

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



La Universidad que Siembra

**Vicerrectorado de Infraestructura
Y Procesos Industriales
Coordinación Área de Posgrado
Maestría en Administración Mención
Gerencia General**

**PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE
LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DE MERCADOS DE ALIMENTOS
MERCAL, C.A. ESTADO COJEDES**

Requisito parcial para optar al grado de
Magister Scientiarum

Autora: Eloina Jaimes

C.I. 10.323.322

Tutor: Dr. Danny Orasma

SAN CARLOS, ABRIL 2019

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



La Universidad que Siembra

**Vicerrectorado de Infraestructura
Y Procesos Industriales
Coordinación Área de Posgrado
Maestría en Administración Mención
Gerencia General**

**PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE
LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DE MERCADOS DE ALIMENTOS
MERCAL, C.A. ESTADO COJEDES**

Requisito parcial para optar al grado de
Magister Scientiarum

Autor: Eloina Jaimes

C.I. 10.323.322

Tutor: Dr. Danny Orasma

SAN CARLOS, ABRIL 2019



UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"



Programa de Estudios Avanzados

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

Nosotros, miembros del jurado de:

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

Titulado(a):

PLAN ESTRATEGICO GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DE MERCADOS DE ALIMENTOS MERCAL, C.A, ESTADO COJEDES

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

ELOINA JAIMES, C.I. V- 10.323.322

Como requisito parcial para optar al grado académico de: *Magister Scientiarum*, el cual es ofrecido en el programa de: *Maestría en Administración mención Gerencia General*, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy, 10 de abril de 2019, a las 11:03 am, se realizó la presentación / defensa del mismo, acordando:

- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN HONORÍFICA.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN Y HONORÍFICA.

Dando fe de ello levantamos la presente acta, la cual finalizó a las: 11:30 am,

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

Dr. Dahnny Orasma,

C.I. V-11.964.355 (Tutor UNELLEZ)

2.- **Jurado Principal**

MSc. Carmen Piño,

C.I. V-4.101.093 (UNELLEZ)

3.- **Jurado Principal**

MSc. Ronald Casadiego,

C.I. V-13.971.368 (UBV)

4.- **Jurado Suplente 1**

MSc. Orlando Sánchez,

C.I. V-15.018.296 (UNELLEZ)

5.- **Jurado Suplente 2**

MSc. Ameira Peña,

C.I. V-12.366.960 (UDS)

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"



Programa de Estudios Avanzados
ACTA DE ADMISIÓN TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL

Nosotros, miembros del jurado de:

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

Titulado(a):

PLAN ESTRATEGICO GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DE MERCADOS DE ALIMENTOS MERCAL, C.A., ESTADO COJEDES

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

ELOINA JAIMES, C.I. V- 10.323.322

Como requisito parcial para optar al grado académico de: Magister Scientiarum, el cual es ofrecido en el programa de: Maestría en Administración, mención Gerencia General, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ – San Carlos, hacemos constar que hoy: 20 de Marzo de 2019 a las: 10:00 a.m., se realizó la admisión del mismo, acordando que:

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

Se estableció como fecha de presentación / defensa, el día: 10 de abril de 2019 hora: 10.00 am. Dando fe de ello levantamos la presente acta en San Carlos, a los 20 días de Marzo de 2018.

1.- Jurado Coordinador (a)

Dr. Darny Orasma,

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

2.- Jurado Principal

MSc. Carmen Pinto,

C.I. V-4.101.093 (UNELLEZ)

4.- Jurado Suplente 1

MSc. Orlando Sánchez,

C.I. V-15.018.296 (UNELLEZ)

3.- Jurado Principal

MSc. Ronald Casadiego,

C.I. V-13.971.368 (UBV)

5.- Jurado Suplente 2

MSc. Ameira Peña,

C.I. V-12.366.960 (UDS)

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

DEDICATORIA

A Dios...Todopoderoso y Padre celestial...camino, verdad y vida.
En Honor a mi Padre...quien siempre será testimonio noble de lealtad, humildad y
dignidad del ser humano.

A mi Madre...modelo de perseverancia e inspiración para la vida.
A mis Hermanos...ejemplos continuos de superación, solidaridad y apoyo
incondicional.

A mis Sobrinos...fuentes de amor, luz y bendiciones.

Los Amo!

Eloina

AGRADECIMIENTO

A la Unellez... Casa de estudios que ha sido una experiencia de enseñanza,
aprendizaje y vida profesional.

A los Profesores... Gracias por transmitir sus conocimientos y sabias reflexiones.

A mis compañeros de estudio... siempre pensé que valdría la pena el esfuerzo, tiempo
y dedicación.

A mis compañeros de trabajo... por su colaboración, buen trato y aprecio.

A la Empresa Mercados de Alimentos C.A., Mercal... por permitirme la oportunidad
de desempeñarme profesionalmente.

Eloina

ÍNDICE

	pp.
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
LISTA DE TABLAS.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
 INTRODUCCIÓN.....	 1
 CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.2.1 Objetivo General.....	8
1.2.2 Objetivos Específicos.....	8
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
2.2 BASES TEÓRICAS.....	14
2.3 BASES LEGALES.....	33
 CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	41
3.3 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	41
3.4 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.....	41
3.4.1 Validez.....	41
3.4.2 Confiabilidad.....	42
3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS.....	42
 CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	
4.1 PRESENTACIÓN DEL CAPITULO.....	43
4.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL INSTRUMENTO APLICADO.....	44

CAPÍTULO V: PLAN ESTRATEGICO GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DE MERCADOS DE ALIMENTOS MERCAL, C.A. ESTADO COJEDES

5.1 PRESENTACIÓN DEL PLAN.....	60
5.2 FUNDAMENTACIÓN TEORICA.....	61
5.3 FACTIBILIDAD.....	62
5.4 OBJETIVOS.....	63
5.5 JUSTIFICACIÓN.....	63
5.6 FASES DEL PLAN.....	64
5.7 EVALUACIÓN DEL PLAN.....	71
5.8 CONCLUSIONES.....	73
5.9 RECOMENDACIONES.....	75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	76
ANEXO A: Instrumento y modelo del cuestionario de recolección de datos.....	82
ANEXO B: Formato de validación del instrumento por expertos.....	85
ANEXO C: Confiabilidad del Instrumento de Recolección de Datos.....	89
ANEXO D: Instrumento de Recolección de Datos para evaluar el plan.....	91
ANEXO E: Evidencias Fotográficas.....	93

LISTA DE TABLAS

TABLAS	pp.
1. Operacionalización de variables.....	38
2. Planificación estratégica.....	44
3. Estrategias creativas.....	45
4. Indicador: Fortalezas /oportunidades.....	46
5. Indicador: Cambios.....	47
6. Indicador: Liderazgo.....	47
7. Indicador: Compromiso.....	48
8. Indicador: Trabajo en equipo.....	49
9. Indicador: Disciplina.....	50
10. Indicador: Toma de decisiones.....	51
11. Indicador: Relaciones públicas.....	51
12. Indicador: Estrategias de comunicación.....	52
13. Indicador: Interacción.....	53
14. Indicador: Cultura empresarial.....	54
15. Indicador: Estrategias d marketing.....	55
16. Indicador: Identidad.....	56
17. Imagen.....	56
18. Reputación.....	57
19. Comportamiento de la institución.....	58
20. Identificación con la empresa.....	59
21. Plan estratégico.....	65
22. Fase I.....	67
23. Fase II.....	68
24. Fase III.....	69
25. Fase IV.....	70



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA” UNELLEZ
AREA DE POSTGRADO - SAN CARLOS ESTADO COJEDES**

**PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE
LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DE MERCADOS DE ALIMENTOS
MERCAL, C.A. ESTADO COJEDES**

AUTORA: Jaimes Eloina
TUTOR: Danny Orasma
AÑO: 2019

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general desarrollar un plan estratégico gerencial para el fortalecimiento de la comunicación institucional de Mercados de Alimentos MERCAL, C.A, estado Cojedes. Se fundamentó en la investigación cuantitativa, sustentada en un estudio de campo, nivel descriptivo y diseño no experimental. La población estuvo conformada por cien (100) sujetos correspondientes al personal gerencial y administrativo de MERCAL, C.A, estado Cojedes; la técnica usada fue la encuesta y el instrumento de recolección de datos el cuestionario, estructurado por veinte (20) ítems con cinco alternativas de respuestas (5) Siempre (S), (4) Casi siempre (CS), (3) A veces, (2) Casi nunca (CN) y (1) Nunca (N); las cuales se midieron a través del método de escala de Likert. La validez del instrumento se realizó a través del juicio de tres (3) expertos y la confiabilidad por el método estadístico Alpha de Cronbach obteniendo un resultado de 0.92, esto indica que es altamente confiable, se analizaron los datos a través de la estadística descriptiva porcentual, concluyendo que no se promueve la implementación de un plan estratégico para mejorar la comunicación institucional, situación que es una debilidad por lo que a través de la formación dada se pudo reforzar con la implementación del plan estratégico gerencial para el fortalecimiento de la comunicación institucional de Mercados de Alimentos MERCAL, C.A, estado Cojedes, basado en estrategias comunicacionales; el mismo, abarcó desde un proceso inicial de motivación hasta desarrollar la práctica con diferentes herramientas disponibles en tecnología.

Palabras clave: Estrategias comunicacionales, plan estratégico, estrategias gerenciales.



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA” UNELLEZ
AREA DE POSTGRADO - SAN CARLOS ESTADO COJEDES**

**STRATEGIC MANAGEMENT PLAN FOR THE STRENGTHENING OF
INSTITUTIONAL COMMUNICATION OF FOOD MARKETS MERCAL,
C.A. STATE COJEDES**

AUTHOR: Jaimes Eloina

TUTOR: Danny Orasma

YEAR: 2019

ABSTRACT

The objective of the research was to develop a strategic management plan to strengthen the institutional communication of MERCAL Food Markets, C.A, Cojedes State. It was based on quantitative research, based on a field study, descriptive level and non-experimental design. The population consisted of one hundred (100) subjects corresponding to the managerial and administrative personnel of MERCAL, C.A, Cojedes state; the technique used was the survey and the data collection instrument the questionnaire, structured by twenty (20) items with five alternative answers (5) Always (S), (4) Almost always (CS), (3) Sometimes, (2) Almost never (CN) and (1) Never (N); which were measured through the Likert scale method. The validity of the instrument was carried out through the judgment of three (3) experts and the reliability by the Cronbach's Alpha method, obtaining a result of 0.92, this indicates that it is highly reliable, the data were analyzed through percentage descriptive statistics, concluding that the implementation of a strategic plan to improve institutional communication is not promoted, a situation that is a weakness so that through the given training it could be reinforced with the implementation of the strategic management plan to strengthen the institutional communication of Food Markets MERCAL, CA, Cojedes state, based on communication strategies; the same, ranged from an initial motivation process to developing the practice with different tools available in technology.

Keywords: Communication strategies, strategic plan, management strategies.

INTRODUCCIÓN

La necesidad de comunicarse fue el motor impulsor de todo tipo de sistematizaciones expresivas, que nace con el surgimiento del hombre, la historia de la codificación de signos y formas al servicio de las relaciones interhumanas. Es por ello, que estudiar la comunicación institucional dentro de un plan estratégico gerencial, permite establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con quienes interactúa, el cabal engranaje entre los diferentes elementos de las instituciones, y por ende se refleja en los resultados que se obtengan; por lo tanto, es necesario que el gerente se profile como un verdadero líder de cambio en las labores gerenciales, a fin de lograr en el equipo, el compromiso, a desarrollar un sentido de pertenencia y una participación voluntaria de todos los miembros de la organización, de tal manera que pueda cumplir eficazmente con los fines organizacionales, y así promover y difundir el verdadero propósito de la institución, adquiriendo notoriedad social e imagen que garantice dicha comunicación.

Es importante destacar, que la comunicación se manifiesta por etapas sucesivas y no simultáneas o sincrónicas, motivo por el cual, una vez definida, resulta procedente describirla en sus fases o elementos constitutivos como un proceso, es decir, como fenómeno que se descompone en etapas más o menos regulares y secuenciales, teniendo en cuenta la dinámica de movimiento que relaciona los elementos entre sí, en todo proceso comunicacional. De allí, la importancia de la comunicación institucional; la cual, radica en que está presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los miembros de la organización. Es por ello, que para los líderes es fundamental una comunicación eficaz; debido a que las funciones de planificación, organización y control sólo toman cuerpo mediante la comunicación institucional.

De tal manera, que la comunicación institucional es vital para la integración de las funciones administrativas; debido a que los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional adecuada. Además, la comunicación institucional es determinante en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta

estructura. Igualmente, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. En líneas generales, permite determinar el escenario en que los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

En ese sentido, el estudio se estructuró en cinco (5) capítulos. El capítulo I, contiene el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la justificación y los alcances. El capítulo II, comprende el marco teórico en el que se destaca la búsqueda informativa, sobre los antecedentes relacionados con la investigación, las bases teóricas, legales; así como la operacionalización de las variables. Seguidamente en el capítulo III, se introduce todo lo relacionado con el marco metodológico, indicando el tipo y diseño de la investigación, la población, muestra, técnica e instrumento de recolección de datos, la validez, confiabilidad del instrumento y la técnica para el análisis de los datos. En el Capítulo IV, se desarrolla el análisis de la investigación mediante las tablas que detallan los resultados del instrumento aplicado.

Seguidamente, el Capítulo V, el cual comprende plan estratégico gerencial para el fortalecimiento de la comunicación institucional de mercados de alimentos MERCAL, C.A. estado Cojedes, se incluye la presentación, fundamentación teórica, factibilidad, los objetivos; general y específicos, la justificación, así como la estructura de dicha propuesta, evaluación y análisis para conocer el impacto generado. Por último, las referencias bibliográficas y los anexos respectivos; los cuales, soportan la investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones deben ser concebidas como un conjunto de estructuras y procesos, y estar preparadas para vivir las transformaciones que la realidad globalizada exige, incorporando en los sistemas la capacidad de adaptación, aprendizaje y crecimiento que les permita funcionar con la debida eficiencia en el ambiente de cambio que se planifique. Por lo tanto, la gerencia debe llevar a la praxis de manera vanguardista las funciones de las ciencias administrativas como son la planificación, organización, dirección y control para alcanzar con éxito el fin que persigue.

De tal manera, que las instituciones tanto públicas como privada, requieren crear y mantener mecanismos eficaces que les permita generar a tiempo respuesta a los cambios en las tendencias que caracterizan el ambiente en el cual se desempeñan. Actualmente, existe una nueva manera para que las organizaciones giren bajo otros aspectos que les permita ir más allá de hacer una programación del futuro, como lo es la planificación estratégica, aspecto considerado fundamental para el proceso de desarrollo e implementación de planes orientados a alcanzar objetivos y metas organizacionales.

Tomando en consideración la planificación estratégica a nivel de la organización, Sainz De Vicuña (2012), dice que:

El hablar de plan estratégico de la organización, se refiere al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado hoy en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (p.45).

Tomando en cuenta lo que plantea el autor, en toda organización es imprescindible un plan estratégico donde se sistematice de manera ordenada las acciones que pondrán en marcha la buena labor de todo el personal. Desde esta perspectiva, Ackoff, (2011), establece que “el futuro no hay que preverlo sino crearlo. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo” (p.67), por tanto toda acción ejercida por el hombre ha de ser planificada con anterioridad, desde el momento en que despierta debe poseer una concepción definida de lo que quiere y a dónde va, proyectarse de antemano un diseño de todos los aspectos de la vida; considerando que las acciones van en consecuencias (ordenadas) y debe tomar control de las mismas para no divagar en ello.

En consonancia con los autores precitados se identifica el caso del desempeño en relación al personal de Mercal en el estado Cojedes; quienes deben diseñar un plan estratégico dónde articule el cómo, cuándo, con qué y el porqué de las tareas que han de ejecutarse, las mismas han de estudiarse con anticipación para no caer en la improvisación; por lo tanto, deben establecer metas u objetivos.

Es importante destacar, que la Misión MERCAL fue creada el 22 de abril del año 2003 con la inauguración de un Mercal Tipo I en el Sector Ruiz Pineda de la Parroquia Caricua. Éste fue el primer establecimiento, comandado por el ciudadano Presidente de la República Bolivariana de Venezuela, Hugo Chávez Frías, quien indicó que se daba inicio a la primera etapa de MERCAL; la cual, se constituyó en uno de los programas sociales que impulsó el Gobierno Bolivariano para garantizar la cesta alimentaria a los más desposeídos.

De acuerdo a la Página Web <http://www.mercal.gob.ve/> (2018), en sus inicios MERCAL beneficiaba a 55.632 personas y contaba con cinco (5) establecimientos: tres (3) Mercales Tipo I y dos (2) Centros de Acopio; sin embargo, la revolución activó sus mecanismos para la ampliación de los puntos de venta y al cierre del 2003, la red contaba con 1.625 establecimientos, al cierre del año 2009, MERCAL ha experimentado un gigantesco incremento de beneficiarios elevando la cifra a más de

10 millones de personas. En el 2010, contaba con más de dieciséis mil ochocientos puntos de venta distribuidos en: 210 Mercades Tipo I, 991 Mercades Tipo II, 36 Supermercades de víveres, 114 centros de acopio, 4 centros frigoríficos, 3 supermercades de hortalizas, frutas y verduras, 346 mercalitos móviles, 1.695 mercalitos comunales y 13.417 mercalitos.

A través del tiempo se ha logrado una conexión entre el pueblo y el Estado, pues esta Misión trabaja de la mano de los Comités de Alimentación de los Consejos Comunales (anteriormente gabinetes de alimentación) para fortalecer la Soberanía y Seguridad Alimentaria de todo el país, siempre basados en la premisa de que un pueblo libre y organizado, debe velar junto al Estado para que la población disfrute, goce, y ejerza su derecho a recibir una alimentación sana, de calidad y a precios justos.

