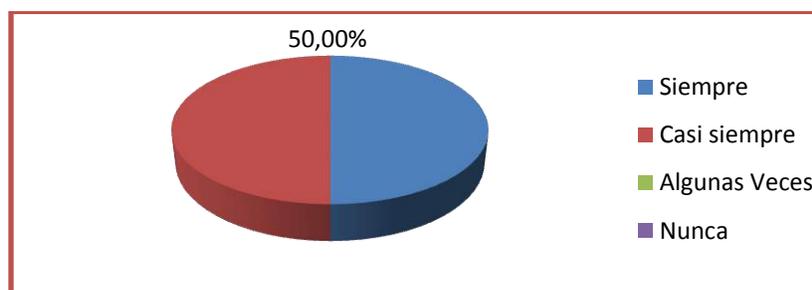
Comunicación efectiva en los trabajadores de la Alcaldía

| Alternativas | Frecuencias | Porcentajes |
|---------------|-------------|-------------|
| SIEMPRE | 30 | 52,63% |
| CASI SIEMPRE | 00 | 0,00% |
| ALGUNAS VECES | 27 | 47,36% |
| NUNCA | 0 | 0% |
| TOTAL | 57 | 100% |

Fuente: Blanco, O. 2018

Gráfico Nro. 4

Comunicación efectiva en los trabajadores de la Alcaldía



Fuente: Blanco 2018

Análisis:

Tal como lo refleja el ítem 4, relacionado con el conocimiento que poseen los trabajadores de la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora del Estado Cojedes, acerca de la comunicación efectiva que se da entre los trabajadores de esta Alcaldía, se puede decir

que el 52,63% de los mismos conocen de los roles comunicativos a cumplir en su desempeño como profesional, y un 47,36% también opinaron que algunas veces tienen información al respecto. Cabe destacar, que estos resultados no son favorables al clima organizacional que debe existir dentro de esta organización.

Ítem 5.- El proceso de comunicación entre el personal de la Alcaldía y la ciudadanía.

Tabla Nro. 6

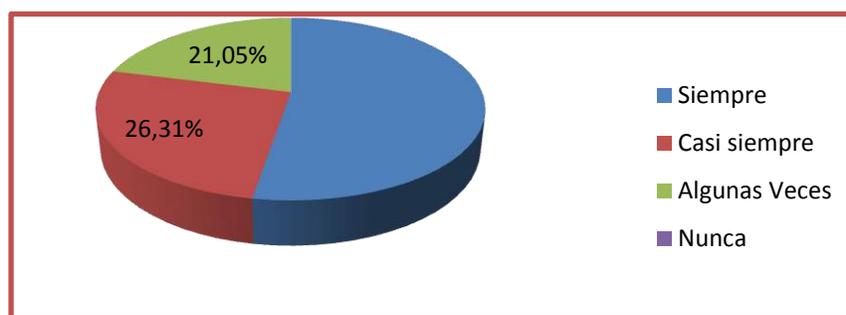
La Comunicación entre el personal de la Alcaldía y la ciudadanía

| Alternativas | Frecuencias | Porcentajes |
|---------------|-------------|-------------|
| SIEMPRE | 30 | 52,63% |
| CASI SIEMPRE | 15 | 26,31% |
| ALGUNAS VECES | 12 | 21,05% |
| NUNCA | 0 | 0% |
| TOTAL | 57 | 100% |

Fuente: Blanco, O. 2018

Gráfico Nro. 5

La Comunicación entre el personal de la Alcaldía y la ciudadanía



Fuente: Blanco 2018

Análisis:

En el ítems 5, sobre la comunicación que se da entre el talento humano de la Alcaldía y la ciudadanía, un considerable 52,63% de las personas entrevistadas consideró que siempre han podido darse cuenta de esta relación que existe entre la comunicación y el desarrollo

que puedan obtener en su personalidad, así mismo un 26,31% dijo que casi siempre han estado atentos a tener buena comunicación en cualquier contexto donde puedan participar para el logro de una buena comunicación y, por ende para el beneficio que puedan tener como personas, y por ultimo un 21,05% es evidente que estos resultados anuncian el grado de compromiso que poseen estas personas con esta Organización.

Ítem 6- La Programación neurolingüística como herramienta para la comunicación efectiva.

Tabla Nro. 7

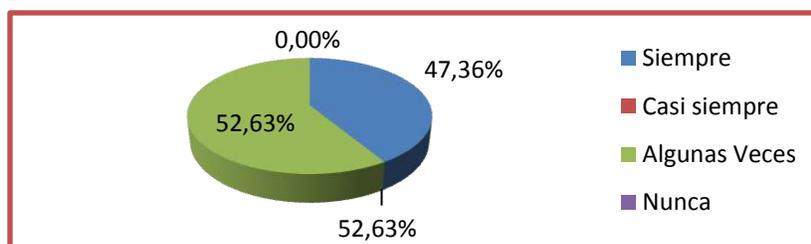
La Programación neurolingüística como herramienta

| Alternativas | Frecuencias | Porcentajes |
|---------------|-------------|-------------|
| SIEMPRE | 30 | 52,63% |
| CASI SIEMPRE | 00 | 0,00% |
| ALGUNAS VECES | 27 | 47,36% |
| NUNCA | 0 | 0% |
| TOTAL | 57 | 100% |

Fuente: Blanco, O. 2018

Gráfico Nro. 6

La Programación neurolingüística como herramienta



Fuente: Blanco 2018

Análisis:

Como se evidencia en el gráfico 6, correspondiente a la Programación neurolingüística como una herramienta para potenciar la comunicación efectiva entre las personas que

solicitan los servicios de las diferentes unidades de trabajo de la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora, las personas entrevistadas emitieron las siguientes respuestas: el 52,63% de los trabajadores de la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes considero que siempre han sabido este aspecto, mientras que el 47,36% dijo que algunas veces podría suceder esta situación. Estos resultados son significativos para el análisis de esta investigación.

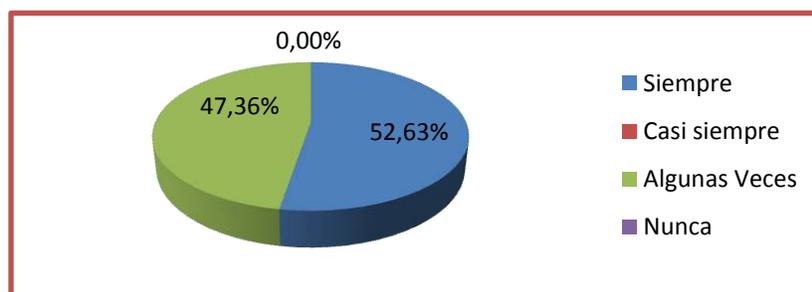
Ítem 7.- Cambios en la gestión de servicios de la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora

Tabla Nro. 8
Cambios en la gestión de servicios

| Alternativas | Frecuencias | Porcentajes |
|---------------|-------------|-------------|
| SIEMPRE | 30 | 52,63% |
| CASI SIEMPRE | 00 | 0,00% |
| ALGUNAS VECES | 27 | 47,36% |
| NUNCA | 0 | 0,00% |
| TOTAL | 57 | 100% |

Fuente: Blanco 2018

Gráfico Nro. 7
Cambios en la gestión de servicios



Fuente: Blanco 2018

Análisis:

Tal como lo refleja el gráfico 7, sobre la necesidad de cambios en la gestión de los

servicios que presta la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora a la ciudadanía en general, se pudo determinar que el 52,63% dijo que siempre se lleva a cabo este proceso tan importante y necesario en estas organizaciones públicas, así también un 47,36% dijo que algunas veces han tenido cierta información al respecto; así estos resultados demuestran los cambios que se deben dar al respecto. Por ello, la viabilidad de este estudio para el mejoramiento del proceso comunicativo de esta organización del sector público en el estado Cojedes.

Ítem 8. Las relaciones comunicativas entre el talento humano de la Alcaldía y los usuarios de los servicios que esta Organización presta.

Tabla Nro. 9:

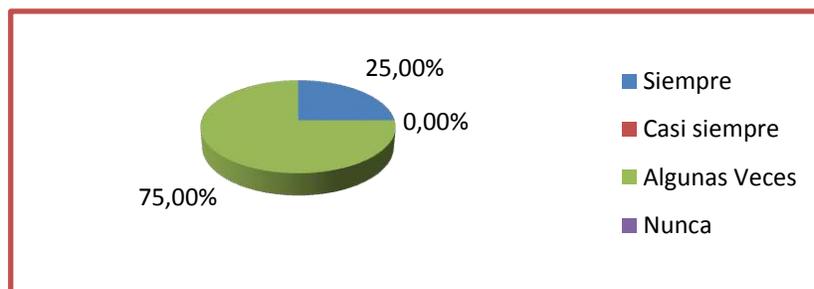
Las relaciones comunicativas

| Alternativas | Frecuencias | Porcentajes |
|---------------|-------------|-------------|
| SIEMPRE | 20 | 35,08% |
| CASI SIEMPRE | 07 | 12,28% |
| ALGUNAS VECES | 30 | 52,63% |
| NUNCA | 0 | 0% |
| TOTAL | 57 | 100% |

Fuente: Blanco 2018

Gráfico Nro. 8

Las relaciones comunicativas



Fuente: Blanco 2018

Análisis:

En el ítem 8, se indagó sobre las relaciones de comunicación que se dan entre el personal

de la Alcaldía y los usuarios o personas atendidas por los trabajadores de la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes, donde el 52,63% opino que algunas veces se puede dar este proceso satisfactoriamente para un mejor desempeño profesional de estas personas, mientras que el 35,08% considero que siempre; y un 12,28% acoto que casi siempre; por consiguiente se debe realizar un análisis a este situación. Según la Constitución Nacional (1.999), los trabajadores y trabajadoras de la República Bolivariana de Venezuela deben ser atendidos de acuerdo a sus necesidades y, en este caso específico estos trabajadores ameritan ser formado en este aspecto o técnica comunicativa.

