

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
POST-GRADO EN DERECHO MERCANTIL
MENCIÓN: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTION
EMPRESARIAL
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO**



**UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES**
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"

www.bdigital.ula.ve

**COMUNICACIÓN INTERNA PARA FORTALECER EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO DE PREVISION Y ASISTENCIA
SOCIAL DEL MINISTERIO DE EDUCACION.**

Autor: Lcda. Mercedes Morales de Sequera

Tutor: MSc. Henry Castellanos G.

Trujillo, junio de 2020

C.C.Reconocimiento

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
POST-GRADO EN DERECHO MERCANTIL
MENCIÓN: MENCIÓN: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y
GESTION EMPRESARIAL
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO**



**UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES**
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"

**COMUNICACIÓN INTERNA PARA FORTALECER EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO DE PREVISION Y ASISTENCIA
SOCIAL DEL MINISTERIO DE EDUCACION.**

Trabajo presentado como requisito para optar al Grado de
Especialista en Derecho Mercantil. Mención: Gerencia de recursos Humanos
y Gestión Empresarial

Autor: Lcda. Mercedes Morales de Sequera

Tutor: MScHenry Castellanos G.

Trujillo, julio de 2020

C.C.Reconocimiento

DEDICATORIA

A Dios y la Virgen Todo por darme la vida para poder hacer posible todas mis aspiraciones.

A mi Madre Josefina Morales de Andrade (+), por el amor que me dio y por haberme inculcado buenos principios en todos los aspectos; que Dios te tenga en la gloria, bien merecido.

A mi esposo Francisco Antonio Sequera, por ser un pilar fundamental en mi vida y así poder alcanzar mis metas.

A mis hijas Jhosemary, Jhoseling y Yheschua, por apoyarme en todo momento.

A mis nietos Lucas, Mariano, Clara, Emma, Noé, Mateo y Pedro por darme la alegría en todo momento, mis nuevos amores.

A todos mis hermanos Corina, Flor, Elide, Gabriel, Rosa, Rafael, Máximo, Hilda, Cecilia Teresa, José (+), Carmen; aunque de diferentes caracteres los quiero como son.

A Yohana por ser mi hermana y compañera de lucha académica por estar siempre apoyándome en las buenas y las malas.

Mercedes

AGRADECIMIENTO

A Dios Señor y Creador del Universo, por darme el don de la vida y la fortaleza para lograr los objetivos que me permitieron alcanzar la meta deseada.

A la Universidad de los Andes Núcleo Rafael Rangel del Estado Trujillo Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas , Especialización Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial por darme la oportunidad de seguir preparándome .

Al personal Directivo, Docente, Administrativo y Obrero de la Universidad, por el apoyo y colaboración brindada en todo momento.

Al Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME) por brindarme su apoyo. A nuestros profesores y tutores académicos especialmente al MSc. Henry Castellanos por su gran aporte, confianza, esmero y dedicación en el transcurso de nuestra carrera.

Mercedes
www.bdigital.ula.ve

ÍNDICE GENERAL

	DEDICATORIA	iv
	AGRADECIMIENTO	v
	INDICE GENERAL	vi
	INDICE DE CUADROS	viii
	INDICE DE GRAFICOS	ix
	RESUMEN	x
	INTRODUCCIÓN	01
	CAPÍTULOS	
I	EL PROBLEMA	
	Planteamiento y formulación del problema	03
	Objetivos de la Investigación	09
	Objetivo General	09
	Objetivos Específicos	09
	Justificación de la investigación	09
	Delimitación de la Investigación	10
II	MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	
	Antecedentes de la Investigación	12
	Bases teóricas conceptuales	20
	Comunicación interna	21
	Acciones de comunicación interna	24
	Clima organizacional	33
	Factores del clima organizacional	34
	Sistema de Variables	42
III	MARCO METODOLOGICO	
	Tipo de Investigación	45
	Diseño de la Investigación	45
	Población	46
	Técnicas para la recolección de información	46
	Validez y confiabilidad de los instrumentos	47
	Confiabilidad	47
	Análisis e interpretación de los resultados	48
IV	RESULTADOS DEL ESTUDIO	
	Resultados de la variable comunicación interna	50
	Variable clima organizacional	54
	Lineamientos para fortalecer la comunicación interna y el clima organizacional	61

V	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
	Conclusiones	63
	Recomendaciones	64
	ANEXOS	66
A	Instrumentos de recolección de datos	67
B	Validez del instrumento	72
C	Confiabilidad del instrumento	76
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78

www.bdigital.ula.ve

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro	Contenido	pp.
1	Mapa de variables	44
2	Baremo	49
3	Acciones comunicacionales	51
4	Factores del clima organizacional	55
5	Plan para fortalecer la comunicación organizacional y el clima organizacional	62

www.bdigital.ula.ve

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Cuadro	Contenido	pp.
1	Acciones comunicacionales	51
2	Factores del clima organizacional	55

www.bdigital.ula.ve

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO “RAFAEL RANGEL”
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
POST-GRADO EN DERECHO MERCANTIL
MENCIÓN: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO**

**COMUNICACIÓN INTERNA PARA FORTALECER EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO DE PREVISION Y ASISTENCIA
SOCIAL DEL MINISTERIO DE EDUCACION.**

Autora: Lcda. Mercedes Morales
Tutor: MSc. Henry Castellanos G.

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo: Analizar la comunicación interna para fortalecer el clima organizacional en el Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación. El estudio se ubicó en el tipo de investigación descriptiva y se realizó con un diseño de campo. El universo poblacional estuvo conformado por treinta y dos (32) sujetos. Para la recolección de la información se utilizaron dos cuestionarios de respuestas cerradas, la validez de contenido de los instrumentos se sigue de acuerdo al criterio de juicio de expertos y para la confiabilidad se realizó el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo resultados $r_{tt}=0,94$ para la variable comunicación interna y $r_{tt}=0,97$ para la variable clima organizacional. Los resultados destacan poco uso de los medios comunicacionales y limitado uso de la comunicación interna, lo que dificulta ofrecer información a los empleados. Además se detectó un clima organizacional con poca motivación y reconocimiento a los empleados.

Palabras clave: Comunicación interna, clima organizacional, recurso humano.

INTRODUCCIÓN

La dinámica en la cual se encuentran inmersas las organizaciones establece diversidad de situaciones producto del trabajo de cada uno de los actores inmersos en ellas que caracterizan las realidades, favoreciendo o limitando el logro de los objetivos e impactando las condiciones para el cumplimiento de las actividades.

En este sentido, la comunicación interna de la organización está referida al proceso de emisión y recepción de mensajes, debido a la importancia de la relación individual frente a las relaciones grupales además de la cooperación entre gerentes y el resto del personal. Bajo esta perspectiva, la comunicación interna es un factor primordial dentro de las organizaciones, implica de cierta manera el buen manejo de las informaciones laborales entre los empleados, de este modo crear una mejor interacción entre los mismo.

Así mismo, la comunicación interna se convierte en un instrumento o herramienta clave para los empleados al mostrar sus necesidades como cliente interno, con el fin cubrirlas y motivar al personal de la organización a realizar sus actividades laborales con más comodidad y entusiasmo. En líneas generales es una determinación comunicacional según lo instruya la dirección. Esto permitirá que el personal, se sume o no a estas acciones logrando a su vez disponer de la información que transita por tal medio.

Si bien, esta situación de la comunicación, implica a su vez la interacción entre los individuos, entonces se podría derivar un clima organizacional acorde a las necesidades de las personas como una forma espontánea en la cual el recurso humano establece actividad de trato, lo cual al ser bien conducido fortalece las vinculaciones de estos logrando solidez institucional.