El día 10 de Enero del año 2004, inicia sus labores dentro de la Revolución alimentaria del país, la Coordinación Regional Jefatura de Mercal en el estado Cojedes, con la apertura del Módulo Tipo I “Rómulo Betancourt”, en San Carlos, Municipio Ezequiel Zamora; con 4 auxiliares de almacén, 2 cajeras, 1 asistente administrativo y la Coordinadora Estatal. Las instalaciones eran bastante estrechas, no existían herramientas para el trabajo, se disponía solo de dos carruchas que compraron los mismos trabajadores con su colaboración. Se abastecía de alimentos desde la ciudad de Valencia, con un camión que se trasladaba 3 veces a la semana los lunes, miércoles y viernes. Se laboraba de domingo a domingo, sin embargo la afluencia de beneficiarios no era tanto como en la actualidad.

De allí, la importancia que posee dicha Organización; hasta la actualidad es el único establecimiento de red directa en la capital del estado, se trabaja bajo presión y con un personal preparado y convencido de la magnitud de la misma, han contribuido, fortalecido y defendido la seguridad alimentaria del país. La precitada Institución tiene como misión consolidar en toda la geografía nacional la distribución planificada de alimentos en la zona de pobreza extrema, bajo los preceptos que impulsa la Revolución y el Gobierno Nacional para erradicar el hambre en el país.

Además, la visión es garantizar la distribución planificada de alimentos en todas las parroquias en las que hacen vida familias en estado de vulnerabilidad. Es importante destacar, que Misión MERCAL, se esfuerza por atender a las familias más vulnerables, enmarcado en el concepto de justicia, equidad e igualdad social.

En tal sentido, es importante resaltar que el lugar de trabajo de MERCAL, debe ser un espacio de convivencia social fundamentado en la comunicación como un fenómeno inherente a la relación grupal del ser humano, por medio del cual se obtiene información acerca de su entorno y son capaces de compartirla haciendo partícipes a otros de esa información, donde las personas se desarrollen, reflejándose esto, en el comportamiento que tiene cada quien; aspecto preponderante para las organizaciones que orientan la gestión fundamentadas en el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo como una herramienta para realizar estrategias de cambios dentro de la empresa, para lograr productividad y rentabilidad, obteniendo como premio la satisfacción de haber logrado lo que se ha propuesto.

Desde esta perspectiva, en la presente investigación se pretende abordar esta temática orientada a los trabajadores de Mercal estado Cojedes; de tal manera, que comprendan los aspectos mencionados, asumiendo que una organización alcanza la excelencia, así como los resultados esperados cuando construye un contexto que potencie el desempeño de los colaboradores, en concordancia con la comunicación institucional. Desde esta perspectiva, el presente estudio está enfocado en un plan estratégico gerencial para el fortalecimiento de la comunicación institucional de Mercados de Alimentos MERCAL, C.A, estado Cojedes; dirigido a conocer el impacto de la gestión comunicacional de la Organización.

Es por ello, que la investigadora realizó un diagnóstico preliminar de la imagen institucional dentro de la Coordinación Estatal de MERCAL Cojedes; el mismo permitió detectar que en general prevalecen debilidades, caracterizadas por: falta de credibilidad en los usuarios, carencia de integración, responsabilidad y compromiso, ausencia de trabajo en equipo y sentido de pertenencia con la Institución, la

comunicación como un medio efectivo para el intercambio de información y coordinación de acciones entre el personal.

Todo ello se expresa en actitudes aisladas de desmotivación, cansancio, insatisfacción laboral y/o conflictos de identidad del personal que pueden estar afectando el desempeño, la competitividad del servicio y con ello la calidad en la atención al usuario interno y externo de la Coordinación Estatal de MERCAL Cojedes. En este marco de referencia, se genera la necesidad de estudiar esta problemática en la búsqueda de soluciones; es por ello, que se propone un estudio referido a un plan estratégico gerencial para el fortalecimiento de la comunicación institucional de Mercados de Alimentos MERCAL, C.A, estado Cojedes. De esta manera, se plantean las siguientes interrogantes.

¿Cuál es la situación actual de la comunicación institucional de Mercados de Alimentos MERCAL, C.A, estado Cojedes?

¿Cuál es la factibilidad técnica, económica y financiera de implantar un plan estratégico para el fortalecimiento de la comunicación institucional de Mercados de Alimentos MERCAL, C.A, estado Cojedes?

¿Qué elementos requiere el área de gestión comunicacional para el diseño de un plan estratégico gerencial para el fortalecimiento de la comunicación institucional de Mercados de Alimentos MERCAL, C.A, estado Cojedes?

¿Cómo se aplicará el plan estratégico gerencial para el fortalecimiento de la comunicación institucional de Mercados de Alimentos MERCAL, C.A, estado Cojedes?

¿Qué beneficios aportará la implementación del plan estratégico gerencial para el fortalecimiento de la comunicación institucional de Mercados de Alimentos MERCAL, C.A, estado Cojedes?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Desarrollar un plan estratégico gerencial para el fortalecimiento de la comunicación institucional de Mercados de Alimentos MERCAL, C.A, estado Cojedes

Objetivos Especificos

-Diagnosticar la situación actual de la comunicación institucional de Mercados de Alimentos MERCAL, C.A, estado Cojedes

-Determinar la factibilidad técnica, económica y financiera para implantar un plan estratégico para el fortalecimiento de la comunicación institucional de Mercados de Alimentos MERCAL, C.A, estado Cojedes

-Diseñar un plan estratégico gerencial para el fortalecimiento de la comunicación institucional de Mercados de Alimentos MERCAL, C.A, estado Cojedes

-Implementar el plan estratégico gerencial para el fortalecimiento de la comunicación institucional de Mercados de Alimentos MERCAL, C.A, estado Cojedes.

-Evaluar los beneficios que aportará la implementación del plan estratégico gerencial para el fortalecimiento de la comunicación institucional de Mercados de Alimentos MERCAL, C.A, estado Cojedes

Justificación de la Investigación

El ser humano en la medida que crece y se desarrolla cambia, modifica sus hábitos se provee de un aumento considerable de expectativas en lo que se refiere a educación, planificación del futuro, aspiraciones, estatus, responsabilidad e ingresos. Por lo que necesita estar en constante formación, La clave para este mejoramiento se logra a través de una mayor comunicación y una mejor relación interpersonal. Desde esta perspectiva, el estudio referido a un plan estratégico gerencial para el fortalecimiento de la comunicación institucional de Mercados de Alimentos MERCAL, C.A, estado Cojedes; se ubica de acuerdo al Plan General de Investigación de la UNELLEZ (2008-2012), en el área de ciencias económicas y sociales, y en la

línea de investigación gerencia general. En tal sentido, la investigación es de interés para todo el personal que labora en la mencionada Organización; debido a que a ellos están dirigidos los objetivos a cumplir.

Es importante destacar, que la importancia teórica y práctica de este estudio, se centra en que puede derivar acciones concretas que aportan beneficios al equipo gerencial y coordinadores para la ejecución de la funciones inherentes a la comunicación institucional, conjuntamente con la planificación estratégica, fundamentando las bases teóricas que de una u otra forma clarifiquen estas funciones como promotores en la participación de los trabajadores, grupos del entorno social y comunidad en general, en la que está presente.

Además, esta investigación ofrece la posibilidad de verificar la presencia o carencia de limitaciones en el personal que se desempeña en MERCAL Cojedes a través de la detección de necesidades, apoyando los esfuerzos actuales por lograr un talento humano que enfoque estratégicamente la gestión operativa y funcional dentro de la Organización; por cuanto, es relevante contar con un perfil dotado de competencias psicológicas suficientes para enfrentar exitosamente las metas fijadas.

Desde el punto de vista metodológico, generará un instrumento de recolección de información en el que se obtendrán datos concernientes a la comunicación institucional; el cual servirá de guía a futuros investigadores. Cabe destacar que la presente investigación representará un aporte científico, debido a que puede servir de marco referencial para otros investigadores interesados en profundizar en esta area de estudio.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Velásquez (2016), realizó un estudio titulado Plan Estratégico Gerencial para Mejorar la Comunicación y las Relaciones Interpersonales en los Coordinadores de los diferentes Departamentos de la Universidad Experimental Nacional de las Fuerzas Armadas Núcleo Delta Amacuro. Presento como objetivo general, elaborar una propuesta que contenga las acciones para el desarrollo del plan estratégico gerencial para la optimización del proceso de comunicación y las relaciones interpersonales en la UNEFA Núcleo Delta Amacuro. La investigación siguió la modalidad del trabajo de campo descriptivo, de tipo proyecto factible, dentro del enfoque metodológico cuantitativo interpretativo.

La población estuvo conformada por quince (15) personas, entre coordinadores; como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario, con la finalidad de obtener información detallada, sobre las estrategias gerenciales. Para el análisis y presentación de los resultados se codificó, tabuló y analizó la información suministrada por los informantes, en función del problema, objetivos y variables de la investigación. El análisis de los resultados preliminares, revela la necesidad del diseño de un plan de acción que establezca estrategias gerenciales, para mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales en los Coordinadores de los diferentes departamentos de la Universidad Experimental Nacional de las Fuerzas Armadas Núcleo Delta Amacuro.

Tal como se evidencia, existe relación con la investigación en proceso, por cuanto estudia la optimización del proceso de comunicación y las relaciones interpersonales; ambos aspectos están presentes en este estudio.

Igualmente, Argota (2015), realizó una investigación cuyo objetivo general fue implementar y evaluar un modelo de gestión de la comunicación institucional

insertado, como unidad estratégica en el modelo de gestión estratégica organizacional para el sector agropecuario de Santiago de Cuba. Para ello, se realizó una investigación cualitativa en entidades agropecuarias del territorio, donde se muestra la pertinencia y ventajas de su implementación en la gestión operacional y organizacional de las entidades evaluadas. El modelo propuesto está estructurado por seis categorías de análisis que corresponden a: identidad corporativa, cultura, comunicación organizacional, imagen, comunicación promocional y comunicación de crisis respectivamente. Las categorías fueron codificadas para interrelacionarse entre sí y con su entorno social, mediante un enfoque dinámico, sistémico, de forma cíclica y flexible, orientado a clientes e incidiendo en la toma de decisiones organizacionales.

La implementación del modelo de gestión, resultará la viabilidad de acción por sus valores añadidos, exponiéndose que el proceso de comunicación es un instrumento para la integración de todas las funciones y actividades estratégicas en la organización. Se Concluye que el modelo de gestión de la comunicación integral mejoró de forma eficaz los procesos laborales de la Organización, fortaleciéndose la productividad y comercialización de resultados generados (productos y servicios), así como se posicionó la imagen e identidad del sector en sus públicos.

Se observa que existe relación entre ambos estudios; debido a que la investigación realizada por Argota (ob. cit), trata diversos aspectos relevantes de la comunicación institucional, en este caso a través de un modelo de gestión con el cual se logró el posicionamiento de la imagen e identidad de la mencionada Organización en el público.

Del mismo modo, Cabrera (2014), realizó un estudio titulado “Propuesta de Modelo Estratégico de Comunicación Efectiva para Optimizar el Flujo interno de Información en las Empresas del Estado Venezolano: caso. Petroquímica de Venezuela, s.a.”, presentado en la Universidad de Carabobo área de Postgrado, para optar al título de Magister en Gerencia Empresarial. El presente trabajo de investigación centro su objetivo general en proponer un modelo estratégico de

comunicación efectiva para optimizar el flujo interno y externo de información en Petroquímica de Venezuela, S.A., a fin de establecer estrategias que permitan mejorar el proceso de comunicación interna y externa en las empresas del Estado Venezolano, específicamente Petroquímica de Venezuela, S.A.

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

Se concluye que el flujo interno y externo de comunicación interfiere en los procesos de la empresa, identificando así tres nudos críticos, 1) en el área de recursos humanos, 2) en los procesos y 3) en el cliente, que sirvieron de basamentos para el desarrollo de la propuesta, considerándose como punto de mejoras en el estudio. Como se puede observar, este estudio es un aporte a la investigación en proceso; debido a que es un modelo estratégico de comunicación efectiva fundamentado en lineamientos estratégicos, dirigido a mejorar el flujo de información interno y externo, estrategias que ayudaran a una mejor gestión de la comunicación institucional.

Asimismo, Terán (2014), tituló su investigación “Feedback” Como Técnica de Comunicación Efectiva en los Equipos de Trabajo en una Empresa Asesora en Materia de Salud y Seguridad laboral”. Presentado en la Universidad de Carabobo Área de Postgrado, para optar al Título de Magister en Gerencia Empresarial. Partiendo de que la comunicación es un proceso importante en el manejo de las

relaciones interpersonales, se realizó una investigación para analizar el “feedback” como técnica de comunicación efectiva en los equipos de trabajo. En este sentido, la investigación buscó señalar las características del tipo de comunicación empleada en la empresa objeto de estudio, así como identificar el tipo de “feedback” y sus componentes en la interacción laboral y detectar los factores que obstaculizan la emisión y recepción de éste mismo.

Metodológicamente, el estudio se enmarcó en una investigación de campo de carácter descriptivo, comprendiendo que sólo describiendo las características fundamentales de la población a estudiar, permitiría lograr el objetivo final propuesto; en este sentido, se aplicó un cuestionario de selección simple con preguntas cerradas y se concluyó que la empresa maneja la comunicación oral como alternativa a la hora de comunicarse. Este estudio se relaciona con la investigación; debido a que enfatiza el tema sobre la comunicación efectiva a nivel organizacional, destacándose la comunicación oral como una forma de comunicarse en la misma.

Igualmente se presenta el estudio realizado por Díaz (2014), quien realizó una investigación sobre la influencia de la comunicación organizacional y el trabajo en equipo. El objetivo general se centró en determinar la influencia de la comunicación organizacional y el trabajo en equipo; la misma muestra la relación que existe en la comunicación organizacional y el trabajo en equipo entre los jefes y los trabajadores de una casa de estudios superiores; se realizó con colaboradores entre las edades de diecisiete a setenta y siete años, siendo estos de género masculino y femenino.

El diseño de la investigación fue de tipo descriptivo, se administró una escala de Likert de treinta y tres preguntas, la cual fue validada por profesionales de la rama de la Psicología y conocedores del tema, la misma midió la influencia que existe entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en los colaboradores. Se comprobó que si existe influencia en la comunicación organizacional y el trabajo en equipo, debido a la buena relación que existe entre los trabajadores y los jefes, lo que permite desarrollar eficiente y eficazmente sus actividades diarias.

Se concluye que de acuerdo a la percepción que tienen los colaboradores respecto a cómo se desarrolla la comunicación cruzada, ascendente y descendente; en términos generales que las tres están consideradas como una buena comunicación, ya que dentro de la institución existe una relación cordial entre los colaboradores y los jefes, y a la vez confianza entre los mismos lo que fomenta el trabajar en equipo. Este estudio se relaciona con la investigación en proceso; debido, a que trata la comunicación organizacional y el trabajo en equipo, fortaleciendo la comunicación entre los trabajadores como una herramienta de suma importancia para el desarrollo de sus actividades.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Plan Estratégico

De acuerdo con Bonilla (2013), el plan estratégico es el “el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada” (p.56). Por lo tanto, es prioridad del gerente hacer el diseño del documento donde se sintetice la metodología que se han de ejecutar, haciendo un estudio colectivo de todo lo que atañe a la organización, considerando que la plan es un medio de control para revisar periódicamente los resultados y progresos, comparándola con los objetivos, siendo una visión, por ende cualquier ausencia de programación puede irremediablemente llevar los objetivos al fracaso o al caos, por ello todo gerente debe planificar siendo que es un ejercicio de su profesión que enmarca la línea del futuro deseado para la organización.

Según Ackoff, (ob. cit), establece que “el futuro no hay que preverlo sino crearlo. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo”(p.67), por tanto toda acción ejercida por el hombre ha de ser planificada con anterioridad, desde el momento en que el hombre despierta debe poseer una concepción definida de lo qué quiere y a dónde va, es decir, proyectarse de antemano un diseño de todos los aspectos de la vida ya que constituirán que las cosas pasen y no para proveerlas, considerando que las acciones van en

consecuencias (ordenadas) y debe tomar control de las mismas para no divagar en ello. Así que, la vida no es un azar donde se va a la deriva, el hombre tiene en sus manos la libertad de escoger qué camino seguir teniendo claro dónde va a desplegar las alas tomando el vuelo hacia aportaciones significativas.

En palabras de Sainz De Vicuña (2012):

Hablar de plan estratégico de la organización, se refiere al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado hoy en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (p.45).

Desde esta perspectiva, en toda organización es imprescindible un plan estratégico donde se sistematice de manera ordenada las acciones que pondrán en marcha la buena labor de todo el personal, en este caso el buen desempeño del personal de Mercal, quien debe guiarse por un plan estratégico dónde articule el cómo, cuándo, con qué y el porqué de las tareas que han de ejecutarse, las mismas deben ser estudiadas con anticipación para no caer en la improvisación; por lo tanto, establecerá metas u objetivos.

2.2.2 Estrategias Gerenciales

Las estrategias gerenciales son de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica. La gerencia es un cargo que ocupa el director de una organización o empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección, y control lo que se denomina procesos administrativos con el fin de lograr objetivos establecidos.

Por lo tanto, toda empresa para lograr productividad en sus objetivos tienen que trabajar en primer lugar con estrategias gerenciales, una de ellas y la de mayor importancia es la planeación estratégicas, estos planes pueden ser a corto, mediano y

largo plazo, esto varía según la amplitud y magnitud de la empresa. Cabe resaltar, lo señalado por Steinner (citado por Barazarte, 2013) la planificación estratégica “es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias” (p. 43). Tomando como referencia lo antes expuesto, la planificación estratégica es una herramienta útil que permite trabajar con eficacia y eficiencia dos aspectos claves en una organización empresarial.