Ítem 9.- Formación en comunicación efectiva del talento humano

Tabla Nro. 10:

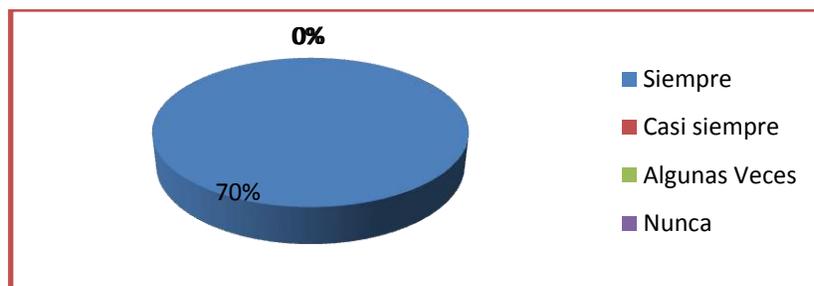
Formación del talento humano

| Alternativas | Frecuencias | Porcentajes |
|---------------------|--------------------|--------------------|
| SIEMPRE | 40 | 70,17% |
| CASI SIEMPRE | 17 | 0,00% |
| ALGUNAS VECES | 00 | 29,82% |
| NUNCA | 0 | 0% |
| <i>TOTAL</i> | 57 | 100% |

Fuente: Blanco 2018

Gráfico Nro. 9

Formación del talento humano



Fuente: Blanco 2018

Análisis:

Sobre lo indagado en el ítems 9, referido al proceso de formación que debe recibir el personal que labora en la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes, el 70,17% considero que siempre han considerado factible esta situación dentro de esta Organización publica, mientras que un 29,82% dijo que algunas veces podría darse esta situación de formación relacionado con el proceso efectivo de comunicación, sin embargo estos resultados dan impulso a proponer este proceso de cambios organizacionales en la precitada organización. Tal como lo establece la Ley Orgánica del trabajo (2.012), es deber del Estado venezolano ofrecer calidad de servicio a los trabajadores y trabajadoras venezolanos (as)...

Ítem 10.- Plan de formación en Comunicación Efectiva

Tabla Nro. 11

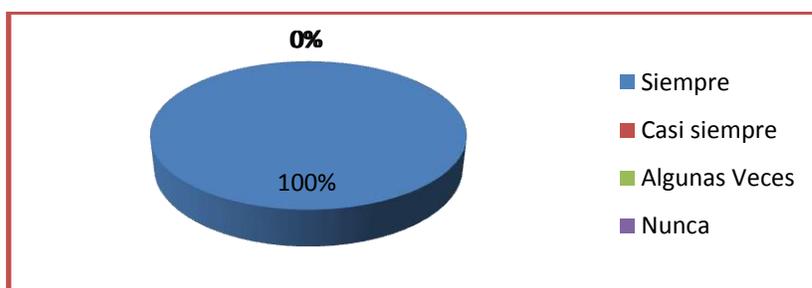
Plan de formación

| Alternativas | Frecuencias | Porcentajes |
|---------------|-------------|-------------|
| SIEMPRE | 57 | 100,00% |
| CASI SIEMPRE | 00 | 0% |
| ALGUNAS VECES | 00 | 0,00% |
| NUNCA | 0 | 0% |
| TOTAL | 57 | 100% |

Fuente: Blanco 2018

Gráfico Nro. 10

Plan de formación



Fuente: Blanco 2018

Análisis:

En el ítem 10, donde se indagó sobre si los trabajadores y trabajadoras de la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes ameritan formación en relación a la comunicación efectiva para el logro de un mejor desempeño en su estructura organizacional, el 100,00% de los encuestados consideraron que si necesitan orientación al respecto. A todas estas, se puede decir que a pesar de poseer esta información no existe una verdadera comunicación que ayude al desarrollo de un buen clima organizacional idóneo y de acuerdo a la misión y visión que cumple esta institución para la sociedad venezolana y, en este caso particular en San Carlos Estado Cojedes. De allí, la viabilidad de este estudio.

CAPITULO V
LA PROPUESTA

**PLAN DE COMUNICACION EFECTIVA, COMO HERRAMIENTA GERENCIAL
DE LOS SERVICIOS A LA CIUDADANIA EN LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO
EZEQUIEL ZAMORA ESTADO COJEDES**

Autor: Oscar Vicente Blanco Farfán
CIV No 14.613.806

San Carlos, mayo 2018

Presentación

Este Plan tiene como propósito fortalecer el proceso de comunicación. Es innegable que se vive en la era de la comunicación, caracterizada por los avances tecnológicos y la velocidad de la información. El gerente de hoy para poner en práctica sus planes, diseñar e implantar estrategias, tomar decisiones acertadas requiere de sistemas de comunicación eficaces. A tal efecto, Munch (ob. cit), aduce que es el proceso a través del cual se transmite y se recibe información, consta de tres elementos básicos: emisor, en donde se origina la información; trasmisor, a través del cual fluye la información y receptor, que recibe y debe entender la información.

La comunicación es el medio a través del cual se modifica la conducta de las personas, es absolutamente indispensable para el intercambio con otros integrantes de la sociedad, organización, institución u otro ambiente. Al respecto Byars (2000), destaca “que la eficacia gerencial depende del dominio del arte de la comunicación” (p. 324).

Por lo tanto, la calidad de la comunicación depende de que el director piense, active y oiga las sugerencias de los subordinados, pues estos muchas veces están influenciados o agobiados por diversos factores individuales, en este caso el gerente debe planificar estrategias que ayuden a sus docentes, a saber escuchar con agrado, responder con empatía y estar abierto a una constante retroalimentación, de esta manera se optimizan las relaciones interpersonales.

Al respecto, Terry (1999), considera que “la comunicación es parte fundamental de lo que debe manejar un gerente; conocer conceptos de autoridad, liderazgo, atendiendo los cambios de la comunicación, esta debe ser clara y precisa” (p. 159). Es decir, que todo gerente en el cumplimiento de sus funciones debe estar en contacto directo con sus trabajadores, mediante una adecuada comunicación con el fin de poder aplicar los principios del liderazgo de acuerdo a los requerimientos del proceso comunicacional.

Por otra parte, Resqueijo y Lugo (1990), acotan que “el gerente por medio de la comunicación puede coordinar y controlar la institución y tomar decisiones sin afectar el clima organizacional de la misma” (p. 12). Por lo tanto, el director en el ejercicio de sus

funciones ha de emplear una comunicación direccional para lograr que los miembros de la institución respondan a sus exigencias sin generar conflictos conducentes a crear dificultades en el logro de los objetivos propuestos.

En este orden de ideas, Chiavenato (2000) argumenta que la comunicación “implica cambio de información y significado de una persona a otra, es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas pensamientos y valores” (p. 87). En tal sentido, es un medio, a través del cual la información se convierte en un elemento indispensable en las relaciones laborales, por lo que constituye la principal fuente de interacción social. Mediante la transmisión de la información se logra una integración efectiva entre las necesidades y aspiraciones de los funcionarios y los objetivos e intereses de la organización, razón por la cual la adecuada comunicación es esencial para el funcionamiento óptimo de cualquier organización.

Vale acotar, que para la existencia de unas relaciones interpersonales productivas, es pertinente que el líder tenga conocimiento de los tipos de comunicación que se practican en una institución, por cuanto le permite mayor fluidez en las actividades planificadas y ejecutadas.

De acuerdo a la dirección en que fluye la comunicación, a criterio de Robbins (2000), esta puede ser de dos maneras: “vertical o lateral. Al referirse a la vertical la divide en ascendente y descendente. La ascendente fluye hacia un nivel más alto en la organización, se usa para proporcionar información a las personas en estratos más altos, informarles sobre el avance hacia las metas y los problemas actuales; este tipo de comunicación hace que los gerentes conozcan el sentir de los empleados y los compañeros en general respecto a sus trabajos” (p. 56).

La comunicación descendente va desde la cúspide de la organización hacia abajo, éstas son básicas para cualquier operación convierte el proceso de planificación de políticas y adopción de decisiones por parte de la dirección en órdenes, que permiten dirigir a los empleados en su trabajo a ella generalmente se le dedica más tiempo y esfuerzo.

En relación a la comunicación lateral, se da entre miembros de un grupo de trabajo del mismo nivel, gerentes o personal del mismo estrato horizontal. Con ella se logra ahorrar

tiempo, facilita la coordinación; la misma es creada de manera informal y tiene como objeto generar un corto circuito en la jerarquía vertical y acelera la acción. En cuanto al efecto que esta puede ocasionar, está en primer lugar impedir que la información se transmita de manera eficiente y exacta, pero también debe ser buena si se presenta con el conocimiento y el apoyo de los superiores, y si se rompen los canales verticales formales puede provocar conflictos disfuncionales, cuando los miembros omiten a sus superiores para realizar las cosas o cuando los jefes descubren que se han tomado medidas o decisiones sin su conocimiento.

El análisis de los párrafos anteriores, permiten inferir que la comunicación tiene una influencia notable en todo tipo de organización, dado que en cualquier dirección que fluya aporta ventajas a saber: los empleados saben lo que están haciendo sus compañeros, la gerencia recibe entrada de información, la administración se capacita para girar instrucciones, coordina el trabajo, facilita la cooperación porque las personas logran comunicar sus necesidades y sentimientos a quienes les rodean, los mismos se motivan, genera un mejor desempeño en el trabajo y una mayor satisfacción en su desenvolvimiento, las personas comprenden mejor sus empleos y se sienten parte de ellos, es decir se comunican fortaleciendo sus interacciones personales.

En este caso particular, donde se desarrolla esta investigación, como lo es la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora del estado Bolivariano de Cojedes, se pretende con la misma afianzar este proceso comunicativo que se lleva a cabo entre el personal que labora en esta organización y los miembros de las comunidades atendidas diariamente. Por ello, la importancia que reviste la misma precisamente porque con la formación que recibirá este talento humano se potenciara esta sinergia entre el personal de la misma y la ciudadanía en general.

