

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



La Universidad que Siembra

**Vicerrectorado de Infraestructura
y Procesos Industriales
Programa de Estudios Avanzados
Maestría en Administración
Mención Gerencial General**

**PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL
MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL
EN PDVSA AGRÍCOLA, ESTADO COJEDES.**

**AUTORA:
Mayquelys Hernández
C.I: 19.542.934
TUTOR:
MSc. Geovanny Marchán**

San Carlos, Mayo 2019

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



La Universidad que Siembra

**Vicerrectorado de Infraestructura
y Procesos Industriales
Programa de Estudios Avanzados
Maestría en Administración
Mención Gerencial General**

**PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL
MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL
EN PDVSA AGRÍCOLA, ESTADO COJEDES.**

Requisito parcial para optar al grado de
Magíster Scientiarum en Administración mención Gerencia General

AUTOR:
Mayquelys Hernández
C.I: 19.542.934
TUTOR:
MSc. Geovanny Marchán

San Carlos, Mayo 2019

APROBACION DE LA TUTOR

Yo, Geovanny Marchán, cédula de identidad N°V-14335546, en mi carácter de tutora del Trabajo de Grado titulado: **PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL, EN PDVSA AGRÍCOLA, ESTADO COJEDES**, presentado por la ciudadana, **MAYQUELYS HERNÁNDEZ** Titular de la C.I **19.542.934**, para optar al título de Magíster Scientiarum en Administración: Mención Gerencia General, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de San Carlos, a los 20 días del mes de mayo del año 2019.

Nombre y Apellido: Geovanny Marchán
V-14335546



Firma de Aprobación del tutor

Fecha de entrega: **20 de mayo del 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 | Tesis Doctoral |
|---------------------------|--|----------------|

Titulado(a):

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL, EN PDVSA AGRÍCOLA, ESTADO COJEDES

Elaborado por el (la) participante:

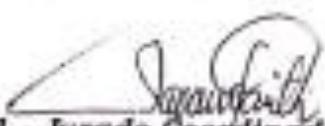
Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

MAYQUELYS HERNANDEZ, C.I. V-19.542.934

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, 04/06/19 a las 7:00pm, se realizó la presentación / defensa del mismo, acordando:

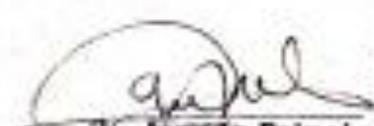
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN HONORÍFICA.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN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

Dando fe de ello levantamos la presente acta, la cual finalizó a las: 8:40 pm


1.- Jurado Coordinador (a)

Dra. Yarith Navarro

C.I. V-11.962.038 (UNELLEZ)


2.- Jurado Principal

MSc. Genarany Marchán

C.I.V- 14.335.546 (UDS)


3.- Jurado Principal

MSc. Robert Ardiles

C.I V-19.357.841 (UNELLEZ)

4.- Jurado Suplente 1

MSc. Carmen Pinto

C.I 4.101.093, (UNELLEZ)

5.- Jurado Suplente 2

Dr. Danny Orasma

C.I V-11.964.355 (UNELLEZ)

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado de todo corazón a Dios, por darme la vida, la fortaleza, y el ánimo de seguir adelante a pesar de las adversidades.

A mi madre María Hernández, que la amo con todo mi ser, gracias por ser una mujer con carácter fuerte y a su vez una mujer con mucho amor, dedicación, positiva y sobre todo, una mujer con mucha fe en Dios. Me siento orgullosa de ser tu niña.

Para concluir quiero dedicar este trabajo a todas mis amigas, y amigos, que siempre han estado conmigo en todos mis momentos difíciles dando siempre lo mejor de sí, para superar las pruebas de la vida.

AGRADECIMIENTOS

Quiero dar las gracias a mi Dios todo poderoso, el cual siempre me ha tenido de pie, para seguir adelante.

A mi madre no me alcanzara la vida para darte las gracias por todo lo que haces por mí.

De manera especial a los profesores, MSc. Gustavo Jaime, MSc. Geovanny Marchán, MSc. Yuleimi Peña, por toda la paciencia, dedicación, y sobre todo las ganas que ustedes me transmitieron, para que este sueño se realizara.

Finalmente quiero agradecer a todas mis amigas, Alices González, Yajaira Páez, Licesmar Silva, Carmen Castillo, Dayana Rodríguez, y no podía faltar la que me dijo tenemos que graduarnos juntas Liana Bonilla, gracias por apoyarme cuando más las he necesitado, por siempre estar haciendo énfasis en que si se podía concluir este trabajo para alcanzar la meta, el mismo ya hoy día se ve realizado.

ÍNDICE GENERAL

| | Pág. |
|--|------|
| Aceptación del tutor..... | iii |
| Dedicatoria..... | iv |
| Agradecimientos..... | v |
| Lista de Cuadros y Tablas..... | vi |
| Lista de Figuras y Gráficos..... | vii |
| RESUMEN..... | viii |
| ABSTRACT..... | ix |
| INTRODUCCIÓN..... | 01 |
| CAPÍTULO I. EL PROBLEMA | |
| Planteamiento del problema..... | 03 |
| Objetivos de la Investigación..... | 08 |
| Justificación..... | 08 |
| Alcances y Limitaciones..... | 09 |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO | |
| Antecedentes de la Investigación..... | 11 |
| Bases Teóricas..... | 15 |
| Bases Legales..... | 24 |
| Operacionalización de las Variables..... | 25 |
| CAPÍTULO III | |
| Tipo de Investigación..... | 28 |
| Nivel de la Investigación..... | 28 |
| Modalidad de la Investigación..... | 29 |
| Población..... | 29 |
| Muestra..... | 30 |
| Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos..... | -- |
| Validación del Instrumento | |
| Confiabilidad del Instrumento | 31 |
| Técnicas Análisis de Datos..... | 33 |

| | |
|--|----|
| CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS | |
| Análisis de resultados | 34 |
| CAPÍTULO V. LA PROPUESTA | |
| Introducción..... | 39 |
| Justificación..... | 39 |
| Objetivos de la Estrategia..... | 41 |
| Estudios de Factibilidad..... | 41 |
| Antecedentes de la Institución..... | 43 |
| Estructura del Plan de Comunicación Interna..... | 45 |
| CONCLUSIONES..... | 53 |
| RECOMENDACIONES..... | 54 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 56 |
| ANEXOS..... | |

LISTA DE CUADROS Y TABLAS

| | Pág. |
|---|------|
| Tabla 1. Operacionalización de las variables..... | 27 |
| Cuadro 1. Estadísticos de la fiabilidad..... | 31 |
| Cuadro 3. Estadísticos total-elementos..... | 32 |
| Tabla 2. Dimensión Estratégica..... | 35 |
| Tabla 3. Dimensión Institucional..... | 37 |
| Cuadro 3. Estudio Financiero..... | 45 |
| Cuadro 4. Objetivo Estratégico #1..... | 49 |
| Cuadro 5. Objetivo Estratégico # 2..... | 50 |
| Cuadro 6. Objetivo Estratégico #3..... | 51 |

LISTA DE GRÁFICOS y FIGURAS

| | Pág. |
|--|------|
| Figura 1. Soportes comunicativos..... | 22 |
| Gráfico # 1. Análisis de la Dimensión Estratégica..... | 35 |
| Gráfico # 2. Análisis de la Dimensión Institucional..... | 37 |
| Figura 2. Plan de Comunicación Interna para el mejoramiento del Clima Laboral..... | 46 |
| Figura 3. Esquema de Objetivos Estratégicos del Plan de Comunicación Interna..... | 48 |

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
VICERECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS INDUSTRIALES
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN, MENCIÓN GERENCIA GENERAL**

**PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA
LABORAL EN PDVSA AGRÍCOLA, ESTADO COJEDES**

Autora: Mayquelys Hernández

C.I: 19.542.934

Tutor: Msc. Geovanny Marchán

Año: 2019

RESUMEN

La comunicación es la acción que muestra el nivel de actividad de cualquier organización, estableciéndose como un elemento que garantiza conectividad, retención, fidelización, incremento del desempeño laboral, lo que genera un clima laboral agradable en cualquier institución. La presente investigación tiene como objetivo general “Evaluar un Plan de Comunicación Interno para el mejoramiento del Clima laboral, en PDVSA Agrícola, Estado Cojedes” Está concebida bajo el enfoque cuantitativo, paradigma positivista, investigación de campo, diseño no experimental y modalidad Proyecto factible, pues la investigadora desarrolla una propuesta como posible solución a la problemática de la investigación. La población está constituida por 44 personas, sin embargo la muestra es de 14 personas, a los que se les aplicó un instrumento de 21 ítems con escala de Likert, que arrojó un nivel de confiabilidad de 0,985 definido como una confiabilidad altamente confiable. La estrategia debe estar cónsona con la misión, y visión de la EPS PDVSA Agrícola del estado Cojedes, de esta forma es más efectiva su implementación. También es importante señalar entre los principales resultados de las acciones implementadas es la creación de espacios para reconocimiento humano de los trabajadores, estrategias que te permiten humanizar el trabajo, talleres formativos de Comunicación y la Toma de decisiones. La construcción en colectivo de soluciones institucionales. Se emplea el método de las 6 dimensiones de la Comunicación para poder diseñar las acciones que componen las estrategias. A su vez la creación de un ambiente ideal donde los trabajadores, gerentes y comunidad se pueden desarrollar de una manera eficaz y hacerlos partícipes de los objetivos y éxitos de la organización para empoderarlos de la satisfacción de las necesidades productivas.

Palabras clave: Planificación Estratégica, Plan de Comunicación Interna, Clima Laboral.

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VICERECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS INDUSTRIALES
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN, MENCIÓN GERENCIA GENERAL**

**PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA
LABORAL EN PDVSA AGRÍCOLA, ESTADO COJEDES**

Autora: Mayquelys Hernández

C.I: 19.542.934

Tutor: Msc. Geovanny Marchán

Año: 2019

ABSTRACT

Communication is the action that shows the level of activity of any organization, establishing itself as an element that guarantees connectivity, retention, loyalty, increased work performance, which generates a pleasant work environment in any institution. The present research has as a general objective "Evaluate an Internal Communication Plan for the improvement of the labor climate, in PDVSA Agrícola, Cojedes State" It is conceived under the quantitative approach, positivist paradigm, field research, non-experimental design and feasible Project modality, because the researcher develops a proposal as a possible solution to the problem of research. The population is made up of 44 people, however the sample is 14 people, to whom a 21-item instrument with a Likert scale was applied, which showed a reliability level of 0,985 defined as a highly reliable reliability. The strategy must be consistent with the mission and vision of the EPS PDVSA Agrícola of the Cojedes state, in this way its implementation is more effective. It is also important to point out among the main results of the implemented actions is the creation of spaces for human recognition of workers, strategies that allow you to humanize work, Communication training workshops and Decision making. The collective construction of institutional solutions. The method of the 6 dimensions of Communication is used to design the actions that make up the strategies. At the same time the creation of an ideal environment where workers, managers and community can be developed in an effective way and make them participants of the objectives and successes of the organization to empower them of the satisfaction of the productive needs.

Key words: Strategic Planning, Internal Communication Plan, Work Climate.

INTRODUCCIÓN

La comunicación es parte de la naturaleza de los seres humanos, todas las personas necesitan relacionarse e interactuar con otras personas y dentro de las empresas no es la excepción. Se ha vuelto indispensable mantener informados a los colaboradores, y promover el desarrollo de las relaciones humanas para así optimizar las relaciones interpersonales en los distintos niveles en la estructura de la organización.

La comunicación se refiere a un proceso de interacción mediante el cual las personas intercambian información: es la correspondencia entre dos o más personas y la transmisión de señales mediante un código común entre emisores, receptores y viceversa. Esa comunicación se traslada a las organizaciones en donde se convierte en un elemento transversal en el que participan y se entrelazan cada uno de los miembros.

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

Además, gracias a ésta las empresas reafirman su propia identidad, transmitiendo el conjunto de valores que es compartido por los miembros de la organización. En cualquier sistema, el nivel de involucración de una persona puede verse aumentado o disminuido en función del sentimiento de pertenencia. Es por ello por lo que desarrollar una buena política de

comunicación interna puede suponer también una buena gestión de retención del talento.

Para dar cumplimiento al propósito planteado se presenta esta investigación estructurada en los siguientes capítulos: En el Capítulo I, el planteamiento del problema, objetivos de la investigación, la justificación y los alcances y limitaciones. Seguidamente, el Capítulo II, comprende el marco teórico, conformado por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y legales, la definición de términos y la operacionalización de las variables.