Se infiere al respecto que la planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones y lograr el máximo de eficiencia y calidad de la prestación del servicio. De tal manera, que planificando se obtiene lo siguiente:

- Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- Facilitar la posterior toma de decisiones
- Suponer mayores beneficios y menores riesgos

Por su parte, Sallenave (2004), afirma que:

La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. (p.65).

Tomando como base lo antes citado, se infiere que para tener en la actualidad éxito empresarial se necesita crear ventajas claras para los clientes, tales como: Saber realmente quiénes son los competidores y dónde estarán a mediano plazo. Sorprender a los clientes, hacer cosas que no hacen los competidores, hacer que el cliente esté contento. Se trata de conseguir y mantener (fidelizar) al cliente; debiendo fijar los valores de la empresa, los objetivos y la visión de futuro.

También Sallenave (ob. cit), refiere que en esta etapa se desarrolla la definición de la organización y sus valores. La formulación de un propósito duradero es lo que distingue a una empresa de otras. Una formulación de misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y del mercado. Una formulación de misión incorpora la filosofía de los estrategas de una organización, revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente o usuario que la organización se propone satisfacer.

En líneas generales, una formulación de misión clara y significativa describe los valores y prioridades de una organización. Otro aspecto a definir es el de la visión, que es una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa; es una apuesta sobre la aceptación de una idea por el público. La visión adscribe una misión a la empresa: hacer que la visión se convierte en realidad.

Seguidamente, el segundo elemento se trata de establecer los objetivos: Definición de las prioridades en relación a los grupos de interés. Establecen qué se tiene que alcanzar y cuándo los resultados deben lograrse. Existen cuatro enfoques fundamentales diferentes para plantear las metas de una organización: ascendiente, descendiente, una combinación entre los dos anteriores y enfoque en equipo.

Por otra parte, el tercer elemento trata de examinar el entorno: Entendimiento del entorno y medición de la capacidad de crear valor. Esto se logra por medio de un análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas son las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

De allí, que el análisis interno implica el análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, entre otros) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o

futuras. El estudio del entorno consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia. La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno.

Por consiguiente, una forma muy acertada de llevar a cabo este tipo de análisis es por medio de un estudio de la matriz FODA. Esta matriz hace ver las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene o puede tener una organización en su entorno. Es de vital importancia desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que estos sean lo más cercano a la realidad de la empresa. Los factores externos de una organización presentan las oportunidades y las amenazas que, bajo una acertada perspectiva crean atractividad, mientras que los internos, fuerzas y debilidades, crean competitividad en el mercado. Más que una evaluación cuantitativa se busca entender los cambios en el entorno y medir nuestra capacidad de competir contra las mejores organizaciones.

En este orden de ideas, David (2000), señala que:

En la etapa comparativa del marco analítico, se incluyen formulas estratégicas como la matriz DOFA, la cual permite evaluar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa o institución; además, indica que la matriz DOFA es una herramienta de formulación de estrategias que conducen al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias FA se basan en el uso de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas (p.78).

Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas externas. Las estrategias DA tienen como objetivo derrotar las debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable. La utilidad del FODA radica en diseñar las estrategias para utilizar las fortalezas en forma tal que la organización pueda aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas y superar las debilidades. De un buen análisis

FODA surge toda una gama de planes de acción estratégicos y proyectos para lograr el éxito.

2.2.3 El Empowerment en las Organizaciones

El Empowerment es un instrumento ideal para las organizaciones y sus integrantes. Según García (2012), se ajusta perfectamente en la filosofía actual de los directivos y de los trabajadores; por cuanto los directivos ven en el empowerment un medio para alejar burocracias y liberar a los trabajadores de las históricas negociaciones controladas por los sindicatos, obteniendo así una mayor flexibilidad y la posibilidad de premiar a sus trabajadores por sus esfuerzos individuales y no los colectivos; además, los empleados se sienten cautivados por el concepto por razones similares.

Es importante resaltar que se pueden sentir estimulados por los cambios políticos que apuntan hacia un mayor individualismo, y en sí a la valoración del rendimiento particular de cada persona. Para muchos el empowerment resulta una herramienta idónea para ayudar al desarrollo del talento oculto por parte de los individuos. Señala García (ob. cit), que existen muchos casos que gracias a la estructura y el diseño de muchos oficios en la industria y el comercio, los trabajadores tienen que utilizar una pequeña porción de sus habilidades, lo que supone para muchos de ellos una gran frustración.

Sin embargo, la aplicación del empowerment como herramienta para el mejor desarrollo de las habilidades profesionales de los empleados, genera una capacidad de decisión que antes no era posible y esto para muchos crea una nueva forma de asumir las responsabilidades diarias, y que en algunos casos se considera agradable; es así, que junto a una mayor flexibilidad y libertad de trabajo, se observa la posibilidad de ser creativos e innovadores. Todos los trabajos tienen dos componentes, tales como:

- Realizar el trabajo.
- Optimizar la manera de hacer el trabajo.

En ese sentido, refiere Wilson (1996), que para muchos el progreso real se consigue por medio de la innovación, sin tener en cuenta en qué sector o en qué parte

de la cadena de mando se está hablando, bien puede ser el administrativo que desarrolla un sistema mejor para generar las facturas, o el director de marketing que crea una nueva marca. La innovación y la creatividad surgen cuando los empleados tienen la libertad de pensar y correr riesgos, lo que es consecuencia directa del empowerment.

Para García (ob. cit), algunos autores consideran que el empowerment conlleva a introducir el poder y la toma de decisiones hasta los niveles inferiores de la organización. Esto permite mejorar la relación con los clientes y acelerar la resolución de las quejas que estos pudieran tener. Los empleados que trabajan de cara al público, deben tomar sus propias decisiones sin necesidad de buscar apoyo en la Dirección. Esto es algo que se aplica tanto a clientes internos como externos. Una de las mayores consecuencias del empowerment es el incremento del trabajo generado y el reconocimiento. Las personas toman la responsabilidad en su trabajo, organizan para que se adecúe a sus necesidades individuales y llevarlo a cabo sin ningún tipo de interferencias externas, lo que ayuda a obtener mejores resultados.

Parafraseando a Wilson (ob. cit), se distingue como consecuencia del empowerment, la introducción de una mayor calidad; debido a que los trabajadores que se les otorga la misión directiva de calidad total y las técnicas, habilidades y metodologías para ocuparse de ellas, encuentran una mayor satisfacción e interés en su trabajo buscando mejoras. Por lo tanto, el progreso habitual y continuo, forma parte del lenguaje de muchas organizaciones y se utiliza desde el taller, el departamento de contabilidad o la oficina de ventas. Las personas que trabajan bajo esta herramienta, poseen metas y objetivos que tienen más valor para ellos que las cifras de producción bajo el sistema horario, operan en áreas que conocen profundamente y crean mejoras, al mismo tiempo logran que su trabajo sea más agradable.

2.2.4 Comunicación

La comunicación es parte de la vida que ha caracterizado al hombre. Así lo señala Chiavenato (2003), cuando define la comunicación como: “una Actividad inherente a

la naturaleza humana implicando la interacción y la puesta en común de mensajes significativo, a través de diversos canales y medios para influir de alguna manera al comportamiento de los demás especialmente en la organización y desarrollo de los sistemas sociales” (p.16). Es decir, la comunicación plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social porque es allí donde tiene su razón de ser, donde las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilita el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

En este orden de ideas, Sayago (2004), plantea al mundo de las comunicaciones en el interior de las organizaciones, es vital para el éxito, así también las comunicaciones externas, la apropiación y uso del lenguaje canalizado de forma eficaz, objetiva y veraz. De igual manera, se resalta el papel fundamental de la comunicación en la institución con los medios que usa para construir y mantener una auténtica relación provechosa en todas las esferas de la actividad humana.

Existen múltiples definiciones de comunicación según Fernández (2002), es la actividad consciente de intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir significados a través de un sistema compartido de signos y normas semánticas (p. 29), por tanto, juega un papel fundamental en el desarrollo de cualquier interacción humana, más aun cuando el campo de acción es en la actividad laboral, donde es necesario que los mensajes sean comprendidos con un mínimo de distorsión para alcanzar un desempeño eficiente. En forma más específica la comunicación organizacional según Fernández (ob. cit) es:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos (p. 31).

Por tanto, la comunicación permite que las actividades de una sociedad se coordinen para alcanzar los objetivos de los individuos, del grupo de trabajo y de la organización misma. De acuerdo con Kunsch (2006), “el gran reto de la función administrativa comunicacional se convierte en la transmisión del conocimiento dentro

de las dimensiones interna y externa, así como para todas las direcciones y sentidos de la organización” (p. 67). De tal manera, que la comunicación se logrará, si los mensajes fluyen adecuadamente y si la estructura de la organización está acorde para ser integrada con sus objetivos, además desarrollar canales para una buena comunicación repercutirá sobre la percepción que el entorno tiene de la empresa.

Es importante destacar, que existen varias clasificaciones de los tipos de comunicación, para efectos de este estudio, se considerara el señalado por Chruđen, H. y A. Sherman (1996):

1. Comunicación formal: tiene lugar entre el personal de acuerdo con la línea de autoridad que ha sido establecida por la gerencia. Es el sistema nervioso de la organización que proporciona los canales mediante los cuales se transmite hacia abajo, de la gerencia superior al personal, subordinado, los procedimientos, prácticas, instrucciones de trabajo y los razonamientos que los sustenta, así como, la retroalimentación necesaria para los subordinados.
2. Comunicación informal: se encuentra entre las personas de una organización cuyas relaciones mutuas pueden ser independiente de su autoridad y de las funciones de su puesto. Se presenta como resultado de sus deseos de socializar y pasar información que creen que sus colegas no poseen (p.323).

De allí, que el éxito de una organización está determinado en gran parte por la efectividad de la comunicación que exista, sin duda alguna que ambos tipos de comunicación son necesarias en toda organización y profesión. Sin embargo, la comunicación formal, es el tipo más importante dentro de ellas, esta puede ser oral y escrita; la oral requiere de la correspondencia entre la persona, el mensaje, el tono de voz y los gestos para que los mensajes emitidos sean percibidos en su justa dimensión; puede hacerse mediante conversaciones, discursos, conferencias, reuniones.

Es así, que la comunicación escrita de acuerdo a Robbins y De Cenzo (2002), “incluye memorandos, cartas, correo electrónico, publicaciones de la organización, periódicos murales y cualquier otro instrumento que sirva para transmitir palabras o símbolos escritos” (p. 379). De modo que los gerentes deben promover la fluidez de la comunicación mediante estrategias tales como: facilitar información clara y

concisa por medio de los canales formales de comunicación, procurar que todos los miembros de la organización tengan acceso a estos canales, para evitar los rumores y malentendidos en la asignación de responsabilidades.

Respecto a la comunicación informal, es el intercambio de información de manera no oficial, basada en las relaciones informales que vienen dadas por la amistad, los mismos intereses o por pertenecer a un grupo externo al lugar de trabajo. Esta comunicación se caracteriza por las relaciones cordiales, celebraciones dentro del centro de trabajo, en las comidas, eventos sociales, fiestas, las cuales pueden afianzar la comunicación formal.

2.2.5 Origen de la Comunicación Institucional

De acuerdo con Martínez (2004), el nacimiento de la comunicación institucional está ligado a la aparición de las instituciones. La comunicación institucional ha evolucionado desde las antiguas tribus nómadas, que unían esfuerzos para cazar. Conforme evolucionaban las sociedades, iban creando sus propias instituciones que respondían a funciones muy diversas: de defensa, comerciales, religiosas, políticas, culturales, y otras de muy diversa índole. Estas instituciones tenían un lugar en la sociedad y proponían ideas, modos de gobernar y valores.

Es importante destacar, que a lo largo de la historia ha variado el modo de difundir ideas en la sociedad, por ejemplo, Julio Cesar ya ofrecía en *De Bello Gallico* y en otros escritos una visión particular de su imperio que podría compararse con tipos de comunicación política e institucional de nuestros días, como la justificación de una intervención armada en un país. La creación de la imprenta fue el impulso decisivo para la propagación institucional de las ideas presentes en la sociedad desde sus orígenes, ya que tenía una enorme capacidad de difusión. Se aprovecharía la imprenta para difundirlas de modo masivo frente a los adversarios en situaciones de conflicto religioso o político. De hecho, el término propaganda fue institucionalizado en 1622 con la creación de la Sacra Congregatio de Propaganda Fide, que tenía la finalidad de divulgar la fe católica en la recién descubierta América y contrarrestar el efecto del protestantismo en Europa.

Seguidamente, con el auge de la burguesía y el desarrollo mercantil, la imprenta mejoró sus posibilidades y nacieron los primeros periódicos y hojas volanderas, ligados a la información comercial y a la política: el primer periódico sería La Gazette, nacido en 1631 en Francia, con el apoyo del Cardenal Richelieu y de Luis XIII. La prensa se desarrollaría progresivamente provocando que la difusión organizada de ideas adquiriera un papel cada vez mayor, primero en las guerras europeas, y más tarde en la Revolución francesa (1789), en el nacimiento de los Estados Unidos, en el desarrollo de los nacionalismos del siglo XIX y en la unificación de países como Italia (1870).

En los siglos XIX-XX, el enorme desarrollo económico-industrial y los adelantos científicos provocaron el descubrimiento de nuevos medios de comunicación con un potencial de difusión extraordinario: primero la radio, después la televisión y, más adelante, la tecnología digital o Internet. Estos medios configuraron una nueva sociedad, la sociedad de la información, que da vida a una cultura global y sitúa a los medios de comunicación en el centro del debate político, religioso, comercial e ideológico desde el siglo XX.

En síntesis, la comunicación institucional como disciplina surgió a mediados del siglo XX, ligada a la comunicación de empresas comerciales, que comenzaron a vender sus productos a gran escala especialmente en Estados Unidos y vieron la oportunidad de relacionarse con sus clientes de un modo masivo a través de las múltiples fórmulas comunicativas que ofrecían los nuevos medios.

2.2.6 Comunicación Institucional

El desarrollo actual de la comunicación institucional está marcado por un entorno globalizado, competitivo y cambiante. Empresas e instituciones se enfrentan con desafíos y oportunidades que requieren análisis y planteamientos cada vez más profesionales de la comunicación, tanto a nivel estratégico como operativo. La práctica de la comunicación institucional busca proporcionar una visión global de la comunicación dentro de la estrategia competitiva de las organizaciones, se muestra también como parte de las herramientas de gestión que utiliza el marketing, la

publicidad, la comunicación interna y los asuntos públicos para alcanzar diversos objetivos institucionales.

El desarrollo teórico de la comunicación está marcado principalmente por dos paradigmas. El paradigma relacional, que surgió con fuerza durante los años 90. Se centra en el análisis de las relaciones entre instituciones y públicos. El concepto de relación se considera como el eje de la comunicación institucional (Míguez, 2007; Cornelissen 2008; Mora 2009). El paradigma reputacional, que se centra en el contexto directivo, y busca aportar fórmulas para valorar y medir la reputación de una organización ante sus públicos. Se considera que Fombrun (1996) sienta las bases de esta perspectiva en su obra *Reputation: realizing value from the corporate image*. Capriotti (1999), Dolphin (2001), Van Riel (1997), Balmer y Greyser (2003) y Villafañe (2004); publican también estudios en esa línea.

Además, el cambio tecnológico tiene también un impacto considerable en la gestión de la comunicación institucional. Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) están generando posibilidades estratégicas y técnicas. El impulso de los medios sociales en Internet ha generado gran interés en las instituciones. La comunicación, entendida en sentido amplio, se ha convertido en una dimensión de la vida, y también en un negocio de grandes proporciones: música, video juegos, televisión en el ordenador y en el teléfono móvil, correo electrónico y servicios comerciales en red (Mora, 2009). Al mismo tiempo, se populariza el uso de blogs y plataformas de microblogging como Twitter o redes sociales como Facebook. Se trata de herramientas valiosas para las relaciones con los medios, el control de la reputación y la promoción de productos y servicios.

Para Cornelissen (2008), en la actualidad se entiende por comunicación institucional, la función de gestión que ofrece un marco para la coordinación efectiva de todas las comunicaciones internas y externas, con el propósito general de establecer y mantener una reputación favorable frente a los diferentes grupos de públicos de los que la organización depende.

Esta definición resume diversos elementos presentados a lo largo de la historia de la comunicación. En términos generales, refuerza la visión funcional de la comunicación institucional que introduce el concepto de públicos e intenta proyectar la idea de dependencia recíproca entre la empresa y los diferentes colectivos genéricos de una organización.

2.2.7 Identidad Institucional

Conocer la identidad de la institución es el punto de partida de la comunicación institucional. La identidad, sostiene Mora (2009), “es ese conjunto de rasgos que configuran la personalidad de una institución y la distinguen de otras: su origen, su historia, su misión, sus características esenciales” (p.53). De allí, que la identidad de una organización es algo que viene dado, algo que no se inventa pero se puede expresar a través de procesos de comunicación.

Por lo tanto, la gestión de la comunicación institucional o corporativa es la forma de que los públicos conozcan las características particulares de la organización y sus diferencias con la competencia. Conviene planificar la comunicación desde la perspectiva de que todo lo que se diga o se haga comunica una determinada forma de ser, una personalidad propia. Es decir, toda manifestación comunicativa de la organización transmite la propia identidad. El concepto de identidad institucional, también puede comprenderse dentro de la búsqueda de atributos básicos de identificación de una institución. Para ello, es necesario situarlos en el plano de lo que se conocen como valores intangibles, aquellos que singularizan servicios y productos.