Fundamentación

La globalización económica y cultural, caracterizada por el desarrollo tecnológico, el aumento de una competencia tecnificada, tanto en equipos como en métodos de

administración, conlleva a que el manejo de las organizaciones en cualquier país sea cada día más complejo, lo cual exige mayores y mejores aptitudes de quienes son sus directivos, administradores y socios. En tal sentido, en estas enmarañadas situaciones, las empresas deben ser cada día dinámicas y actuar de manera eficiente ante los cambios socio-político y económico que se suscitan a nivel mundial. Las que sean capaces de asumir esta cultura de cambio deberán prepararse para afrontar los escenarios de incertidumbre que les toca afrontar. La praxis empresarial basadas en normas, políticas, principios, sistemas, procesos, paradigmas entre otros, deberán ser actualizadas por quienes las sustentan e ir hacia la construcción de una praxis gerencial contextualizada con una visión dinámica, flexible y poliédrica, que permita ver con múltiples miradas los factores que afectan la gerencia en estos tiempos de cambio.

Los diferentes cambios en el entorno y su impacto en los paradigmas que durante décadas han orientado el trabajo de las organizaciones también influyen en los enfoques gerenciales que surgieron y predominaron en condiciones que se han modificado sustancialmente. Romero (2005), concibe a la gerencia “es una técnica mediante la cual se determina y se realizan tareas y responsabilidades para lograr propósitos y objetivos de un grupo humano en particular” (p. 26).

Por lo tanto, dirigir una organización o una parte de ella supone un conjunto de responsabilidades y/u obligaciones que comprometen al individuo a llevar a cabo la metas propuestas de la organización. Un gerente debe cumplir ciertas funciones, o, si se quiere ver desde otra perspectiva, debe desempeñar determinados roles.

En coherencia con lo antes expuesto gerenciar una empresa o institución bajo los criterios de eficiencia y eficacia no es fácil. Se requiere la formulación de funciones administrativas y gerencia estratégica que sean efectivas y necesarias para que las organizaciones de hoy puedan participar con criterio actualizado en el complejo mundo del siglo XXI. Aunado a la complejidad como una nueva visión epistemológica, la cual creará un nuevo desafío en las nuevas organizaciones del nuevo milenio. Al respecto afirma Morín (2005):

Estamos frente a sistemas extremadamente complejos en lo que la parte está en el todo y el todo está en la parte. Esto es válido para la empresa que tienen sus reglas de funcionamiento y en cuyo interior, juegan las leyes de la sociedad en su totalidad. (p. 125)

Es necesario acotar la influencia que tiene el entorno y en donde la organización se mueve. Los cambios externos son graduales y a veces bruscos, por lo que la empresa tiene que reaccionar antes las nuevas condiciones externas y así detectar las amenazas y oportunidades que se le presentan en el mismo. Los cambios paradigmáticos que han ocurrido al final del siglo pasado y a comienzos del siglo XXI, han generado grandes desavenencias respecto a las concepciones que hasta entonces se creían ciertas, confiables y verificables, particularmente aquellas relacionadas con las formas de pensar, conocer y construir la ciencia.

En este devenir de la construcción del conocimiento penetra el pensamiento complejo como una nueva epistemología, con la cual se pretende orientar los procesos de construcción de la ciencia basados en una ética de la comprensión y la interpretación de la multidimensionalidad del ser humano y la multireferencialidad de lo real, que ha posibilitado articular las distintas problemáticas concurrentes en forma transversal, holística e integradora.

De allí que Balza (2010), conceptualiza a la epistemología de la complejidad como “un modo de pensar la multidimensionalidad de la existencia humana, que define el mundo de la vida en su conjunto, donde se propicia la concurrencia de múltiples niveles de realidad: noumenica, fenoménicas y noosfericas para el diálogo entre las distintas lógicas del pensamiento: la lógica formal, la lógica configuracional y la lógica reconfiguracional, es decir, aquella que da cuenta de la cognición compleja” (p.51).

Por lo tanto, este posicionamiento epistemológico, posibilita una visión planetaria del acontecer de la humanidad, pues permite animar y articular ideas, opiniones, actividades y proyectos vinculados con la multicontextualidad, el abordaje de la planetarización/globalización, la gobernabilidad de lo local–global y la articulación de los saberes disyuntos, todo lo cual supone que los gerentes organizacionales deben pensar

complejamente para poder lograr la convivencia de lógicas diferentes. Al respecto, aporta Etkin (2000):

Al mirar la realidad de las organizaciones desde el enfoque de la complejidad, nos encontramos con la existencia de múltiples criterios, objetivos y valores que conviven en la organización y están presentes en el momento de todo análisis y decisión” (p. 79).

Ahora bien, dentro de los elementos fundamentales del pensamiento complejo, también está incluida la ética del género humano, entendida ésta como un enfoque cognoscitivo que considera al individuo, a la sociedad y a la especie humana como una sola entidad, pues implica concebir a la humanidad como una comunidad planetaria compuesta por individuos que conviven unidos por los lazos de un conocimiento pertinente.

Al respecto, Morín (ob. cit.) expresa que “cuando se había de asumir los principios del conocimiento pertinente se entiende por ello la necesidad de enseñar los métodos que permitan aprehender las relaciones mutuas y las influencias recíprocas entre las partes y el todo de este mundo complejo afrontar problemas globales que contextualizan sus investigaciones parciales y locales” (p. 61). A ello contribuye el pensamiento complejo, el cual es una conjunción entre simplicidad y complejidad, lo que implica procesos como seleccionar, jerarquizar, separar, reducir y globalizar, articulando lo que ésta disociada, pero no desde una mirada superficial, puesto que esta relación es al mismo tiempo antagónica y complementaria.

En correspondencia con lo anterior, puedo afirmar que el mundo y la realidad que se observa dependen de la capacidad de percepción de quien lo hace, de tal manera que se pueden percibir mundo y realidades diferentes. Por lo cual, no se puede garantizar que la apreciación de un individuo respecto a la realidad sea la única, ni la mejor, ni la verdadera; sólo se pueden dar argumentos de porqué se percibe así y no de otra manera.

En consecuencia, es el argumento que se construye, a partir, tanto de la observancia como del significante del texto – contexto que le permite al investigador resignificar la multireferencialidad de lo real a través de un proceso hermenéutico, crítico y dialéctico que

se expresa de forma relacional en la ontología transversal del lenguaje para construir la ciencia.

Los planteamientos de Morín (ob. cit.) acerca de la naturaleza relacional de la cognición compleja aportan elementos pertinentes a la discusión cuando refiere:

...el pensamiento complejo es ante todo un pensamiento que relaciona. Es el significado más cercano del término *complexus* (lo que está tejido en conjunto). Esto quiere decir, que en oposición al modo de pensar tradicional, que divide el campo de los conocimientos en disciplinas atrincheradas y clasificadas, el pensamiento complejo es un modo de religazón. Está pues contra el aislamiento de los objetos de conocimiento; reponiéndolos en su contexto y de ser posible, en la globalidad a la que pertenecen. (p. 72)

Ahora bien, extrapolando los fundamentos del pensamiento complejo al amplio campo de las ciencias gerenciales, se cae en la necesaria inclusión de una de las más relevantes vertientes ontológicas tomada en cuenta por Morín (ob.cit.) como es la condición humana, la cual debería ser el centro de consideración de cualquier modelo gerencial, para valorar la calidad humana desde la concurrencia de múltiples conocimientos que se encuentran dispersos entre las distintas disciplinas, como las ciencias naturales, las ciencias sociales, las ciencias espirituales y la filosofía.

Todo esto se inscribe dentro de la necesidad de reformar los estilos de pensamiento gerencial en todo tipo de organización para conectarnos con una identidad organizacional planetaria, azarosa e incierta; por lo tanto, se trata de la convivencia dentro de un nuevo orden civilizatorio, para dar cuenta de cómo todas las partes del mundo requieren ser intersolidarias, dado que enfrentan los mismos desafíos en un devenir histórico signado por el sello de la incertidumbre.

Ergo, dice Morín (ob.cit.), hay que hacer frente a las incertidumbres que se han puesto de manifiesto a lo largo del siglo XX, a través de la microfísica, la termodinámica, la cosmología, la biología evolutiva, la neurociencia y las ciencias históricas. Con ello se puede señalar que la comprensión de la realidad, es tanto medio como fin de la

comunicación humana, por lo que no es algo que la gerencia pueda pasar por alto, pues para ello es necesario una reforma de las mentalidades.

De allí, la idea de pensar la gerencia en las organizaciones sociales con la visión del pensamiento complejo desde, en tanto este enfoque conduce a superar esquemas estrictos y normativos, puesto que las organizaciones como sistemas abiertos se desarrollan y evolucionan en entornos turbulentos e impredecibles, los cuales es necesario afrontar desde la multiperspectividad de una gerencia compleja.

En este sentido, el eje central de la discusión gerencial debe estar representado por la interrelación sistémica, entre individuo, la ideología organizacional y sociedad al concebir a la gerencia como un arte para la modelación de actitudes y comportamientos y no como línea de mando para establecer una distancia entre quienes tienen el conocimiento y la autoridad y aquellos destinados a adquirirlos y a obedecer.

En concordancia con estos planteamientos, Flores (2007) concibe a la complejidad como “una cantidad extrema de interacciones o interferencias entre un número ilimitado de unidades presentes en todo sistema auto organizador, el cual se caracteriza por una parte, por las indeterminaciones y la presencia de fenómenos aleatorios, y por la otra, por matices de incertidumbre, referidos a los límites de nuestro entendimiento fenomenológico.

Bajo esta perspectiva relacional, sistémica y de indeterminaciones que ofrece una mirada gerencial y compleja, el gerente de las asociaciones cooperativas del sector pesquero, debe propiciar en las personas la motivación suficiente, el autorreconocimiento de sus ilimitadas potencialidades y capacidades para aportarlas a la empresa y posibilitar alcanzar, no solamente los fines y propósitos de la cooperativa en sí misma, sino responden en forma satisfactoria las demandas globales del contexto, tomando un principio. En este tipo de escenario, aporta Balza (ob. cit.):

Los componentes se entrecruzan, coexistiendo las disimilitudes y las coincidencias; lo contradictorio se conjuga complementariamente, para construir unidades funcionales que trascienden sus propias diferencias, las partes se auto contienen, se autogeneran e interactúan

de manera sistémica y relacional dentro de una perfección cíclica que respeta estrictamente la polaridad que les da identidad. (p. 180)

Conforme a la presente acotación, la vida de las organizaciones sociales complejas como las organizaciones públicas, específicamente las Alcaldías demandan de todos los actores sociales que la conforman, una nueva forma de pensar y actuar, amparada en la autonomía y la libertad, pero también en la responsabilidad. De tal modo, que la gerencia en estos espacios requiere algo emergente que le imprima una nueva identidad para valorar la condición del individuo y que le proporcione sustento a sus actuaciones.