En el Capítulo III; se centró todo lo relacionado con el marco metodológico, refiriendo el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos, la validez y confiabilidad del instrumento y la técnica para el análisis de los datos. Así mismo, en el capítulo IV, se presenta el análisis e interpretación de los resultados de la investigación. El capítulo V, hace referencia a la propuesta, conclusiones y recomendaciones. Finalmente, las referencias y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

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

En efecto a nivel general la comunicación en las organizaciones, según Van Riel (1997) es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, se armoniza de manera efectiva y eficaz para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende, así como una empatía entre ellos, de acuerdo con la visión, misión y valores de la empresa. De esta forma se puede generar un mensaje coherente entre su funcionamiento interno y lo que promueven desde su identidad organizacional.

Por ende en un entorno dinámico y competitivo, el reto consiste en adaptarse a los cambios y turbulencias que se imponen constantemente. Desde esta perspectiva, las organizaciones deben ser más flexibles y responder con prontitud a las exigencias y demandas del mercado, en el caso de las empresas; y de la ciudadanía, en el caso del Estado, si es que quieren ser actores relevantes y competentes en su gestión. Uno de

los aspectos claves y determinantes para llevar a cabo ese proceso es la comunicación.

Al respecto, Elías y Mascaray (2003) afirman: “La comunicación es un elemento decisivo en la existencia de las organizaciones, tanto si son empresariales como institucionales. Y es, además, un extraordinario agente de cambio que permite a las empresas adaptarse a las variables exigencias del entorno”. (p.47)

Todas las actividades de comunicación que realice una organización, evidencia lo que se puede esperar de los productos o servicios de la compañía, también lo que identifica la propia organización al transmitir sus características, funcionamiento, soluciones o beneficios; así mismo, influirá de forma determinante en el grado de satisfacción final que tendrá el público con respecto a la organización. También hay que tener en cuenta la conducta de las organizaciones, las expectativas generadoras por la comunicación y las necesidades de deseo de los clientes, de allí la comunicación debe estar integrada. Entendiendo que existe una multitud de aspectos de comunicación en las organizaciones, entonces hay que cuidar de planificar adecuadamente la coherencia en los procesos.

La comunicación busca construir una imagen y clima organizacional positivo, esto se construye a través de la coordinación y canalización de un plan de comunicación de la organización, entendiéndola como una actividad dinámica que está en constante flujo y permite gestionar acciones encaminadas a mejorar el clima organizacional, conseguirá que esta sea clara, veraz, transparente.

La comunicación corporativa tiene estrecha relación con la organización de eventos deportivos, pues permite proyectar la imagen y posicionar la marca dentro de la mente de los usuarios y los clientes de

las organizaciones y patrocinadores que están vinculados a la actividad. Por ende aprovechar los avances de la comunicación y la tecnología para favorecer los procesos de comunicación dentro de las organizaciones se convierte en un factor clave para alcanzar el éxito.

Según Pizzolante (2004) “la comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global”. Debido a esto las organizaciones requieren de estrategias de comunicación interna para todo el personal, ya que esto permite mejor confianza, empatía y sobre todo conocer los aspectos emocionales y mentales que experimentan los empleados en sus áreas de trabajo, favoreciendo directamente el clima laboral de la organización.

También es definida por Vilanova (2013), como el sistema sanguíneo de las empresas, ya que esta ayuda a la circulación de las políticas y valores, así mismo retorna con nuevas ideas y oportunidades que aseguran el futuro de la empresa, tomándolo como una estrategia para el crecimiento. Lo que se puede interpretar como el elemento conector de procesos, sistemas y trabajadores de una organización.

Sin embargo no es sino hasta mediados de los noventa, cuando las funciones de la comunicación internas comienzan, en muchos casos, a conformar junto a la comunicación externa lo que hoy se conoce como la gestión de comunicaciones corporativas y deja de depender departamentalmente de Recursos Humanos. Con relación a lo anterior Drucker (1987) plantea que “el 60% de los problemas en las empresas son debidos a la falta de comunicación interna”.(p 192.).

Chiavenato (1999) expresa “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye directamente en su

comportamiento”, es evidente que se debe trabajar de una manera conjunta, y equilibrada donde exista la comunicación de forma ascendente y descendente, de esta forma se evitarán conflictos en la ejecución de acciones y actividades, facilitando la sinergia organizacional.

Según un estudio realizado por Costa (2003) referente a las áreas de importancia gerencial en las organizaciones del siglo XX:

En 1980, los directivos concedían el 40% de la importancia a la producción, el 30% a la administración, el 10% a la identidad corporativa, el 10% a la imagen institucional, el 5% a la integración de las comunicaciones. En 1990, producción y administración se repartieron el 60%, y el restante 40% las demás directrices, habiendo crecido la integración de las comunicaciones y la imagen institucional. En el 2000, las previsiones son “de las cinco” 20%: Producción 20%, Administración 20%, Identidad corporativa 20%, Cultura organizacional y comunicación interna 20% e Imagen institucional 20% (p.131).

El contexto venezolano no escapa a esta realidad, en la empresa PDVSA Agrícola, S.A. de Cojedes, cuyo propósito es realizar actividades de producción de materia prima de origen agrícola, para el procesamiento industrial agroalimentario y agro-energético en la República, contribuyendo con el desarrollo agrícola sustentable del país, mediante la incorporación de los rubros seleccionados. Además, debe visualizar, definir, implantar y operar los proyectos industriales para la producción agroalimentaria y agro-energética en el país, así como asegurar el desarrollo armónico del entorno y la participación activa de las comunidades rurales en el plan maestro de desarrollo socio-productivo local asociado a sus proyectos y orientado a garantizar la seguridad alimentaria, mejorar la calidad de vida y promover la creación de Empresas de Propiedad Social (EPS) que apoyen a la nueva industria nacional.

Es importante destacar que la filial desde su creación, ha atravesado por una serie de cambios estructurales y tecnológicos que han permitido que hasta el día de hoy no se conciba a la organización como una sola, aunado a esto algunas debilidades como limitaciones en el logro de las metas propuestas, generadas por la ausencia de un ambiente dinámico de interacción entre el personal que les permita mejorar las condiciones de la estructura organizativa, así como generar mayor agilidad en los procesos de decisión. Aunado a ello, según entrevistas informales realizadas en el departamento de Talento Humano se desconocen su dinámica de funcionamiento actual, el nivel de orientación hacia una visión compartida, así como la efectividad del trabajo en equipo, y si éste funciona a los niveles requeridos.

Otras de las debilidades evidenciadas por la investigadora durante observaciones no estructuradas son: relación deficiente entre el personal y la empresa, dificultad en la transición de una visión gerencial a otra que se adapte mejor a las condiciones del entorno, baja productividad laboral, poco compromiso de los trabajadores hacia la organización. Todos los planteamientos antes mencionados son las razones que sustenta la necesidad de llevar a cabo estudios científicos relacionados con el clima organizacional. De tal forma que se formulan las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el estado actual del Clima Laboral que se percibe actualmente en PDVSA Agrícola, Estado Cojedes?

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

¿Qué elementos conforman un Plan de Comunicación Interna para el mejoramiento del Clima laboral, en PDVSA Agrícola, Estado Cojedes?

¿Cómo mejorar el Clima laboral, en PDVSA Agrícola, Estado Cojedes?

Objetivos de la Investigación

- **Objetivo General**

Proponer un Plan de Comunicación Interno para el mejoramiento del Clima laboral, en PDVSA Agrícola, Estado Cojedes.

- **Objetivos Específicos**

Diagnosticar el Clima Laboral que se percibe actualmente en PDVSA Agrícola, Estado Cojedes.

Determinar los elementos teóricos y legales que sustentan la Comunicación Interna en las empresas públicas venezolanas.

Diseñar un Plan de Comunicación Interna para el mejoramiento del Clima laboral, en PDVSA Agrícola, Estado Cojedes.

Implementar un Plan de Comunicación Interna para el mejoramiento del Clima laboral, en PDVSA Agrícola, Estado Cojedes.

Evaluar los resultados de la implementación del Plan de Comunicación Interna para el mejoramiento del Clima laboral, en PDVSA Agrícola, Estado Cojedes.

Justificación

Esta investigación busca a través de la aplicación de las diferentes teorías, profundizar en el estudio sobre los elementos del Clima laboral, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos que afectan a los empleados y que influyen en su motivación laboral. Por ello es importante que la Alta Dirección conozca la percepción de sus empleados en este aspecto, para definir cuáles son las variables que influyen en el clima y que se reflejan en el comportamiento y actitud de las personas.

Desde la perspectiva metodológica, su importancia estará enmarcada dentro del Plan de Investigación de la UNELLEZ (2008 – 2012), en el área de las Ciencias Económicas y Sociales, en la línea

Gerencia Empresarial y Social. Considerando la importancia de la práctica, el estudio del Clima Organizacional, permite a la gerencia de esta filiar no petrolera, obtener información sobre el personal que hace día en cada una de tus instalaciones, a los fines de realizar mejoras, y tener mejor comunicación con la masa de trabajadores con el fin de la optimización de los ambientes laboral, lo que llevara a su efecto al logro de los objetivos trazados y en general, el éxito organizacional.

Con relación a la importancia social, este estudio, pretende mejorar el clima laboral para los gerentes y trabajadores, quienes podrán orientar sus acciones para lograr los objetivos de la filiar, con lo cual se contribuye en su eficiencia personal y profesional, favoreciendo el desarrollo de la sociedad en general. Es importante resaltar que esta investigación, busca garantizar la continuidad y consolidación en la filiar donde todos puedan estar en ambiente más favorable para todo los que integran la organización.

Alcances y Limitaciones

Alcances

El presente estudio pretende implementar un Plan de Comunicación Interna para el fortalecimiento del Clima Laboral, entendiendo que no sólo mejorará la comunicación entre miembros y trabajadores de las gerencias que integran la EPS PDVSA Agrícola, sino que además esta estrategia puede ser replicada en los espacios productivos de PDVSA distribuidos por el país. Fomentará también una percepción favorable de la ética socialista con el compromiso de la empresa con las comunidades y habitantes que disfrutan de alguna forma sus productos y/o servicios.

Limitaciones

Las limitaciones de la investigación se perciben en cuanto al apoyo y receptividad que puedan establecer los gerentes y trabajadores en la

propuesta. Específicamente en relación con los recursos y espacios que se requiere para el desarrollo de las acciones que conforman la estrategia de comunicación interna. Además de la conectividad para el acceso a internet, el uso de las redes sociales, y la divulgación de la información de la empresa EPS PDVSA Agrícola Cojedes, lo cual favorecerá la creación de la imagen institucional y por ende también del clima laboral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

Las bases teóricas sobre las que se fundamenta esta investigación están basadas en la recopilación de los diferentes criterios de las revisiones bibliográficas, con la finalidad de obtener un mayor grado del conocimiento de la materia. Buscado orientar la presente investigación con el clima laboral y la comunicación interna, mostrando los hallazgos más relevantes, y relacionados con los objetivos de la misma.

El investigador Chacón (2015), en su trabajo denominado "**Análisis Del Clima Organizacional De La Empresa Representaciones Cem, ubicada en Chiquimula, Chiquimula**". Se genera con la necesidad de ser efectuado en los distintos departamentos del país, las cuales puedan tener la oportunidad de lograr un desarrollo sostenible a través de la organización social, para la implementación y ejecución de proyectos de infraestructura, generando estrategias que permitan mejorar el clima organizacional de la empresa Representaciones Cem, siendo su objeto de estudio de campo de nivel tipo descriptivo, tomando como instrumento la encuesta como la principal fuente de información de investigación, el cual se aplicó en la totalidad de la población (49) trabajadores.

Dentro de la conclusión se destaca la importancia del clima organizacional acorde a las actividades realizar, del mismo modo se determinó que, el trabajo en equipos es multidisciplinarios o autodirigidos, se sienten identificados, existe sinergia entre los compañeros de trabajo, los cuales se responsabilizan de cada una de sus actividades y consideran que el trato en su mayoría es el justo. Esta investigación se vincula con la presente en la relevancia de un ambiente armónico y

coherente donde los trabajadores puedan desarrollar sus competencias profesionales.