Según Trelles (2005), los valores intangibles son los que determinan la capacidad de diferenciación en servicios o productos de la competencia. Se trata de valores que se pueden integrar en la identidad institucional como elementos estratégicos. En ese sentido, Balmer y Greyser (2003), sostienen que:

La gestión de la identidad institucional hace referencia a la concepción, el desarrollo y la comunicación de la misión, filosofía y ética de una organización. Se basan en los valores, culturas y comportamientos de una empresa. La gestión de la identidad recurre a muchas disciplinas, incluyendo la gestión estratégica, el Marketing, la Comunicación Corporativa, el comportamiento organizacional, las Relaciones

Públicas y el diseño, mostrando un carácter dinámico, que puede verse afectado por los cambios en el entorno externo. (p.37).

Se entiende de esto, que cuando la identidad de una organización es bien gestionada, puede tener como resultado la fidelización de sus diferentes públicos, y como tal, puede influir positivamente en el desempeño de la organización, por ejemplo, en su capacidad para atraer y retener clientes, lograr alianzas estratégicas, en la contratación de directivos y empleados, en el posicionamiento en los mercados financieros, y en el fortalecimiento de la identificación del personal interno con la empresa.

Por otro lado, en el marco de los estudios realizados sobre la identidad institucional, cabe mencionar a Albert y Whetten (2003), Entre sus contribuciones más importantes al estudio de la identidad figuran:

La caracterización tripartita de la identidad, según la cual afirman que en la descripción o formulación de una declaración sobre la identidad de una organización, deben ser utilizados tres criterios: a) Captar la esencia de la organización. b) Distinguir una organización frente a otras. c) Demostrar cierto grado de uniformidad o continuidad en el tiempo. A partir de estos criterios, sostienen que la definición de identidad sirve para encapsular lo que es central, distintivo y permanente en una organización (p.77).

Sin embargo, Balmer (2003), interpreta de forma diferente la tercera característica de la definición de Albert y Whetten, a través de lo que él prefiere denominar como “evolución”, alegando que la palabra “permanente” es una interpretación demasiado rígida de esa noción. Siguiendo a Balmer y Greyser (2003):

Existen tres fases en el desarrollo del concepto de identidad. La primera, entiende la identidad de forma limitada y la identifica con la identidad visual corporativa, o conjunto de normas gráficas que identifican a una organización. La segunda, recoge un concepto más amplio de identidad, basado en imágenes mentales de la realidad que se percibe, por ejemplo, la identificación del personal con la empresa. La tercera fase comprende la identidad como perteneciente a la empresa y no al público, es decir, la “acumulación de historia y estrategias de una compañía que la envuelven a lo largo del tiempo (p.42).

Desde esta perspectiva, la identidad se relaciona con la cultura corporativa, de manera que constituye una serie de características interdependientes de la organización que le dan especificidad, estabilidad y coherencia. En ese sentido, los autores precitados, distinguen dos escuelas en el concepto de identidad: la visual y la estratégica. La escuela visual dedica sus estudios a las manifestaciones tangibles y visibles de una empresa, y las implicaciones que tiene su comportamiento. Por otro lado, la escuela estratégica subraya la noción central de identidad, que incluye la visión, misión y filosofía de la empresa. Esta escuela vincula la estrategia con la imagen y la reputación de la empresa.

2.2.8 Imagen Institucional

Diversos investigadores de la disciplina, tales como: Dolphin (2001, Frombrun 1996 y Mora, 2009), están de acuerdo en afirmar que la comunicación institucional funciona de manera efectiva cuando la identidad e imagen de los públicos coinciden. De este modo, se logra la coherencia en los mensajes que se transmiten tanto hacia dentro como hacia fuera de una institución. La coherencia sería la verdad de una institución que se refleja después en su imagen. A partir de esta idea, Capriotti (1999), define imagen institucional como “la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización” (p.29).

Por lo tanto, para Capriotti (ob.cit):

- La formación de la imagen institucional en los públicos se genera a partir de los rasgos o atributos que se otorgan a una institución, como resultado de un proceso de información cognitivo que se genera a través de determinadas fuentes que transmiten, y que son en sí mismas, un ejercicio de influencia que se realiza sobre los públicos. Para formar la imagen institucional los públicos utilizan fuentes diferentes
- a) Los medios de comunicación. Los públicos obtienen información relativa a las empresas, tanto mensajes que crean y envían las instituciones, como informaciones que provienen del entorno general y específico de una entidad.
 - b) Las relaciones interpersonales. Juegan un papel importante en la formación y modificación de la imagen de una organización, ya sea

por la formación en la propia fuente, o bien por el contenido de la información que transmite.

- c) La experiencia personal. La información que proviene de la experiencia está muchas veces mediada y condicionada por las informaciones provenientes de la experiencia comercial en su faceta de intercambio mercantil, como de la experiencia institucional en una interacción como sujeto social integrante de la comunidad. (p.30).

De tal manera, que la imagen es de vital importancia en la comunicación institucional, considerando deferentes aspectos, tales como: los rasgos o atributos que se otorgan, la información del entorno, las relaciones interpersonales, la experiencia del personal e institucional; todos estos elementos se conjugan en la conformación de la imagen institucional. En síntesis es un conjunto de ideas de cómo se percibe la Organización y debe ser consistente y coherente con lo que transmite.

2.2.9 Reputación institucional

Otro elemento relacionado con la imagen institucional es el concepto de reputación institucional. De acuerdo con Villafañe (2004), ambos configuran la percepción pública sobre una institución mediante una relación gestáltica de figura/fondo. Es decir, la imagen actúa como figura, y la reputación constituye el fondo sobre el que se proyecta la figura. La reputación institucional no es, pues, la imagen de una organización, sino un juicio o valoración que se efectúa sobre la imagen.

Para Van Riel (2004), la reputación de una institución puede ser entendida como “la suma de percepciones que las partes interesadas tienen de una compañía” (p.57). Esta definición, permite vislumbrar que la reputación puede entenderse como un tipo de evaluación que surge en la mente de los públicos sobre la imagen de una institución. Para ello, la institución presenta algunos rasgos de identidad que se consideran fundamentales en la consecución de una buena reputación.

Entre estos atributos básicos se pueden considerar la visibilidad, la diferenciación, la autenticidad, la transparencia y la fortaleza. Por otro lado, autores como Villafañe (ob. cit), asegura que conceptualizar la reputación exige una visión más integradora. Según sus estudios, la reputación implica una triple dimensión. En primer lugar, una dimensión axiológica que incluye los valores culturales de la organización y un

planteamiento ético en sus relaciones y responsabilidades sociales. Una segunda condición es un comportamiento corporativo comprometido con clientes, empleados y accionistas (si se trata de una sociedad que cotiza en bolsa). Por último, una actitud proactiva de la organización respecto a la comunicación de la reputación.

En este último aspecto, se considera que en lo referente a comunicación institucional como función integradora, la actividad comunicativa debe estar enfocada a lograr una buena comunicación de su reputación. La comunicación de la reputación es lo que pone en valor el capital reputacional de una institución, como afirma Villafañe (ob. cit), la reputación que no se comunica no genera valor, aunque exista. Para ello, el autor desarrolla cuatro acciones que permiten comunicar el capital reputacional eficazmente, con independencia de que se puedan añadir otras acciones específicas.

a.- El posicionamiento reputacional. Desde un punto de vista comunicativo resulta imprescindible que una empresa adopte un nítido posicionamiento reputacional, que oriente no sólo sus formas de comunicación, sino también su comportamiento corporativo, las políticas funcionales que constituyen la esencia de su actividad. El posicionamiento que adopta una institución permite no sólo identificar valores de reputación propios sino ayudar en la diferenciación frente a posibles posicionamientos de los competidores.

b) Elaboración de informes anuales o triple informe. La elaboración anual de informes resulta imprescindible dentro de un plan de comunicación de la reputación. Esta herramienta informativa ha sido definida por la Comisión Europea como el necesario balance que una empresa debe hacer sobre su contribución a la prosperidad económica, la calidad del medio ambiente y al capital social.

c) El mapa de públicos. El objetivo del mapa de públicos o partes interesadas (stakeholders) es convertirse en herramienta para la planificación y gestión de la comunicación reputacional. Para Villafañe (ob. cit), este mapa debe elaborarse determinando en primer lugar variables de configuración como la influencia en la

difusión del posicionamiento reputacional de un determinado público y la identificación de los posibles stakeholders concretos de una organización.

d) Los programas de comunicación de la reputación. Hace referencia a la dimensión operativa de la comunicación reputacional. La misión de estos programas es revalorizar el capital reputacional de una institución, comunicando sus fortalezas y los reconocimientos que obtiene su reputación. Entre los principales programas se puede considerar la comunicación con los organismos de prescripción reputacional, la sensibilización interna de la organización, la comunicación con inversores, y la información destinada a los medios.

Es importante destacar, según Fombrun (1996), que el valor de la comunicación de la reputación para las instituciones radica en la expresión coherente de lo que hace la empresa. La diferencia entre lo que se denomina gestión de la reputación y las relaciones públicas; debido a que anteriormente en las relaciones públicas se hacía publicidad para salir de los problemas; señala el autor precitado, que:

En ocasiones, las empresas informaban sobre cosas que realmente no se estaban haciendo. Así, había muchas compañías que usaban la publicidad como una forma de influir en las opiniones de la gente. Pero, tarde o temprano, si no es verdad, si lo que son en el fondo no se refleja en lo que comunican, se verá esa incoherencia y eso es lo que llamamos una mala gestión de la reputación (p. 44).

Por lo tanto, hay que afirmar que la coherencia en el mensaje institucional resulta clave para implementar las diferentes iniciativas y campañas de comunicación de la reputación con los públicos. La reputación es, por tanto, un capital valioso para la organización y hay que gestionarlo con rigor, igual que se gestionan otros activos de la organización. Se debe considerar que una imagen y una reputación positiva no son sólo el resultado de una buena comunicación sino que hay otros rasgos de identidad fundamentales en la consecución de una buena reputación, como el liderazgo o la transparencia informativa, que deberán ser analizados con mayor profundidad en próximas investigaciones.

De allí, que la identidad, la imagen y la reputación deben gestionarse en todos los niveles de la organización y en todas las áreas de su actividad. El comportamiento de

la institución, cada acto de sus empleados, tiene un efecto en la percepción general de los públicos creando la idea de esa empresa o institución, que es un elemento intangible. Cada uno de esos elementos, siendo parte de la institución, en cierto modo transmite también la totalidad. Por el modo de conocer humano, de lo particular y específico a lo abstracto y universal, esas percepciones puntuales crearán una idea abstracta sobre la personalidad de una empresa.

2.2.10 Conceptos Relacionados

Para Martínez (2004), es necesario distinguir la comunicación institucional de las relaciones públicas, el marketing, la comunicación social y la publicidad. El marketing estudia los mercados para crear productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, y desarrolla programas de distribución y comunicación que permiten incrementar las ventas y satisfacer a los consumidores. La publicidad es una actividad por la cual una institución claramente identificada paga un importe económico por el emplazamiento de un mensaje en algún medio de comunicación, con el fin de persuadir a una audiencia determinada. La comunicación social, por su parte, se enfoca a los medios masivos y también al desarrollo de procesos comunicacionales. Las relaciones públicas, se han entendido como la gestión de la comunicación entre una organización y los públicos sobre los que depende su desarrollo, particularmente los medios de comunicación, con la finalidad de conseguir una aceptación pública.

De estas definiciones se desprende que tanto el marketing, como la publicidad y las relaciones públicas forman parte de la comunicación de una institución, al igual que otro tipo de relaciones que tiene la institución en el entorno social donde actúa. Desde la década de los ochenta los tres se han empleado de modo conjunto para transmitir mensajes unitariamente a públicos determinados.

Continua señalando el autor precitado, que las relaciones sociales son una constante influencia entre personas, una mutua y beneficiosa persuasión sobre temas muchas veces intrascendentes, sin finalidades o intenciones manifiestas. La persuasión es, por tanto, fruto de la interacción entre las personas y va unida

necesariamente al fenómeno comunicativo. El carácter persuasivo está presente en la comunicación institucional, junto con el marketing, las relaciones públicas y la publicidad. En este contexto cabe situar a la comunicación institucional, ya que las instituciones, por el hecho de actuar y desenvolverse en una sociedad no pueden no comunicar.

Al estar formadas por personas, tienen una vertiente comunicativa de la que no pueden prescindir. Se encuentran presentes en el diálogo social, influyendo y siendo influidas, persuadiendo y siendo persuadidas. (Hay quienes consideran que no siempre hay una intencionalidad específica detrás de cada proceso comunicativo, sino un mero diálogo. Por ello, puede existir persuasión sin que haya habido previamente un deseo explícito de influir con una finalidad precisa).

Es por ello, que la comunicación y la difusión de ideas es algo común a la sociedad desde sus orígenes. La interacción de instituciones y personas en la sociedad, la mutua influencia, será positiva o negativa dependiendo de quienes interactúen entre sí. Lo que hace positiva o negativa una comunicación institucional es la identidad de la institución y los valores que defiende, el mensaje que transmite, el modo en que lo hace, la finalidad.

2.3 BASES LEGALES

Las bases legales que sustentan la investigación a continuación se detallan:

2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Capítulo V. De los derechos sociales y de las familias. Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda 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 adoptará 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 o 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 89. El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios:

1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.

2. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos.

5. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición.

2.3.2. Ley Orgánica del Trabajo, Trabajador y la Trabajadora (2012)

Capítulo V Condiciones Dignas de Trabajo. Artículo 156. El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a) El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c) El tiempo para el descanso y la recreación.
- d) El ambiente saludable de trabajo.
- e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

Este artículo prevé las condiciones dignas y seguras de trabajo para el desarrollo de la creatividad y potencialidades de cada persona, garantizándole seguridad, estabilidad humana y laboral.

2.3.3 Ley Orgánica de la Administración Financiera Sector Público (2000)

Artículo 7: “Los presupuestos de los órganos y entes sujetos a la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público se vincularán con los planes nacionales, regionales, estatales y municipales, elaborados en el marco de las líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la Nación, el acuerdo anual de políticas, los lineamientos de desarrollo nacional y la Ley del Marco Plurianual del Presupuesto y contendrán las políticas, objetivos estratégicos, productos e indicadores incluidos en el plan operativo anual.”

Como se puede observar en el artículo anterior, existe relación directa entre la administración pública y los planes de desarrollo del País, tomando en cuenta sus políticas y objetivos estratégicos del plan operativo.

2.3.4 Ley Orgánica de la Administración Pública (2001)

Artículo 18: El funcionamiento de los órganos y entes de la Administración Pública se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos y compromisos de gestión. Igualmente, comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados.

Es así como, el mencionado artículo apoya el funcionamiento de los órganos y entes de la administración pública; debido a que se debe cumplir los objetivos y metas previstos en los planes estratégicos para el seguimiento y control institucional.

2.3.5. Ley Orgánica de la Planificación (Los Planes Operativos 2001)

Artículo 50: Cada uno de los órganos y entes de la Administración Pública deben elaborar su Plan Operativo, donde se concreten los programas, proyectos y acciones a desarrollar en el año correspondiente, en conformidad con las directrices del Plan Operativo Anual Nacional.

Capítulo IV: Oficinas de Recursos Humanos

Artículo 10: Serán atribuciones de las oficinas de recursos humanos de los órganos y entes de la Administración Pública Nacional:

1. Ejecutar las decisiones que dicten los funcionarios o funcionarias encargados de la gestión de la función pública.

2. Elaborar el plan de personal de conformidad con esta Ley, sus reglamentos y las normas y directrices que emanen del Ministerio de Planificación y Desarrollo, así como dirigir, coordinar, evaluar y controlar su ejecución.

3. Remitir al Ministerio de Planificación y Desarrollo, en la oportunidad que se establezca en los reglamentos de esta Ley, los informes relacionados con la ejecución del Plan de Personal y cualquier otra información que le fuere solicitada.

4. Dirigir la aplicación de las normas y de los procedimientos que en materia de administración de personal señale la presente Ley y sus reglamentos.

5. Dirigir y coordinar los programas de desarrollo y capacitación del personal, de conformidad con las políticas que establezca el Ministerio de Planificación y Desarrollo.

6. Dirigir y coordinar los procesos para la evaluación del personal.

7. Organizar y realizar los concursos que se requieran para el ingreso o ascenso de los funcionarios o funcionarias de carrera, según las bases y baremos aprobados por el Ministerio de Planificación y Desarrollo.

8. Proponer ante el Ministerio de Planificación y Desarrollo los movimientos de personal a que hubiere lugar, a los fines de su aprobación.

9. Instruir los expedientes en caso de hechos que pudieren dar lugar a la aplicación de las sanciones previstas en esta Ley.

10. Actuar como enlace entre el órgano o ente respectivo y el Ministerio de Planificación y Desarrollo.

11. Las demás que se establezcan en la presente Ley y su Reglamento.

Parágrafo Único: Las oficinas de recursos humanos de los estados y municipios tendrán las mismas competencias respecto al órgano o ente encargado de la planificación y desarrollo en su territorio.

Artículo 11: La omisión, retardo, negligencia o imprudencia de los titulares de las oficinas de recursos humanos en adoptar las medidas que les hubiere prescrito el

Ministerio de Planificación y Desarrollo, o el órgano encargado de la planificación y desarrollo en el respectivo estado o municipio, será causal de remoción de la función pública, sin perjuicio de la aplicación de las sanciones civiles y penales a las que hubiere lugar.

Es importante destacar que, estos artículos promueven y sustentan el derecho al trabajo como un hecho social que norman todas las medidas y condiciones de seguridad e higiene para que todos los ciudadanos y ciudadanas venezolanas se desempeñen en sus labores con dignidad.

2.4 Sistema de Variables

Palella y Martins (2012), señalan que, para establecer el sistema de variables “...es menester valerse de la definición conceptual y operacional de aquellas, es decir, de las dimensiones y los indicadores de cada una” (p. 72); es decir, son cualidades susceptible de sufrir cambios, que requieren ser definidas de dos maneras, conceptual y operacionalmente en función de sus dimensiones e indicadores. Donde el investigador, una vez observado el fenómeno requiere de un marco teórico que le ayude en el desarrollo de las variables.