Entonces, la visión de la gerencia en las organizaciones públicas debe constituirse en una oportunidad para que todos los actores sociales involucrados puedan auto descubrirse como personas y agrandar sus competencias y desarrollar su capacidad para poner sus conocimientos al servicio de la empresa y de la sociedad en general.

Es por ello que Graton (2000), refiere que:

La perspectiva compleja de la gerencia en las organizaciones sociales, no solamente implica desplegar un sistema de acciones a través de los empleados para dar cuenta de las tareas y operaciones productivas y administrativas de las empresas, sino un complejo proceso relacional con el fin de comprender la naturaleza compleja de los seres humanos, buscando favorecer la autorrealización personal para aprender algo nuevo de cada experiencia vivida. (p. 24)

En consecuencia, esa naturaleza compleja de los individuos, debe permitirle al gerente de las organizaciones sociales, específicamente las de las cooperativas del sector pesquero, reflexionar a profundidad acerca de la multidiversidad del ser humano en el ejercicio de sus haceres para ofrecer un servicio a la comunidad con mayor dedicación humanitaria.

Todo esto designa pensar en una gerencia con una visión compleja, asociados a un conjunto de valores sociales emergentes que permitan la configuración de un nuevo estilo gerencial y organizacional, que sin desatender los fundamentos esenciales de la praxis gerencial, tome en cuenta la incertidumbre, la ambigüedad y la indeterminación propia de toda convivencia organizacional.

Plan en Comunicación efectiva de la Alcaldía del Municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes

En este sentido, con respecto al desempeño y la motivación laboral en el departamento de talento humano de la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes se obtuvo que la mayoría del personal el 100% manifestó que ameritan de un Plan de formación en comunicación efectiva para la potenciación de los servicios al público, precisamente al momento de realizar sus funciones éste personal se encuentra en un bajo nivel de desempeño. Lo anteriormente dicho hace referencia al bajo nivel de comunicación, así pues, el mismo condiciona los resultados según la Teoría de Herzberg. El desempeño es una variable dependiente del esfuerzo que se realiza y de otras variables tanto personales (habilidades y conocimientos), como del ambiente laboral. A su vez, el esfuerzo que decide hacer el trabajador es, fruto de su motivación.

Con base a este señalamiento, la comunicación en la Alcaldía el municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes debe estar sustentada en principios y criterios democráticos que permitan un adecuado desempeño laboral de la organización del personal de manera eficiente, así como el desempeño de roles deseados y satisfactorios dentro de esta importante institución pública del estado Cojedes; por cuanto se pudo precisar en el trabajo de campo realizado que los empleados encuestados dieron evidencias claras de factores que conllevan a la desmotivación, por lo que se priorizó la necesidad de establecer acciones para mejorar la gestión de los mismos, realizando ajustes o adaptaciones necesarias de acuerdo a los intereses organizacionales.

Es por ello, que pensando en la motivación y su incidencia en el desempeño laboral, ha surgido la inquietud de proponer un plan de estrategias comunicacionales para mejorar la gestión y el desempeño del personal que labora en la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes; con lo que se persigue generar una sinergia propia y constante que impulsen y motiven a los trabajadores de esta área a desempeñar sus labores de manera exitosa a medida que transcurra el tiempo.

Al hablar de Plan de formación, implica trabajar con el propósito de alcanzar unas metas consideradas deseables. En este sentido, el diseño se convierte en el momento en el cual se ponen de manifiesto las intenciones y se dejan traslucir las ideas involucradas. En el caso de un proyecto compartido, además, es testigo y parámetro para todos los que están comprometidos en él. Si algo ha de cambiarse debe hacerse teniendo en cuenta las implicaciones que el cambio tiene para las diferentes personas involucradas.

Es la base desde la cual las acciones que se emprenden cobrarán significado en función de lo que se quiere hacer. No existen desde el punto de vista que se sostiene, estrategias que sean válidas en sí mismas, en cualquier circunstancia, entonces será válido tomar los caminos que en cada caso mejor sirvan de puente entre la situación actual y la deseada.

El Plan de formación en Comunicación efectiva dirigido a los trabajadores de la Alcaldía el municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes tiene la siguiente finalidad fundamental: que los sujetos aprendan a construir sus conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores para enfrentarse inteligentemente a la sociedad en sus diferentes acciones o actividades que le corresponda realizar como ciudadanos comunes de una determinada población y como miembros de una organización pública.

Se enmarca en un enfoque curricular que concibe la acción formativa como un proceso dinámico, planificado, que propicia las condiciones para la exploración de cómo el aprendizaje significativo, la resolución de problemas, la tecnología de la información, el descubrimiento y la investigación, se convierten en fundamentos para la construcción de saberes vivenciales y experimentales, cuyo aprendizaje consta de contenidos cognoscitivos (saber), procedimentales (hacer) y de orden actitudinales (ser y convivir), para permitir al sujeto de aprendizaje generar una nueva manera de aprender, hacer, ser y convivir, a partir de las experiencias personales, sus características y las del entorno inmediato.

Se estima una duración de 160 horas teóricas-prácticas, para la ejecución de la formación, que se apoya en una Guía de Formación, que será utilizada como insumo para la construcción colectiva de la acción formativa. Para ello, será necesaria la utilización de estrategias metodológicas asertivas, que permitirán el proceso de adquisición y construcción de saberes en los sujetos, mediante aprendizajes cooperativos o colaborativos.

A todas estas, por todas estas razones, parece que debe imponerse el concepto de la educación durante toda la vida con sus ventajas de flexibilidad, diversidad y accesibilidad en el tiempo y el espacio. Es la idea de educación permanente lo que ha de ser al mismo tiempo reconsiderado y ampliado, porque además de las necesarias adaptaciones relacionadas con las mutaciones de la vida profesional, debe ser una estructuración continua de la persona humana, de su conocimiento y sus aptitudes, competencias profesionales, pero también de su facultad de juicio y acción. Debe permitirle tomar conciencia de sí misma y de su medio ambiente e invitarla a desempeñar su función social en el trabajo y la ciudad.

Para ello, nada puede reemplazar al sistema formal de educación en que cada uno se inicia en las materias del conocimiento en sus diversas formas. Nada puede sustituir a la relación de autoridad, pero también de diálogo, entre el docente y el alumno. Según los postulados de la UNESCO, La educación durante toda la vida se presenta como una de las llaves de acceso al siglo XXI. Esta noción va más allá de la distinción tradicional entre educación básica y educación permanente, y responde al reto de un mundo que cambia rápidamente. Esta posición lleva al autor considerar para esta formación dirigida al talento humano de dicha Alcaldía los espacios virtuales como alternativa para generar aprendizaje compartido, significativo, sin fronteras alguna para la adquisición de conocimiento. Así también, la comprensión de que las reacciones de interdependencia son cada vez mayores, y el análisis compartido de los riesgos y retos de la educación del futuro.

Asimismo, se apoyara en la Formación Permanente e Integral, que según la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), sustenta una política de Estado destinada a orientar y consolidar el proceso de transformación de los diferentes sectores involucrados en el desarrollo económico y social de la nación. Para ello, es necesario generar alianzas estratégicas con los diferentes actores de la sociedad a través de una cultura de participación, una visión compartida y la formación de un ciudadano que con su acción constituya las bases de una nueva sociedad multiétnica y pluricultural en el espíritu de la interculturalidad.

Así mismo, la Carta Magna fundamenta en la educación y el trabajo el logro de sus fines, esto por cuanto la educación se concibe como un proceso integrado al desarrollo económico y social de la nación. En este enfoque, la escuela debe fortalecerse como espacio que propicie la participación protagónica junto a la familia y la comunidad, a través de una corresponsabilidad bien entendida como de la institución y de la comunidad que la circunda. Entendiendo a la comunidad como referencia del espacio social y cultural.

En este sentido, es necesario un cambio en la educación, en la gerencia, en la administración, fundado en una clara visión sobre los valores éticos y morales que se requieren para una sociedad en constante transformación, que asuma su rol protagónico en la toma de decisiones sobre su destino histórico. Al respecto, el Fondo de Población de las Naciones Unidas (2000), considera que:

El objetivo básico del desarrollo humano es ampliar las oportunidades de los individuos para hacer que el desarrollo sea más democrático y participativo. Una de ellas es el acceso e ingreso a la educación, la salud y a un entorno físico limpio y seguro. A cada individuo debe dársele también la oportunidad de participar a fondo en las decisiones comunitarias y de disfrutar de la libertad humana, económica y política. No cabe duda, el papel que todos los países le asignan a la escuela, al afirmar que es la organización dinamizadora de la formación integral de todos los involucrados en el proceso educativo. (p. 89)

A todas estas, la formación permanente se propone ayudar al hombre en su realización personal en todas las etapas de su vida ,mediante el perfeccionamiento continuo de sus conocimientos, habilidades, actitudes, a fin de que pueda desempeñar con efectividad las funciones que le corresponden en su ámbito laboral, social, jurídico, cultural, histórico y familiar.