Guevara y Salazar (2016) desarrollaron una tesis titulada **“Aplicación de un plan de mejorar de la comunicación interna para optimizar la cultura organizacional del centro de inspección técnica vehicular (SENATI), La esperanza – Trujillo, 2016”**; en dicho estudio se tuvo como objetivo determinar la aplicación de un plan de mejorar de la comunicación interna para optimizar la cultura organizacional del centro de inspección técnica vehicular (SENATI), la Esperanza – Trujillo. La metodología del estudio corresponde al enfoque cuantitativo, mediante un diseño cuasiexperimental con un solo grupo, conformado por 10 supervisores, inspectores y asistentes administrativos. La técnica de recolección de información utilizada para medir las variables de estudio fue la encuesta, la cual pasó por un proceso de validez y confiabilidad.

Como conclusión se determinó que la aplicación del plan de mejora de la comunicación interna ha optimizado de manera positiva la cultura organizacional, por lo tanto el programa es eficiente.

También se consultó a la investigadora Anselmo (2018) para optar al grado de Master en Gestión del Talento Humano, titulado **“Comunicación interna y cultura organizacional en la empresa AKRON International S.A.C, Lince – 2018”**. La investigación tuvo como población a todo el personal de la empresa Akron international S.A.C, en Agosto del 2018.

Así mismo en la presente investigación se utilizó un diseño correlacional, teniendo una población de 60 colaboradores entre hombres y mujeres, también se les aplicó dos cuestionarios para evaluar la comunicación interna el cual fue Cuestionario de comunicación interna y para la evaluación de cultura organizacional Escala de cultura organizacional de Deninson, ayudando a medir las dimensiones.

Obteniendo como resultado que existe relación significativa y directa entre las variables comunicación interna y cultura organizacional.

Otro de los antecedentes es de Castillo (2018), titulado **“Relación entre clima organizacional y el estrés laboral en los trabajadores contratados por locación de servicios del Gobierno Regional de Ancash Sede Central – 2017”**. Es una investigación para optar al grado académico de Máster en Gestión Pública. La investigación es de tipo descriptivo correlacional, aplicada a una muestra de 30 trabajadores contratados por locación de servicios del Gobierno Regional de Ancash Sede Central, a quienes se le aplicó el cuestionario de clima organizacional y estrés laboral.

También, para el análisis de los resultados se presentó en cuadros y barras porcentuales y se aplicó el estadístico coeficiente de correlación de Pearson. Además, se ha determinado a través de la correlación de Pearson que el grado de asociación o relación que establecen las variables clima organizacional y estrés laboral es $r_{xy} = -0,534$, el cual expresa que la relación es fuerte y negativa, es decir, este resultado manifiesta que a mejor clima organizacional menor estrés laboral. Finalmente, de acuerdo al resultado obtenido se ha determinado que sí existe relación entre las variables antes descritas. Se vincula con la presente investigación en la importancia de identificar el estrés como uno de los factores que inciden directamente en el clima laboral, pues esta condición afecta la percepción de la realidad de los trabajadores.

Así mismo, también se consultó la investigación de Vilema (2018), **“Correlación de los factores del clima laboral con el desempeño de los trabajadores Caso de Estudio: Codiempaques del Ecuador”**. Para optar al grado de Máster en Dirección de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar. En el mismo se determina la correlación entre el clima organizacional y el desempeño bajo los parámetros de

interdependencia de Spearman. A través de un Diseño investigativo mixto y la metodología de Likert, se analiza la incidencia de las variables expresadas mediante las dimensiones: comunicación interpersonal, autonomía para toma de decisiones y motivación; referentes del clima laboral y productividad laboral, eficacia y eficiencia laboral; relacionadas con el desempeño laboral.

Del análisis de los resultados de la investigación se establece que el clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa es calificado como favorable y ejerce una influencia significativa en el desempeño laboral. Desprendiéndose de estos resultados la incidencia en particular de la motivación laboral como elemento clave en el desempeño de los trabajadores, por lo cual sirve de base para el desarrollo una alternativa de aplicación para el fortalecimiento del rendimiento laboral. Se relaciona directamente con la tesis, pues el clima laboral está directamente relacionado al desempeño, si los trabajadores perciben un clima laboral deficiente o negativo tendrán bajos índices de desempeño y de productividad.

Las investigaciones anteriores tienen una vinculación directa con la presente, pues establecen como uno de los elementos más importantes en el desarrollo organizacional la comunicación, la cual es un proceso que garantiza a su vez el resto de los procesos, tales como la toma de decisiones, el liderazgo, el acompañamiento y la sistematización, el desarrollo de la visión compartida, entre otros, entendiendo la comunicación como el elemento conector entre áreas, procesos e individuos en cualquier organización.

Bases teóricas

Planificación

Planificar según los autores Pérez y García (2016) es un proceso constante que involucra una serie de elementos a considerar, tales como: el tiempo disponible, los recursos, los propios intereses, los macro objetivos o grandes metas en cada semestre y en la carrera en sí. Cumplir con estos objetivos y tareas dentro de los plazos asignados puede llegar a ser uno de los más grandes desafíos.

Plan Estratégico.

Es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura); al respecto Lumpkin y Dess (2003) entienden por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.

En ese sentido cabe señalar que las organizaciones a través de sus estrategias se optimizan los recursos y las actividades laborales, para mejorar la eficiencia o la eficacia. Asimismo, según lo refiere la literatura, optimizar quiere decir buscar mejores resultados, más eficacia o mayor eficiencia en el desempeño de alguna tarea, todo lo cual se traduciría en una mayor productividad, manteniendo elevados estándares de calidad, obteniendo el mayor rendimiento posible empleando la mínima cantidad de recursos, o reduciendo costos que puedan calificarse de innecesarios.

Un Plan Estratégico según Serna (2002) se compone en general de varias etapas:

Etapa 1: Análisis de la situación.

Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

Etapa 2: Diagnóstico de la situación.

Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesaria la actual situación tanto dentro como fuera de la empresa.

Etapa 3: Declaración de objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos son los puntos futuros debidamente cuantificables, medibles y reales; puesto que luego han de ser medidos.

Etapa 4: Estrategias corporativas.

Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder “jugar” adecuadamente, mediante “fichas” y “jugadas” correctas, en los tiempos y condiciones correctas.

Etapa 5: Planes de actuación.

La pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente.

Etapa 6: Seguimiento.

El seguimiento permite “controlar” la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

Etapa 7: Evaluación.

La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como éstos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un “corte” en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas. Y es posible confundirlo con otros términos como el de organizar, elaborar proyectos.

Comunicación

Según Chiavenato (2011). La comunicación es el intercambio de información entre personas. Significa divulgar un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y de la organización social.

Funciones de la comunicación

Según Robbins, (1999) la comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización:

- **Control:** actúa para controlar el comportamiento de los miembros en varias formas. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que requieren el comportamiento por parte de los empleados. Pero la comunicación informal también controla el comportamiento.
- **Motivación:** La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, lo bien que lo hacen y que puede hacerse para mejorar el desempeño. La formación de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia las metas y el reforzamiento del comportamiento deseado; estimula a la motivación y es necesaria la comunicación.
- **Expresión emocional:** La comunicación es fundamental dentro del grupo, así los miembros muestran sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción.
- **Información:** La comunicación proporciona información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones así transmiten datos y evalúan opciones alternativas. Para que los grupos tengan un buen desempeño, deben ejercer alguna forma de control sobre sus integrantes, además de que deben ofrecer estímulos para trabajar, medio para la expresión de emociones y opciones de toma de decisiones. Podemos dar por sentado que casi todo acto de

comunicación que tiene lugar en un grupo u organización realiza una o más de estas cuatro funciones.

Componentes del modelo básico de comunicación

Emisor y receptor

Se puede contemplar que, en el proceso comunicativo, las funciones de emitir y recibir un mensaje, son funciones intercambiables entre las personas participantes en el mismo. Emisor y receptor comparten un mismo código, en base al cual, pueden establecer una comunicación relativa a un referente real o abstracto que puede estar presente o ausente. Esta intercambiabilidad es marcada por el propio proceso bidireccional de la comunicación.

Según el modelo de Shannon y Weaver (1949), el emisor es una fuente que posee más o menos complejidad, mientras que el receptor se trata de un órgano de llegada. Según Hervás (1998), el emisor es el que emite el mensaje, mientras que el receptor es el destinatario del mensaje.

Mensaje

Podemos considerar el mensaje como la expresión escrita, verbal o no-verbal de una idea, un sentimiento o una emoción relativa a un referente real o abstracto (presente o ausente), utilizando, para ello, un código común para las personas que participan en el acto comunicativo (Hernández Mendo y Garay, 2005).

Según Hervás (ob.cit), el mensaje es la secuencia (oral o escrita, verbal o no verbal) de elementos tomados de un repertorio de signos por el emisor para transmitirlos al receptor. Asimismo, para esta autora el mensaje es algo que comunicar, el contenido, compuesto o cifrado por el emisor ajustándose al código.

Codificación y descodificación

Para Serrano (1992) la codificación es un proceso de producción de mensaje por el emisor, mientras que el término descodificar significa la

re-traducción del mensaje con el fin de extraer su significado; es el uso del código por el receptor para interpretar el mensaje.

En una conversación entre dos personas, el mecanismo del habla es quien ejecuta la función de codificación, mientras que en una comunicación no verbal son los músculos que facilitan la ejecución de los gestos, etc. los que efectúan esta función. La función decodificadora realizada por los sentidos de la vista y el oído.

Ambos procesos, codificación / decodificación son complementarios y necesarios en el hecho comunicativo ya que permiten adecuar el código al medio físico del canal y a los órganos de los transmisores y de los receptores.

Retroalimentación

Para Serrano (ob. cit), el feedback representa una información procedente del receptor como respuesta al mensaje recibido y que tiene una influencia sobre el comportamiento subsiguiente del emisor original.

Canal

El mismo autor citado anteriormente, refiere que el canal es el medio físico gracias a cuya estructuración, se transmite el mensaje, a diferencia del contexto que alude a la situación en que el mensaje es producido por el emisor e interpretado por el receptor. Por canal de comunicación podemos considerar el medio a través del cual se propaga la comunicación, también se podría considerar canal a las personas que transmiten una comunicación ajena. Mendo y Garay (2005).

Comunicación Interna

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

En esencia la comunicación interna es la herramienta estratégica que se debe tener en cuenta para alcanzar las metas y objetivos que son trazados por la organización. Por lo que es importante que los gerentes conozcan acerca de las políticas, sus funciones, visión y la cultura de la empresa, comprometiéndolos y dándoles un valor como trabajadores.

De lo anterior se desprende que el principal objetivo de la comunicación interna es cooperar en el logro de objetivos organizacionales, de acuerdo Andrade (2005) esta permite fortalecer la identificación de trabajadores de la organización, ofreciendo información relevante, oportuna y efectiva; lo cual permite reforzar la integración generando en los colaboradores una imagen positiva de la organización, servicios y productos ofrecidos.

Redes de comunicación Interna.

Las redes de comunicación interna hacen referencia a los canales que toman los mensajes para llegar hacia el receptor o destinatario. Aquí distinguimos dos tipos de redes, formales e informales:

Redes formales de la comunicación interna.

De acuerdo a De Castro (2014) es la empresa quien determina y establece este tipo de comunicación, encontrándose estructurada en función al tipo de organización y de los objetivos determinados, estando controlada por un reglamento interno. Existen medios de comunicación comunes dentro del entorno organizacional tales como: los memorándum, solicitudes, correspondencia escrita, agendas, correos electrónicos, etc.

Redes Informales de la comunicación interna.

Contrariamente a las características anteriores, las redes informales son aquellos mensajes que se dan entre colaboradores dentro de la organización de manera independiente al puesto, cargo o funciones que desempeñen, sin la necesidad de seguir canales establecidos por la organización.

El autor citado anteriormente plantea que este tipo de comunicación tiene una carga de espontaneidad, siendo ajeno a la jerarquía, siendo esta resultado de la interacción social entre integrantes de una organización y del desarrollo de lazos afectivos o amicales. Siendo estas interacciones beneficiosas o perjudiciales para las organizaciones, siendo positiva en función a la cohesión e involucramiento de los colaboradores, o negativa generando rumores, distorsiones que puedan afectar a la organización.

Dicha comunicación puede transmitir noticias, acontecimientos, comentarios de importancia, etc. De Castro (2014) refiere que los rumores pueden surgir: Al no manejarse una información cierta sobre las decisiones que se toman dentro de la organización. Al existir poca claridad en las condiciones laborales dentro de la empresa. Por exceso de labores, y manejo inadecuado del estrés generado por el mismo. (p.19).