Tabla 1**Operacionalización de Variables**

Objetivo General: Desarrollar un plan estratégico gerencial para el fortalecimiento de la comunicación institucional de Mercados de Alimentos MERCAL, C.A, estado Cojedes.

Variables	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Plan estratégico gerencial	Sanz de Vicuña (2012), es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión, ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible (p.19).	Estrategias gerenciales	-Planificación estratégica	1
			-Estrategias creativas	2
			-Fortalezas	3
			-Oportunidades	4
			-Cambios	5
		Empowerment	-Liderazgo	6
			-Compromiso	7
			-Trabajo en equipo	8
			-Disciplina	9
			-Toma de decisiones	10
Comunicación institucional	Rodrich (2012), es un proceso de diálogo entre una institución y sus públicos, mediante el cual las instituciones manifiestan su identidad, la manera en que cuentan lo que hacen y cómo se proyectan a sí mismas hacia el exterior, es el proceso que traduce la identidad en imagen. (p.212).	Gestión de la comunicación institucional	-Relaciones públicas	11
			-Estrategias de comunicación	12
			-Interacción	13
			-Cultura empresarial	14
			-Estrategias de marketing	15
		Comunicación organizacional	-Identidad	16
			-Imagen	17
			-Reputación	18
			-Comportamiento de la institución	19
			-Identificación del personal con la empresa	20

Fuente: Jaimes (2019)

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo con Barrios (2007), el tipo de investigación “representa el esquema general o marco estratégico que le da unidad, coherencia, secuencia y sentido práctico a todas las actividades que se emprenden para buscar respuesta al problema y a los objetivos planteados” (p. 28). En tal sentido, la presente investigación se enmarcó en un proyecto de aplicación; el cual, según Álvarez (2004), “consiste en la detección de una situación que demanda mejora, la planificación, ejecución y evaluación de todo proceso”. (p. 43).

De igual manera, se basa en un enfoque cuantitativo, sobre esta investigación, Hernández, Fernández y Baptista (2008), indican que “el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 5). Por lo tanto, se utilizó el análisis numérico mediante la estadística descriptiva, lo que permite establecer la relación entre las variables que conforman el proyecto.

Es importante destacar, que para Hurtado (2006), la investigación cuantitativa “tiene una concepción lineal, es decir que haya claridad entre los elementos que conforman el problema, tenga definición, que esté limitado” (p.82). De allí, que es importante conocer donde se inicia la problemática; igualmente, saber la incidencia que existe entre sus elementos.

En este orden de ideas, de acuerdo a los objetivos planteados el presente estudio responde a una investigación de campo de nivel descriptivo, el cual según Hernández, y otros (ob. cit), consiste en “buscar especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis”. (p.102). en este caso se describen los datos socio laborales de los elementos muestrales, así como los tipos de comunicación.

También, este estudio es de campo debido a que los datos son recabados de la realidad donde suceden los eventos y no de otro lugar con la finalidad de conocer los hechos de cerca y así poder dar la orientación respectiva de la investigación. Al respecto, el manual de elaboración de trabajos de grado, Especialización, Maestrías y tesis Doctorales de la UPEL (2012), señala:

La investigación de campo, es el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de cualquiera de los enfoques de investigación conocidos (p.22).

Diseño de la investigación

El presente estudio corresponde al diseño no experimental, debido a la necesidad de observar la problemática tal y como sucede en su contexto natural, el investigador describe exhaustivamente para luego analizarlo bajo los parámetros de investigación seleccionados. Al respecto Alvarado (2006), lo describe como “aquel donde el investigador no asigna valores a la variable” (p. 22). En este orden de ideas, la investigación se realizó sin manipular deliberadamente las variables del estudio, sino que se observan los fenómenos tal y como son en su realidad.

Población

Una vez definida el área de investigación es necesario delimitar la población y la muestra objeto de estudio. La población según Tamayo y Tamayo (2007), consiste en “la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. (p. 17). Para este estudio se tomó como población la totalidad de los trabajadores de MERCAL estado Cojedes; la misma corresponde a cien (100) sujetos.

Muestra

De acuerdo con Hurtado y Toro (2004), “la muestra es una parte representativa de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo” (p. 126). En relación al estudio planteado, se empleó una muestra poblacional o muestra censal, integrada por los

mismos sujetos que comprenden la población. Al respecto Arias (2006), plantea: “si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra” (p.63). En tal sentido, la muestra estuvo conformada por cien (100) trabajadores de MERCAL estado Cojedes.

Técnicas de Recolección de Datos

Para Rodríguez (2008) “las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas” (p.10). De allí, que como técnica de recolección de datos se empleó la encuesta; la cual, según Morles (1999), se refiere a la “obtención de la información de interés, mediante la interrogación de la población en estudio con el fin de detectar un problema y ofrecerle solución” (p.125), esta técnica se hizo efectiva a través de la aplicación de un cuestionario que para Arias (ob.cit) “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato contentivo de una serie de preguntas” (p.74).

En base a lo anteriormente descrito; el cuestionario se estructuró por veinte (20) preguntas de respuestas cerradas, utilizando la escala tipo Likert, Hernández y otros (ob. cit), indican que “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos” (p.263). En este sentido, el cuestionario utilizó cinco (05) alternativas de respuesta: Siempre (5) casi siempre (4) algunas veces (3) casi nunca (2) nunca (1). (Ver anexo A).

Validez

La validez es definida por Palella y Martins (2006), como “la ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir” (p.172). Cabe destacar, que la misma se determinó por el juicio de tres expertos en la materia objeto de estudio y en metodología o construcción de instrumentos, a quienes se les entregó un ejemplar del cuestionario, con la matriz de respuestas, la operacionalización de la variable y los objetivos del estudio, a fin de verificar la pertinencia y congruencia de los ítems, tomando en cuenta las observaciones para la redacción final del cuestionario. (Ver anexo B).

Confiabilidad

Según Ary (2000), la confiabilidad de un instrumento de medición se define como “el grado de uniformidad o seguridad con que se cumple su contenido” (p.93). Para determinar la confiabilidad del instrumento, se realizó una prueba piloto a un número reducido de sujetos; para ello, se seleccionaron diez (10) trabajadores con características similares a la muestra objeto de estudio pero diferente a los elementos muestrales de la investigación, los mismos se escogieron al azar, a objeto de medir la tendencia para proporcionar información inicial que facilite la ejecución de técnicas estadísticas, y posteriormente se analizaron los resultados a través de la prueba Alfa de Cronbach, que según Ledesma (2002), “se usa para estimar la confiabilidad de un test cuando la puntuación del ítem puede tomar diferentes valores” (p. 45). Para el cálculo se utilizó el Sistema Estadístico SPSS Versión 20.0. El resultado obtenido fue 0.92 (Ver anexo C).

Técnicas de Análisis de los Datos

Este procedimiento consiste en interpretar los resultados o valores obtenidos después de las técnicas descritas anteriormente, donde los datos son clasificados, codificados, categorizados y tabulados. El procesamiento de los datos, de acuerdo con Tamayo y Tamayo (ob. cit), es “el registro de los datos obtenidos por instrumentos empleados, mediante una técnica analítica en la cual se comprueban las hipótesis y se obtienen conclusiones,” (p. 125). De igual manera el análisis de datos, según los autores antes citados “permite caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades, combinadas con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio” (p. 126). Es así que una vez obtenida la información, se transformaron en datos estadísticos, se realizó el análisis e interpretación utilizando el cálculo porcentual, procediendo a representar los resultados cuantitativos en cuadros estadísticos y diagramas de barras. La presentación de la información se hizo en cuadros, gráficos, así como información porcentual, es decir la aplicación de la estadística descriptiva.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. PRESENTACIÓN DEL CAPITULO

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento (cuestionario) a cien trabajadores de MERCAL, C.A. estado Cojedes.

En este sentido, se realizó la organización y tabulación de la información en las tablas estadísticas, y se llevo a cabo la distribución de los valores porcentuales correspondiente a cada uno de los indicadores relacionados con las variables y dimensiones estudiadas; con la finalidad de obtener conclusiones derivadas de la investigación.

Es importante destacar, que toda la información recopilada fue objeto de un análisis de forma crítica y valorativa, cotejando con los criterios expuestos por los diferentes autores utilizados, a fin de interpretar y presentar los resultados que a continuación se exponen; en función de las dimensiones e indicadores estudiados; los cuales, sustentaron la investigación referida a un Plan Estratégico Gerencial para el Fortalecimiento de la Comunicación Institucional de Mercados de Alimentos MERCAL, C.A. estado Cojedes.

4.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Variable: Plan estratégico gerencial

Dimensión: Estrategias gerenciales

Ítem 1: En MERCAL, C.A, estado Cojedes se promueve la implementación de un plan estratégico para mejorar la comunicación institucional.

Tabla 2: Indicador: Panificación estratégica

Ítem	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	-	-	-	-	10	10	20	20	70	70	100	100

Fuente: Jaimes (2019)

Tal como se observa en la tabla 2, los resultados indican que el 70 % de los encuestados señaló que nunca se promueve la implementación de plan estratégico para mejorar la comunicación institucional, 20 % respondió que casi nunca y 10 % algunas veces lo hacen. Esto indica que no se promueve la implementación de un plan estratégico para mejorar la comunicación institucional.

En tal sentido, Bonilla (ob.cit), refiere que el plan estratégico es el “el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada” (p.56). Por lo tanto, es prioridad del gerente de MERCAL, C.A, estado Cojedes hacer el diseño del documento donde se sintetice la metodología que se han de ejecutar, haciendo un estudio colectivo de todo lo que atañe a la organización, considerando que el plan es un medio de control para revisar periódicamente los resultados y progresos, comparándolo con los objetivos, siendo una visión, por ende cualquier ausencia de programación puede irremediamente llevar los objetivos al fracaso o al caos, por ello todo gerente debe planificar siendo

que es un ejercicio de su profesión que enmarca la línea del futuro deseado para la organización.

Variable: Plan estratégico gerencial

Dimensión: Estrategias gerenciales

Ítem 2: En MERCAL, C.A, estado Cojedes se implementan continuamente nuevas estrategias que permiten fortalecer la comunicación.

Tabla 3: Indicador: Estrategias creativas

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
2	-	-	-	-	-	-	20		80			100

Fuente: Jaimes (2019)

En la tabla 3, se muestra que el 80 % de los encuestados respondieron que nunca se implementan continuamente nuevas estrategias para fortalecer la comunicación y 20 % indicó que casi nunca. De estas respuestas se deduce que no se implementan continuamente nuevas estrategias para fortalecer la comunicación. De acuerdo con Sainz de Vicuña (ob. cit), al hablar del plan estratégico de la organización es el plan en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado en relación a lo que hará en el futuro para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses.

De tal manera, que se sistematizan las acciones y nuevas estrategias que pondrán en marcha para la buena labor de todo el personal, en este caso el buen desempeño del personal de MERCAL, C.A, estado Cojedes, quien debe guiarse por un plan estratégico dónde articule el cómo, cuándo, con qué y el porqué de las tareas que han de ejecutarse; por lo tanto, establecerá metas, objetivos y nuevas estrategias estudiadas con anticipación para no caer en la improvisación.

Variable: Plan estratégico gerencial

Dimensión: Estrategias gerenciales

Ítem 3: Conoce las fortalezas de MERCAL, C.A, estado Cojedes

Ítem 4: Conoce las oportunidades de MERCAL, C.A, estado Cojedes

Tabla 4: Indicadores: Fortalezas, oportunidades

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
3	-	-	-	-	40	40	30	30	30	30	100	100
4	-	-	-	-	30	30	35	35	35	35	100	100

Fuente: Jaimes (2019)

En el ítem 3, referente a las fortalezas de MERCAL, C.A, estado Cojedes, se observa que un 30 % indicó que nunca conoce dichas fortalezas, 30 % respondió casi nunca y 40 % algunas veces; Del mismo modo, en relación al ítem 4, las persona consultadas señalaron que 35% nunca conoce las oportunidades de MERCAL, C.A, estado Cojedes, 35 % casi nunca y 30 % algunas veces. Por lo tanto, estos resultados indican que tanto las fortalezas como las oportunidades son desconocidas para los trabajadores de la mencionada Institución.

En este sentido, David (ob. cit)), señala que las formulas estratégicas como la matriz DOFA, permite evaluar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa o institución; además, esta matriz es una herramienta de formulación de estrategias que conducen al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. Estas estrategias se requieren en MERCAL, C.A, estado Cojedes. La utilidad del FODA radica en diseñar las estrategias para utilizar las fortalezas en forma tal que la organización pueda aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas y superar las debilidades. De un buen análisis FODA surge toda una gama de planes de acción estratégicos y proyectos para lograr el éxito.

Variable: Plan estratégico gerencial

Dimensión: Estrategias gerenciales

Ítem 5: En MERCAL, C.A, estado Cojedes se requiere de estrategias de cambio hacia la cultura del trabajo.

Tabla 5: Indicador: Cambios

Ítem	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5	90	90	10	10	-	-	-	-	-	-	100	100

Fuente: *Jaimes (2019)*

En la tabla 5 se puede observar los resultados del instrumento aplicado a la muestra en estudio, el 90 % respondió que en MERCAL, C.A, estado Cojedes se requiere de estrategias de cambio hacia la cultura del trabajo, 10 % indicó casi siempre; lo cual demuestra la necesidad de estrategias de cambio. En este aspecto Sallenave (ob. cit), refiere que las estrategias gerenciales son de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica con el fin de lograr objetivos establecidos y por ende la productividad.

Variable: Plan estratégico gerencial

Dimensión: Empowerment

Ítem 6: Los gerentes de MERCAL, C.A, estado Cojedes poseen un liderazgo que genera confianza en los trabajadores para el cumplimiento de sus tareas.

Tabla 6: Indicador: Liderazgo

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
6	25	25	35	35	40	40	-	-	-	-	100	100

Fuente: *Jaimes (2019)*

En la tabla 6 se presentan los resultados de la encuesta aplicada a la muestra en estudio; se observa que 40 % respondió algunas veces los gerentes de MERCAL, C.A, estado Cojedes poseen un liderazgo que genera confianza en los trabajadores para el cumplimiento de sus tareas, 35 % contestó casi siempre y 25 % siempre. Esto orienta la percepción de que los gerentes de esta institución poseen un liderazgo que les permite generar confianza en los trabajadores y con ello el cumplimiento de sus tareas.

En concordancia con lo expresado por Friedman (1992), el empowerment puede ser considerado como un proceso de carácter multidimensional de tipo social en donde el liderazgo ejercido correctamente por él o los directivos de la organización, la comunicación transmitida a los empleados y los grupos auto-dirigidos sustituyen la estructura piramidal existente por una estructura más horizontal en donde la participación de todos los individuos dentro del sistema forman parte activa del control del mismo, con la finalidad de promover el potencial del de los empleados y que posteriormente se verá reflejado en la comunidad en la cual se desempeña. De allí, que se genera un liderazgo en los gerentes de MERCAL, C.A, estado Cojedes y confianza en los trabajadores.

Variable: Plan estratégico gerencial

Dimensión: Empowerment

Ítem 7: Los gerentes de MERCAL, C.A estado Cojedes promueven el compromiso de los trabajadores con la Institución

Tabla 7: Indicador: compromiso

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7	-	-	-	-	-	-	50	50	50	50	100	100

Fuente: *Jaimes (2019)*

En el ítem 7 se demuestra que el 50 % de los sujetos encuestados respondieron nunca y el otro 50 % señaló casi nunca. De lo cual se concluye que los gerentes de

MERCAL, C.A estado Cojedes no promueven el compromiso de los trabajadores con la Institución. En este sentido, Wilson (ob. cit), señala que la aplicación del empowerment como herramienta para el mejor desarrollo de las habilidades profesionales de los empleados, genera una capacidad de decisión que antes no era posible y esto para muchos crea una nueva forma de asumir las responsabilidades diarias, y que en algunos casos se considera agradable; es así, que junto a una mayor flexibilidad y libertad de trabajo, se observa la posibilidad de ser creativos e innovadores; lo cual genera un compromiso con la institución.

Variable: Plan estratégico gerencial

Dimensión: Empowerment

Ítem 8: MERCAL, C.A estado Cojedes dispone de un equipo de alto rendimiento que le permite alcanzar los objetivos propuestos

Tabla 8: Indicador: Trabajo en equipo

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
8	70	70	30	30	-	-	-	-	-	-	100	100

Fuente: *Jaimes (2019)*

La tabla 8 contiene los resultados del instrumento aplicado a la muestra en estudio; en la cual se observa que el 70 % respondió siempre y el 30 % casi siempre. De esta información se deduce que MERCAL, C.A estado Cojedes dispone de un equipo de alto rendimiento que le permite alcanzar los objetivos propuestos. Tal como señala Díaz (ob. cit), existe influencia en la comunicación organizacional y el trabajo en equipo, debido a la buena relación que existe entre los trabajadores y los jefes, lo que permite desarrollar eficiente y eficazmente las actividades diarias.

Variable: Plan estratégico gerencial

Dimensión: Empowerment

Ítem 9: Como trabajador de MERCAL, C.A estado Cojedes se desempeña en un clima de trabajo ordenado y organizado.

Tabla 9: Indicador: Disciplina

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
9	-	-	-	-	30	30	40	40	30	30	100	100

Fuente: *Jaimes (2019)*

En la tabla 9 se reflejan los resultados de la consulta realizada a la muestra en estudio, se observa que 30 % seleccionó la alternativa nunca, 40 % casi nunca y 30 % algunas veces. Esto indica que los mencionados sujetos consideran que como trabajadores de MERCAL, C.A estado Cojedes no se desempeña en un clima de trabajo ordenado y organizado. En este sentido, Wilson (ob. cit), refiere que una de las consecuencias del empowerment desde una óptica positiva, es la introducción de una mayor calidad; debido a que se les otorga la misión directiva de calidad total y las técnicas, habilidades y metodologías para ocuparse de ellas, encuentran una mayor satisfacción e interés en su trabajo buscando mejoras.