De ahí que el clima organizacional comprende la atmosfera laboral, este se asocia con las necesidades de los empleados y puede ser favorable o desfavorable. Un determinado clima organizacional, tendrá consecuencias

para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los empleados tengan de la organización, sin considerar el cargo que ocupen, comprende el grado de confianza, el sacrificio mutuo, la comunicación, la experiencia de progreso, el sentimiento de realizar un trabajo útil, responsabilidad, recompensas justas, contenido del puesto de trabajo, participación, tolerancia y libertad.

Atendiendo tales consideraciones se desarrolló una investigación cuyo objetivo consiste en analizar la Comunicación Interna y el Clima Organizacional en el Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME)Trujillo, en relación a la presentación del contenido de la investigación, la misma se estructuró de la siguiente manera:

El Capítulo I, denominado el Problema, plantea la formulación del problema, el establecimiento de los objetivos generales, específicos, así como también se expone su justificación y la delimitación.

Seguidamente se presenta el Capítulo II denominado Marco Teórico, es un resumen de las investigaciones preliminares que han estudiado el tema de interés a esta investigación y se profundizan en las bases teóricas en que se fundamentan, así como el sistema de variables.

En el Capítulo III, denominado Marco Metodológico, presenta los aspectos relacionados con el tipo de investigación, población, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez, confiabilidad del instrumento técnicas de análisis de datos, procedimiento de la Investigación.

De igual manera, en el Capítulo IV se presentan los resultados de la aplicación de los instrumentos confrontados con la teoría respectiva y los lineamientos, correspondientes al objetivo específico planteado.

En el capítulo V, se presentan las conclusiones, obtenidas de los resultados derivados de la tabulación, así como las recomendaciones específicas y para finalizar las referencias bibliográficas y los anexos concernientes a la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento y formulación del problema

En el entorno mundial, el desarrollo de las organizaciones se encuentra estrechamente vinculado con las actividades que implican la interrelación de sus miembros, por lo cual se reconoce la necesidad de procurar la relación y cohesión entre quienes laboran conjuntamente con una finalidad común centrada en el sostenimiento institucional, por cuanto ello se vincula con un desarrollo que responda a sus requerimientos.

Una de las variables de interés en esta área ha sido la comunicación, la cual no implica solamente la transmisión de mensajes, sino la forma en la cual se perciben e interpretan tales contenidos, siendo un elemento influyente sobre el clima organizacional porque determina las formas de interacción entre los miembros, además de afectar la productividad y las relaciones internas de los grupos, quienes hacen vida en las empresas e instituciones de forma permanente.

En este entorno general de las organizaciones del ámbito mundial, se ha analizado la comunicación como un elemento de necesaria consideración, por cuanto se vincula con la actuación del personal, el cual ha sido calificado como uno de los activos más importantes para el logro de los objetivos trazados. En el ámbito latinoamericano, la comunicación como proceso dentro de la gestión del talento humano, también conserva una relevancia a considerar, por cuanto se ha reconocido su influencia en el logro de los objetivos de las organizaciones.

En este sentido, Bell (2008) afirma que en las empresas e instituciones latinoamericanas, se ha reconocido la necesidad de estudiar de manera exhaustiva los procesos comunicacionales, por cuanto ello influye en la

actividad realizada en términos de la gestión del capital humano. Esta situación es considerada en esta investigación como objeto de estudio, por cuanto la comunicación interna representa el enlace principal para asociar los líderes con los trabajadores, así como entre los propios grupos laborales, quienes requieren de la misma para el intercambio de ideas, proyectos e inclusive para facilitar los medios en el logro de los objetivos de desarrollo.

Cabe mencionar que de acuerdo con Guevara (2007) la comunicación interna desempeña un rol fundamental en las organizaciones porque involucra el proceso de transmisión de informaciones y de intercambio de opiniones relativas a hechos específicos, las cuales dan origen a un análisis particular de los componentes de la misma, es decir, referido al emisor, receptor, mensaje, canal o medio a través del cual se envía el mensaje, así como su proceso de retroalimentación respectivo.

Aplicado al sector público en Venezuela, se evidencia que la comunicación interna es un elemento considerado desde una perspectiva estratégica, por cuanto en este sector, se tiene la particularidad de mantener la vinculación con públicos heterogéneos, pertenecientes a diversos segmentos, por lo cual el personal requiere estar capacitado para manejar eficientemente esta herramienta clave para lograr la cohesión necesaria entre los diversos segmentos, que comparten intereses distintos.

Al respecto, según Laporte (2007) la comunicación en el sector público es fundamental por cuanto las entidades necesitan contar con mecanismos de intercambio que les permitan incrementar su receptividad y capacidad para escuchar a los propios servidores públicos, a los fines de conocer sus requerimientos, propuestas, sugerencias e inclusive los reclamos, para asumir las decisiones en pro del desempeño.

Así, en las instituciones del sector público en Venezuela, tradicionalmente, las comunicaciones organizacionales internas se han desarrollado considerando las líneas jerárquicas, por lo cual ha predominado una tendencia a la utilización de direcciones descendentes. Sin embargo,

Bell (2008) establece que en la actualidad, estas organizaciones con especial énfasis han reconocido a la comunicación interna como un medio de enlace para conjugar los esfuerzos comunes necesarios, así como alcanzar los objetivos sociales inmersos en la naturaleza de las labores de las instituciones públicas.

En materia de las organizaciones del sector público en el estado Trujillo, se expresa que las mismas reflejan una dinámica similar a la evidenciada en el ámbito nacional. En tal sentido, expresan Borges, Gelvis y Villalobos (2005) que trabajar en una organización pública, usualmente supone, interactuar con un personal mal remunerado, con baja motivación, escaso sentido de pertenencia, con alta resistencia al cambio. Ello convierte a la comunicación interna en una herramienta de fundamental participación para fomentar el clima en las organizaciones públicas del estado Trujillo focalizada en el apoyo a sus estructuras dinámicas.

En este contexto, cobra interés considerar la necesidad de conjugar esfuerzos comunicacionales para lograr una interacción productiva del personal, siendo en este caso considerada la gestión en esta materia como una variable influyente en los resultados de las organizaciones. En tal sentido, el desarrollo de las organizaciones ha estado estrechamente vinculado con la el clima organizacional, por cuanto se ha reconocido que las actividades realizadas en pro del mismo repercute sobre la productividad, sostenibilidad o crecimiento de las instituciones y empresas.

Debido a ello, el enfoque comunicacional es considerado como elementos de significativa influencia para garantizar la configuración de equipos de trabajos especializados con destrezas en el intercambio necesario para el logro de los objetivos. En este aspecto se pronuncia Martínez (2006, p. 213) al señalar que el clima organizacional “está referido a las percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo”. Por lo tanto el clima organizacional debe ser el más adecuado, motivador para lograr que

los empleados tengan un desempeño adecuado, no obstante, el desarrollo científico, técnico, cultural, espiritual entre los distintos grupos en el seno de la sociedad, requiere de un esfuerzo especial del recurso humano, dirigido a la realización plena y multifacética tanto de los gerentes como del personal que conforma la organización.

A nivel de las instituciones del estado, se acota que tales organizaciones desempeñan un rol fundamental en la aplicación y materialización de las políticas públicas. Tal articulación amerita una coordinación entre las acciones de los actores del sector público, siendo pertinente considerar la comunicación interna como elemento esencial para lograr la sinergia en las actividades fundamentales llevadas a cabo en beneficio de las localidades.

Sin embargo, Borges, Gelvis y Villalobos (2005) afirman que en las instituciones públicas, en materia de comunicación, se ha limitado a cumplir con las obligaciones propias de la contratación colectiva, tales como: ajustes de sueldo y actualización de los beneficios socio-económicos, distanciándose de un verdadero proceso de formulación de acciones que pueden guiar el comportamiento organizacional de los empleados para el logro de los objetivos planteados por estas instituciones.