Comunicación interna de 360°

Fernández (2005) sostiene que este modelo de comunicación comienza en el interior de la organización para proyectarse hacia el exterior, lo que implica desarrollar una política consistente y dinámica. Para ello es necesario contar con estrategias, políticas, recursos y herramientas que apoyen todos los procesos de la organización. La comunicación sirve para integrar los procesos y comienza en los públicos internos, quienes deben ser partícipes y protagonistas de los objetivos de la empresa.

Las organizaciones para conocer algún tema vinculado con la compañía cuentan con herramientas de relaciones públicas, como son: las auditorías de comunicación interna, la organización de reuniones con empleados, encuestas a empleados, buzones de sugerencias a través de internet entre otros; todas ellas sirven para medir el clima de opinión interno en cualquier tema que afecta a la empresa y que debería

fundamentarse en un verdadero feedback entre la dirección y los empleados.

Administra los siguientes criterios:

- Informar: Dar a conocer, socializar, entregar información, crear conciencia sobre la filosofía institucional

- Posicionar: Generar redes de comunicación, proyectar una imagen corporativa, destacar, sumar valor al servicio ofertado al cliente.

- Persuadir: Generar una acción, vender, educar, lograr el aprendizaje de una conducta, lograr un cambio.

La comunicación interna es integral desde los soportes utilizados, ya que se despliega no sólo en medios, sino que trabaja también en los intercambios, en las relaciones interpersonales horizontales, ascendentes y descendentes

Figura # 1. Soportes comunicativos



Fuente: Tomado de Fernández (2005)

Clima laboral

Chiavenato (2007) lo define como: "las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados". El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la

motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros.

Los diferentes conceptos de clima se pueden analizar desde tres enfoques fundamentales: objetivo-estructural, subjetivo y de síntesis.

Dessler (1976) sugiere:

que los empleados no operan en el vacío, llegan al trabajo con ideas preconcebidas, sobre sí mismos, quiénes son, qué se merecen, y qué son capaces de realizar. Dichas ideas reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo como el estilo de los jefes, la estructura organizacional, y la opinión del grupo de trabajo, para que el individuo determine cómo ve su empleo y su ambiente, puesto que el desempeño de un empleado no solo está gobernado por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas (percepciones) del clima en que trabaja. (p. 55).

Según el enfoque objetivo de Forhehand y Gilmer (1964) plantea el clima como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman”. Como parte de su teoría toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas.

Existe además un tercer enfoque: el de síntesis, que es el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo.

Los representantes de este enfoque según son Litwin y Stringer (1968) para ellos “el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las

actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización”.

Estos autores consideran el clima laboral es un filtro a través de que pasan, elementos como la estructura organizacional, el liderazgo, la toma de decisiones, etc., por lo tanto, evaluando el clima se mide la forma cómo es percibida la organización. El clima a su vez impacta sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento, el cual tiene consecuencias sobre la productividad, satisfacción, rotación, etc. de la empresa.

Bases legales

La presente investigación está sustentada en una base legal diversa, donde se entrelazan la Carta Magna, leyes orgánicas y normativas que refuerzan el alcance del desempeño del trabajador en la sociedad venezolana.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Art. 87: Establece que `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.

Ley Orgánica de los Trabajadores y las Trabajadoras (2012):

Artículo 156: Plantea que:

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.

Ley Orgánica De Previsión, Condiciones Y Medio Ambiente De Trabajo (2005)

Artículo 1: El objeto de la presente ley es garantizar a los trabajadores, permanentes y ocasionales, condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales.

Artículo 4: Se entiende por condiciones de trabajo, a los efectos de esta ley:

1.- Las condiciones generales y especiales bajo las cuales se realiza la ejecución de las tareas.

2.- Los aspectos organizativos funcionales de las empresas y empleadores en general, los métodos, sistemas o procedimientos empleados en la ejecución de las tareas, los servicios sociales que éstos prestan a los trabajadores y los factores externos al medio ambiente de trabajo que tienen influencias sobre él.

Operacionalización de las variables

La operacionalización de variables según Grajales (1996) es equivalente a su definición operacional, para manejar el concepto a nivel empírico, encontrando elementos concretos, indicadores o las operaciones que permitan medir el concepto en cuestión. También se puede interpretar como un puente entre los conceptos y las observaciones y actitudes reales. Para Kerlinger (1985) consiste en la transformación de conceptos y proposiciones teóricas en variables concretas.

Tabla #1. Operacionalización de las variables

| Objetivo General | Variables | Definición conceptual | Dimensiones | Indicadores | Ítems |
|---|------------------------------|--|---------------|---|--|
| Proponer un Plan de Comunicación Interna para el mejoramiento del Clima laboral, en PDVSA Agrícola, Estado Cojedes. | Plan de Comunicación Interna | Según Poyataco (2012), el plan de comunicación interna es un documento que recoge las políticas, estrategias, recursos, objetivos y acciones de comunicación, además facilita la orientación y evita la dispersión a la que puede llevarnos el trabajo día a día, el plan promueve el seguimiento y la evaluación de estos procesos, lo que nos hace cuestionarnos continuamente y buscar mayor calidad, es recomendable que esta herramienta no acabe constituyéndose como una pauta estanca y limitadora, sino una guía de principios y propuestas flexible y adaptable. | Estratégica | Calidad de la información Retroalimentación Barreras de comunicación Comunicación horizontal Comunicación ascendente Comunicación descendente Canales de la información | 1 2 3 4 5 6 7-12 |
| | Clima laboral | Chiavenato, (2010) define el clima laboral como la condición o propiedad del ambiente apreciado o habituado por los miembros de la organización en su comportamiento. | Institucional | Estructura organizacional Responsabilidad Recompensa Retos Relaciones Cooperación Estándares Conflictos Identidad institucional | 13 14 15 16 17 18 19 20 21 |

Fuente: Hernández (2019)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico es el procedimiento a seguir para alcanzar el objetivo de la investigación, está compuesto por el diseño, tipo, y la modalidad de la investigación, fases de la investigación, población y muestra, técnica e instrumento de recolección de datos, validación del instrumento y análisis de los resultados. Arias (2006) expone que “la metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “cómo” se realizará el estudio para responder al problema.

Tipo de investigación:

En cuanto al tipo de investigación, la misma se ubica en una investigación de campo, que según Palella y Martins (2010), se define la Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural, con la intención de obtener la información de las fuentes primarias, en este particular se hará con el abordaje directo de los trabajadores de PDVSA Agrícola, en Cojedes.

Nivel de Investigación

El nivel de esta investigación es descriptivo. En cuanto a esto, Arias (2006), refiere que consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. De hecho, esta investigación se enfoca en describir las características de hechos y eventos relacionados con el clima laboral en el contexto de

estudio, de esta forma se detallan las causas y consecuencias de esta insuficiencia en el entorno laboral de PDVSA Agrícola, en Cojedes.

Modalidad de la investigación

En este sentido, la investigación empleará técnicas cuantitativas y procedimientos estadísticos, efectuando cálculos sobre los niveles de respuestas suministradas por la población estudiada, según categorías preestablecidas para medir el comportamiento de las variables. La actual investigación, se enfocó dentro de la modalidad de Proyecto factible, el cual según el Manual de Trabajo de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Experimental Libertador (UPEL, 2005), dispone que:

La Modalidad de Proyecto Factible, consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de la organización o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. (p.16).

En este sentido la presente investigación diseñará un plan de comunicación interna para el mejoramiento del clima laboral, favoreciendo los trabajadores de PDVSA Agrícola, en Cojedes.

Población

Según Tamayo y Tamayo, (1997), "La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación"(P.114). En este trabajo de grado se tomó en cuenta el total de los trabajadores la cual consta de 44 empleados.

Muestra

La muestra según Morlés (1994) es un "subconjunto representativo de un universo o población".(p.54). La población para el presente estudio es

del tipo accesible, según Arias, (2005) también denominada población muestreada, es la población finita de la población objetivo a la que realmente se tiene acceso y de la cual se extrae una muestra representativa. El tamaño de la población accesible depende del tiempo y de los recursos del investigador. En este caso se aborda al 30% de la población, lo que equivale a 14 trabajadores.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Según Hernández, Fernández y Baptista (1998) las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. En este caso la técnica empleada por la investigadora fue la observación. Según Hurtado (1998) la observación se refiere a percibir activamente la realidad exterior con el propósito de obtener los datos que, previamente, han sido definidos como de interés para la investigación.

Como otra técnica empleada fue la encuesta, la cual según Hurtado (1998) es el proceso de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, establecer las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos. Con relación a esta técnica se empleó con la intención de alcanzar información relacionada con el objeto de estudio.

Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario, al respecto Pallela y Martins (2004), señalaron: "el cuestionario es un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta" (p.115). Los autores mencionados refieren que las escalas de valoración son aquellas que presentan grados de intensidad para jerarquizar las características señaladas, dándole un valor al hacer y no al opinar, en conformidad a las dimensiones e indicadores de la operacionalización de la variable.

La investigadora utilizó el cuestionario, cuyo objetivo principal es conocer el nivel de comunicación interna dentro de la organización y establecer su relación con el estado en que se encuentra el clima laboral, utilizando cinco opciones de respuesta, respondiendo a una escala de la escala de Likert.

Validez y confiabilidad

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (1998), la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir (pág.243). En esta investigación la validez del instrumento se comprueba por la evaluación de 2 profesores especialistas, y un experto en Metodología de la Investigación.

La confiabilidad es la consistencia interna del instrumento, se puede estimar con el estadígrafo Alfa de Cronbach, esta medida de la fiabilidad asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados de acuerdo a lo planteado por Welch y Comer (1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación.

Cuadro # 1. Estadísticos de Fiabilidad

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados | N de elementos |
|------------------|--|----------------|
| ,985 | ,986 | 21 |

Cuadro #2. Estadísticos total-elemento

| | Media de la escala si se elimina el elemento | Varianza de la escala si se elimina el elemento | Correlación elemento-total corregida | Alfa de Cronbach si se elimina el elemento |
|----------|--|---|--------------------------------------|--|
| VAR00001 | 39,64 | 152,401 | ,889 | ,984 |
| VAR00002 | 39,71 | 152,835 | ,840 | ,984 |
| VAR00003 | 41,79 | 151,874 | ,881 | ,984 |
| VAR00004 | 40,64 | 148,709 | ,867 | ,984 |
| VAR00005 | 40,07 | 152,533 | ,881 | ,984 |
| VAR00006 | 39,86 | 158,286 | ,789 | ,985 |
| VAR00007 | 39,93 | 154,841 | ,846 | ,984 |
| VAR00008 | 40,00 | 155,385 | ,828 | ,984 |
| VAR00009 | 40,07 | 152,225 | ,899 | ,984 |
| VAR00010 | 40,07 | 152,225 | ,899 | ,984 |
| VAR00011 | 40,21 | 153,258 | ,924 | ,983 |
| VAR00012 | 40,21 | 153,258 | ,924 | ,983 |
| VAR00013 | 40,43 | 150,418 | ,874 | ,984 |
| VAR00014 | 41,64 | 152,401 | ,889 | ,984 |
| VAR00015 | 40,64 | 160,401 | ,694 | ,985 |
| VAR00016 | 40,50 | 152,269 | ,842 | ,984 |
| VAR00017 | 39,79 | 151,874 | ,881 | ,984 |
| VAR00018 | 40,21 | 153,258 | ,924 | ,983 |
| VAR00019 | 40,21 | 153,258 | ,924 | ,983 |
| VAR00020 | 41,50 | 148,885 | ,912 | ,984 |
| VAR00021 | 40,00 | 158,308 | ,824 | ,984 |

La confiabilidad se determinó empleando el Paquete Estadístico SPSS 22.0, en cuyo procedimiento Análisis de fiabilidad de SPSS se calculan las medidas de fiabilidad de escala que se utilizan normalmente y también proporciona información sobre las relaciones entre elementos individuales de la escala. De acuerdo al análisis el coeficiente posee un valor del 0,985, lo que significa que es altamente confiable.

Técnica de Análisis de los datos

Según Arias (2006), "en este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan" (p. 99). Luego de aplicar los instrumentos se utilizó la técnica de la estadística descriptiva considerando la distribución de frecuencias y el análisis porcentual, para ello, se organizaron, codificaron y tabularon los datos para su posterior análisis. A su vez se reflejaron los resultados en gráficos, facilitando la visualización de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez aplicado el instrumento de recolección de información se realiza la presentación y análisis de los datos, tal como lo señala Hernández, Fernández y Baptista (2007), “Una vez que el investigador recoge los datos que han sido codificados y transferidos, así como guardados en un archivo, procede a su análisis” (p. 349).