Por lo tanto, el progreso habitual y continuo, forma parte del lenguaje de muchas organizaciones y se utiliza desde el taller, el departamento de contabilidad o la oficina de ventas. Las personas que trabajan bajo esta herramienta, poseen metas y objetivos que tienen más valor para ellos que las cifras de producción bajo el sistema horario, operan en áreas que conocen profundamente y crean mejoras, al mismo tiempo logran que su trabajo sea más agradable.

Variable: Plan estratégico gerencial

Dimensión: Empowerment

Ítem 10: En MERCAL, C.A estado Cojedes la toma de decisiones se gestiona en conjunto organización- equipos de trabajo.

Tabla 10: Indicador: Toma de decisiones

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
10	-	-	-	-	30	30	30	30	40	40	100	100

Fuente: Jaimes (2019)

Tal como se observa en la tabla 10, los resultados del ítem 10 indican que el 40 % respondió nunca en MERCAL, C.A estado Cojedes la toma de decisiones se gestiona en conjunto organización - equipos de trabajo, 30 % señalo casi nunca y 30 % algunas veces. Por lo tanto, en la mencionada institución no se gestiona la toma de decisiones de esa forma. De allí, que en palabras de García (ob. cit), algunos autores consideran que el empowerment conlleva a introducir el poder y la toma de decisiones hasta los niveles inferiores de la organización. Esto permite mejorar la relación con los clientes y acelerar la resolución de las quejas que pudieran tener. Los empleados que trabajan de cara al público, deben tomar sus propias decisiones sin necesidad de buscar apoyo en la dirección. Es algo que se aplica tanto a clientes internos como externos.

Variable: Comunicación institucional

Dimensión: Gestión de la comunicación institucional

Ítem 11: En la mencionada Organización se optimiza la comunicación institucional utilizando las relaciones públicas.

Tabla 11: Indicador: Relaciones públicas

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
11	-	-	-	-	40		30		30		100	

Fuente: Jaimes (2019)

La tabla 11 representa los resultados del instrumento aplicado en relación al indicador relaciones públicas en la cual se observa que un 30 % indicó que en la

mencionada institución nunca se optimiza la comunicación institucional utilizando las relaciones públicas, 30 % respondió casi nunca y 40 % algunas veces. Es importante destacar que de acuerdo con Martínez (ob.cit), las relaciones públicas representan la gestión de la comunicación entre una organización y los públicos sobre los que depende su desarrollo, particularmente los medios de comunicación, con la finalidad de conseguir una aceptación pública. Por lo tanto para MERCAL, C.A estado Cojedes, es de vital importancia la utilización de las relaciones públicas; por cuanto forman parte de la comunicación institucional.

Variable: Comunicación institucional

Dimensión: Gestión de la comunicación institucional

Ítem 12: Considera el uso de las TIC como un elemento dinamizador de la comunicación institucional.

Tabla 12: Indicador: Estrategias de comunicación

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
12	-	-	-	-	-	-	50	50	50	50	100	100

Fuente: *Jaimes (2019)*

Los datos de la tabla 12 comprenden los resultados obtenidos sobre el ítem relacionado con el uso de las TIC como un elemento dinamizador de la comunicación institucional; se observa que un 50 % seleccionó la opción nunca, el restante 50 % respondió casi nunca. Esta información permite deducir que los trabajadores de MERCAL, C.A estado Cojedes, no consideran el uso de las TIC como un elemento dinamizador de la comunicación institucional. En ese sentido se recomienda sensibilizar a los mencionados trabajadores en el sentido de interesarse en el uso de las herramientas tecnológicas; debido a que representan un punto de apoyo en la comunicación institucional.

Desde esta perspectiva Mora (ob. cit), refiere que el cambio tecnológico tiene un impacto considerable en la gestión de la comunicación institucional. Las tecnologías

de la información y la comunicación (TIC) están generando posibilidades estratégicas y técnicas. El impulso de los medios sociales en internet ha generado gran interés en las instituciones. La comunicación, entendida en sentido amplio, se ha convertido en una dimensión de la vida, y también en un negocio de grandes proporciones: música, video juegos, televisión en el ordenador y en el teléfono móvil, correo electrónico y servicios comerciales en red. Al mismo tiempo, se populariza el uso de blogs y plataformas de microblogging como Twitter o redes sociales como Facebook. Se trata de herramientas valiosas para las relaciones con los medios, el control de la reputación y la promoción de productos y servicios.

Variable: Comunicación institucional

Dimensión: Gestión de la comunicación institucional

Ítem 13: En la Organización se interactúa con el entorno de una manera integrada y un mensaje coherente.

Tabla 13: Indicador: Interacción

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
13	-	-	30	30	50	50	20	20	-	-	100	100

Fuente: *Jaimes (2019)*

Tal como se observa en la tabla 13, de los resultados obtenidos sobre la consulta realizada a los trabajadores de MERCAL, C.A. estado Cojedes, 20 % respondió casi nunca, 50 % algunas veces y 30 % casi siempre. Por lo tanto, se entiende del análisis de esta información que se requiere en la mencionada Organización la interacción con el entorno de una manera integrada y un mensaje coherente. Por cuanto, la gestión de la comunicación institucional o corporativa es la forma de que los públicos conozcan las características particulares de la organización y sus diferencias con la competencia. Es así, que conviene planificar la comunicación desde la perspectiva de que todo lo que se diga o se haga comunica una determinada forma de ser, una personalidad propia. Es decir el mensaje debe ser coherente.

De allí, que para Martínez (ob. cit), la comunicación y la difusión de ideas es algo común a la sociedad desde sus orígenes. La interacción de instituciones y personas en la sociedad, la mutua influencia, será positiva o negativa dependiendo de quienes interactúen entre sí. Lo que hace positiva o negativa una comunicación institucional es la identidad de la institución y los valores que defiende, el mensaje que transmite, el modo en que lo hace.

Variable: Comunicación institucional

Dimensión: Gestión de la comunicación institucional

Ítem 14: En MERCAL, C.A estado Cojedes existen normas que orientan la comunicación institucional.

Tabla 14: Indicador: Cultura empresarial

Ítem		Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
14	F %	F %	F %	F %	F %	F %	F %	F %	F %	F %	F %	F %	F %
	-	-	-	-	-	-	-	50	50	50	50	100	100

Fuente: *Jaimes (2019)*

En la tabla 14, se representan los resultados obtenidos sobre la consulta realizada a la muestra en estudio, en la cual un 50 % respondió nunca, el restante 50 % señaló que casi nunca. De esta información se deduce que en MERCAL, C.A estado Cojedes no existen normas que orientan la comunicación institucional. En este orden de ideas, es importante considerar lo expresado por Cornelissen (ob. cit), al señalar que se entiende por comunicación institucional, la función de gestión que ofrece un marco para la coordinación efectiva de todas las comunicaciones internas y externas, con el propósito general de establecer y mantener una reputación favorable frente a los diferentes grupos de públicos de los que la organización depende. Por lo tanto, se requiere en MERCAL, C.A estado Cojedes, la implementación de normas que orienten la comunicación institucional.

Variable: Comunicación institucional

Dimensión: Gestión de la comunicación institucional

Ítem 15: En MERCAL, C.A estado Cojedes se aplican estrategias de marketing para impulsar la comunicación institucional.

Tabla 15: Indicador: Estrategias de marketing

Ítem	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
15	-	-	-	-	-	-	60	60	40	40	100	100

Fuente: *Jaimes* (2019)

Tal como se observa en la tabla 15, los resultados demuestran que el 40 % de las personas encuestadas respondieron que nunca se aplican estrategias de marketing para impulsar la comunicación institucional en MERCAL, C.A estado Cojedes y un 60 % respondió casi nunca. En ese sentido es importante destacar, que el desarrollo actual de la comunicación institucional está marcado por un entorno globalizado, competitivo y cambiante. Desde esta perspectiva se debe considerar lo señalado por Míguez (2007), en relación a que la práctica de la comunicación institucional busca proporcionar una visión global de la comunicación dentro de la estrategia competitiva de las organizaciones, se muestra también como parte de las herramientas de gestión que utiliza el marketing, la publicidad, la comunicación interna y los asuntos públicos para alcanzar diversos objetivos institucionales.

Variable: Comunicación institucional

Dimensión: Comunicación organizacional

Ítem 16: Para fortalecer la comunicación institucional de MERCAL, C.A estado Cojedes, es importante conocer su identidad

Tabla 16: Indicador: Identidad

Ítem	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
16	100	100	-	-	-	-	-	-	-	-	100	100

Fuente: *Jaimes* (2019)

En la tabla 16 se representan los resultados de la consulta realizada a los trabajadores de la muestra en estudio, observándose que el 100% respondió siempre para fortalecer la comunicación institucional de MERCAL, C.A estado Cojedes, es importante conocer su identidad. En este orden de ideas, se entiende que el conocimiento sobre la identidad de la institución es el punto de partida de la comunicación institucional. Para Mora (ob. cit), “es el conjunto de rasgos que configuran la personalidad de una institución y la distinguen de otras: su origen, su historia, su misión, sus características esenciales” (p.53). De allí, que la identidad de una organización es algo que viene dado, algo que no se inventa pero se puede expresar a través de procesos de comunicación.

Variable: Comunicación institucional

Dimensión: Comunicación organizacional

Ítem 17: La imagen que presenta MERCAL, C.A estado Cojedes permite fortalecer su comunicación.

Tabla 17 Indicador: Imagen

Ítem	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
17	60	60	40	40	-	-	-	-	-	-	100	100

Fuente: *Jaimes* (2019)

En la tabla 17 se observan los datos de las respuestas obtenidas de los trabajadores consultados; en la misma se demuestra que el 60 % opinó que siempre la imagen que presenta MERCAL, C.A estado Cojedes permite fortalecer su comunicación, 40 % respondió casi siempre. Estas respuestas reflejan que la imagen que presenta dicha institución fortalece su comunicación. En ese sentido, es importante destacar, que Capriotti (ob. cit), define imagen institucional como “la

estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización” (p.29). Por lo tanto, la imagen es de vital importancia en la comunicación institucional, considerando aspectos, tales como: los rasgos o atributos que se otorgan, la información del entorno, las relaciones interpersonales, la experiencia del personal e institucional; todos estos elementos se conjugan en la conformación de la imagen institucional.

Variable: Comunicación institucional

Dimensión: Comunicación organizacional

Ítem 18: La reputación le permite a MERCAL, C.A estado Cojedes un apoyo para la comunicación institucional.

Tabla 18: Indicador: Reputación

Ítem	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
18	50	50	50	50	-	-	-	-	-	-	100	100

Fuente: *Jaimes (2019)*

Tal como se observa en la tabla 18, se demuestra que un 50 % señaló siempre la reputación le permite a MERCAL, C.A estado Cojedes un apoyo para la comunicación institucional, mientras que el restante 50 % seleccionó la alternativa casi siempre. Estos resultados indican que la reputación le permite a la mencionada institución un apoyo para la comunicación institucional; Desde esta perspectiva, los trabajadores encuestados poseen claridad de que la reputación es un aspecto de vital importancia para la empresa y es lo que el público observa.

De tal manera que coincidiendo con Van Riel (ob. cit), la reputación de una institución puede ser entendida como “la suma de percepciones que las partes interesadas tienen de una compañía” (p.57). Esta definición, permite vislumbrar que la reputación puede entenderse como un tipo de evaluación que surge en la mente de los públicos sobre la imagen de una institución. Para ello, la institución presenta

algunos rasgos de identidad que se consideran fundamentales en la consecución de una buena reputación.

Variable: Comunicación institucional

Dimensión: Comunicación organizacional

Ítem 19: Como trabajador de MERCAL, C.A estado Cojedes, transmite al público un comportamiento favorable a la Institución.

Tabla 19: Indicador: Comportamiento de la institución

Ítem	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
19	30	30	40	40	30	30	-	-	-	-	100	100

Fuente: *Jaimes (2019)*

La información representada en la tabla 19 en relación a como trabajador de MERCAL, C.A estado Cojedes, transmite al público un comportamiento favorable a la Institución, el 30 % indico que siempre, 40 % casi siempre y 30 % algunas veces; lo cual indica que transmiten al público un comportamiento favorable a la Institución. En ese sentido, Fombrun (ob. cit), reflexiona sobre el comportamiento de la institución, y señala que cada acto de sus empleados es determinante , tiene un efecto en la percepción general de los públicos creando la idea de esa empresa o institución, que es un elemento intangible. Cada uno de esos elementos, siendo parte de la institución, en cierto modo transmite también la totalidad. Por el modo de conocer humano, de lo particular y específico a lo abstracto y universal, esas percepciones puntuales crearán una idea abstracta sobre la personalidad de la empresa.

Variable: Comunicación institucional

Dimensión: Comunicación organizacional

Ítem 20: Su actitud como trabajador demuestra que está identificado con la misión de la Organización.

Tabla 20: Indicador: Identificación del personal con la empresa

Ítem	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
20	25	25	25	25	50	50	-	-	-	-	100	100

Fuente: *Jaimes (2019)*

Tal como se observa en la tabla 20, los resultados del ítem 20 indican que 50 % de la muestra consultada respondió algunas veces en relación a su actitud como trabajador demuestra que está identificado con la misión de la Organización, mientras que 25 % respondió casi siempre, el restante 25 % siempre. Esta información demuestra que los trabajadores de MERCAL, C.A estado Cojedes están identificados con la misión de la Organización. Desde esta perspectiva, Balmer y Greyser (ob.cit), señalan que existe la identidad como perteneciente a la empresa y no al público, es decir, la acumulación de historia y estrategias de una compañía que la envuelven a lo largo del tiempo.

CAPITULO V

5. PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DE MERCADOS DE ALIMENTOS MERCAL, C.A. ESTADO COJEDES

5.1. PRESENTACIÓN

La propuesta que se presenta a continuación se enmarca dentro de los procesos administrativos que se plantean en el ámbito de la comunicación institucional, dirigida a fomentar una acción que se ajuste a sus requerimientos para una práctica gerencial acorde con la sociedad actual, considerando las características de una realidad que requiere la incorporación de estrategias innovadoras. En ese sentido, el proceso comunicacional dentro de una organización empresarial es uno de los puntos más importantes para lograr implantar estrategias que van ligadas normalmente a los procesos productivos y aportan en gran medida al funcionamiento de una organización.

Dentro de estos procesos intervienen variables como la comunicación interna, que es la que se relaciona directamente con los colaboradores de la organización. La comunicación externa que tiene su énfasis sobre todo en los *stakeholders* externos como son los clientes, la comunidad, los proveedores, las entidades gubernamentales, entre otros; así como las relaciones públicas que van dirigidas a entidades más formales, accionistas y posibles alianzas estratégicas. De allí, que contar con un buen sistema de comunicación dentro de la empresa da valor agregado a la organización y habla de una buena gestión administrativa.

Es importante destacar, que en los procesos de comunicación, intervienen las estructuras comunes de la comunicación: emisor-mensaje-receptor y por ende la retroalimentación. Dentro de una organización pueden existir diversos tipos de comunicación, entre ellos están la formal y la informal. La comunicación en la empresa es eje fundamental para la productividad porque una comunicación eficaz permite la optimización de las ventas y permite que se construya un buen clima organizacional para los colaboradores, quienes además se sienten involucrados con la

organización. En tal sentido, esta propuesta contribuye a mejorar la gestión de MERCAL, C.A, estado Cojedes.

5.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA PROPUESTA

5.2.1 Teoría General de Sistemas

En la presente investigación sobre la comunicación institucional se introduce el estudio de la teoría general de sistemas. Según Míguez (2007), las organizaciones se consideran como sistemas que interactúan con otros sistemas de su entorno para mantener una situación de equilibrio. Se piensa que la comunicación institucional es la herramienta adecuada para esa interacción. Los primeros académicos en aplicar la teoría sistémica a las relaciones públicas fueron Cutlip y Center, en la obra *Effective Public Relations* (1952), que alude a la necesidad de adaptarse a las circunstancias del entorno para sobrevivir.

El comienzo de las emisiones públicas regulares de televisión es otro gran acontecimiento de la década. La televisión se convierte rápidamente en un poderoso medio y escenario informativo y abre nuevas oportunidades y problemas para las relaciones públicas de instituciones públicas y privadas, y sus ejecutivos. La televisión empieza a presentar un destacado peso en política, de manera especial en procesos electorales, influyó para que líderes empresariales, políticos o militares quisieran ampliar su formación sobre relaciones con los medios y técnicas para hablar en público, controlar la agenda en las entrevistas y contestar preguntas con respuestas basadas en estrategias de comunicación.

Desde esta perspectiva, se cree que la televisión es el medio de comunicación que más impacto ha suscitado en la opinión pública hasta el momento. El factor que distingue a la televisión de otros medios de comunicación y le otorga su enorme capacidad de influencia es el componente visual. Las relaciones públicas lo identificaron y desde sus inicios aprovecharon este tipo de comunicación porque ofrece a menudo la posibilidad de dirigir un mensaje único hacia la obtención de grandes audiencias: apariciones en debates, informativos, comunicados de prensa, avisos de servicio público, entre otras.

5.3 FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA

La factibilidad de la presente investigación se apoya en los siguientes aspectos básicos:

5.3.1. Técnica

El plan estratégico gerencial para el fortalecimiento de la comunicación institucional de Mercados de Alimentos MERCAL, C.A, estado Cojedes conforma las pautas para el desarrollo de futuras alternativas con la finalidad de incorporar modelos bimodales relacionados con los procesos gerenciales, en los cuales se integren las actividades administrativas a través del uso de los medios informáticos y telemáticos propios de estas tecnologías; la implementación lleva consigo una serie de actividades dirigidas al personal gerencial y administrativo de MERCAL, C.A, estado Cojedes.