Es importante resaltar. Las múltiples funciones que se le atribuyen tradicionalmente a la educación y a la formación, combinadas con el énfasis que hacen las sociedades modernas en los cambios constantes políticos, económicos, ambientales, tecnológicos, sociales, exigen inevitablemente que la educación se convierta en un proceso permanente. Si el

conocimiento se renueva, la capacidad de los particulares, las comunidades y las naciones para adaptarse a un nuevo entorno se verá considerablemente reducida, cuando no completamente anulada. Dentro de esta perspectiva, atendiendo a los postulados de la Constitución Nacional (1999), la formación permanente es entendida como:

el proceso científico de formación y educación del pueblo organizado, en función de sus intereses y acorde al proceso histórico que vive, tratando de transformar la realidad vivida para hacerla más creativa, más enriquecedora y transformadora. Entre sus características se destaca las siguientes:

- 1.- Se orienta fundamentalmente al cambio social, a la transformación, aspirando la justicia e igualdad social para todos.
- 2.-Está dirigida a las clases populares (excluidos sociales, obreros, campesinos, desocupados, pobladores de barrios, grupos empobrecidos, redes sociales).
- 3.-Utiliza formas de enseñanza-aprendizaje e instrumentos educativos participativos y críticos (medios de comunicación popular).
- 4.- Por la interrelación que existen entre los conceptos educación y comunicación, no es posible referirse a la educación popular, sin la comunicación popular, en correspondencia directa con la concepción y alcance de la primera.

CONTENIDOS DEL PLAN DE FORMACION

Contenidos Declarativos:

UNIDAD I

- ⊕ Concepto de Comunicación.
- ⊕ Características de la comunicación.
- ⊕ Tipos de comunicación.
- ⊕ Importancia de la comunicación en la sociedad.
- ⊕ Utilidad de la comunicación en el sector empresarial.
- ⊕ Utilidad de la comunicación en la gerencia.
- ⊕ La comunicación y la asertividad.
- ⊕ Teorías y sus implicaciones para una comunicación efectiva.

UNIDAD II

- ⊕ Crecimiento personal y la comunicación.
- ⊕ Teorías de la Comunicación
- ⊕ Resolución de Problemas comunicativos en las organizaciones
- ⊕ Relaciones interpersonales
- ⊕ Resolución de Conflictos
- ⊕ Trabajo en Equipo

UNIDAD III

- ⊕ Definición de la Programación Neurolingüística.
- ⊕ La Programación Neurolingüística como una herramienta potenciadora de la comunicación efectiva en las personas.
- ⊕ Papel de la Programación Neurolingüística en la comunicación efectiva del talento humano.
- ⊕ Las bases fundamentales de la comunicación efectiva en las organizaciones.
- ⊕ La relación de la comunicación efectiva con el desempeño de la persona.
- ⊕ La comunicación efectiva del personal y la productividad de la empresa u organización.

Unidad IV

- ⊕ Las aplicaciones de la comunicación efectiva a través de la herramienta Programación Neurolingüística en los diversos campos del quehacer humano, entre ellos: la promoción y desarrollo comunitario, la ayuda mutua, trabajo en equipo, la sinergia, visión compartida.
- ⊕ La comunicación efectiva a través de la herramienta Programación Neurolingüística en la alcaldía del municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes.

Contenidos Procedimentales:

UNIDAD I

- ⊕ Construcción del Concepto de Comunicación.
- ⊕ Realización de Cuadro comparativo de las características de la comunicación.
- ⊕ Identificación de los tipos de comunicación.
- ⊕ Identificación de la importancia de la comunicación en la sociedad.

- ⊕ Identificación de la utilidad de la comunicación en el sector empresarial.
- ⊕ Identificación de la utilidad de la comunicación en la gerencia.
- ⊕ Establecer las relaciones entre la comunicación y la asertividad.
- ⊕ Establecer las relaciones entre las teorías y sus implicaciones para una comunicación efectiva.

UNIDAD II

- ⊕ Realización de indagaciones sobre crecimiento personal y la comunicación.
- ⊕ Reconocimiento de las Teorías de la Comunicación
- ⊕ Identificación de las fases de Resolución de Problemas comunicativos en las organizaciones
- ⊕ Aplicación de Resolución de Problemas comunicativos en las organizaciones
- ⊕ Identificación Relaciones interpersonales
- ⊕ Identificación de las Técnicas de Resolución de Conflictos
- ⊕ Identificación de la importancia de las Técnicas de Resolución de Conflictos
- ⊕ Identificación de la importancia del trabajo en Equipo

UNIDAD III

- ⊕ Indagación sobre el Concepto de Programación Neurolingüística.
- ⊕ Identificación de la Programación Neurolingüística como una herramienta potenciadora de la comunicación efectiva en las personas.
- ⊕ Determinación del papel de la Programación Neurolingüística en la comunicación efectiva del talento humano.
- ⊕ Definición las bases fundamentales de la comunicación efectiva en las organizaciones.
- ⊕ Identificación de la relación de la comunicación efectiva con el desempeño de la persona.
- ⊕ Comprensión de La comunicación efectiva del personal y la productividad de la empresa u organización.

UNIDAD IV

- ⊕ Comprensión de las aplicaciones de la comunicación efectiva a través de la herramienta Programación Neurolingüística en los diversos campos del quehacer

humano, entre ellos: la promoción y desarrollo comunitario, la ayuda mutua, trabajo en equipo, la sinergia, visión compartida.

- ⊕ Determinación de la comunicación efectiva a través de la herramienta Programación Neurolingüística en la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes.

Contenidos Actitudinales:

UNIDAD I

- ⊕ Fomento de la curiosidad investigativa acerca del concepto de Comunicación.
- ⊕ Manifestación de gran interés por conocer a profundidad las características de la comunicación.
- ⊕ Reconocimiento de la importancia de la comunicación efectiva en el personal que labora en la alcaldía del municipio Ezequiel Zamora.
- ⊕ Valoración de la necesidad de la comunicación en la sociedad.

UNIDAD II

- ⊕ Valorar la importancia del crecimiento personal
- ⊕ Reconocer la importancia de una buena comunicación entre las personas
- ⊕ Valoración del uso y aplicabilidad de una buena comunicación entre el talento humano de una organización
- ⊕ Reconocimiento de la aplicabilidad de las Técnicas de Resolución de Conflictos

UNIDAD III

- ⊕ Fomento de la importancia de la comunicación efectiva en los seres humanos.
- ⊕ Manifestación de una actitud placentera al reconocer la importancia de poseer o aplicar una comunicación efectiva en el lugar de trabajo.
- ⊕ Valoración y comprensión de la aplicabilidad de la Programación Neurolingüística como una herramienta potenciadora de la comunicación efectiva en las personas.
- ⊕ Manifestación de una actitud crítica al comprender la relación de la Programación Neurolingüística con la comunicación efectiva en las personas.

UNIDAD IV

- ⊕ Valoración de las aplicaciones de la comunicación efectiva a través de la Programación Neurolingüística en los diversos campos del quehacer humano, entre

ellos: la promoción y desarrollo comunitario, la ayuda mutua, trabajo en equipo, la sinergia, visión compartida.

- ⊕ Reconocimiento de la comunicación efectiva a través de la herramienta Programación Neurolingüística en la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes.

A continuación se presentan las competencias en cada una de las Unidades del programa:

Competencias de la Unidad 1

- 1.-Comprende la importancia de la comunicación efectiva en el talento humano de una Organización.
- 2.-Reconoce la importancia de poseer una buena comunicación efectiva.

Competencias de la Unidad 2

- 1.-Afianza los principios de la aplicabilidad de una buena comunicación para obtener unas excelentes relaciones interpersonales.
- 2.-Reconoce y valora las Técnicas de Resolución de Conflictos.

Competencias de la Unidad 3

- 1.-Asume actitudes críticas acerca de la importancia de poseer una buena comunicación.
- 2.-Manifiesto de interés por reconocer la relación entre la Programación Neurolingüística y la comunicación efectiva entre las personas.

Competencias de la Unidad 4

- 1.-Interpreta y fomenta las aplicaciones de la comunicación efectiva en los diversos campos del quehacer humano.

Acciones Constructivas

- Análisis de la información relacionada con la práctica de la comunicación efectiva del

talento humano.

-Realizar jornadas de sensibilización sobre la importancia de la comunicación efectiva en las personas y su relación con el clima organizacional.

Estrategias de Aprendizaje

-Grupos de Trabajo

-Trabajo práctico

Materiales de Aprendizaje

Materiales de uso común:

-Impresos (textos): libros, fotocopias, periódicos, documentos, entre otros.

-Tableros didácticos: pizarra.

-Materiales manipulativos: recortables, cartulinas, entre otros.

-Materiales de Laboratorio.

Materiales Audiovisuales:

-Imágenes fijas proyectables.

-Diapositivas, fotografías, dibujos, entre otros.

-Materiales sonoros: discos, CD, entre otros.

-Materiales Audiovisuales (video): Montajes audiovisuales, películas, videos, programas de televisión, entre otros.

Nuevas Tecnologías:

-Programas Informáticos (CD u on-line) educativos: lenguajes de autor, actividades de aprendizaje, presentaciones multimedia, enciclopedias, animaciones y simulaciones interactivas.

-Servicios telemáticos: Pagina Web, correo, video conferencias.

-Televisión y videos interactivos.

Ejecución y Evaluación de la Propuesta

Para tener éxito en la implementación de un modelo se requiere que los directivos comprendan la necesidad de fomentar los siguientes conceptos en la empresa u organización:

- Establecer una cultura de calidad en la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes.
- Establecer la atención centrada en los usuarios de la Alcaldía creando el máximo valor.
- Inculcar en todos la premisa de hacerlo bien, a la primera vez y siempre.
- Crear constancia y ser perseverante con el propósito de mejorar los productos y servicios.
- Realizar propuestas de innovación para mejorar la efectividad de la cadena de valor.
- Establecer que los procesos, los métodos y los sistemas deben estar sujetos a ciclos de mejora continua, en este caso particular la comunicación efectiva.
- Establecer un programa para el diseño e implementación de los procesos y sistemas que integran el modelo sobre comunicación efectiva.
- Contribuir con la sociedad promoviendo una comunicación efectiva de calidad y generando un compromiso con el bienestar de la sociedad y con la efectividad de la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora.

Es oportuno resaltar, que la mejor forma de iniciar la implementación de un modelo en una organización es realizando una evaluación integral para obtener un diagnóstico que permita conocer su situación actual, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y con base en el resultado, establecer estrategias y mecanismos para facilitar la implantación del modelo.

Durante la implantación es necesario evaluar los sistemas y procesos, a las personas involucradas y los resultados cualitativos y cuantitativos que se están observando para

conocer lo que provoca las desviaciones y lo que causa las limitaciones durante la implantación del modelo y las mejoras proyectadas.