Explican estos autores, que con la llegada de los nuevos gobiernos estatales se ha materializado una práctica que conduce al retroceso en cuanto a la aplicación de políticas comunicacionales y del capital humano, por cuanto se ha procedido al despido en las distintas áreas, de funcionarios de la gerencia media dando paso, en muchos casos al ingreso de nuevos funcionarios sin preparación, pero con una recomendación política; por lo cual los movimientos horizontales han obligado a considerar la comunicación interna como elemento de enlace entre ellos, para dar mayor soporte a sus operaciones. Se acota adicionalmente que el gobierno del sector público cuenta con un conjunto de objetivos trazados en líneas estratégicas de desarrollo sostenido, donde la comunicación representa el vehículo a través

del cual es posible integrar tales esfuerzos para lograr las metas trazadas, por lo cual centra la atención como una variable relevante en la gestión.

En el caso específico del Instituto de Previsión y Asistencia Social, del Ministerio de Educación, a través de conversaciones informales con los empleados y observaciones al contexto, se detectan algunas dificultades que genera una gestión fundamentada en la contratación de funcionarios basada en el clientelismo, entendiendo que la estadía del recurso humano en esa organización está limitada, es decir, está sujeta al tiempo que dure la gestión del gobierno que lo contrató, lo cual no ha permitido construir una interrelación basada en la continuidad administrativa, donde se presenta el desconocimiento de las necesidades de motivación y estímulo del personal por presentar fallas esenciales en las comunicaciones, así como en materia de desarrollo del capital humano, producto de una política clientelar.

Por lo que se puede considerar lo señalado por Fernández, Peña y Primera (2005) quienes reportan que en materia de comunicación las entidades públicas presentan algunas situaciones consideradas como causas del problema comunicacional, así como relacionados con la gestión realizada con el personal que labora en la misma. En el caso de la comunicación interna del sector público, se evidencia que se está presentando alta rotación de trabajadores quienes en su entrevista de salida reportan problemas comunicacionales tanto con los líderes, así como también con quienes comparten tareas o actividades.

Otra situación causal reportada está referida a deficiencias en el logro de los objetivos vinculados con las prácticas de interrelación del personal, así como limitaciones para coordinar las acciones que deben emprenderse como requerimiento social a favor de los usuarios; lo cual denota la existencia de dificultades para lograr la cohesión y sinergia en el ejercicio de las actividades laborales. En tal sentido, Revilla (2010) manifiesta que los problemas en el proceso de comunicación interna conlleva a la dificultad de lograr el cumplimiento de los objetivos, por lo cual se ha considerado

importante realizar un estudio focalizado en Analizar la comunicación interna y el clima organizacional del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME) Trujillo, para generar lineamientos teóricos para el mejoramiento de la comunicación interna y el clima organizacional porque de lo contrario, estarían limitadas las oportunidades e intervenir las situaciones presentes e inclusive reorientar las actividades gerenciales del personal para el logro de los objetivos.

De continuar esta situación, se desconocería si la comunicación interna está o no contribuyendo a consolidar la institucionalidad en materia de capital humano y a fortalecer a estas entidades públicas, así como tampoco se tiene información sobre su práctica actual, lo cual es necesario para asumir las decisiones necesarias que permitan incrementar las alternativas de construcción de sentido compartido, fomentando las interacciones, así como la orientación del personal hacia horizontes comunes.

Por ello, se propone en el presente estudio, analizar la Comunicación Interna y el Clima Organizacional en el Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME) Trujillo, en relación a la presentación del contenido de la investigación, la, a los fines de ampliar la información disponible para verificar estos dos procesos con el objetivo de proponer lineamientos teóricos referidos al tema de investigación, partiendo de la siguiente interrogante:

¿Cómo es la comunicación interna y el clima organizacional del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME) Trujillo?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar la comunicación interna para fortalecer el clima organizacional del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME) Trujillo.

Objetivos específicos

Identificar las acciones comunicacionales existentes en el Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME) Trujillo.

Describir los factores del clima organizacional existente en el Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME) Trujillo.

Generar lineamientos teóricos para el fortalecimiento de la comunicación interna y el clima organizacional en el Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME) Trujillo.

Justificación de la investigación

Las investigaciones deben justificar su importancia desde diversos puntos de vista para determinar la pertinencia de llevarlas a cabo en un área del conocimiento específico. Entre los ámbitos de importancia que determinan un estudio se encuentran la relevancia científica, teórica, práctica, social y metodológica; aspectos considerados a los efectos del presente estudio.

Tomando como referencia la importancia científica, esta investigación aporta conocimiento sobre la comunicación interna y clima organizacional, lo cual contribuye a profundizar el conocimiento en materia comunicacional,

especialmente aplicada en el ámbito del sector público, sirviendo de soporte y referencia documental para otros estudios relacionados con la temática analizada.

Asimismo, la contribución teórica de la investigación se aprecia en su aporte a la evolución de las teorías que en materia de comunicación interna se han plasmado dentro del ámbito de la gestión del capital humano dentro del sector público, ampliando las fuentes de consulta en esta área. Por consiguiente, el desarrollo del estudio enriquece los postulados conceptuales referidos al tema en estudio, así como la posible relación entre las variables.

Considerando el aporte práctico, se indica que a través de este estudio la gerencia de recursos humanos del sector público, estará en condiciones de asumir las decisiones más ajustadas a la realidad analizada, y sobre los resultados podrá edificar las acciones requeridas por la gestión de personal para guiar los esfuerzos de comunicación en pro de los objetivos trazados.

Dada la importancia de la comunicación interna para las organizaciones, es de fundamental relevancia social considerar el análisis de la misma en el contexto de las organizaciones encargadas de ejercer labores públicas, por cuanto los beneficios se traducen en aportes o contribuciones en la prestación de servicios más eficientes a la colectividad a la que atienden.

Para finalizar, se menciona la importancia metodológica del estudio, por cuanto el mismo proporciona dos instrumentos para medir comunicación organizacional interna y el clima organizacional, los cuales se unen a los esfuerzos por estructurar medios o herramientas de medición de estas variables de estudio; siendo aplicables en otras organizaciones similares, o potencialmente adaptable para investigaciones con fines similares.

Delimitación de la investigación

La investigación se desarrolló en el Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME) Trujillo. Se ubica en la línea

matricial de investigación desarrollada por la Universidad de los Andes, en el Especialidad en Derecho Mercantil, mención: Recursos Humanos y Gestión Empresarial. Durante un lapso de ejecución desde Agosto 2019 a Agosto 2020.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se recoge el basamento teórico que sustenta el presente estudio, el cual se divide en cuatro partes: la primera se refiere a la revisión de antecedentes, la segunda a las bases teóricas, posteriormente se presenta la conceptualización de la variable, por último, la operacionalización.

Antecedentes de la investigación

A continuación, se establecen los antecedentes atendiendo a investigaciones previas al estudio que se realiza, sustentación de la base teórica de acuerdo a la consulta bibliografía consolidada, definición de términos básicos y el mapa de variables.

En relación a la variable comunicación, a nivel internacional se trae el estudio realizado por Marín (2015) en la Universidad de Chile titulada “Plan de acción para el mejoramiento del proceso comunicacional del personal administrativo del distrito Antonio Armenio de Valparaiso; la cual tuvo como propósito fundamental realizar un diagnóstico del proceso comunicación que prevalece entre el personal gerencial y administrativo que labora en el distrito de Valparaiso a fin de proponer un plan de acción que respondiera a la necesidad de mejoramiento de ese proceso comunicacional, dirigido al personal administrativo que labora en la organización.