En ese sentido, se cuenta con el apoyo del Área de Postgrado de la Universidad Nacional Experimental Ezequiel Zamora (UNELLEZ), motivado a que, la Coordinación de la Maestría en Administración Mención Gerencia General posee talento humano altamente calificado en diferentes áreas del conocimiento, pero en especial en la relacionada con plan estratégico gerencial y comunicación institucional; lo cual permite desarrollar la propuesta en un conjunto de actividades diseñadas; tales como: talleres, conversatorios, charlas, entre otros.

5.3.2. Social

La propuesta referida a un plan estratégico gerencial para el fortalecimiento de la comunicación institucional de Mercados de Alimentos MERCAL, C.A, estado Cojedes, está dirigida a satisfacer las necesidades de todo el personal que labora en la mencionada Organización. En ese sentido, se prevé un impacto positivo en la sociedad que conforma el entorno de la misma, permitiéndole el logro de los objetivos y metas planificadas en el tiempo y espacio previsto; así como la capacidad social para proporcionar los materiales y servicios que le permitan la operatividad de forma sustentable.

5.3.3. Económica

El costo para la aplicación de la propuesta referida a un plan estratégico gerencial para el fortalecimiento de la comunicación institucional de Mercados de Alimentos MERCAL, C.A, estado Cojedes, es muy bajo por cuanto al contar con el apoyo de los docentes tanto del área gerencial como comunicacional del área de Postgrado UNELLEZ, se dispone de los recursos audiovisuales necesarios. Todo esto permitió la aplicación del plan y por ende su evaluación con calidad y mínimo costo.

5.4 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

5.4.1 Objetivo General

Implementar un plan estratégico gerencial para el fortalecimiento de la comunicación institucional con la finalidad de fortalecer las capacidades competitivas, los desafíos futuros y las posibles oportunidades de Mercados de Alimentos MERCAL, C.A, estado Cojedes

5.4.2 Objetivo Específicos

-Motivar al personal directivo de MERCAL, C.A, estado Cojedes sobre la necesidad de implementar un plan estratégico gerencial.

-Diseñar una estrategia comunicativa dinámica e interactiva para el fortalecimiento de las habilidades basadas en el uso de la comunicación institucional.

-Desarrollar reflexiones y prácticas inherentes al uso de la comunicación institucional.

-Valorar la importancia que tiene el plan estratégico gerencial para el fortalecimiento de la comunicación institucional en MERCAL, C.A, estado Cojedes.

5.5 JUSTIFICACIÓN

Las transformaciones en las instituciones públicas o privadas impactan de manera determinante a todos los elementos presentes en los procesos gerenciales, reorientando el desempeño de los principales actores. Es así, que los resultados expresados a través de esta investigación han permitido visualizar una situación específica que se ubica en el contexto de la comunicación institucional de Mercados de Alimentos MERCAL, C.A, estado Cojedes; esta situación refleja la persistencia de

un estilo comunicacional de carácter tradicional. En relación a ello, las evidencias expuestas en esta investigación reflejan que no se promueve la implementación de un plan estratégico para mejorar la comunicación institucional, como tampoco nuevas estrategias para fortalecerla; tanto las fortalezas como las oportunidades son desconocidas para los trabajadores de la mencionada Institución; además, presentan limitaciones para interactuar con el entorno de una manera integrada y un mensaje coherente.

De allí, que la propuesta que se desarrolla en esta investigación trata de generar situaciones dirigidas a producir cambios en las actitudes, conocimientos y habilidades que se encuentran presentes en los directivos para fortalecer la inserción de estrategias como recursos clave para la ejecución eficiente y productiva, de manera que coadyuven en la construcción de una comunicación institucional de calidad como resultante de una participación activa, de accionar colectivo que lleve a la elaboración de mensajes en términos significativos, en función de su visión, misión y objetivos; a fin de favorecer la formación de una imagen positiva de la mencionada Institución.

Es importante destacar, que esta propuesta surge como un aporte para destacar la identidad de la Institución, sus valores, el modo de comunicar, su identidad; la cual debe estar en armonía con el contenido y con la finalidad de su comunicación para establecer relaciones óptimas con los públicos con quienes interactúa adquiriendo una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades.

5.6 Fases de la Propuesta

La propuesta referida a un plan estratégico gerencial para el fortalecimiento de la comunicación institucional de Mercados de Alimentos MERCAL, C.A., estado Cojedes se llevará a cabo a través de cuatro fases a saber:

5.6.1.- Motivación al personal coordinador de MERCAL, C.A, estado Cojedes sobre la necesidad de implementar un plan estratégico gerencial.

5.6.2.- Diseño de una estrategia comunicativa dinámica e interactiva para el fortalecimiento de las habilidades basadas en el uso de la comunicación institucional.

5.6.3.- Reflexiones y prácticas inherentes al uso de la comunicación institucional.

5.6.4.-Valoración de los cambios producidos por el impacto de la aplicación del plan estratégico gerencial para el fortalecimiento de la comunicación institucional en MERCAL, C.A, estado Cojedes.

PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DE MERCADOS DE ALIMENTOS MERCAL, C.A. ESTADO COJEDES

Tabla 21: Actividades a desarrollar en la propuesta

Objetivos	Actividad	Contenidos	Recursos	Tiempo
-Motivar al personal directivo de MERCAL, C.A, estado Cojedes sobre la necesidad de implementar un plan estratégico gerencial.	-Motivación al personal para la aplicación de la propuesta. -Información general sobre el desarrollo de la propuesta.	-Bienvenida -Información sobre la comunicación institucional y su importancia.	Humanos: facilitador e investigadora Materiales: Equipos tecnológicos	2 horas
-Diseñar una estrategia comunicativa dinámica e interactiva para el fortalecimiento de las habilidades basadas en el uso de la comunicación institucional.	Promoción para la realización de talleres como estrategia para el fortalecimiento de las habilidades basadas en el uso de la comunicación institucional.	Diseño de estrategias de prensa, folletos, afiches, carpetas, volantes, carteles, elementos de promoción, entre otros.	Humanos: facilitador e investigadora Materiales: Equipos tecnológicos	24 horas
-Desarrollar reflexiones y prácticas inherentes al uso de la comunicación institucional.	Ampliar conocimientos sobre el uso de elementos que forman parte de las estrategias para la comunicación institucional.	Imagen institucional, políticas de comunicación, normas, canales de comunicación, nuevas tecnologías.	Humanos: facilitador e investigadora Materiales: Equipos tecnológicos	16 horas
-Valorar la importancia que tiene el plan estratégico gerencial para el fortalecimiento de la comunicación institucional en MERCAL, C.A, estado Cojedes.	Evaluación de las estrategias aplicadas durante el desarrollo de la propuesta.	Instrumento de recolección de datos Mesas de trabajo para plenarias	Humanos: facilitador e investigadora Materiales: Equipos tecnológicos	8 horas

Fuente: Jaimes (2019)

Ejecución de la Propuesta

En esta fase se realizó la puesta en marcha de la propuesta, a través de la planificación y ejecución de talleres teórico-práctico sobre el plan estratégico gerencial para el fortalecimiento de la comunicación institucional de Mercados de Alimentos MERCAL, C.A. estado Cojedes. En este sentido, los talleres y la mesa de trabajo se llevó a cabo en la sede de MERCAL, C.A, estado Cojedes, durante diez días consecutivos desde el 07 al 17 de enero de 2019, con una duración de 50 horas. Se contó con el apoyo del Jefe Estadal, Coordinadores de áreas, personal docente de la UNELLEZ VIPI, quienes prestaron la colaboración a la investigadora en la facilitación del mismo. Este se desarrolló a través de las siguientes actividades:

- Presentación de la propuesta y solicitud de permiso a MERCAL, C.A, estado Cojedes.
- Convocatoria al personal de la Jefatura Estadal y coordinaciones
- Selección de la fecha de ejecución.
- Acondicionamiento del local.
- Elaboración de la programación de los talleres de capacitación que se presentan a continuación.

FASE I: Motivación al personal de la Jefatura Estadal y coordinaciones de MERCAL, C.A, estado Cojedes sobre la necesidad de implementar un plan estratégico gerencial.

Tabla 22: Taller de Motivación y presentación de la propuesta

Contenido	Estrategias	Recursos	Responsables	Tiempo
-Motivación al logro	Bienvenida: (realización de un rompecabezas en equipo).	Humanos: -Facilitador	-La investigadora	2 horas
-Competencias en el manejo de estrategias comunicacionales	Presentación del facilitador y participantes	Materiales -Pizarra -Marcadores -Video Beam -Equipo conectado a internet -Cámara fotográfica		
-Importancia de la comunicación institucional	Expectativas del taller.			
Dificultades en el manejo de las estrategias comunicacionales.	Conversatorio			
Presentar los beneficios del uso de estas estrategias.	Exposición de la facilitadora			

Fuente: Jaimes (2019)

Tabla 23

FASE II: *Diseño de una estrategia comunicativa dinámica e interactiva para el fortalecimiento de las habilidades basadas en el uso de la comunicación institucional*

Contenido	Estrategias	Recursos	Responsables	Tiempo
-Diseño de estrategias de prensa, folletos, afiches, carpetas, volantes, carteles, elementos de promoción, entre otros.	Talleres de formación	Humanos: -Facilitadora Materiales -Video beam. -Computador conectado a internet	-La investigadora	24 horas
-Imagen institucional -Política de comunicación -Canales de comunicación	Conversatorios	-Lápices. -Marcadores. -Hojas blancas. -Pizarrón.		
-Nuevas tecnologías: internet, dispositivos móviles, twitter, Facebook y toda la gama de redes sociales que existen.	Foros y congresos	-Material y tema de discusión		

Fuente: Jaimes (2019)

Tabla 24**FASE III: Reflexiones y prácticas inherentes al uso de la comunicación institucional**

Contenido	Estrategias	Recursos	Responsables	Tiempo
Estrategias de prensa, folletos, afiches, carpetas, volantes, carteles, elementos de promoción, entre otros.	Talleres de formación	Humanos: -Facilitadora Materiales -Video beam. -Computador. -Lápices. -Marcadores. -Hojas blancas. -Plataforma tecnológica aportada por UNELLEZ VIPI para facilitar la realización del debate.	-La investigadora	16 horas
-Imagen institucional -Política de comunicación -Canales de comunicación	Conversatorios			
-Nuevas tecnologías: internet, dispositivos móviles, twitter, Facebook y toda la gama de redes sociales que existen.	Foros y congresos			

Fuente: Jaimes (2019)

Tabla 25

Fase IV: *Valoración de los cambios producidos por el impacto de la aplicación del plan estratégico gerencial para el fortalecimiento de la comunicación institucional en MERCAL, C.A, estado Cojedes.*

Contenido	Estrategias	Recursos	Responsables	Tiempo
Instrumento de recolección de datos (encuesta referencial para la valoración de los cambios).	-Medir el grado de avance de las estrategias.	Humanos: -Facilitadora	-La investigadora	8 horas
-Validación de los resultados. -Autorregulación del proceso	-Utilización de mecanismos de evaluación.	Materiales -Plataforma tecnológica aportada por UNELLEZ VIPI para facilitar el proceso de evaluación de las estrategias.		
-Valoración crítica del desempeño logrado con la aplicación del plan estratégico gerencial para el fortalecimiento de la comunicación institucional	Verificaciones en entorno físico y virtual: documentales, oculares, entrevistas, encuestas.			
-Retroalimentación	-Realización de los correctivos necesarios sobre la aplicación de las estrategias.			
-Monitoreo	-Verificación del cumplimiento de las estrategias de forma eficaz y eficiente.			
-Toma de decisiones	Mejoras continuas en el proceso de gestión de la comunicación institucional.			

Fuente: Jaimes (2019)

5.7. Evaluación y Análisis de la Propuesta

El plan estratégico gerencial para el fortalecimiento de la comunicación institucional en MERCAL, C.A, estado Cojedes, se evaluó a través de la aplicación de un instrumento de recolección de datos conformado por ocho (8) preguntas de respuestas abiertas; las cuales, permitieron conocer sobre los resultados de la aplicación de la mencionada propuesta.

La misma consistió en la aplicación de actividades presenciales y virtuales, a saber:

Actividades presenciales: un taller y mesa de trabajo tipo conversatorio en el que el personal de la Jefatura Estadal y coordinaciones aportaron sus ideas para abordar la propuesta, como se expresa a continuación:

1.- Motivación al logro; taller y mesa de trabajo con el apoyo del personal de la Jefatura Estadal y coordinaciones de MERCAL, C.A. estado Cojedes, los días 7 y 8 de enero de 2019. Dentro de esta perspectiva, se desarrolló la actividad con estrategias motivacionales; en la cual, asistieron y participaron activamente el Jefe Estadal y todos los coordinadores

2.- Taller de formación, foro, conversatorio y congreso sobre: estrategias de prensa, folletos, afiches, carpetas, volantes, carteles, elementos de promoción, imagen institucional, política de comunicación, canales de comunicación, nuevas tecnologías: internet, dispositivos móviles, twitter, Facebook y toda la gama de redes sociales que existen.

Actividades virtuales:

1.-Tutoría/asesoría virtual, sobre estrategias de comunicación institucional, diseño gráfico, publicidad, web y redes sociales; con el apoyo de un técnico del área de informática de la UNELLEZ VIPI los días 13 y 14 de enero de 2019.

2.-Foro virtual coordinado por la investigadora y el apoyo de un técnico del área de informática de la UNELLEZ VIPI, realizado desde el día 15 al 16 de enero de 2019.

3.- Redes sociales: coordinado por la investigadora, y el apoyo de un técnico del área de informática de la UNELLEZ VIPI, realizado desde el día 16 al 17 de enero de 2019.

Es importante destacar que en todas las actividades asistieron y participaron activamente el personal de la Jefatura Estadal y coordinaciones de MERCAL, C.A. estado Cojedes, En el mismo, se aplicaron las normas de funcionamiento del foro virtual, destacando cuota y tiempo de participación y previsión de los mecanismos de control y moderación utilizados.

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos para la evaluación de las actividades, se llegó a los siguientes resultados:

Todos los participantes del personal de la Jefatura Estadal y coordinaciones de MERCAL, C.A. estado Cojedes manifestaron que aprendieron herramientas para mejorar la motivación, las estrategias de comunicación, la integración en equipo y una comunicación más fluida. Es importante destacar, que los tópicos tratados fueron relevantes y de mucho provecho dada la importancia que conlleva el plan estratégico gerencial para el fortalecimiento de la comunicación institucional en MERCAL, C.A, estado Cojedes. En tal sentido, se desarrollo la función mediadora en el ambiente físico y virtual; fue de gran relevancia, debido a que permitió a los participantes conocer las herramientas adecuadas para enfrentar y resolver con voluntad y compromiso las dificultades que se presentan en la cotidianidad, con actitud positiva hacia las estrategias de comunicación institucional; manejo eficiente de las nuevas tecnologías en las actividades administrativas presenciales y virtuales para los diferentes soportes en internet.

Además, señalaron que se planificó y desarrolló el uso del foro virtual, aclarando las indicaciones de tal manera que se utilizó este espacio de una forma provechosa; debido a que se realizaron las explicaciones sobre el foro y se expusieron las indicaciones en una sesión presencial antes de iniciar dicha actividad; manifestaron que estas estrategias son una herramienta mediante la cual se puede fomentar una buena estrategia de marketing para ayudar a acercar las posturas de otras oficinas de

MERCAL, C.A., estado Cojedes y al consumidor para impulsar un trabajo comunicacional mancomunado con las comunidades de las que forma parte esta organización.

De allí, que el foro virtual permitió facilitar un espacio de intercambio de opiniones, preguntas, respuestas y comentarios sobre todas las técnicas, herramientas y medios de comunicación posibles para la divulgación de la gestión de la Institución. En relación a las redes sociales, se realizó el registro de usuario y creación de perfil del Facebook y se agregaron otros usuarios (clientes, potenciales clientes, páginas de empresas, asociaciones, personajes públicos, entre otros).

Todos opinaron que tuvieron la oportunidad de aclarar dudas e interactuar directamente con sus colegas a través de la información administrada por la investigadora, complementando la información y aclaratorias realizadas en la asesoría/tutoría virtual personalizada, realizada a través del correo electrónico. También consideraron que puede utilizarse como espacio para la evaluación continua de los diversos aspectos que forman parte de las actividades que conforman la gestión de MERCAL, C.A., estado Cojedes.

5.8 Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a cien (100) personas del ámbito gerencial y administrativo de MERCAL, C.A. estado Cojedes, se originaron las siguientes conclusiones:

En cuanto al primer objetivo, referente a diagnosticar la situación actual de la comunicación institucional de Mercados de Alimentos MERCAL, C.A, estado Cojedes, se pudo determinar que no se promueve la implementación de un plan estratégico para mejorar la comunicación institucional, situación que es una debilidad por lo que a través de la formación dada se pudo fortalecer con la implementación del plan estratégico gerencial para el fortalecimiento de la comunicación institucional de Mercados de Alimentos MERCAL, C.A, estado Cojedes basado en estrategias comunicacionales, el mismo abarcó desde un proceso inicial de motivación hasta desarrollar la practica con diferentes herramientas disponibles en tecnología.

Igualmente, se detectó que no se implementan nuevas estrategias para fortalecer la comunicación; además, tanto las fortalezas como las oportunidades son desconocidas para los trabajadores de la mencionada Institución, los gerentes de MERCAL, C.A., estado Cojedes no promueven el compromiso de los trabajadores con la Institución. Del mismo modo, se detectó que los trabajadores de MERCAL, C.A., estado Cojedes no se desempeñan en un clima de trabajo ordenado y organizado; además, en su mayoría no consideran el uso de las TIC como un elemento dinamizador de la comunicación institucional.

En similares circunstancias, se observó que los trabajadores no interactúan con el entorno de una manera integrada y un mensaje coherente, una gran mayoría no conoce las normas que orientan la comunicación institucional, nunca se aplican estrategias de marketing para impulsar la comunicación institucional en MERCAL, C.A., estado Cojedes.