La evaluación periódica permite tener permanentemente procesos de mejora continua. A todas estas, con este Plan de formación sobre la comunicación efectiva como herramienta potenciadora de la gerencia de la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes se va a tomar en consideración la gestión de procesos ya que la misma tiene una visión diferente a la tradicional y coexiste con la administración funcional, asignando líderes a los procesos claves, haciendo posible una nueva gestión generadora de humanismo, de paz, de integridad, para el cliente, los encargados de velar por el buen funcionamiento de la implementación de este Plan deberá ser el Director General de la misma.

Una vez presentado el Plan de formación sobre Comunicación Efectiva a la Dirección General de la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes según cronograma de actividades planificadas, se aplicó la evaluación mediante un formato elaborado para tal fin, a través de una muestra de cinco (5) sujetos, que conforman la planta de profesionales de esta Alcaldía; con el fin de identificar las necesidades tanto de los coordinadores, directores de las diferentes unidades de trabajo, también los administrativos, lo que permitió establecer estrategias para cumplir con las expectativas de los mismos, verificar que todas las áreas de planificación y el personal conozcan las versiones actualizadas de los procesos y procedimientos de la comunicación efectiva, para fortalecer los procesos tanto administrativos, de control, de toma de decisiones consensuadas, de trabajo en equipo.

El cuestionario fue estructurado con cinco (5) preguntas y cinco (5) alternativas de respuestas tales como: (5) Muy Bueno (MB), (4) Bueno (B), (3) Regular (R), (2) Malo (M) y (1) Muy Malo (MM).

En este sentido, culminado el desarrollo, aplicación y evaluación mediante una encuesta del Plan de formación sobre la comunicación efectiva como estrategia potenciadora de la gerencia en dicha institución, quedó comprobado que lo que se requiere es el compromiso explícito de la alta gerencia y el fomento de habilidades de la

comunicación efectiva para movilizar a las personas y los recursos de la institución Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora, Estado Cojedes en función de los propósitos definidos.

Todo ello, demostró que en la Alcaldía antes mencionada, se unieron esfuerzos entre el Director General y su equipo de trabajo para promover la aplicación del plan de acción a los fines de determinar los nudos críticos, establecer tácticas para fortalecer las debilidades y convertirlas en fortalezas con la ejecución de los procesos de formación al personal que labora en la misma, así como un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir modificaciones en los cronogramas a fin de responder al entorno cambiante.

Cabe destacar, que se demuestra que los funcionarios encuestados de los diferentes estratos que hacen vida en la precitada institución calificaron de manera positiva la realización de los talleres y mesas de trabajo sobre el desempeño de procesos administrativos puesto que, les sirven para recordar conocimientos previamente adquiridos así como para reforzarlos y adaptarse a los cambios continuos que surgen en el entorno laboral actual.

Aunado a ello, los directivos, personal administrativo, durante la presentación del Plan de formación estuvieron atentos a la colaboración necesaria para dicho proceso, así también en la emisión de respuestas, todo ello motivado a que todas las actividades se orientaron hacia el logro de los objetivos y metas establecidas en los lapsos correspondientes.

Los funcionarios administrativos calificaron de manera positiva la organización de reuniones, a fin de discutir la realización de actividades semanales y su seguimiento. Además de escuchar la opinión de cada persona respecto a cómo considera que se pueden lograr el desarrollo de las actividades de los cinco (5) días de la semana de una manera efectiva y en armonía, así como también corregir fallas en caso de que se presenten.

Además consideraron que los resultados de las mesas de trabajo quincenales es una herramienta de análisis de la ejecución de las actividades, representó una excelente estrategia de motivación para el talento humano; debido a que se resaltó el trabajo en equipo a los fines de alcanzar los logros quincenales y se fortaleció aquellas áreas donde

existía debilidad. Así como también la ejecución en relación a las necesidades del talento humano; aunado a ello, se elevó ante el Alcalde del Municipio Ezequiel Zamora, entre otros, la programación de reuniones dirigidos a todos los Coordinadores para seguir con el logro de los objetivos en cuanto a la realización de todos los informes debido a que se dejó claro que información es la que deben contener y en que formatos elaborarlos; así como también las fechas de entrega establecidas para que nos incluyan en la gestión presupuestaria para los proyectos solicitados.

En conclusión, resulta de gran beneficio desarrollar de manera definitiva el Plan de formación para fortalecer el proceso comunicativo entre el talento humano de esta Alcaldía y las personas que a diario solicitan los servicios de la institución.

Tabla 2

Tabulación de los resultados del instrumento del Plan de formación sobre Comunicación Efectiva

| Ítem | Muy bueno | | Bueno | | Regular | | Malo | | Muy Malo | | Total | |
|-----------------|-----------|-------|-------|-------|---------|-------|------|-------|----------|------|-------|-----|
| | VA | % | VA | % | VA | % | VA | % | VA | % | VA | % |
| 1 | 2 | 40,00 | 3 | 60,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 5 | 100 |
| 2 | 1 | 20,00 | 4 | 80,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 5 | 100 |
| 3 | 1 | 20,00 | 4 | 80,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 5 | 100 |
| 4 | 1 | 20,00 | 4 | 80,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 5 | 100 |
| 5 | 1 | 20,00 | 4 | 80,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 5 | 100 |
| Promedio | | 16,67 | | 33,33 | | 20,83 | | 25,00 | | 4,17 | | 100 |

Fuente: *Elaboración Propia*

Reporte de la corrida de los datos del Plan de formación sobre Comunicación Efectiva, a través del Software Statistica Versión 7.0

Number of items in scale: 5
Number of valid cases: 5
Number of cases with missing data: 0
Missing data were deleted: casewise

SUMMARY STATISTICS FOR SCALE

| | | | |
|---------------------|---------------------------------|---------------------|-------------|
| Mean: | 21,20000000 | Sum: | 106,0000000 |
| Standard Deviation: | 2,167948339 | Variance: | 4,70000000 |
| Skewness: | 2,031531490 | Kurtosis: | 4,151199638 |
| Minimum: | 20,00000000 | Maximum: | 25,00000000 |
| Cronbach's alpha: | ,957446809 | Standardized alpha: | ,964598573 |
| | Average Inter-Item Correlation: | | ,999812608 |

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Se hace referencia a las conclusiones que es una proposición al final de todo el argumento de la investigación y a las recomendaciones que se sugieren una vez culminado el proceso de esta búsqueda, el cual tuvo como propósito un Plan de formación sobre la Comunicación Efectiva para la potenciación de los servicios al público de la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora del Estado Cojedes.

En primer lugar y dando respuesta al objetivo específico número uno, “Diagnosticar el proceso de comunicación que implementa actualmente el talento humano con las ciudadanía en la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes”, se pudo verificar que en esa organización existen factores críticos presentes como lo es la ausencia de estrategias gerenciales, ejecución deficiente de los procesos comunicacionales entre el personal que labora en la misma, así como también con la ciudadanía que acude a diario a dicha Alcaldía.

Lo anterior se puede constatar en cuanto a la Planificación de un Plan de formación relacionado con la comunicación efectiva, los sujetos encuestados expresaron que a veces se cumple con este proceso comunicacional, y que la Alcaldía no organiza jornadas de formación o capacitación al personal de dicha organización.

En relación al objetivo dos de la investigación “Identificar los cambios en el proceso comunicativo de la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes”, luego del diagnóstico general se evidencia que en la la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes existen debilidades en cuanto a los aspectos de los procesos administrativos y los procesos comunicacionales enmarcados en todos los estratos laborales; motivado a ello, la gestión ha presentado desmejoras en los procesos de la gerencia de la Alcaldía.

Cabe destacar, que se determinó que la más fuerte debilidad es en el desempeño administrativo y de comunicación de los funcionarios en relación a la atención efectiva al público o usuarios, control y evaluación del proceso de emisión de documentos tales como:

constancias de ejidos, de rentas municipales, recibos por conceptos de pagos de arrendamientos; entre otros. Existen muchos retardos para su debida consignación al público o ciudadanía.

Así mismo, la gerencia efectiva no ha tenido el crecimiento esperado y en la actualidad no están unificados los criterios para laborar en equipo con todo el talento humano como lo son: coordinadores, empleados y obreros para la rendición oportuna de funciones.

Es importante resaltar, que se observa bajo sentido de pertenencia de los trabajadores en las diferentes unidades de trabajo en lograr objetivos a su cargo, así como, no se involucran en los procesos administrativos y según, sea la competencia y responsabilidad que les corresponde, demostrando poco entusiasmo en sus labores diarias, lo que a la vez genera cierto descontento entre el personal y los usuarios que acuden a la institución.

Respecto al diseño del Plan de formación en comunicación efectiva para la potenciación de los servicios públicos de la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora del Estado Cojedes, el mismo se realizó en el capítulo V de este trabajo de grado, basándose en gestión por competencias para transformar los procesos comunicativos de la precitada organización.