Después de implementar el cuestionario de 21 ítems con una escala de Lickert, se realizó el análisis de las variables Plan de Comunicación Interna y Clima organizacional, por sus dimensiones, en este caso la dimensión Estratégica, en la que se relacionan los indicadores: calidad de la información, retroalimentación, barreras de comunicación, comunicación horizontal, comunicación ascendente, comunicación descendente y canales de la información. Así mismo se determinaron las relación establecidas entre la dimensión Institucional, con los indicadores estructura organizacional, responsabilidad, recompensa, retos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad institucional.

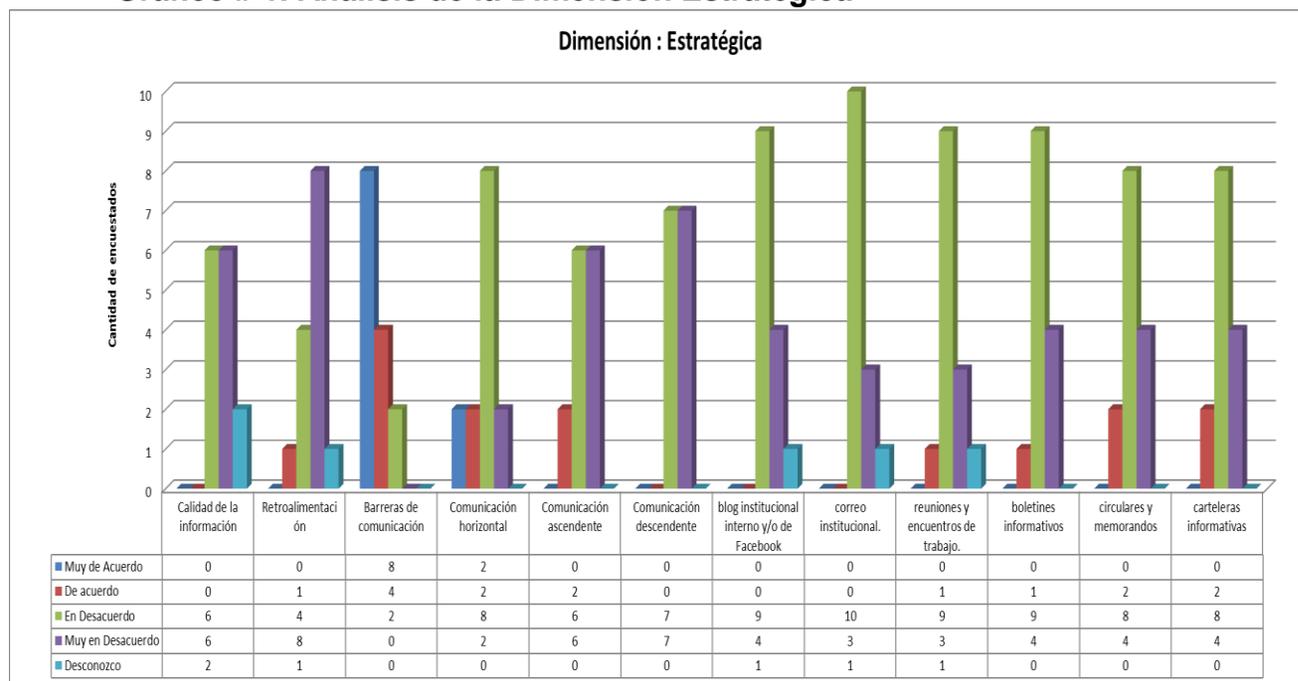
Finalmente luego de recabar los datos, el análisis e interpretación de los mismos se realizó la técnica porcentual, tomándose en cuenta la opción más frecuente para determinar la tendencia de los individuos hacia un comportamiento determinado.

Tabla # 2. Dimensión: Estratégica

| Ítems | Indicador | Muy De acuerdo | | De acuerdo | | En desacuerdo | | Muy en Desacuerdo | | Desconozco | | Total Personas Encuestadas | Total Porcentaje |
|-------|--|----------------|----|------------|----|---------------|----|-------------------|----|------------|----|----------------------------|------------------|
| | | Fr | % | Fr | % | Fr | % | Fr | % | Fr | % | | |
| 1 | Calidad de la información | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 43 | 6 | 43 | 2 | 14 | 14 | 100 |
| 2 | Retroalimentación | 0 | 0 | 1 | 7 | 4 | 29 | 8 | 57 | 1 | 7 | 14 | 100 |
| 3 | Barreras de comunicación | 8 | 57 | 4 | 29 | 2 | 14 | 0 | 0 | 0 | 0 | 14 | 100 |
| 4 | Comunicación horizontal | 2 | 14 | 2 | 14 | 8 | 57 | 2 | 14 | 0 | 0 | 14 | 100 |
| 5 | Comunicación ascendente | 0 | 0 | 2 | 14 | 6 | 43 | 6 | 43 | 0 | 0 | 14 | 100 |
| 6 | Comunicación descendente | 0 | 0 | 0 | 0 | 7 | 50 | 7 | 50 | 0 | 0 | 14 | 100 |
| 7 | blog institucional interno y/o de Facebook | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 | 64 | 4 | 29 | 1 | 7 | 14 | 100 |
| 8 | correo institucional. | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | 71 | 3 | 21 | 1 | 7 | 14 | 100 |
| 9 | reuniones y encuentros de trabajo. | 0 | 0 | 1 | 7 | 9 | 64 | 3 | 21 | 1 | 7 | 14 | 100 |
| 10 | boletines informativos | 0 | 0 | 1 | 7 | 9 | 64 | 4 | 29 | 0 | 0 | 14 | 100 |
| 11 | circulares y memorandos | 0 | 0 | 2 | 14 | 8 | 57 | 4 | 29 | 0 | 0 | 14 | 100 |
| 12 | cartelera informativas | 0 | 0 | 2 | 14 | 8 | 57 | 4 | 29 | 0 | 0 | 14 | 100 |

Fuente: Hernández (2019)

Gráfico # 1. Análisis de la Dimensión Estratégica



Fuente: Hernández (2019)

Análisis

En la tabla # 2 se realiza un análisis a los indicadores establecidos en la dimensión Estratégica. En este sentido es importante señalar que la calidad de la información interna no es la idónea para que el mensaje llegue de forma efectiva a los trabajadores y gerentes, además no tener definidas las diferentes barreras de comunicación institucional existentes no les genera garantía con relación a la recepción, interpretación y asimilación de la información divulgada en los trabajadores.

Según Torres (s/f) las barreras de comunicación son las personales las semánticas, y físicas. Cada gerente o área que genera comunicación debe estar al tanto, de lo contrario puede incidir de forma negativa en el alcance de las metas institucionales.

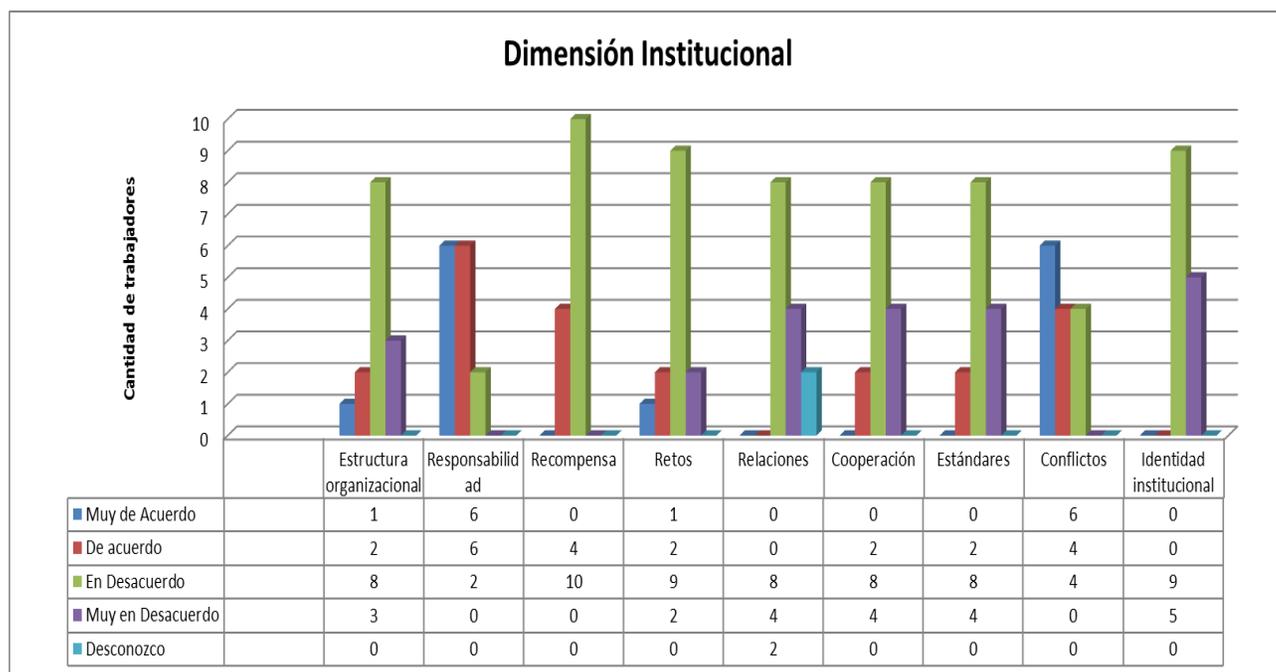
Otras de las deficiencias de la comunicación interna se establecen en el momento de intercambiar información entre las áreas, el 57% de los encuestados refiere que no es eficiente, además el 86% de ellos responden que no pueden remitir con facilidad la información que requieren los niveles superiores para una mejor toma de decisiones, y además debido al desconocimiento de las barreras, la información que emite la alta gerencia al resto de los niveles no tiene la calidad necesaria para garantizar el éxito de la gestión.

Por último, la empresa no posee canales virtuales institucionales, que les garantice la credibilidad de sus diferentes públicas, generando a su vez el tráfico en la nube que se requiere para que sus trabajadores se sientan orgullosos y parte esencial de la misma. Otros canales de comunicación con deficiencias son las carteleras, los memos, las circulares, e incluso el 64% de los encuestados refiere que los espacios de reuniones y encuentros de trabajo no son aprovechados para la activación de respuestas a las deficiencias laborales.

Tabla # 3. Dimensión: Institucional

| Ítems | Indicador | Muy De acuerdo | | De acuerdo | | En desacuerdo | | Muy en Desacuerdo | | Desconozco | | Total Personas Encuestadas | Total Porcentaje |
|-------|---------------------------|----------------|----|------------|----|---------------|----|-------------------|----|------------|----|----------------------------|------------------|
| | | Fr | % | Fr | % | Fr | % | Fr | % | Fr | % | | |
| 13 | Estructura organizacional | 1 | 7 | 2 | 14 | 8 | 57 | 3 | 21 | 0 | 0 | 14 | 100 |
| 14 | Responsabilidad | 6 | 43 | 6 | 43 | 2 | 14 | 0 | 0 | 0 | 0 | 14 | 100 |
| 15 | Recompensa | 0 | 0 | 4 | 29 | 10 | 71 | 0 | 0 | 0 | 0 | 14 | 100 |
| 16 | Retos | 1 | 7 | 2 | 14 | 9 | 64 | 2 | 14 | 0 | 0 | 14 | 100 |
| 17 | Relaciones | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 57 | 4 | 29 | 2 | 14 | 14 | 100 |
| 18 | Cooperación | 0 | 0 | 2 | 14 | 8 | 57 | 4 | 29 | 0 | 0 | 14 | 100 |
| 19 | Estándares | 0 | 0 | 2 | 14 | 8 | 57 | 4 | 29 | 0 | 0 | 14 | 100 |
| 20 | Conflictos | 6 | 43 | 4 | 29 | 4 | 29 | 0 | 0 | 0 | 0 | 14 | 100 |
| 21 | Identidad institucional | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 | 64 | 5 | 36 | 0 | 0 | 14 | 100 |

Fuente: Hernández (2019)

Gráfico # 2. Análisis de la Dimensión Institucional

Fuente: Hernández (2019)

Análisis

Para realizar un análisis del gráfico anterior es necesario recordar que según Chiavenato (2007) el clima laboral está constituido por “las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o

experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados”. En este caso el 57% de los encuestados responde que la estructura organizacional de la empresa afecta el clima laboral, pues en lo orgánico no se corresponde con las actividades reales que se implementa.