El estudio se desarrolló, siguiendo la modalidad proyectiva, fundamentado en una investigación de campo de tipo descriptivo. La información fue obtenida mediante la aplicación de un cuestionario a una

población de 61 sujetos; determino que el tipo de comunicación existente es descendente y formal entre el personal administrativo y gerencial.

La investigación aporta un análisis sobre el proceso comunicacional en una organización, la cual no termina solo en información sino que por lo contrario ayuda a promover el entendimiento, aporta una serie de acciones que permite unificar los criterios, técnicas que fortalezcan la comunicación de tipo formal que interviene tanto de manera académica como administrativa.

Es entonces donde a nivel nacional se trae a Gómez (2010) realizó un estudio en la Maestría en Ciencias de la Comunicación en la Universidad Rafael Beloso Chacín titulada: “Análisis de la comunicación organizacional interna en el servicio nacional integrado de administración aduanera y tributaria (SENIAT)”. La investigación tuvo como objetivo general analizar la comunicación organizacional interna en el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria SENIAT, a partir del proceso que conforma la comunicación.

Para la realización de este análisis, se utilizaron los aportes teóricos de Gámez (2007), Robbins (2004), Nosnik (2002), para la variable comunicación organizacional. La investigación según su propósito se cataloga como descriptiva bajo la modalidad de campo y de diseño no experimental transeccional. La población de estudio estuvo conformada por coordinadores de las gerencias de Tributos Internos de la Región Zuliana, y de la Aduana Principal de Maracaibo, ubicadas ambas dependencias del SENIAT en el municipio Maracaibo. Como técnicas de recolección de datos se utilizó un cuestionario conformado por 43 preguntas tipo escala Likert. Se determinó su validez a través del juicio de cinco (5) expertos en la materia.

Se obtuvo 0.982 como margen de confiabilidad. Los datos obtenidos por la aplicación de los cuestionarios fueron tabulados luego de un estudio estadístico de tipo descriptivo. El análisis de los resultados arrojó deficiencias en el desarrollo de la comunicación organizacional interna, pues muchas veces no es considerada como un elemento de suma importancia dentro de

los procesos gerenciales, lo cual podría repercutir de manera desfavorable en el éxito de la labor que se desempeña dentro de la institución, por cuanto los factores claves del proceso comunicacional interno no se están cumpliendo a cabalidad, lo cual influye considerablemente en los resultados de alta efectividad del capital humano dentro de la institución.

Este trabajo de investigación aporta información sobre la comunicación interna en organizaciones dedicadas a las actividades del sector público, lo cual sirve para documentar la valoración de esta variable en el presente estudio, al ser analizada la misma en un contexto con características similares; a los fines de contrastar los hallazgos.

Rubio (2015) llevó a cabo un estudio de Doctorado en la Universidad Rafael Beloso Chacín titulado: “Comunicación organizacional interna como Estrategia de la Gestión Administrativa Tributaria en el Sector Público Municipal”. El estudio se dirigió a analizar la comunicación organizacional interna como estrategia de la gestión administrativa tributaria en el sector público municipal, tomando como referencia los planteamientos de Pizzolante(2006), Hellriegel, Slocum y Woodman (2006) sobre comunicación, así como en materia de gestión administrativa tributaria los señalamientos de Pérez (2005), Barrios (2006), entre otros.

El tipo de investigación es descriptiva, aplicada y analítica, utilizando el diseño no experimental transeccional descriptivo de campo. La población, la misma estuvo representada por 21 funcionarios, quienes constituyen el personal vinculado con la gestión administrativa tributaria en el sector público municipal de los municipios Maracaibo, San Francisco y Jesús Enrique Losada del Estado Zulia.

La recolección de datos se llevó a cabo con dos instrumentos, dirigidos a medir comunicación organizacional interna y gestión administrativa tributaria, validados por expertos, con confiabilidad de 0.98 y 0.92 respectivamente. Los datos se analizaron con estadísticas descriptivas. Los resultados indicaron que está presente la comunicación descendente y

ascendente, así como moderadamente presente la comunicación horizontal y diagonal, utilizan moderadamente los canales oficiales e informales.

Existen moderadamente barreras semánticas, físicas o personales, así como el tipo de comunicación informativo, insumo al desempeño del personal, formación, desarrollo, y generación de conciencia. Utilizan como estrategias de comunicación las relaciones públicas, las unidades de prensa y las referidas a la opinión pública.

En cuanto a la gestión administrativa tributaria, aplican la planificación, recaudación y el control tributario; estando moderadamente presentes los incentivos tributarios. Es moderada la iniciativa, responsabilidad y participación en la toma de decisiones. Se formularon los lineamientos de la comunicación organizacional interna para la optimización de la gestión administrativa tributaria en el sector público municipal.

Este estudio se considera importante por cuanto analiza la comunicación organizacional interna la cual es una variable en este trabajo en un contexto institucional similar al del presente trabajo, aportando información de Pizzolante (2006), quien también forma parte de los autores utilizados en este trabajo.

Cuervo (2014) realizó un artículo arbitrado para la Revista Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación titulado: "Comunicación Interna y formación profesional". El artículo se dirige a analizar la comunicación interna y la formación profesional de los trabajadores. El artículo se apoya en los planteamientos de Adrha (2009), Cortés (2009) y Formanchuk (2010). El estudio fue de tipo documental, con diseño bibliográfico. Las fuentes documentales se analizaron en su contenido.

Los resultados indicaron la importancia de la orientación docente en la apertura de nuevas opciones disponibles en el campo profesional de las Comunicaciones Internas para los estudiantes de la carrera de Relaciones Públicas. Por otra parte, se señalan las actuales necesidades de

actualización e incorporación de nuevas técnicas y herramientas profesionales con vistas al trabajo en el campo real de la disciplina.

Esta permanente interacción entre práctica y teoría debe ser un estímulo para que los docentes no sólo mantengan actualizada la bibliografía e incorporen casos en los planes de estudio sino, para que presenten ensayos académicos o publiquen textos que le den jerarquía a las Relaciones Públicas como disciplina académica.

La vida interna de las empresas se alimenta de los propios valores y cultura de sus miembros y a la vez se encuentra cada vez más impactada por el entorno económico, político, social y tecnológico que está generando nuevos paradigmas comunicacionales. Se concluye que los modelos aplicados para el diseño de la comunicación interna en las organizaciones deben cambiar forzosamente para seguir produciendo la efectividad esperada y los resultados previstos en los objetivos de la empresa.

El artículo antes señalado, aporta información sobre la importancia de la comunicación interna en las organizaciones, y como ello influye en los resultados esperados; además de considerar aspectos como los valores de los actores involucrados; lo cual sirve de referencia a los efectos de comparar los hallazgos obtenidos en el presente trabajo.

En relación al clima organizacional, se trae la investigación de Reyes, E (2014) realizó un trabajo titulado “Satisfacción laboral y clima organizacional en los institutos universitarios de tecnología públicos” El propósito de la investigación es determinar la relación entre satisfacción laboral y clima organizacional en los institutos universitarios de tecnología públicos. El tipo de investigación fue correlacional y descriptivo.

El diseño es de campo y el mismo se clasifica en el diseño no experimental- transversal descriptivo. Se trabajó con un muestreo intencional conformado por (22) empleados del departamento de Recursos Humanos. La técnica aplicada es la observación directa por encuesta y el instrumento diseñado (cuestionario estructurado), constituido por noventa (90) ítems

pertinentes a cada una de las variables (42) ítems para satisfacción laboral y (48) ítems para clima organizacional, el cual tuvo varias alternativas de respuestas cerradas de escala múltiples, validado por (10) expertos en Gerencia de Recursos Humano.