Recomendaciones

Las conclusiones presentadas sobre la base de los resultados obtenidos en el estudio, generan las siguientes recomendaciones:

Conociendo la situación problemática donde se evidencia la falta de comunicación efectiva y el empuje hacia la transformación en los servicios públicos, se sugiere aplicar por parte de esta organización pública, el presente Plan de formación sobre comunicación efectiva para el logro de la transformación de los procesos comunicacionales en la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, F. 1997. El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración. Ediciones Oriol. Caracas. Venezuela. P. p 47-145
- Brizuela, R. 2016. El Liderazgo Educativo y la influencia de las relaciones interpersonales docentes en el Liceo “Los Cortijos” del Municipio Páez Estado Portuguesa. Trabajo Especial de Grado. Maestría en Gerencia Educativa. Área de Postgrado Universidad Yacambú. Estado Lara
- Cronbach.1961. Análisis de Fiabilidad; Alfa de Cronbach. Universidad de Valencia. [Artículo en Línea] disponible en: http://www.uv.es/innomide/spss_0801.pdf. [Consulta: 2016, julio 14]
- Erosa, G. 2000. Comportamiento Laboral en la Organización. Editorial Grijalbo, Barcelona, España. Pp. 45
- Hall R. 1996. Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados. Segunda Edición. México: Prentice Hall. Pp. 42
- Herzberg F. 1974. The Work and the Nature of Man. Cleveland: Word. Pp. 183
- Hernández, Fernández y Baptista. (2010). Metodología de la Investigación. México. McGraw-Hill Interamericana de México S.A. P.p 7
- Hurtado de B .1999. Metodología de la Investigación Holística. Caracas, Editorial SYPAL. Caracas-Venezuela. P.p 53-77-94-9596-142-151-160-409-469
- Keller, G. 1983. La Estrategia Académica: Evolución de la Gestión de la Educación Superior en América. USA. Universidad Johns Hopkins. P.p 57
- Keith, D. 1995. Comportamiento Humano en el Trabajo. McGraw – Hill Interamericana de México, S.A. Pp. 34
- Likert, R. 1995. New Patterns of Management. New York: McGraw Hill. Book, C.O. Pp. 56
- Martínez, N. 2000. El líder en la Organización. Segunda edición. Editorial Pearson Educación de Colombia. Bogotá. Colombia. Pp. 46-48
- Martínez, M. 2004. El Paradigma Emergente. Editorial Trillas. México. P.p. 243
- Martínez, M.2006. Nuevos Paradigmas en la Investigación. Editorial Alfa. Pp. 67

- Loreto, I. 2015. Modelo de Gerencia Creativa y Dinámica en la Fundación para la Nueva Escuela (FUNDAESCUELA), San Carlos Estado Cojedes. Trabajo Especial de Grado, Maestría en Gerencia Pública, Área de Postgrado UNELLEZ San Carlos. Estado Cojedes.
- Morín, E. 2000. Los siete saberes necesarios a la educación del futuro. Caracas. Faces-UCV. Pp. 125
- Münch, L. 2008. "Motivar sin dinero: Mas fácil de lo que parece. Editorial Plaza y Janes, Barcelona España. Pp. 258
- Ojeda, A. 2012. Constructo Teórico de la Responsabilidad social de la Gerencia Universitaria. Una visión Fenoménica desde sus versionantes. UNY. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. Tesis de Doctorado. Barquisimeto. Estado Lara.
- Omoto, A. M y Snyder M. 1995. Sustained helping without obligation. Motivation, longevity of service, and perceived attitude change among AIDS volunteer. Journal of Personality and Social Psychology. Pp. 79
- Rodríguez W, Ramirez O. 2004. "Casos sobre motivación y dirección de personal. Deusto, Bilbao. Portugal. Pp. 85
- Robbins, Stephen P. 1999. Comportamiento Organizacional, Ed. Prentice Hall, México. Pp. 56
- Pérez L, J. 1989. Teorías de la Organización y Comportamiento humano en el trabajo. Mc Graw Hill, México. Pp. 97
- Pinillos, J L. 1980. "Principios de Psicología. Alianza Universidad, Madrid. Pp. 134
- Reddin, T (1994), Administración en las Organizaciones. Enfoque de Sistema y Contingencia. Editorial McGraw – Hill, México. Pp. 90
- Sánchez, P. 2013. Importancia del Clima Organizacional y su influencia en la Motivación Laboral del Personal Docente Contratado en la UNESR San Carlos. Trabajo de Maestría. UNELLEZ San Carlos, Área de Postgrado. San Carlos. Estado Cojedes. Venezuela.
- Santos, J. A. 2004. Recursos Humanos. Estudios de Psicología laboral y Administración de Recursos Humano. San Salvador, Universidad de El Salvador.
- Schneider, B. (1990). Organizational Climate and Culture. Jossey – bass Publishers, Oxford.

Schein. 1994. Human Behavior of Word: Human Relation and Organizational Behavior. Mc Graw Hill, New York.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. 2004. Documento de Creación de la Universidad. Caracas. Venezuela. P.p 5

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” UNELLEZ 2009. Normativa para la Elaboración de los Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales. Barinas. Venezuela.

Venezuela 1999. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Depósito Legal ppo 187207DFI. Año CXXVII, N° 36. Caracas, marzo 24.

Venezuela 2012. Ley Orgánica del Trabajo. Gaceta Oficial Extraordinaria de la República de Venezuela N° 5.152. Caracas. Junio 19.

ANEXOS

ANEXO A

Carta de Presentación y Modelo del Cuestionario de Recolección de Datos



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**

Estimado encuestado (a):

La presente investigación se realiza con el fin de recoger datos necesarios para el desarrollar el trabajo de grado titulado: **PLAN DE COMUNICACION EFECTIVA, COMO HERRAMIENTA GERENCIAL DE LOS SERVICIOS A LA CIUDADANIA EN LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO EZEQUIEL ZAMORA ESTADO COJEDES.** Esta búsqueda se realiza como requisito indispensable para obtener el título de **MAGÍSTER SCIENTIARUM EN GERENCIA PUBLICA;** en la **UNELLEZ San Carlos;** motivado a ello, se requiere su mayor sinceridad al responder cada afirmación.

Es importante señalar, que la información recabada será tratada confidencialmente solo con fines académicos; en efecto, el cuestionario es anónimo, por favor no lo identifique y responda cada pregunta del instrumento.

Instrucciones:

1. Por favor lea cuidadosamente cada pregunta antes de responder.
2. Marque con una equis (X) la respuesta más acertada a su opinión.
3. No deje ninguna afirmación sin contestar.
4. Por cada respuesta marque solo una afirmación.

Gracias por su colaboración

CUESTIONARIO

1.- Información acerca de la Comunicación Efectiva.

a.-Siempre () b.-Casi Siempre () c.-Algunas veces () d.-Nunca ()

2.- Conocimiento de la importancia de la Comunicación Efectiva.

a.-Siempre () b.-Casi Siempre () c.-Algunas veces () d.-Nunca ()

3.- Conocimiento de los tipos de Comunicación.

a.-Siempre () b.-Casi Siempre () c.-Algunas veces () d.-Nunca ()

4.- Comunicación efectiva entre los trabajadores de la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora.

a.-Siempre () b.-Casi Siempre () c.-Algunas veces () d.-Nunca ()

5.- Comunicación efectiva con las personas que solicitan los servicios públicos de la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora.

a.-Siempre () b.-Casi Siempre () c.-Algunas veces () d.-Nunca ()

6.- La Programación Neurolingüística como herramienta para la comunicación efectiva.

a.-Siempre () b.-Casi Siempre () c.-Algunas veces () d.-Nunca ()

7.- Cambios en la gestión de servicios públicos de la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora.

a.-Siempre () b.-Casi Siempre () c.-Algunas veces () d.-Nunca ()

8.- Cambios en las relaciones comunicativas ente el talento humano de la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora y los usuarios de los servicios públicos.

a.-Siempre () b.-Casi Siempre () c.-Algunas veces () d.-Nunca ()

9.- Necesidad de formación del talento humano de la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora.

a.-Siempre () b.-Casi Siempre () c.-Algunas veces () d.-Nunca ()

10.- Participación en el Plan de formación sobre Comunicación Efectiva.

a.-Siempre () b.-Casi Siempre () c.-Algunas veces () d.-Nunca ()

ANEXO B

Formato de Validación del Instrumento por Expertos

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



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

La Universidad que siembra

Ciudadano(a):

Presente.-

Me dirijo a usted, en la oportunidad de saludarlo(a) muy respetuosamente, y a la vez hacer de su conocimiento que ha sido seleccionado(a), como Experto(a), para validar el instrumento que permitirá la recolección de información, correspondiente a la investigación, titulada: **PLAN DE COMUNICACION EFECTIVA, COMO HERRAMIENTA GERENCIAL DE LOS SERVICIOS A LA CIUDADANIA EN LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO EZEQUIEL ZAMORA ESTADO COJEDES**. La cual tiene como objetivos, los siguientes:

Objetivo General.

Diseñar un Plan de formación sobre Comunicación Efectiva para la potenciación de los servicios de atención a la ciudadanía en la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes.

Objetivos Específicos.

- 1.- Diagnosticar el proceso de comunicación que implementa actualmente la gerencia con el talento humano en la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora estado Cojedes.
- 2.- Identificar los cambios en el proceso de comunicación de la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora estado Cojedes.
- 3.-Determinar la importancia de una comunicación efectiva del talento humano y la ciudadanía en la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora estado Cojedes.
- 4- Evaluar el Plan de formación sobre Comunicación Efectiva para la potenciación de los servicios de atención a la ciudadanía en la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes.



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”**

**UNELLEZ
AREA DE POSTGRADO
SAN CARLOS - ESTADO COJEDES**

**FORMATO PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO
DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

EVALUADOR: _____

TÍTULO: _____

INSTITUCIÓN: _____ **FECHA:** / /

| ITEMS | REDACCIÓN | | | PERTINENCIA CON EL OBJETIVO | |
|-------|-----------|---------|-------------|-----------------------------------|----|
| | CLARA | CONFUSA | TENDENCIOSA | SI | NO |
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 4 | | | | | |
| 5 | | | | | |
| 6 | | | | | |
| 7 | | | | | |
| 8 | | | | | |
| 9 | | | | | |
| 10 | | | | | |

OBSERVACIONES: _____

Firma del Evaluador
C.I. Nro



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES**

**“EZEQUIEL ZAMORA”
UNELLEZ
AREA DE POSTGRADO
SAN CARLOS - ESTADO COJEDES**

**FORMATO PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO
DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

EVALUADOR: _____

TÍTULO: _____

INSTITUCIÓN: _____ **FECHA:** / /

| ITEMS | REDACCIÓN | | | PERTINENCIA CON EL OBJETIVO | |
|-------|-----------|---------|-------------|-----------------------------------|----|
| | CLARA | CONFUSA | TENDENCIOSA | SI | NO |
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 4 | | | | | |
| 5 | | | | | |
| 6 | | | | | |
| 7 | | | | | |
| 8 | | | | | |
| 9 | | | | | |
| 10 | | | | | |

OBSERVACIONES:

Firma del Evaluador
C.I. Nro.