Otros elementos son la recompensa y los retos, pues aparte del salario no se reciben beneficios adicionales que se corresponden con el nivel de desempeño laboral, además un 64% de los trabajadores alegan que no se estimulan en el cumplimiento de actividades creativas e innovadoras. A su vez la calidad de la información según el 57% de los encuestados limita la cooperación para la conformación de equipos de trabajo, un 43% alega que no permite la resolución de conflictos y por ende estas deficiencias deterioran la imagen institucional.

CAPITULO V

MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL DESDE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DE PDVSA AGRÍCOLA COJEDES

Introducción

La mejor manera para que la comunicación interna se lleve a cabo es dándole la importancia necesaria a los elementos que intervienen en los procesos, y que son prácticamente son esenciales para que todos los integrantes de la organización conozcan la misión, visión, éxitos, valores y filosofía de esta, como también la dirección o rumbo que lleva. Al fluir la comunicación organizacional entre los miembros, fomenta la confianza en los equipos, la toma de decisiones acertadas, los espacios creativos para resolver problemas desde la participación del colectivo.

Es necesario señalar que la empresa PDVSA Agrícola, requiere además de una transformación estructural que garantice su inserción efectiva en el mercado de producción agrícola, de esta forma se incrementará la seguridad de sus trabajadores y el compromiso con sus puestos de trabajo.

Justificación

El analizar que la comunicación en la organización es de vital importancia para evaluar el funcionamiento de la misma y conocer las debilidades y fortalezas, que permitirá por medio de estrategias, potenciar las actividades y rendimiento de todo el personal, para lograr en ellos apropiación y sentido de pertenencia por la organización. Determinar los códigos, o canales de comunicación entre sus miembros garantiza que el

mensaje que se elabore sea interpretado, asimilado y aceptado por todos y cada uno de los integrantes de la empresa.

El diagnóstico de comunicación constituye una herramienta práctica previa a cualquier tipo de plan de mejoramiento, en este caso a un plan de comunicación; es una base sobre la cual se pueden emprender acciones sobre un tema determinado, con objetivos más precisos, un público objetivo puntual y solventando o priorizando los sectores que son mayormente vulnerables.

Con esta propuesta se procurará que las necesidades de comunicación que se tienen dentro de la organización sean cubiertas para que se realicen las labores de la mejor manera y finalmente fortalecer la estructura organizacional y el sistema comunicativo interno. Es importante señalar que las funciones específicas de las que se encarga la comunicación interna según Lite (2000) entre estas están:

1. Afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente.
2. Apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos.
3. Generar el entendimiento de los temas complejos en audiencias internas cada vez más diversificadas.
4. Satisfacer las necesidades de información y comunicación de las audiencias internas.
5. Construir una identidad de las empresas en un clima de confianza y motivación.
6. Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
7. Desarticular las subculturas negativas, como por ejemplo la de los departamentos como compartimentos estancos.
8. Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
9. Promover una comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles.
10. Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.
11. Facilitar la integración de las realizaciones personales con las institucionales.
12. Reducir los focos de conflicto interno a partir el fortalecimiento de la cohesión de los miembros.

Objetivos de la propuesta

Objetivos

Mejorar el clima laboral en PDVSA Agrícola Cojedes desde la planificación estratégica de la comunicación interna.

Objetivos específicos

Sensibilizar a los trabajadores y gerentes de la importancia de la comunicación en la eficiencia organizacional.

Implementar canales y herramientas de comunicación interna eficientes que faciliten los flujos de información organizacional.

Sistematizar los resultados del mejoramiento del clima laboral en PDVSA Agrícola Cojedes desde la planificación estratégica de la comunicación interna.

Antecedentes de la Institución

Esta filial no petrolera, nace de PDVSA Petróleo, S.A. Constituida en el año 1998 con la fusión de las antiguas operadoras, bajo la denominación de PDVSA Petróleo y Gas, y posteriormente cambia su denominación por la actual PDVSA Petróleo, S.A., en el año 2001.

Tiene como objeto *la realización de actividades de exploración, explotación, transporte, manufactura, refinación, almacenamiento, comercialización o cualquier otra actividad en materia de petróleo y demás hidrocarburos en la República Bolivariana de Venezuela*. A partir del año 2010 PDVSA Petróleo, se encarga de la comercialización de combustible, lubricantes, asfaltos, solventes, grasas y otros derivados de los hidrocarburos bajo la marca PDV® igualmente mercadea los productos y servicios mediante una red de distribución y de negocio de alto valor agregado.

Hasta el 31 de diciembre del año 1997, PDVSA condujo sus operaciones en la República Bolivariana de Venezuela a través de tres filiales operadoras principales, Lagoven, S.A. Maraven, S.A. y Corpoven, S.A.; desde entonces, PDVSA ha estado involucrada en un proceso de transformación de sus operaciones con el objetivo de mejorar su productividad, modernizando sus procesos administrativos y aumentando el retorno de capital.

A partir del 1° de Enero de 1998 como estrategia corporativa se realizó la fusión de Lagoven, Maraven y Corpoven, y se renombró la entidad fusionada como PDVSA Petróleo y Gas, S.A. Posteriormente en el mes de mayo de 2001, PDVSA Petróleo y Gas cambió su denominación social a PDVSA Petróleo, S.A. originándose otro cambio en la estructura organizacional petrolera ya que la actividad relacionada con el gas natural no asociado comenzaría a ser manejada por la filial PDVSA Gas, S.A. Para finales del año 2002 ciertos activos de producción de gas no asociado se transfirieron a la Filial PDVSA Gas.

Adicionalmente, PDVSA ha hecho algunos ajustes dentro de la organización con la finalidad de mejorar el control interno de sus operaciones y el modelo de gerencia, para alinear la estructura de sus operaciones con las estrategias a largo plazo del accionista. Estos ajustes consisten, principalmente, en la adopción de un nuevo marco de estructura de operaciones que aumenta la participación del Comité Ejecutivo en sus actividades, y al mismo tiempo, aumenta la flexibilidad operacional de PDVSA.

Desde finales del año 2007, se inició la creación de las Filiales que conforman el sector no petrolero para el apalancamiento y fortalecimiento del desarrollo endógeno e integral de la Nación, a través de líneas estratégicas de creación de un modelo productivo socialista señalado en

el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007- 2013, bajo las premisas de seguridad y soberanía económica, y como apoyo a los proyectos del Plan Siembra Petrolera. La estrategia organizacional para estas filiales no petroleras está supeditada al objeto social de cada filial y el sector económico al cual pertenecen.

PDVSA Agrícola, S.A. Esta filial fue constituida en el año 2007, su propósito es realizar actividades de producción de materia prima de origen agrícola, para el procesamiento industrial agroalimentario y agro-energético en la República, contribuyendo con el desarrollo agrícola sustentable del país, mediante la incorporación de los rubros seleccionados.

Además, debe visualizar, definir, implantar y operar los proyectos industriales para la producción agroalimentaria y agro-energética en el país, así como asegurar el desarrollo armónico del entorno y la participación activa de las comunidades rurales en el plan maestro de desarrollo socio-productivo local asociado a sus proyectos y orientado a garantizar la seguridad alimentaria, mejorar la calidad de vida y promover la creación de Empresas de Propiedad Social (EPS) que apoyen a la nueva industria nacional.

Estudios de Factibilidad

La estrategia propuesta no sólo debe ser evaluada de forma metodológica y con criterios gerenciales, sino que además deben estudiarse las necesidades de recursos humanos, tecnológicos, financieros y materiales. Así como la capacidad institucional para hacer frente a la propuesta, de esta forma se corrobora si estará cónsona con la filosofía organizacional y las expectativas del mercado de trabajo.

Factibilidad Institucional

La empresa PDVSA Agrícola, es una EPS que busca establecer una sinergia institucionalidad pública-pueblo, para la satisfacción de las necesidades productivas y alimentarias, desde una concepción de desarrollo emergente de lo Local a lo Nacional, adaptándose a la cultura de trabajo del territorio, pero además incorporando elementos científicos a los saberes ancestrales a agrícolas. En este sentido es importante destacar que desde la empresa se realizan con frecuencias actividades formativas en el área productiva, por lo que se cuentan con medios y espacios para la formación en temas de comunicación personal y organizacional. Sin tener que incurrir en gastos, y además se pueden establecer vinculaciones institucionales con las UPSAS, con el INCES y con la UNELLEZ para la formación colectiva y permanente de sus trabajadores.

Factibilidad Social

Un elemento importante es que el principal beneficiario con la implementación de la propuesta es el trabajador, de esta forma puede transmitir de forma más efectiva las necesidades laborales para el cumplimiento de sus tareas. Generando trabajadores más fidelizados, comprometidos y retenidos con la institución, otra de las ventajas es que en la filosofía institucional se proyecta el desarrollo endógeno del territorio, estableciendo acciones integradas en las comunidades que colindan con la empresa, pues sus trabajadores habitan en las mismas.

Si las comunidades se sienten atendidas por la empresa, los habitantes se comprometerán también con la seguridad y el desarrollo de la misma. Además de promover valores éticos-socialistas que fomenten acciones colectivas, de bienestar y felicidad social.

Factibilidad económica y financiera

Las necesidades materiales y financieras que requiere la propuesta no implican gastos sustanciales de desembolsos financieros, sino que por el contrario, deben ser apreciadas como una inversión para la retención y fidelización del personal.

Cuadro #3. Estudio Financiero

| TIPO DE RECURSO | DESCRIPCIÓN. | PRECIOS UNITARIOS | CANTIDAD REQUERIDA (unidad) | TOTAL Bs. |
|-----------------|-----------------------------|-------------------|-----------------------------|-------------------------|
| HUMANO | Facilitadores | Bs. 120.000,00 | 2 | Bs.240.000,00 |
| TECNOLÓGICO | Computadora Toshiba | 2.500.000,00 | 1 | 2.500.000,00 |
| | Video Beam Epson (alquiler) | 50.000,00 | 6 | 300.000,00 |
| INSUMOS | Resma de papel | 50.000,00 | 1 | 50.000,00 |
| | Hidratación | 45.000,00 | 1 (termo) | 45.000,00 |
| Total* | | | | Bs. 5.295.000,00 |

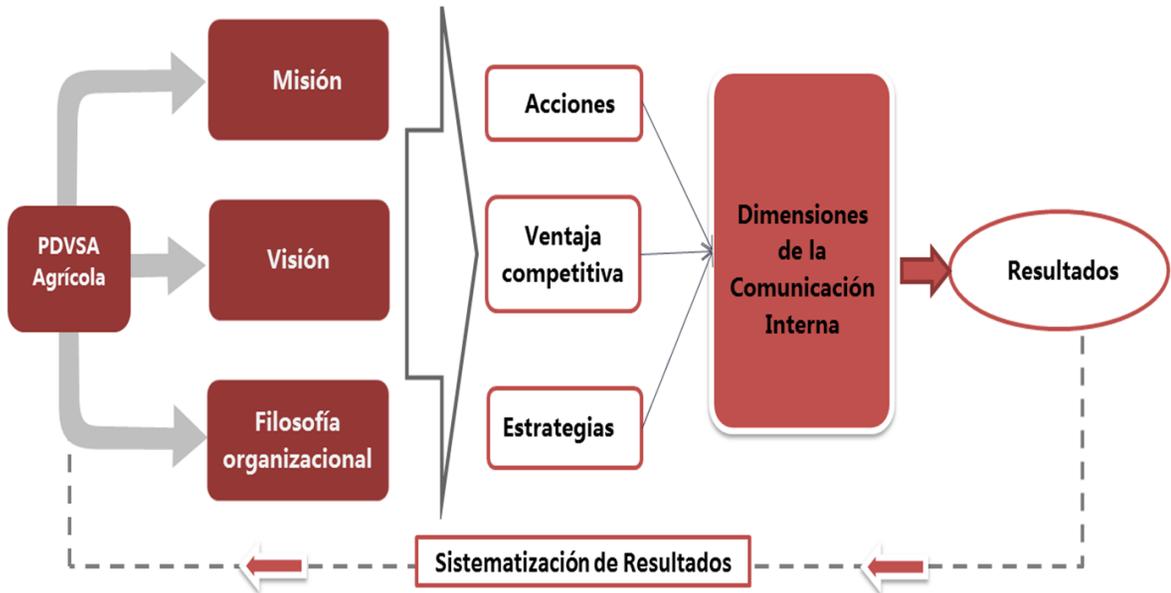
Fuente: **Hernández (2019)**

Estructura del Plan de Comunicación Interna

La empresa PDVSA Agrícola Cojedes para afrontar el cambio de paradigma o la reestructuración organizacional requiere del fortalecimiento de las estrategias comunicativas, al definir el proceso para la detección, recogida de la comunicación y de evaluación de la eficacia de los canales utilizados. El contenido y los canales a través de los cuales se comunica la información son la base para que el proceso de la comunicación sea eficaz, por tanto, es necesaria claridad, conocimiento y la habilidad para transmitir la idea, así como también el mismo interés entre las partes que intervienen en el proceso.

Con este proyecto se procurará que las necesidades de comunicación que se tienen dentro de la organización sean cubiertas para que se realicen las labores de la mejor manera y finalmente fortalecer la estructura organizacional y el sistema comunicativo interno.

Figura # 2. Plan de Comunicación Interna para el mejoramiento del Clima Laboral



Fuente: Hernández (2019).

Misión de PDVSA Agrícola

Propiciar en los espacios rurales donde se emplaza a la empresa un modelo estratégico de desarrollo endógeno, estructurante y sustentable, basado en los principios de la ética socialista y enmarcado en la cooperación Pueblo-Estado, unidos con el propósito común de generar aportes significativos en la producción de proteína animal y vegetal, así como insumos para el sector petrolero, contribuyendo eficazmente con el desarrollo territorial y con el logro a mediano y largo plazo de la seguridad y la soberanía alimentaria y energética.

Visión de PDVSA Agrícola

Ser la empresa estatal líder en el desarrollo rural, local, endógeno y sustentable de la agroindustria venezolana, fomentando los principios básicos de la ética socialista, generando y promoviendo el desarrollo socio-productivo de las comunidades, capacitación, servicios y productos

de alta calidad que contribuyan al logro de la seguridad y la soberanía energética y alimentaria, enmarcada en relaciones que fortalezcan la alianza Pueblo-Estado.

Valores institucionales

Los valores institucionales son los principios bioéticos, que revitalizan y ponen operativa la empresa, de forma tal que se enrumben a la misión y a la realización de la visión.

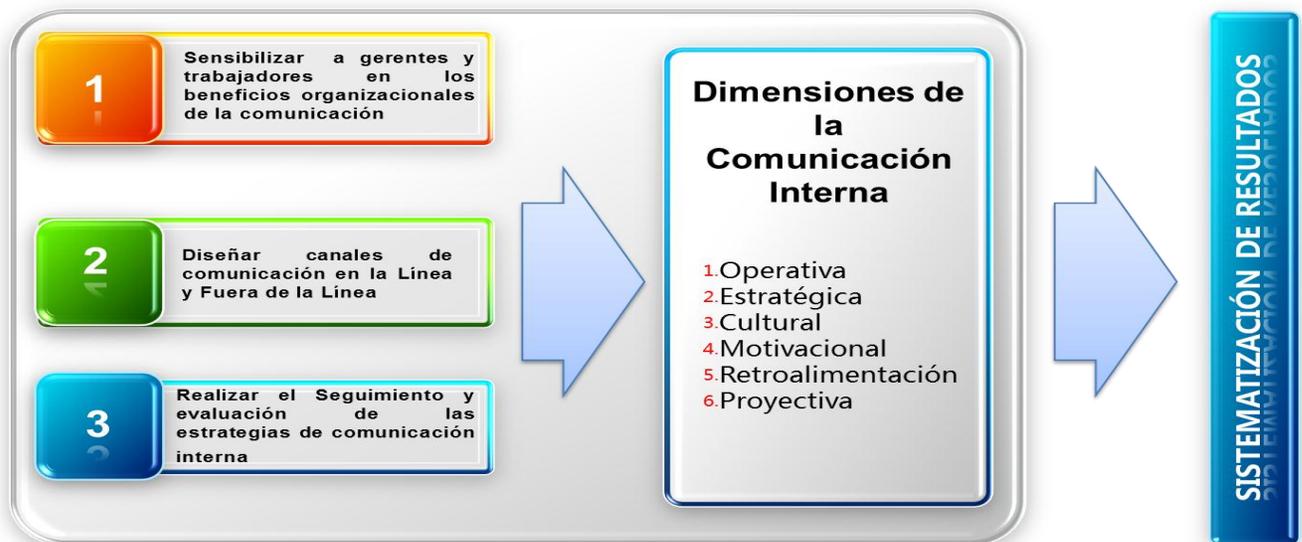
1. Liderazgo: La empresa PDVSA Agrícola desea mantener su posicionamiento a nivel regional y nacional, convirtiéndose en un referente de las instituciones de producción agrícola, no sólo por la producción de rubros de primera necesidad, sino además por su vinculación humanista con sus trabajadores y comunidades cercanas.
2. Excelencia: Desarrollar productos agrícolas de calidad con valor añadido y en plazos establecidos, que satisfagan los requerimientos alimenticios y nutricionales de la población venezolana.
3. Innovación: Es una institución cuya actitud permanente de búsqueda de nuevas opciones en el ámbito del quehacer científico-productivo, aspira a responder adecuadamente a las expectativas de nutrición que demanda la población.
4. Responsabilidad: el compromiso de los trabajadores y gerentes en el cumplimiento de las tareas laborales garantizan la credibilidad de los productos agrícolas que se generan.

Objetivos estratégicos del Plan de Comunicación Interna

Es necesario establecer objetivos estratégicos, que garanticen la elaboración de acciones, metas e indicadores, que permitan su seguimiento y control, para las actividades correctivas que permitan

reorientar nuevamente los esfuerzos institucionales para el alcance de la misión y visión institucional.

Figura # 3. Esquema de los Objetivos estratégicos del Plan de Comunicación Interna



Fuente: Hernández (2019)

Dimensiones de la Comunicación Interna en EPS PDVSA, S.A

1. **Operativa:** conocimientos de trabajadores y gerentes sobre la institución, sus normas, su filosofía organizacional.
2. **Estratégica:** Formación de la visión compartida institucional para alcanzar la misión y visión.
3. **Cultural:** Creencias, patrones de comportamientos, hábitos laborales de trabajadores y gerentes
4. **Motivacional:** Desarrollo de los valores de la institución en este caso: Liderazgo, excelencia, motivación, y responsabilidad.
5. **Retroalimentación:** evaluación del proceso de desarrollo de la comunicación interna para realizar procesos correctivos oportunos.
6. **Proyectiva:** Evaluación del Plan estratégico y proyección de sus resultados a corto, mediano y largo plazo.

Cuadro # 4. Objetivo Estratégico: Sensibilizar gerentes y trabajadores en los beneficios organizacionales de la comunicación

| Objetivos estratégicos | Estrategia | Actividades | Temporalidad | Necesidades | Indicador |
|---|--|---|---------------------|--|---|
| Sensibilizar gerentes y trabajadores en los beneficios organizacionales de la comunicación en la EPS PDVSA Agrícola de Cojedes. | Motivación al conocimiento de la comunicación en el desarrollo organizacional. | Realizar una reunión con los gerentes de cada una de las áreas EPS PDVSA para informar y organizar el proceso de formación. | 1 encuentro semanal | Espacio de reuniones | Nivel de aceptación de la propuesta |
| | | Realizar una reunión con los trabajadores de cada una de las áreas de la EPS PDVSA para informar y organizar el proceso de Sensibilización. | 1 encuentro semanal | Espacio de reuniones | Nivel de aceptación de la propuesta |
| | | Taller de Introducción a la Comunicación interna | 8 horas | Espacio formativo, video beam, hidratación, 20 hojas cartas. | Nivel al conocimiento de la comunicación en gerentes y trabajadores |
| | | Taller Funciones de la comunicación interna y la Toma de decisiones. | 8 horas | | |
| | | Conversatorio de Pensamiento Creativo | 8 horas | | |

Fuente: Hernández (2019)

Cuadro # 5. Diseñar canales de comunicación en la Línea y fuera de la Línea.

| Objetivos estratégicos | Estrategia | Actividades | Temporalidad | Necesidades | Indicador |
|--|---|---|--|---|---|
| Diseñar canales de comunicación en la Línea y fuera de la Línea en el entorno laboral en los trabajadores de la EPS PDVSA Agrícola, Cojedes. | Adquisición de herramientas para la divulgación de la información dentro de la empresa. | Ampliar con la comunicación en redes sociales: Facebook, twitter, Instagram, whasapt | Información permanente | Internet, computadores, servidores. Espacios para reuniones | Participación activa de los trabajadores y gerentes en las redes compartiendo información |
| | | Creación de espacios virtuales para compartir información de contenido: blogs, páginas web. | Información permanente | | |
| | | Creación de revistas y carteleras informativas por áreas. | Información permanente | | |
| | | Activación de reuniones y espacios de diálogo. | 1 encuentro semanal durante tres meses | | Cantidad de limitaciones abordadas. |

Fuente: Hernández (2019)

Cuadro # 7. Objetivo Estratégico: Realizar seguimiento y evaluación de las estrategias de comunicación interna.

| Objetivos estratégicos | Estrategia | Actividades | Temporalidad | Necesidades | Indicador |
|---|--|---|----------------------------------|--|--|
| Realizar seguimiento y evaluación de las estrategias de comunicación interna. | Aplicación del nuevo conocimiento de herramientas de comunicación interna. | Seguimiento a la información que se publica, comparte y comenta por los trabajadores en las redes sociales de la empresa. | Permanente | Espacio formativo, video beam, hidratación, 20 hojas cartas. | Participación de los trabajadores |
| | | Entrevistas a gerentes y trabajadores para la evaluación de los resultados de las herramientas. | 1 vez por semana durante 3 meses | | |
| | | Tráfico de visitas al Blog institucional, página web y Canal de Youtube de la institución. | Permanente | Computador internet | Cantidad de visitas a espacios virtuales |

Fuente: Hernández (2019)

Resultados esperados

1. *Fidelizar los trabajadores:* trabajadores comprometidos con las metas institucionales.
2. *Incentivar la colaboración:* trabajadores y gerentes participan activamente en la resolución de problemas.

3. *Estimular conversaciones creativas*: espacios donde se generan tormentas de ideas para incrementar las alternativas de solución a los conflictos organizacionales.
4. *Fortalecer el desempeño*: incrementar el rendimiento laboral, y el cumplimiento de las metas organizacionales.

Sistematización

Luego de la implementación de las estrategias comunicacionales, debe generarse acciones de seguimiento y acompañamiento por un equipo especializado en gestión comunicacional, llevando a cabo un proceso de evaluación de cada una de las actividades realizadas. Por lo general este proceso estará compuesto por encuestas, entrevistas, flash e informes de retroalimentación que deberán preparar los colaboradores, tanto organizadores como los demás involucrados en las distintas acciones.

Es importante además llevar un registro de las actividades que se realizan para poder facilitar su estudio. El equipo de gestión comunicacional será el encargado de monitorear y mejorar las técnicas propuestas, para garantizar el logro de los resultados proyectados.

En este caso los trabajadores luego de los talleres, y los espacios de creatividad, evidenciaron mayores niveles de participación en la resolución de conflictos laborales, aportando iniciativas que requerían de mayor responsabilidad y compromiso para el desarrollo de sus actividades laborales.

CONCLUSIONES

La comunicación interna en cualquier organización garantiza su permanencia o no en el tiempo. De esta forma sino se construyen códigos, creencias o paradigmas propios de la organización desde la realidad activa de sus participantes, se tiende al fracaso porque no contará con las herramientas necesarias para generar un clima laboral productivo, eficiente, y beneficioso para todos los trabajadores.

Con relación al diagnóstico del Clima Laboral que se percibe actualmente en PDVSA Agrícola, Estado Cojedes, es importante señalar que la investigadora a través de observaciones no estructuradas, entrevistas informales y la implementación de un cuestionario con escala de Likert pudo constatar las limitaciones existentes relacionadas con la percepción de trabajadores y gerentes. En este sentido no existe coherencia en los mensajes que se divulgan, además las barreras de comunicación personales, semánticas y culturales entorpece los canales y la calidad de la asimilación del contenido del mensaje. No existe presencia en internet de la empresa, afectando la credibilidad de la empresa y por ende la seguridad laboral en el largo plazo de los trabajadores.

Así mismo entre los elementos legales que sustentan la Comunicación Interna en las empresas y el Clima Laboral están la C.R.B.V (1999), la Ley Orgánica de los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), y la Ley Orgánica De Previsión, Condiciones Y Medio Ambiente De Trabajo (2005). Entre los autores consultados están referidos: Chiavenato (2007), Robbins (1999), Dessler (1976), Capriotti (1999), entre otros y resaltan siempre la vinculación directa entre la comunicación interna y el clima laboral de los trabajadores.

El Plan de Comunicación Interna está estructurado no sólo para establecer acciones aisladas, sino muy por el contrario este Plan debe ser la primera estrategia organizacional a implementarse en cualquier

institución, para disminuir los ruidos, percepciones erradas, y permita construir en colectivo la visión compartida de la EPS PDVSA Agrícola, Cojedes, como una institución productiva emergente, transformadora y dinamizadora de los saberes productivos científicos y populares.

Por último entre los principales resultados de las acciones implementadas es la creación de espacios para reconocimiento humano de los trabajadores, estrategias que te permiten humanizar el trabajo, talleres formativos de Comunicación y la Toma de decisiones. La construcción en colectivo de soluciones institucionales. Se emplea el método de las 6 dimensiones de la Comunicación para poder diseñar las acciones que componen las estrategias.

RECOMENDACIONES

Continuar el fortalecimiento de la comunicación interna en la EPS PDVSA Agrícola, Cojedes a través de la creación de herramientas y canales óptimos de comunicación, que garantice la elaboración de un mensaje cónsono, oportuno y veraz facilitando la toma de decisiones de los gerentes, así como la fidelización y compromiso de los trabajadores con su la empresa.

Establecer códigos laborales propios que fortalezcan el compromiso y el desempeño, no sólo de trabajadores sino además de los gerentes, además que se continúe la estrategia en el largo plazo generando estrategias novedosas y creativas para que la población cojedeña confiara en los productos elaborados y distribuidos desde la organización.

Que se mantenga de una manera equilibrada la comunicación con el clima laboral la creación de un ambiente ideal donde los trabajadores, gerentes y comunidad se pueden desarrollar de una manera eficaz y hacerlos partícipes de los objetivos y éxitos de la organización para empoderarlos de la satisfacción de las necesidades productivas.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Andrade, H. (2005). Comunicación interna: Proceso, disciplina y técnica. Madrid : Gesbiblo.
- Anselmo, M. (2018) Comunicación interna y cultura organizacional en la empresa AKRON International S.A.C, Lince – 2018.
- Arias, F (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Editorial Episteme. 6º Edición. Caracas – Venezuela.
- Balestrini M. (1997) Como se elabora el proyecto de investigación.
- Bisquerra, J (1991) Metodología de la investigación. Ediciones Panapo, México.
- Capritotti, P (1999): Planificación estratégica de la imagen corporativa. Barcelona: Ariel.
- Castillo, K. (2018). Relación entre clima organizacional y el estrés laboral en los trabajadores contratados por locación de servicios del Gobierno Regional de Ancash Sede Central – 2017.
- Chacón, V. (2015).Análisis del clima organizacional de la empresa Representaciones Cem, ubicada en Chiquimula, Chiquimula.
- Chiavenato, (2000) Administración de Recursos Humanos. Editorial Mac Graw-Hill. México
- Chiavenato I. (2007). Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ª ed. México DF: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I.(2014).Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mac Graw-Hill. México.
- Constitución 1999 República Bolivariana de Venezuela, gaceta oficial extraordinario n.5.453. Marzo 23,2000.
- Corredor, J (1999). La planificación, el enfoque y proposiciones para su aplicación .editorial, nuevo tiempo ediciones, latinoamericanas.
- Costa, J (1995): Comunicación corporativa y revolución de los servicios.Madrid: Ciencias sociales.
- Covo, A (1993) Análisis de la metodología de la investigación. Editorial Panapo
- De castro, A. (2014). Comunicación organizacional: técnicas y estrategias. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Forehand, G. y Gilmer, B. (1964). Variación ambiental en los estudios de Comportamiento organizacional. Psychological Bulletin
- Gómez, G.(1997).Sistema administrativos análisis y diseño. Editorial Mac Graw-Hill. México.
- Grajales, T. (1996). Conceptos Básicos para la Investigación Social de la Serie Textos Universitarios. Nuevo León, México: Publicaciones Universidad de Montemorelos.
- Guédez V. (2001). Gerencia, Cultura y Educación.Foneto Editorial Tropykos / CLACDEC. Caracas, Venezuela

- Hernández S, Fernández C, y Baptista, L (2006) Metodología de Investigación. México Mc Graw-Hill.
- Hurtado.J (2010) Método De Observación. México Mc Graw-Hill.
- Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT). (2012) Gaceta Oficial N° 6.076
- Likert, R(2001) La actividad del marketing en las pequeñas y medianas empresas. Revista negocios Brasil.
- Lite, M. d. (2000). Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Navarra.
- Litwin, G. y Stinger, R. (1968). The influence of organizational climate on human motivation. Michigan: Foundation for Research on Human Behavior, nd.
- Namakforoosh.(2007) Metodología científica. Diseño experimental. Metodología. Métodos estadísticos. Métodos experimentales en educación. México: Limusa. ME.
- Parella y Martins.(2004).Metodología de la investigación cuantitativa. Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Pérez, F y García, R. (17 de mayo de 2016). Gestión del Tiempo para Estudiantes. Obtenido de Facultad de Psicología, Universidad de Valencia: <http://www.uv.es/iqdocent/guias/tiempo.pdf>
- Robbins S. (1999) Comportamiento Organizacional. Octava edición México DF Prentice Hall.
- Rogers, E.R (.1990). La comunicación en las organizaciones .McGraw Hill.
- Sabino, C (2001). Metodología de la investigación. Venezuela, Editorial Panapo.
- Sampieri R. (1998). Metodología de investigación. 2 ediciones McGraw Hill.
- Serna, H. (2002). Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión–Teoría - Metodología.7ma. Edición. 3R Editores. Bogotá, Colombia.
- Serrano, S. (1992). La Semiótica. Una introducción a la teoría de los signos. Barcelona: Montesinos. Cuarta reimpresión (primera edición, 1981).
- Tamayo (1997) El proceso de investigación científica. Editorial imusa S.A Mexico.
- Quijada, Torres. (s.f). *Las Barreras de la Comunicación*. Recuperado el 15 de mayo del 2019 en:http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_md/maestria_en_educacion/desarrollo_y_com_en_los_r_h/sesion3/lecturas/LaBarrerasenLaComunicacion.pdf
- Vilanova, N. (2013). Comunicación interna es indispensable en empresas. La República. Recuperado de <http://www.nuriavilanova.com/comunicacion/comunicacion-interna/>

- Vilema, M. (2018), Correlación de los factores del clima laboral con el desempeño de los trabajadores Caso de Estudio: Codiempaques del Ecuador.
- Welch, S. y Comer (1988). Quantitative Methods For Public Administration, Brooks/Cole Publishing Co., Pacific Grove, California, pp. 168-296

ANEXOS

CUESTIONARIO

Lea y Marque con una X su opción de respuesta:

Gerente__ Trabajador__

| Ítems | Opciones | | | | |
|---|----------|----|----|----|---|
| | MA | DA | ED | MD | D |
| 1. La gerencia transmite a sus trabajadores una información útil, oportuna y veraz con relación a sus actividades laborales | | | | | |
| 2. La gerencia establece canales para la retroalimentación y sistematización de la información orientada | | | | | |
| 3. La información que se requiere para la ejecución de las actividades laborales no toma en consideración las barreras de comunicación de la institución | | | | | |
| 4. Las diferentes gerencias comparten con facilidad información entre ellas | | | | | |
| 5. Se puede transmitir con facilidad la información desde los niveles subalternos a los superiores | | | | | |
| 6. La alta gerencia comunica de forma oportuna la información requerida por la gerencia de la línea media...los elementos necesarios para garantizar la operatividad institucional. | | | | | |
| 7. Se divulga información oportuna a través de un blog institucional interno y/o de Facebook. | | | | | |
| 8. Se divulga información oportuna a través de un correo institucional. | | | | | |
| 9. Se divulga información oportuna en las reuniones y encuentros de trabajo. | | | | | |
| 10. Se divulga información oportuna a través de boletines informativos. | | | | | |
| 11. Se divulga información oportuna a través de circulares y memorandos. | | | | | |
| 12. Se divulga información oportuna a través de las carteleras informativas. | | | | | |
| 13. La Estructura organizacional de la institución garantiza el cumplimiento de sus objetivos. | | | | | |
| 14. Los gerentes y trabajadores asumen la responsabilidad inherente a sus funciones y decisiones. | | | | | |
| 15. Existen mecanismos de recompensa para los trabajadores en correspondencia con su desempeño laboral. | | | | | |
| 16. La gerencia orienta retos a los trabajadores para estimular su creatividad e innovación en sus tareas. | | | | | |
| 17. La información y orientación de asignaciones que se realiza en la institución favorece las relaciones entre trabajadores y departamentos. | | | | | |
| 18. Se establecen con facilidad equipos de trabajos entre los diversos departamentos para cumplir las metas. | | | | | |
| 19. Existen normativas y estándares de evaluación de tareas para apoyar los resultados de los trabajadores. | | | | | |
| 20. Existe una cultura de conflicto establecida en la institución que impide la visión institucional colectiva | | | | | |
| 21. La imagen institucional de la empresa se puede relacionar con calidad y excelencia | | | | | |



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

| Ítem: | Pertinencia | | Claridad | | Coherencia | | Observaciones: |
|-------|-------------|--------------|-----------|--------------|------------|--------------|----------------|
| | Aceptable | No Aceptable | Aceptable | No Aceptable | Aceptable | No Aceptable | |
| 1 | X | | X | | X | | |
| 2 | X | | X | | X | | |
| 3 | X | | X | | X | | |
| 4 | X | | X | | X | | |
| 5 | X | | X | | X | | |
| 6 | X | | X | | X | | |
| 7 | X | | X | | X | | |
| 8 | X | | X | | X | | |
| 9 | X | | X | | X | | |
| 10 | X | | X | | X | | |
| 11 | X | | X | | X | | |
| 12 | X | | X | | X | | |
| 13 | X | | X | | X | | |
| 14 | X | | X | | X | | |
| 15 | X | | X | | X | | |
| 16 | X | | X | | X | | |
| 17 | X | | X | | X | | |
| 18 | X | | X | | X | | |
| 19 | X | | X | | X | | |
| 20 | X | | X | | X | | |
| 21 | X | | X | | X | | |

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos: Carmelina Lanza C.I. V- 12.554.348

Cargo que desempeña: Profesor UNELLEZ Profesión: Economista

FIRMA



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

| Ítem: | Pertinencia | | Claridad | | Coherencia | | Observaciones |
|-------|-------------|--------------|-----------|--------------|------------|--------------|---------------|
| | Aceptable | No Aceptable | Aceptable | No Aceptable | Aceptable | No Aceptable | |
| 1 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 11 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 13 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 14 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 15 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 16 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 17 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 18 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 19 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 20 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 21 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos: ANTONIO L. FLORES D. C.I.V.-11.962.937
Cargo que desempeña: Jefe del Programa Ciencias Sociales UNELLEZ VIPI
Profesión: MSc. y Lcdo. en Administración / Dr. En Gerencia Avanzada

FIRMA



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

| Ítems | Pertinencia | | Claridad | | Coherencia | | Observaciones |
|-------|-------------|--------------|-----------|--------------|------------|--------------|---------------|
| | Aceptable | No Aceptable | Aceptable | No Aceptable | Aceptable | No Aceptable | |
| 1 | X | | X | | X | | |
| 2 | X | | X | | X | | |
| 3 | X | | X | | X | | |
| 4 | X | | X | | X | | |
| 5 | X | | X | | X | | |
| 6 | X | | X | | X | | |
| 7 | X | | X | | X | | |
| 8 | X | | X | | X | | |
| 9 | X | | X | | X | | |
| 10 | X | | X | | X | | |
| 11 | X | | X | | X | | |
| 12 | X | | X | | X | | |
| 13 | X | | X | | X | | |
| 14 | X | | X | | X | | |
| 15 | X | | X | | X | | |
| 16 | X | | X | | X | | |
| 17 | X | | X | | X | | |
| 18 | X | | X | | X | | |
| 19 | X | | X | | X | | |
| 20 | X | | X | | X | | |
| 21 | X | | X | | X | | |

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos: YULEIMI PEÑA C.I. E-84323589

Cargo que desempeña: DOCENTE POSTGRADO

Profesión: DOCENTE UNIVERSITARIA

FIRMA _____