Por otra parte, se observó que los gerentes de esta institución poseen un liderazgo que les permite generar confianza en los trabajadores y con ello el cumplimiento de sus tareas. MERCAL, C.A., estado Cojedes dispone de un equipo de alto rendimiento que le permite alcanzar los objetivos propuestos.

Igualmente, referente al segundo objetivo, se concluyó que para fortalecer la comunicación institucional de MERCAL, C.A., estado Cojedes, es importante conocer su identidad; pues los trabajadores entienden que el conocimiento sobre la identidad de la institución es el punto de partida de la comunicación institucional; así mismo, la imagen que presenta dicha institución fortalece su comunicación. Desde esta perspectiva, los trabajadores encuestados poseen claridad de que la reputación es un aspecto de vital importancia para la empresa y es lo que el público observa. Es importante señalar, que los trabajadores de MERCAL, C.A., estado Cojedes, transmiten al público un comportamiento favorable a la Institución, esta información demuestra que los trabajadores de MERCAL, C.A., estado Cojedes están identificados con la misión de la Organización.

5.9 Recomendaciones

En consideración a las conclusiones de esta investigación, se recomienda implementar paulatinamente y de manera precisa el plan estratégico gerencial para el fortalecimiento de la comunicación institucional de Mercados de Alimentos MERCAL, C.A., estado Cojedes; con la finalidad de obtener óptimas relaciones con los medios de comunicación social y el entorno comunitario; quienes deben estar informados eficaz y eficientemente de la labor y el beneficio que MERCAL, C.A., estado Cojedes ofrece a todos los miembros de la sociedad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackoff, R. 2011. Fases de la Planificación Estratégica. Creando la Corporación del Futuro. New York: Mc Graw Hill. Pp.67
- Alvarado G. 2006. Metodología de la Investigación Cuantitativa. [Documento en línea]. En: www.scielo.org. HTML. Investigaciones. [Consulta: 2018, Mayo 28].
- Alvarez, G. 2004. Trabajo de grado centrado en relaciones entre variables. Caracas: UPEL-IMP. Pp. 43.
- Albert, S. y Whetten, D. 2003. Organizational identity” en: Balmer, J. y Greyser, S. Revealing the corporation. Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing. London: Routledge.
- Arias, F. 2006. El Proyecto de Investigación. Editorial Episteme. (5ta ed.). Caracas, Venezuela Pp. 63, 74.
- Argota, Y. 2015. Modelo de Gestión de la Comunicación Institucional Insertado, como Unidad Estratégica en el Modelo de Gestión Estratégica Organizacional para el Sector Agropecuario de Santiago de Cuba. Instituto Tecnológico Monterrey. México. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa>. [Consulta: 2018, Noviembre 28].
- Ary, D, Jacobs, L. y Razavieh, A. 2000. Metodología de la Investigación México” Editorial Mc Graw Hill Interamericana. 2da Edición. Pp. 93.
- Balmer, J. y Greyser, S. 2003. Revealing the corporation. Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing. London: Routledge.
- Barrios, M. 2007. Criterios y Estrategias para la definición de Líneas de Investigación y prioridades para su desarrollo. UPEL Caracas Venezuela. Pp. 28.
- Bonilla, A. 2013. Dirección estratégica para organizaciones inteligentes. 1. ed. San José. Editorial EUNED, Costa Rica. Pag.170 ISBN9968-31- 267-3. Pp. 56
- Cabrera, M. 2014. Propuesta de Modelo Estratégico de Comunicación Efectiva para Optimizar el Flujo interno de Información en las Empresas del Estado Venezolano: caso. Petroquímica de Venezuela, S.A. presentado en la Universidad

de Carabobo Área de Postgrado, para optar al título de Magister en Gerencia Empresarial. Valencia. Venezuela.

Capriotti, V. 1999. Planificación estratégica de la imagen corporativa. Barcelona: Ariel

Chiavenato, I. 2003. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición Editorial Mc Graw Hill. Colombia. Pp.16

Chruden, H. y A. Sherman (1996): Administración de personal Ed. Continental. México Pp.323.

Corredor, J. (2006). La Planificación Estratégica (3ra. ed.) Vadel Hermanos Editores: Venezuela. Pp. 03.

Díaz, S. 2014. Comunicación Organizacional y Trabajo en Equipo en una Institución de Educación Superior en la Ciudad de Quetzaltenango. Tesis de Maestría para optar al Título de Magister en Publicidad y Planeación Estratégica. Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades. Campus de Quetzaltenango. Guatemala.

Dolphin, R. 2001. The Fundamentals of Corporate Communication. Oxford:Butterworth – Heinemann

Fernández, C. 2002. La comunicación en las organizaciones Trillas. México. Pp. 31

Fombrun, J. 1996. Reputation: realizing value from the corporate image. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Pres

Friedman, J. 1992. Empowerment: The politics of alternative development. Boston: Blackwell.

González, A. 2004. Tratado Moderno de Economía General. Ediciones Oslo: Venezuela. Pp.121.

González, I. 2008. Gerencia, calidad y competitividad. Conceptos básicos. Disponible: <http://www.coninpyme.org/pdf/gerencia,calidadycompetitividad>. [Consultado: 2018, Julio 30] Pp.21.

Hernández R, Fernández C. y Baptista, P. 2008. Metodología de la Investigación. 2da Edición. Editorial Mc Graw Hill-Interamericana de México S.A. de CV. Pp. 5,102, 263.

- Hurtado, J. y Toro, V. 2004. Metodología de la Investigación Caracas – Venezuela. Pp. 126.
- Hurtado, J. 2006. Metodología de la Investigación Holística. Fundacite Anzoátegui. Servicio de Proyección para la América Latina. Caracas – Venezuela, Pp. 82.
- Kunsch, M. 2006. Comunicação organizacional: Conceitos e dimensões dos estudos e das práticas in Marchiori, Marlene: Faces da Cultura da Comunicação Organizacional. São. Caetano do Sul. Difusão. São Paulo. Pp. 67.
- Ledesma, H. 2002. Análisis de Consistencia Interna Mediante Alfa de Cronbach: Un Programa Basado en Gráficos Dinámicos. [Documento en línea]. En: <http://pepsic.bvs-psi.org.br/pdf/psicousf/v7n2/v7n2a03.pdf>. [Consulta, enero 20,2018]
- Ministerio del Poder Popular para la Alimentación 2018. Misión Mercal. Reseña Histórica. [Documento en línea]. En: <http://www.mercal.gob.ve/> [Consulta, junio 23 2018]
- Morles, V. 1999. Planeamiento y Análisis de Investigaciones. 8va Edición. Caracas. El Dorado. Pp.125.
- Pallela, S. y Martins, F. 2006. Metodología de la Investigación Cuantitativa (2ª. Ed).Venezuela pedagógica de Venezuela. (FEDE UPEL). Pp. 172.
- Robbins, S. y DeCenzo, D. 2002. Fundamentos de administración. 3era edición. Editorial Pearson Educación México. Pp. 379.
- Rodríguez, M. 2008. Métodos de investigación. 1ra. Edición, México. Ed. Universidad Autónoma de Sinaloa. Pp. 10.
- Sainz De Vicuña. 2012. El plan de Estratégico en la Práctica. Madrid: ESIC Editorial. Alfaomega Grupo Editor- ISBN: 8473569598: Español- Edición 2. Pp.45.
- Sayago, J. 2004. El mundo de las comunicaciones en el interior de las organizaciones. Sinopsis Educativa Revista Venezolana de Investigación Año 16, N° 1 y 2 Junio Diciembre 2016 p.p 18-27
- Sisk y Sverdlik. 1999. Administración y Gerencia de Empresas. USA: SOUTH – WESTEWRN PUBLISHING, C. O. Pp.23.

- Tamayo, M. 2007. El Proceso de la Investigación Científica. Cuarta Edición. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores. Pp. 17, 125.
- Terán J. 2014. “Feedback” Como Técnica de Comunicación Efectiva en los Equipos de Trabajo en una Empresa Asesora en Materia de Salud y Seguridad Laboral. Presentado en la Universidad de Carabobo Área de Postgrado para optar al Título de Magister en Gerencia Empresarial.
- Trelles, I. 2005. Comunicación Organizacional. Selección de Lecturas. Editorial Félix Varela. Ciudad de la Habana.
- Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” Plan General de Investigación UNELLEZ 2008 – 2012. (Julio, 2008). Barinas: Ediciones de la Unellez.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de investigación y Postgrado. 2012. Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. 3era Reimpresión. FEDUPEL. Caracas.
- Van riel, C. 2004. The management of corporate communication en: Balmer, J. y Greyser, S. (Ed.) Revealing the corporation. Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and co
- Velásquez, S. 2016. Plan Estratégico Gerencial para Mejorar la Comunicación y las Relaciones Interpersonales en los Coordinadores de los diferentes Departamentos de la Universidad Experimental Nacional de las Fuerzas Armadas Núcleo Delta Amacuro. Trabajo de Grado de Maestría en Gerencia. UNEFA. Núcleo Delta Amacuro. Venezuela.
- Venezuela 1999. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.860. Caracas, diciembre.
- Venezuela 2000. Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. Sector Público R-1 Art.7 R-1 Art.7. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 392.331
- Venezuela 2001. Ley Orgánica de la Administración Pública. Gaceta Oficial N° 37.305 de fecha 17 de octubre de 2001. Asamblea Nacional.
- Venezuela 2001. Ley Orgánica de la Planificación. Los Planes Operativos. Gaceta Oficial N° 5.554 de fecha 13 de noviembre de 2001.

Venezuela 2012. Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras.
Decreto Presidencial N° 8.938. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.076 de fecha 07
de mayo de 2012.

ANEXOS

ANEXO A

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

N°	Valore cada una de las afirmaciones a través del método señalado:					
	(S) = Siempre/ (CS) = Casi Siempre/ (AV) = Algunas Veces/ (CN) = Casi Nunca/ (N) = Nunca					
	Afirmación	(S)	(CS)	(AV)	(CN)	(N)
		5	4	3	2	1
	Dimensión: Estrategias gerenciales					
1	En MERCAL, C.A, estado Cojedes se promueve la implementación de un plan estratégico para mejorar la comunicación institucional					
2	En MERCAL, C.A, estado Cojedes se implementan continuamente nuevas estrategias que permiten fortalecer la comunicación.					
3	Conoce las fortalezas de MERCAL, C.A, estado Cojedes					
4	Conoce las oportunidades de MERCAL, C.A, estado Cojedes					
5	En MERCAL, C.A, estado Cojedes se requiere de estrategias de cambio hacia la cultura del trabajo.					
	Dimensión: Empowerment					
6	Los gerentes de MERCAL, C.A, estado Cojedes poseen un liderazgo que genera confianza en los trabajadores para el cumplimiento de sus tareas.					
7	Los gerentes de MERCAL, C.A estado Cojedes promueven el compromiso de los trabajadores con la Institución					
8	MERCAL, C.A estado Cojedes dispone de un equipo de alto rendimiento que le permite alcanzar los objetivos propuestos.					
9	Como trabajador de MERCAL, C.A estado Cojedes se desempeña en un clima de trabajo ordenado y organizado.					

10	En MERCAL, C.A estado Cojedes la toma de decisiones se gestiona en conjunto organización- equipos de trabajo.					
	Dimensión: Gestión de la comunicación institucional					
11	En la mencionada Organización se optimiza la comunicación institucional utilizando las relaciones públicas.					
12	Considera el uso de las TIC como un elemento dinamizador de la comunicación institucional.					
13	En la Organización se interactúa con el entorno de una manera integrada y un mensaje coherente.					
14	En MERCAL, C.A estado Cojedes existen normas que orientan la comunicación institucional.					
15	En MERCAL, C.A estado Cojedes se aplican estrategias de marketing para impulsar la comunicación institucional.					
	Dimensión: Comunicación organizacional					
16	Para fortalecer la comunicación institucional de MERCAL, C.A estado Cojedes, es importante conocer su identidad.					
17	La imagen que presenta MERCAL, C.A estado Cojedes permite fortalecer su comunicación.					
18	La reputación le permite a MERCAL, C.A estado Cojedes un apoyo para la comunicación institucional.					
19	Como trabajador de MERCAL, C.A estado Cojedes, transmite al público un comportamiento favorable a la Institución					
20	Su actitud como trabajador demuestra que está identificado con la misión de la Organización.					

ANEXO B
FORMATO DE VALIDACIÓN
A JUICIO DE LOS EXPERTOS



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA" (UNELLEZ)
COORDINACIÓN ÁREA DE POSTGRADO**

Formulario para Evaluar Instrumento de Recolección de Datos

Evaluador (a): Xiomara Liberto_

Título: Magister en Gerencia

Institución: UNELLEZ

Cargo: Docente – Jefa de Programa Estudios a Distancia

N°	Cree usted que las preguntas elaboradas en el instrumento son redactadas en forma:			Cree usted que deben formularse otras Afirmaciones	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	SI	NO
1	X				X
2	X				X
3	X				X
4	X				X
5	X				X
6	X				X
7	X				X
8	X				X
9	X				X
10	X				X
11	X				X
12	X				X
13	X				X
14	X				X
15	X				X
16	X				X
17	X				X
18	X				X
19	X				X
20	X				X

Observación: _____

Xiomara Liberto

Firma del Evaluador (a)



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA" (UNELLEZ)
COORDINACIÓN ÁREA DE POSTGRADO**

Formulario para Evaluar Instrumento de Recolección de Datos

Evaluador (a): Carmen Pinto
 Título: MSc. En Educación
 Institución: UNELLEZ
 Cargo: Docente

N°	Cree usted que las preguntas elaboradas en el instrumento son redactadas en forma:			Cree usted que deben formularse otras Afirmaciones	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	SI	NO
1	x				x
2	x				x
3	x				x
4	x				x
5	x				x
6	x				x
7	x				x
8	x				x
9	x				x
10	x				x
11	x				x
12	x				x
13	x				x
14	x				x
15	x				x
16	x				x
17	x				x
18	x				x
19	x				x
20	x				x

Observación: _____


 Firma del Evaluador (a)



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA" (UNELLEZ)
COORDINACIÓN ÁREA DE POSTGRADO**

Formulario para Evaluar Instrumento de Recolección de Datos

Evaluador (a): ROBERT ARDILES

Título: MSc. EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA GENERAL

Institución: UNELLEZ VIPI

Cargo: DOCENTE

N°	Cree usted que las preguntas elaboradas en el instrumento son redactadas en forma:			Cree usted que deben formularse otras Afirmaciones	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	SI	NO
1	X				X
2	X				X
3	X				X
4	X				X
5	X				X
6	X				X
7	X				X
8	X				X
9	X				X
10	X				X
11	X				X
12	X				X
13	X				X
14	X				X
15	X				X
16	X				X
17	X				X
18	X				X
19	X				X
20	X				X

Observación: _____

ANEXO C

**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE
LOS DATOS**

MATRIZ DE CONFIABILIDAD

S P	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	ST
1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	5	5	5	5	1	5	4	1	5	81
2	1	2	1	2	1	1	3	1	1	1	1	5	5	5	5	1	5	5	1	5	54
3	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	5	4	5	5	1	5	5	1	5	51
4	1	1	4	2	1	1	2	3	1	1	1	5	5	5	5	1	5	5	1	5	55
5	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	5	5	5	5	1	5	4	1	5	52
6	1	2	3	2	1	1	3	1	1	1	1	4	5	5	3	1	5	5	1	5	51
7	1	1	2	2	1	1	2	3	1	1	1	4	5	5	4	1	5	5	1	5	52
8	1	2	1	3	1	1	2	2	1	1	1	5	4	5	5	2	5	5	1	5	55
9	2	2	1	2	1	1	1	3	1	1	1	4	5	5	2	5	5	1	5	2	51
10	1	1	1	3	1	1	2	2	5	1	1	5	5	5	5	1	5	5	1	5	56
St	12	14	16	22	10	10	19	22	14	11	10	47	48	50	44	15	50	44	14	47	558
Var	0,18	0,3	1,2	0,2	0	0	0,5	0,6	1,6	0,1	0	0,2	0,2	0	1,2	1,6	0	1,6	1,6	0,9	9,4
Vart	9,42																				
VarS	83,12																				

Coef AC = 0,92

ANEXO D

**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA
EVALUAR LA PROPUESTA**

Instrumento de Recolección de Datos para Evaluar
Plan Estratégico Gerencial para el Fortalecimiento de la Comunicación Institucional de
Mercados de Alimentos MERCAL, C.A. estado Cojedes

Cuestionario
1.- ¿Cómo considera usted la mesa de trabajo donde se trató el tema de la motivación al logro?
2.- ¿Cómo considera usted el taller realizado sobre estrategias de prensa, folletos, afiches, carpetas, volantes, carteles, elementos de promoción, imagen institucional, política de comunicación, canales de comunicación, entre otros?
3.- ¿Cree usted que los comentarios, ideas y respuestas dadas durante la mesa de trabajo y el taller eran con la finalidad de fortalecer la comunicación institucional de Mercados de Alimentos MERCAL, C.A. estado Cojedes?
¿Qué le pareció las actividades desarrolladas por el personal de la Jefatura Estadal y coordinaciones de MERCAL, C.A. estado Cojedes, para reflexionar sobre el desempeño del trabajo diario de cada persona en la Institución?
5.- ¿Qué le pareció las actividades virtuales: Tutoría/asesoría virtual, sobre las técnicas, herramientas y medios de comunicación posibles para la divulgación de la gestión de la Institución.
6.- ¿Qué opinión le merece el foro virtual realizado?
7.- ¿Cómo apreció la actividad realizada sobre Redes sociales?
8.- ¿Cómo consideró las actividades realizadas basadas en plan estratégico gerencial para el fortalecimiento de la comunicación institucional de Mercados de Alimentos MERCAL, C.A. estado Cojedes?

ANEXO E

EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS