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL**

**DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
 “EZEQUIEL ZAMORA”
 UNELLEZ
 AREA DE POSTGRADO
 SAN CARLOS - ESTADO COJEDES**

**FORMATO PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO
 DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

EVALUADOR: _____

TÍTULO: _____

INSTITUCIÓN: _____ **FECHA:** / /

| ITEMS | REDACCIÓN | | | PERTINENCIA CON EL OBJETIVO | |
|-------|-----------|---------|-------------|-----------------------------------|----|
| | CLARA | CONFUSA | TENDENCIOSA | SI | NO |
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 4 | | | | | |
| 5 | | | | | |
| 6 | | | | | |
| 7 | | | | | |
| 8 | | | | | |
| 9 | | | | | |
| 10 | | | | | |

OBSERVACIONES: _____

Firma del Evaluador

C.I. Nro.

**ANEXO C
 Confiabilidad de Datos
 Prueba Piloto y Encuesta completa
 Encuesta Completa Oscar Vicente Blanco**

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

| | Mean | Std Dev | Cases |
|--------------|--------|---------|-------|
| 1. VAR00001 | 3,6108 | ,8213 | 203,0 |
| 2. VAR00002 | 3,4975 | ,9194 | 203,0 |
| 3. VAR00003 | 3,0394 | 1,1295 | 203,0 |
| 4. VAR00004 | 3,5468 | ,8964 | 203,0 |
| 5. VAR00005 | 3,2857 | 1,1289 | 203,0 |
| 6. VAR00006 | 3,1379 | 1,0534 | 203,0 |
| 7. VAR00007 | 1,9064 | 1,0791 | 203,0 |
| 8. VAR00008 | 2,7685 | 1,2026 | 203,0 |
| 9. VAR00009 | 3,0148 | 1,1190 | 203,0 |
| 10. VAR00010 | 3,0148 | 1,1190 | 203,0 |

*** VAR00015 has zero variance

Covariance Matrix

| VAR00001 | VAR00002 | VAR00003 | VAR00004 | VAR00005 |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| VAR00001 | ,6745 | | | |
| VAR00002 | ,7094 | ,8453 | | |
| VAR00003 | ,6936 | ,8516 | 1,2757 | |
| VAR00004 | ,7089 | ,7811 | ,7803 | ,8035 |
| VAR00005 | ,8147 | ,9562 | 1,1174 | ,9420 |
| VAR00006 | ,7322 | ,8617 | 1,1233 | ,8252 |
| VAR00007 | ,3545 | ,4577 | ,8750 | ,4128 |
| VAR00008 | ,6916 | ,8534 | 1,2616 | ,8054 |
| VAR00009 | ,6840 | ,8391 | 1,2519 | ,7691 |
| VAR00010 | ,6840 | ,8391 | 1,2519 | ,7691 |

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Covariance Matrix

| VAR00006 | VAR00007 | VAR00008 |
|----------|----------|----------|
| VAR00006 | 1,1096 | |
| VAR00007 | ,7853 | 1,1645 |
| VAR00008 | 1,1608 | ,9980 |

| | | | | |
|----------|--------|-------|--------|--------|
| VAR00009 | 1,1267 | ,8974 | 1,2559 | 1,2523 |
| VAR00010 | 1,1267 | ,8974 | 1,2559 | 1,2523 |

Correlation Matrix

VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005

| | | | | | |
|----------|----------|--------|--------|--------|--------|
| | VAR00001 | 1,0000 | | | |
| | VAR00002 | ,9395 | 1,0000 | | |
| | VAR00003 | ,7478 | ,8201 | 1,0000 | |
| | VAR00004 | ,9629 | ,9477 | ,7708 | 1,0000 |
| VAR00005 | ,8787 | ,9212 | ,8764 | ,9309 | 1,0000 |
| VAR00006 | ,8463 | ,8898 | ,9441 | ,8739 | ,9200 |
| VAR00007 | ,4000 | ,4613 | ,7179 | ,4268 | ,5341 |
| VAR00008 | ,7003 | ,7719 | ,9289 | ,7472 | ,8658 |
| VAR00009 | ,7442 | ,8156 | ,9905 | ,7667 | ,8705 |
| VAR00010 | ,7442 | ,8156 | ,9905 | ,7667 | ,8705 |

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix

VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010

| | | | | |
|----------|----------|--------|--------|--------|
| | VAR00006 | 1,0000 | | |
| | VAR00007 | ,6908 | 1,0000 | |
| | VAR00008 | ,9164 | ,7691 | 1,0000 |
| | VAR00009 | ,9558 | ,7432 | ,9333 |
| VAR00010 | ,9558 | ,7432 | ,9333 | 1,0000 |

VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 203,0

N of

| | | | | |
|----------------|---------|----------|---------|-----------|
| Statistics for | Mean | Variance | Std Dev | Variables |
| Scale | 35,7340 | 110,7705 | 10,5248 | 14 |

| | | | | | | |
|------------|--------|---------|---------|--------|---------|----------|
| Item Means | Mean | Minimum | Maximum | Range | Max/Min | Variance |
| | 2,5524 | 1,1133 | 3,6108 | 2,4975 | 3,2434 | ,9267 |

| | | | | | | |
|----------------|------|---------|---------|-------|---------|----------|
| Item Variances | Mean | Minimum | Maximum | Range | Max/Min | Variance |
|----------------|------|---------|---------|-------|---------|----------|

,8441 ,1010 1,4461 1,3452 14,3237 ,2342

| Inter-item | | | | | | |
|-------------|-------|---------|---------|--------|---------|----------|
| Covariances | Mean | Minimum | Maximum | Range | Max/Min | Variance |
| | ,5437 | ,0443 | 1,2616 | 1,2173 | 28,4728 | ,1579 |

| Inter-item | | | | | | |
|--------------|-------|---------|---------|-------|---------|----------|
| Correlations | Mean | Minimum | Maximum | Range | Max/Min | Variance |
| | ,6490 | ,1698 | 1,0000 | ,8302 | 5,8894 | ,0629 |

Item-total Statistics

| | Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Scale Item- Total Correlation | Corrected Squared Multiple Correlation | Alpha if Item Deleted |
|----------|----------------------------|---|--|---|-----------------------------|
| VAR00001 | 32,1232 | 97,2372 | ,7939 | . | ,9592 |
| VAR00002 | 32,2365 | 94,7062 | ,8505 | . | ,9578 |
| VAR00003 | 32,6946 | 89,3221 | ,9449 | . | ,9555 |
| VAR00004 | 32,1872 | 95,5489 | ,8228 | . | ,9585 |
| VAR00005 | 32,4483 | 90,2882 | ,8953 | . | ,9568 |
| VAR00006 | 32,5961 | 90,4103 | ,9610 | . | ,9550 |
| VAR00007 | 33,8276 | 93,8563 | ,7533 | . | ,9604 |
| VAR00008 | 32,9655 | 88,1523 | ,9376 | . | ,9559 |
| VAR00009 | 32,7192 | 89,3614 | ,9527 | . | ,9553 |
| VAR00010 | 32,7192 | 89,3614 | ,9527 | . | ,9553 |

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

| Analysis of Variance | | | | | | |
|----------------------|------------|------|-------------|----------|-------|--|
| Source of Variation | Sum of Sq. | DF | Mean Square | F | Prob. | |
| Between People | 1598,2597 | 202 | 7,9122 | | | |
| Within People | 3234,4286 | 2639 | 1,2256 | | | |
| Between Measures | 2445,6045 | 13 | 188,1234 | 626,2640 | ,0000 | |
| Residual | 788,8241 | 2626 | ,3004 | | | |
| Total | 4832,6882 | 2841 | 1,7011 | | | |
| Grand Mean | 2,5524 | | | | | |

Intraclass Correlation Coefficient

Two-Way Mixed Effect Model (Consistency Definition):

People Effect Random, Measure Effect Fixed
Single Measure Intraclass Correlation = ,6441*
95,00% C.I.: Lower = ,5965 Upper = ,6927
F = 26,3397 DF = (202, 2626,0) Sig. = ,0000 (Test Value = ,0000)
Average Measure Intraclass Correlation = ,9620**
95,00% C.I.: Lower = ,9539 Upper = ,9693
F = 26,3397 DF = (202, 2626,0) Sig. = ,0000 (Test Value = ,0000)
*: Notice that the same estimator is used whether the interaction effect
is present or not.
**: This estimate is computed if the interaction effect is absent,
otherwise ICC is not estimable.

Reliability Coefficients 10 items

Alpha = 0,9620 Standardized item alpha = 0,94

ANEXO D

Formato de Evaluación del Plan de Formación en Comunicación Efectiva

**FORMATO DE EVALUACIÓN DEL
PLAN DE FORMACION
EN COMUNICACIÓN EFECTIVA**

| | | | | | |
|---|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Nombres y Apellidos Completos: | | | | | Fecha: |
| Cargo que ocupa: | | | | | |
| Momento I | MB (5) 100% | B (4) 75% | R (3) 50% | M (2) 25% | MM (1) 0% |
| ¿Cuándo se analizó mediante matriz FODA los procesos comunicativos de la Alcaldía consideró que se estaba tomando en cuenta su opinión? | | | | | |
| ¿Cómo calificó los talleres impartidos sobre procesos comunicacionales del Plan de formación sobre comunicación efectiva realizado sobre Comunicación Efectiva para la potenciación de los servicios de atención a la ciudadanía en la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes? | | | | | |
| Momento II | MB (5) 100% | B (4) 75% | R (3) 50% | M (2) 25% | MM (1) 0% |
| ¿Qué le pareció las reuniones realizadas para discutir el Plan de formación y dar ideas creativas? | | | | | |
| ¿Qué tal consideró las mesas de trabajo realizadas quincenalmente para el análisis de la ejecución de las actividades del Plan de formación? | | | | | |
| Momento III | MB (5) 100% | B (4) 75% | R (3) 50% | M (2) 25% | MM (1) 0% |
| ¿Cómo apreció las mesas de trabajos aplicadas al personal de la Alcaldía respecto a la elaboración del Plan de formación relacionado con la comunicación efectiva Efectiva para la potenciación de los servicios de atención a la ciudadanía en la Alcaldía del municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes? | | | | | |

Fuente: *Elaboración Propia 2018*