Así mismo para la confiabilidad, se realizó una prueba piloto basada en el AlphaCrombach arrojando un índice de 0.9969 y 0.9883 respectivamente. Para procesar los datos se realizó la tabulación de los mismos en una tabla para cada variable. Se utilizó la estadística descriptiva para obtener los resultados, Se aplicó la estadística correlacional coeficiente momento producto de Pearson arrojando resultado 0,4892 interpretándose Correlación Positiva Moderada.

En conclusión se puede evidenciar la existencia del compromiso organizacional, sin embargo los empleados expresaron que casi siempre la insatisfacción produce deterioro en el desempeño y ambiente laboral, por lo que el reconocimiento hay que reforzarlo. Por ende se recomienda promover la motivación a través de distintos tipos de reconocimientos como entrenamiento, recreación, bonos, aumentos salariales, entre otros, para mejorar la forma de reconocer el trabajo de los empleados, aumentado así el sentido de pertenencia incrementando la motivación.

La investigación aporta información relevante sobre aspectos mejorables para que el ambiente laboral o clima organizacional sea acorde a las necesidades de los integrantes del contexto organizacional, lo cual permite mayor productividad y cumplimiento eficaz de los objetivos planteados.

Por su parte, Moreno (2014) realizó una investigación titulada El clima organizacional desde la perspectiva de los directivos, docentes, empleados y alumnos en la Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt. El propósito fundamental de este trabajo fue determinar la percepción que tienen los directivos, docentes, empleados y estudiantes sobre el Clima Organizacional de la Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt".

Para tal efecto se realizó una investigación de campo, comparativa y transversal, utilizando como instrumento el cuestionario descriptivo de la percepción del ambiente interno educativo (CFK Ltd), y readaptado por el investigador para efectos de este estudio. La población estuvo constituida por las 7498 personas que conforman la comunidad universitaria de la UNERMB y se asumió como muestra 140 casos de los diferentes estratos que conforman la población.

Los resultados indican que existe discrepancia entre la percepción del clima que tiene sus directivos, docentes y la reportada por los otros actores de la institución. Los primeros determinaron el clima como moderadamente insatisfactorio, mientras que los segundos lo consideraron Insatisfactorio. Se encontraron diferencias estadísticas significativas entre los valores promedios alcanzados por todos los actores consultados. Se recomienda a los directivos poner en práctica un modelo de intervención de aquellos indicadores de mayor incidencia. Los lineamientos generales de dicho plan se presentan a modo de propuesta.

La investigación destaca la percepción del clima organizacional bajo la óptica de los directivos y docentes, la cual permite a la investigación que se desarrolla considerar los resultados para su comparación, de igual manera proporciona información sobre la percepción del clima en los trabajadores y la manera en que afecta el entorno laboral.

Por su parte, Galvis (2014) realizó un trabajo titulado Inteligencia emocional del gerente educativo y clima organizacional en educación superior. La investigación se realizó con el propósito de determinar la relación entre la Inteligencia Emocional del Gerente Educativo y Clima Organizacional de la Universidad Popular del Cesar en el municipio de Valledupar- Colombia. El estudio fue de tipo descriptivo-correlacional con un diseño de campo, no experimental-transeccional. La población estuvo constituida por 261 sujetos pertenecientes a 243 docentes y 18 directores de programa. Para la recolección de información, se aplicó un instrumento con

escala Likert de 35 ítemes el cual fue sometido a la validez de contenido a través del juicio de diez expertos, a la validez de consistencia interna mediante el cálculo de la *t* de student, y se midió su confiabilidad aplicando el coeficiente alfa Cronbach, la cual fue muy alta (0,82).

Los resultados se analizaron según un baremo previamente establecido y se calculó la correlación mediante el coeficiente de Pearson ($r = 0,33$). Se pudo concluir que existe un nivel de relación bajo entre la inteligencia emocional y clima organizacional en la universidad popular del cesar. Asimismo, se determinó que el factor determinante que afecta significativamente es el de recompensa; se determinó que el tipo de clima que se impone es el autoritario.

La investigación aporta fundamentación teórica –conceptual sobre los efectos incidentes en el clima organizacional, los cuales deben ser tomados en cuenta para el desarrollo de la base teórica de la investigación, así como permite reconocer la importancia del reconocimiento en los etempleados para obtener un clima organizacional idóneo que garantice el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

De igual manera, Gaiot (2014) realizó un trabajo Clima Organizacional Motivación al Trabajo y Actitud Hacia el Cambio en Docentes Universitarios. El presente trabajo de investigación fue del tipo descriptivo, no-experimental, con un diseño correlacional en la modalidad de campo, tuvo como propósito determinar la relación existente entre el clima organizacional, la motivación para el trabajo y la actitud hacia el cambio en docentes de los institutos universitarios de tecnología Juan Pablo Pérez Alfonzo, de la región occidental de Venezuela.

Estudiado el contexto problemático que envuelve al objeto de estudio, se procedió a construir un marco teórico, mediante la revisión y análisis de diversas fuentes tanto bibliográficas como documentales, que sirvieron de fundamento para elaborar dos instrumentos de recolección de datos tipo cuestionario cerrado, con escalas tipo Likert, los cuales fueron validados por

un grupo de expertos, y su confiabilidad fue determinada mediante el desarrollo de la fórmula Alfa Cronbach con los datos obtenidos en una prueba piloto integral; obteniéndose como coeficientes valores de confiabilidad de 0,99, 0,99 y 0,99.

Posteriormente, los cuestionarios fueron aplicados a una muestra poblacional constituida por ciento sesenta (160) docentes, recibiendo un tratamiento estadístico descriptivo con medidas de tendencia central, y cualificándose sus resultados al contrastarse con las teorías y modelos desarrollados en el cuerpo del trabajo. La correlación entre las variables clima organizacional, motivación hacia el trabajo y actitud hacia el cambio organizacional fue de 0,92. Sin embargo, no implica la existencia y desarrollo favorables de las categorías estudiadas; ya que el estudio de campo evidenció debilidades en los indicadores en materia de liderazgo y estructura del clima organizacional, niveles cognitivos y afectivos de la actitud hacia el cambio; y procedimientos inadecuados en materia de motivación hacia el trabajo.

La investigación aporta referencia teórica sobre las causas generadoras del clima organizacional no acorde en un instituto de educación superior, el cual es visto desde la perspectiva del liderazgo, variable que se estudia y se relaciona en esta investigación, además proporciona información relevante sobre la importancia de la actitud de los actores en función de alcanzar objetivos, siendo ésta característica prioritaria en la percepción para una desmotivación persistente en la organización.

Bases teóricas

A continuación se presenta el desarrollo de las variables comunicación interna y clima organizacional desde la perspectiva de autores reconocidos.

Comunicación interna

Entre otros aspectos del entorno humano, la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre individuos; representa un elemento esencial de la comunicación para alcanzar los objetivos esperados, Si bien es cierto, la comunicación se concibe como un factor determinante en el proceso de interacción humana, también implica el intercambio de pensamiento, información, comprensión y confianza mutua, en procura de desarrollar relaciones humanas positivas. Por consiguiente, traduce una red de relaciones cercanas, diáfanas, precisas con las personas para trabajar con ellas en la percepción e interpretación de situaciones de acuerdo con sus propios intereses, creencias y valores socio-culturales.

Con base en lo antes expuesto, la comunicación de acuerdo a Porras (1998, p. 34), se entiende "cómo el proceso mediante el cual se transmite, reciben datos, ideas, opiniones, actitudes para lograr la comprensión, de igual manera se da la planificación y la acción de todas las actividades que se desarrollan en una organización". En este sentido, la comunicación fluye de manera eficaz con un significado compartido que permite el cumplimiento de las metas propuestas, para desarrollar las relaciones sociales en beneficio de ella.

Es decir, consiste en un puente entre gerentes y demás miembros de la organización a fin de compartir e intercambiar ideas de diferente índole e intereses comunes. Por lo tanto, la comunicación se inserta como un elemento central en el desarrollo de las actividades, al convertirse en un medio para conocer al talento humano, diagnosticar necesidades, transmitir confianza, promover la formulación y cumplir con los proyectos.

Por consiguiente, las organizaciones poseen un sistema de comunicación capaz de transmitir los mensajes en forma eficaz, eficiente, tomando en consideración las formas de comunicarse, la superación de barreras que en algún momento puedan interferir en la comprensión,

recepción y realimentación del mensaje. Por ello destaca, la importancia de la comunicación como elemento clave y particularmente para el intercambio de ideas, aportes de sugerencias, proporcionar un clima favorable para lograr las metas, por ende la eficacia laboral. En este sentido, los miembros de una organización deben estar conscientes de los propósitos de la comunicación, así como de los tipos o formas en que se desarrolla, a fin de establecer un clima de entendimiento entre individuos en procura del éxito acordes también con la cultura que subyace en la organización

Por ello, la comunicación cumple diversas situaciones, las cuales se pueden sintetizar en que ésta actúa para conocer el comportamiento de los miembros del equipo o grupo, fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, lo bien que lo está desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar en el desempeño. Es además, una fuente básica de interactuar socialmente para la satisfacción de necesidades sociales, y finalmente, proporciona la información necesaria para tomar decisiones y evaluar opciones alternativas.

Por ello, la comunicación es un proceso mediante el cual la información se incluye en un paquete y se canaliza hacia un emisor a un receptor a través de algún medio. El receptor descodifica el mensaje y le da al remitente una realimentación. Todas las formas de comunicación requieren un emisor, un mensaje y un receptor. La comunicación requiere que todas las partes tengan un área común de comunicación

Visto así, la comunicación no solo facilita las funciones administrativas internas, sino también vinculan a la organización con su medio ambiente externo. Por consiguiente, González (2011) menciona que es por medio del intercambio de información entre el personal, donde los empleados se enteran de las necesidades de la organización. Lo anterior implica que los gerentes deben integrar, a través de los procesos comunicacionales, las políticas internas de la organización con las políticas nacionales a fin de

orientar a los responsables de la ejecución del currículo para maximizar la capacidad productiva y la evolución institucional.

Según Martínez y Nosnik (2011, p.68), “la comunicación es un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que ésta última de una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta”; en otras palabras la comunicación es una manera de establecer contactos con una persona o grupos y para ello utiliza tipos que contribuyen al proceso de comunicación efectiva.

La comunicación según Robbins (2009, p.343) representa un elemento importante que facilita el cumplimiento de las actividades organizadas para alcanzar las metas y vencer los desafíos, porque al ser eficaz, tiende a alentar la participación de los miembros; comprender sus labores y que se sienten involucrados con ella.

De esta manera, los gerentes para adoptar una buena comunicación es necesario que conozcan los tipos existentes, puesto que adquieren la habilidad de expresión; en consecuencia, el mensaje es fácil y rápido de transmitir. Así, los tipos de comunicación se manifiestan por el contexto individual o grupal en reuniones, presentaciones, discursos, conferencias; por lo general su propósito viene dado para aportar información, delegar tareas, planificar metas y aclarar puntos de vistas.

Robbins (ob.cit., p. 343) destaca, los tipos de comunicación son ascendente, descendente y horizontal. Visto así, la comunicación dentro de la gerencia es esencial para el funcionamiento efectivo de cualquier organización debido a su naturaleza, se suele designar como el medio que une a todos los miembros mediante los tipos, formas eficaces para comunicarse, las cuales favorecen la transmisión de la información, coordinación de ideas, desarrollo de actitudes, así como la búsqueda de objetivos organizacionales, desde el punto de vista organizacional, según Galindo (2011,p. 13) es “una de las funciones administrativas, a partir de la cual se operacionalizan cada una de las actividades planificadas para

alcanzar los fines de la organización”. Atendiendo a lo expuesto por el citado autor, la comunicación es un proceso que permite diseñar desde la alta gerencia acciones, tomando en cuenta las políticas de acuerdo con los propósitos, la estructura organizativa establecida. De cualquier forma, la comunicación es un proceso generador de los actores de una organización.

Por esta razón, el autor antes mencionado destacan la importancia de la comunicación como elemento clave en el proceso gerencial y particularmente en el intercambio de ideas, aportes de sugerencias, crear un clima favorable para lograr las metas, la eficacia laboral. En este sentido, el gerente tiene que estar consciente de los propósitos de la comunicación, así como de los tipos o formas en que se desarrolla, a fin de establecer un clima de entendimiento entre los empleados en procura del éxito organizacional.

Acciones comunicacionales

Al analizar la comunicación interna, se evidencia la existencia de diferentes acciones necesarias de valorar para determinar la forma en la cual se lleva a cabo en las empresas e instituciones. En este sentido, Pizzolante (2006), señala que el desarrollo de una comunicación organizada en el interior de una institución comunicante, permite crear vínculos internos favorecedores de la comunicación, los cuales admiten a los públicos internos identificarse como miembros de la organización, con sus actividades, responsabilidades o compromiso.

En el criterio del autor, esto implica un soporte de la comunicación interna, es decir, un modo más de incluir medios, vehículos, así como actuaciones que se pueden llevar a cabo al personal, para lograr su adhesión a los objetivos de la institución, movilizándolo a todos y a cada uno hacia la satisfacción de objetivos compartidos.

En todas ellas, el papel es el de comunicar a individuos o a grupos u organizaciones, mediante la información o la persuasión, una oferta la cual directa o indirectamente satisfaga la relación de intercambio entre oferentes y

demandantes. Por todo esto es claro que la comunicación influye al momento de alcanzar los objetivos de mercadeo.

Por su parte, según Guevara (2007) la comunicación debe ser valorada considerando los contenidos y las distintas acciones que ella desempeña en la empresa o institución, destacando entre ellas la informativa, para la mejora de la organización, transmitir informaciones enfocadas en lograr el desarrollo, así como para ejecutar las acciones tácticas y estratégicas de las organizaciones.

En otro criterio, Bell (2008) especifica que la valoración de la comunicación interna amerita la consideración de los siguientes aspectos, que incluyen la acción operativa, estratégica, de promoción de valores y la acción motivacional. Sobre estas acciones comunicacionales se centra el interés de este estudio, por lo cual se conceptualizan las opiniones de los autores para aplicarlas al sector público.

Acción Operativa.

Pizzolante (2006), opina que las comunicaciones dentro de las organizaciones se dirigen a concretar las acciones operativas de las mismas, estableciendo las formas de trabajo, así como definiendo la manera de llevar a cabo las actividades en función de los objetivos planteados. La comunicación adquiere un rol fundamental como sustento para la transmisión de informaciones para su funcionamiento operativo, así como elemento constructor de la identidad y la cultura. La identidad para diferenciarse de la competencia.

Por su parte, Guevara (2007) sostiene que la comunicación interna se dirige a especificar a los trabajadores las actividades que deben llevar a cabo, particularizando en su forma de proceder y lo que se espera de su desempeño en las instituciones o empresas determinadas.

Del mismo modo, Bell (2008) afirma que la comunicación organizacional interna se mide en la medida que permite crear un clima de operatividad

entre los miembros la organización y generar el acuerdo de base, por cuanto mediante las acciones realizadas en forma ajustada, se logra transmitir lo esperado del comportamiento de cada uno de los miembros de la organización en el ámbito operativo. Por consiguiente, informa sobre la organización, estructura, vínculos, relaciones laborales, normas de trabajo, actividades del puesto de trabajo, tareas o responsabilidades; y en general sobre todos los aspectos concernientes a la organización.

Sebastian (2008) señala que el éxito de un proyecto o propuesta de acción en el sector público, depende fuertemente del grado de involucramiento de los propios actores en la problemática; de la medida en que las necesidades de estos actores son incorporados en la definición de las acciones a seguir; ya sea (desde la gestación de la idea de proyecto hasta en instancias de ejecución o realización.

En este proceso, la comunicación es una herramienta de gestión de los proyectos y constituye un pilar fundamental. La integración de los actores en la construcción de los proyectos, en el proceso mismo de la planificación supone: un trabajo permanente de articulación en red con los distintos actores; una concepción del conocimiento como construcción social en la que los aportes técnicos y profesionales son sólo una parte y no la verdad absoluta. Por tanto, se evidencia que la comunicación operativa es una forma de comunicación organizacional interna, la cual está dirigida a informar al personal sobre las acciones que deben emprender los miembros de las mismas en función de lograr la operatividad de los procesos considerados en el trabajo, siendo aplicado al conjunto de instrucciones operativas que se llevan a cabo en el sector público municipal.

Acción Estratégica.

Pérez (2011) indica que las estrategias de comunicación constituyen un territorio de intervención pública en el que se solapan dos de los saberes más representativos de nuestro tiempo: el estratégico y el comunicativo. La

unión de la comunicación y estrategia, es un factor instrumental para constituir, regular y articular de las propias organizaciones, de su identidad y de sus intercambios con el entorno.

Sostiene el autor que, una forma diferente de pensar es la estrategia, la cual lleva a otra forma diferente de accionar. Para iniciarse en este nuevo camino hay que tener en cuenta que las teorías son fundamentales para conducir la acción y que la teoría estratégica que se maneje dependerá el nivel de eficiencia de las estrategias que se aplican en el entorno organizacional.

Explica Pérez (2011) que las acciones estratégicas son aquellas en las que el operador, a la hora de elegir entre alternativas de acción de cara al logro del objetivo asignado, tenga en cuenta en su cálculo la presencia real o potencial de otros actores, fuerzas o sistemas que con su actuación puedan afectar el resultado esperado.

Galindo (2011) indica que la comunicación estratégica comprende una consideración basada en la concepción lógica y epistemológica de la información y la comunicación, los cuales configuran una nueva epistemología y praxis a la actividad organizacional tradicional. La emergente comunicación estratégica se produce en una situación en la cual los participantes interactúan con el fin de tomar decisiones ante la incertidumbre. Expresa que el punto clave ha sido el giro estratégico hacia la comunicación y el consenso, frente a la tradición de la información y el conflicto.

Por ello, el estratega de la comunicación debe ser un profesional orientado bajo las directrices de un conjunto de métodos, reglas y guías normativas para interpretación de los problemas o situaciones a los fines de ejercer el papel de la comunicación dentro de ese proceso operador u organizador, asegurando que el tratamiento comunicativo sea el más efectivo.

La ejecución de un plan estratégico de acuerdo con Galindo (2011) amerita la aplicación de controles. El control se traduce como medio de

regulación para mantener el funcionamiento dentro de los estándares deseados. El mecanismo de control funciona como un detector de desviaciones o variaciones para mantener el proceso marchando dentro de los estándares establecidos a nivel del plan comunicacional.

Pizzolante (2006), señala que las comunicaciones internas de las organizaciones tienen una función estratégica, por cuanto las mismas sirven como elementos para alcanzar los objetivos a largo plazo, a los fines de procurar el desarrollo y sostenimiento de las instituciones. Por su parte, Galvez y Vives (2006) sostienen que al momento de considerar la acción estratégica, el comunicador debe establecer una orientación logística respecto al plan estratégico. Ello supone establecer la forma en la cual se llevarán a cabo las tácticas planteadas, involucrando los recursos disponibles, así como definir un cronograma de trabajo. Para tal definición se establecen las rutas críticas, las herramientas a emplear, así como los medios para comunicar lo deseado.

Los mismos autores plantean que el plan debe contar con una misión, visión, objetivos, las estrategias a utilizar y sus tácticas correspondientes, entendiéndose que el plan estratégico de comunicación, solo se convierte en una realidad cuando se lleva a cabo su ejecución, momento en el cual las comunicaciones generan una experiencia en las audiencias. De igual forma, se deben definir los medios a utilizar de acuerdo con los voceros de la organización, pues es común requerir más de un medio para llegar a las audiencias establecidas.

Por su parte, Guevara (2007) afirma que la comunicación puede ser orientada hacia el ámbito estratégico por cuanto apoya estructuralmente el proyecto general de las instituciones, siendo un instrumento para lograr la calidad, configurar la arquitectura de la organización e impulsar el logro de los objetivos a largo plazo.

Para Bell (2008) al valorar la comunicación organizacional interna deben considerarse los contenidos enfocados de manera estratégica, de

forma que los esfuerzos se dirijan al logro de las metas y objetivos de los miembros de la organización. Esto conlleva a analizar si las comunicaciones contribuyen en el ámbito interno a orientar al personal en torno a los lineamientos estratégicos, a generar compromiso, lealtad, motivación y en general a la integración del personal a la empresa o institución específica de interés.

Sebastian (2008) plantea que el rol del comunicador en la estrategia del sector público involucra contribuir a identificar los problemas que dan lugar a la proyección de las estrategias para dar soluciones (programas, proyectos); generar instancias de diálogo con todos actores involucrados, es decir, autoridades, trabajadores y gobierno local, para confluir en una visión estratégica.

Para el desarrollo de estas tareas en el sector público, es necesario reconocer el espacio de actuación e intervención profesional como necesariamente interdisciplinario, buscando insertarse en el equipo desde el inicio y no como parte de una instancia posterior ligada a la instrumentalidad de los mensajes; es decir tomar las actividades de comunicación como parte de un proceso integral.

Sebastian (2008) expresa que este enfoque de trabajo desde la comunicación supone una concepción de la participación considerando los distintos aspectos que deben garantizarse para que se torne una realidad concreta y efectiva. La inclusión del componente comunicacional precisa de una mirada estratégica compleja sobre los procesos sociales y culturales que se ponen en juego cuando se impulsan cambios importantes con relación a las ciudades y los problemas característicos de la época actual.

Por tanto, se evidencia que la comunicación organizacional interna puede contribuir con el logro del desarrollo estratégico, lo cual es esencial para las organizaciones del sector público municipal, por cuanto éstas cuentan con proyectos a largo plazo los cuales responden a las necesidades de la ciudadanía.

Acción de Valores.

Galindo (2011, p. 17) establece que la comunicación está vinculada con la promoción de los valores, específicamente manifiesta que: “Una teoría estratégica que no tenga en cuenta el poder de la comunicación para crear y compartir valores y promover transformaciones se quedará irremisiblemente corta”.

El autor antes citado acota que de allí surge la convicción de que toda teoría científica comunicacional debe considerar los valores de los seres humanos, los cuales forman parte de su funcionamiento mental influyendo sobre su voluntad. Por tanto, la promoción de valores sólo se puede entender a partir de la comunicación. Esta situación lleva a considerar una doble articulación analítico-crítica. Por una parte la tradición que carga el concepto de comunicación estratégica, a pesar de su relativa novedad, y su relación con el texto estrategias de comunicación.

Pizzolante (2006), sostiene que la comunicación organizacional interna fomenta la cultura de las organizaciones, estableciendo un conjunto de valores que son transmitidos entre los miembros de la misma, quienes comparten un conjunto de ideas, símbolos y orientaciones filosóficas.

Coincidiendo con lo señalado, pero desde una perspectiva menos general, Guevara (2007) refiere que a través de la comunicación se promueven los valores de las organizaciones, las cuales configuran un conjunto de orientaciones compartidas por los miembros de la misma en la medida que son difundidas y promovidas entre ellos; configurando una ideología común. Esta comunicación les permite compartir informaciones que son de utilidad para crear un comportamiento.

Al respecto, Bell (2008) afirma que la comunicación organizacional interna debe focalizarse en la reflexión respecto a los valores y objetivos de la organización a los fines de alinear a los miembros que la integran, por cuanto la diferencia entre una organización y otra se centra en la forma en la

cual se logran las metas trazadas; lo cual está vinculado a la consolidación de los valores de cada uno de los trabajadores.

Sebastian (2008) expresa que la comunicación organizacional interna, en tanto herramienta para la gestión pública, tiene una función estratégica en un doble sentido: como generadora de integración entre los sujetos nucleados en la institución y como propiciadora de las transformaciones sociales.

En el caso de las instituciones públicas, la comunicación institucional opera sobre ciertas particularidades, por lo que lo anterior implica avanzar en la generación de consenso e identificación con un proyecto institucional a partir de la construcción de un lenguaje común y de significados compartidos por los sujetos sobre la estructura, actividad, recursos y fines de la institución, que a la vez habilite el disenso y las diferencias constitutivas de todo juego democrático, sin perder de vista que las políticas comunicacionales deben estar orientadas a públicos externos, esto es, a múltiples destinatarios pertenecientes a las distintas esferas de la sociedad, en otras palabras, a la ciudadanía.

Por tanto, se observa que las acciones comunicacionales internas están enfocadas en la promoción de los valores, implica una dimensión valorativa, la cual supone comunicar cómo se hacen las cosas en la organización, la cultura, valores, códigos, los principios, así como la ética organizacional; siendo ello básico para las instituciones del sector público municipal, las cuales cuentan con una filosofía de trabajo donde deben resaltar los valores de la responsabilidad social institucional, porque las acciones emprendidas deben responder una cultura de valores comunitarios.

Acción Motivacional

Galindo (2011) sostiene que en la comunicación aparece uno de los conceptos constructivos de sistema de información y sistema comunicacional. En uno el dominio sobre el entorno es la motivación y la

consecuencia, en el otro la interacción con el entorno es el impulso y la recompensa. Este nuevo enfoque modifica las perspectivas estratégicas de las organizaciones, de los grupos, de las corporaciones, y también de los individuos. Todo este planteamiento se enriquece con la lectura de los puntos de vista sobre la vida social de las corrientes y teorías de la interacción social.

Pizzolante (2006), afirma que la comunicación organizacional interna se relaciona con el acto motivacional ejercido por la gerencia o los líderes de la misma. Estos líderes tienen la función e impulsar e incentivar al personal dirigiéndolo hacia el logro de los objetivos trazados. Apoyando lo señalado, Guevara (2007) que las acciones comunicacionales internas se caracterizan por la acción de motivación comprende la emisión de mensajes focalizados en promover un conjunto de comportamientos definidos en función del logro exitoso de las metas propuestas.

Para Bell (2008) implica valorar la contribución de la comunicación organizacional interna a los fines de incentivar al personal en sus labores y en el desarrollo del aprendizaje necesario para realizar las actividades. La dimensión motivacional se centra en generar comunicaciones positivas para fomentar el orgullo de pertenecer a la organización, de desarrollarse para lograr nuevos aprendizajes, así como mantener adecuadas relaciones interpersonales.

Sebastian (2008) señala el factor motivacional de la comunicación en el sector público, indicando que es un componente decisivo para impulsar la acción de los agentes frente a la gestión estratégica general de la institución, para una práctica democrática de producción y circulación de la información, para una proyección social de las instituciones públicas que motive el conocimiento y la participación.

Por tanto, se puede inferir que la comunicación organizacional interna utilizada como una acción motivadora es esencial para impulsar al personal hacia las metas trazadas, y especialmente en el sector público, es

indispensable motivar al personal para que dé su mayor esfuerzo porque de sus actuaciones dependerá el balance de logro de estas organizaciones que deben enfocarse en el bien común.

Lo antes mencionado conduce a considerar que los autores citados señalan como las acciones comunicacionales internas operativa, estratégica, valorativa y motivacional; siendo ellas consideradas a los efectos de este estudio con énfasis en los planteamientos de Bell (2008) a los fines de responder al objetivo específico centrado en describir las acciones comunicacionales internas del sector público municipal, para verificar si están presentes, así como la forma en la cual se utilizan las mismas a los efectos de lograr los objetivos institucionales trazados por estas organizaciones.

Clima organizacional

El clima laboral constituye uno de los aspectos significativos para las organizaciones, debido a que este es un factor implícito en la productividad del recurso humano, el cual proyecta su comportamiento dependiendo de la forma en que percibe el clima de trabajo y los componentes de la misma. Es por ello que, a continuación se presentan diferentes posturas teóricas y los factores intervinientes en el clima organizacional.

El autor Martínez, (2013, p. 213), señala que el clima organizacional “está referido a las percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo”, Por lo tanto, es necesario que el clima organizacional sea agradable motivador para que los empleados se desempeñen con eficacia logrando el éxito en la organización. Por consiguiente, el clima laboral puede ser considerado un aspecto importante para realizar el diagnóstico de la organización pues refleja la forma como es percibida por sus integrantes, lo cual puede influir positiva o negativamente.

Necesariamente el factor humano constituye la pieza importante en el estudio del clima organizacional, por ende, los gerentes deben mostrar

especial interés por los empleados con incentivos adecuados, motivándolos a seguir contribuyendo con la organización en un ambiente propicio para desarrollar las tareas.

Según Brunet (2002, p. 12) uno de los principales autores del estudio del clima en las organizaciones “la personalidad de una organización y que contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados, e incluso al exterior”. Así pues, para un gerente resulta esencial diagnosticar cuales son los factores percibidos por las personas como favorecedores y perturbadores de las tareas a ejecutar. Para comprender por qué una persona actúa de manera determinada se debe tener información del sujeto y del ambiente donde se desenvuelve, este conocimiento permitirá desarrollar estrategias que favorezcan y estimulen la productividad en general. Desde la perspectiva expuesta, para el gerente es de vital importancia conocer la forma como los trabajadores perciben el ambiente organizacional, y cómo influye sobre su conducta, la cual es indispensable para el buen desempeño y la satisfacción en el trabajo, en el mismo influyen elementos y factores que son determinantes del ambiente organizacional.

Factores del clima organizacional

El clima laboral de una organización, es subjetivo e influido por multitud de variables, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. Para Brunet (2002, p. 13), el clima organizacional está determinado en su mayor parte por las características, conductas, aptitudes, actitudes expectativas de otras personas por las realidades sociológicas, y culturales de la organización. Según Litwin y Stringercitado por Brunet, (2002, p. 46) los factores intervinientes en el clima organizacional, pueden considerarse diversos, puesto que integran parte de las percepciones del personal, y tienen influencia en su conducta, ellos son: estructura organizacional, responsabilidad, comunicación, decisiones y motivación de las personas.

Estructura organizativa

Una organización se rige por normas, procedimientos que garanticen de su funcionamiento de acuerdo a políticas previamente establecidas, este conjunto de normas se denomina estructura organizativa, que según Brunet (2002) está referida a la percepción que tienen los miembros de la organización en cuanto a reglas, procedimientos, normas, y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el progreso de sus responsabilidades. Este factor cubre normas y las políticas emitidas por la organización en cuanto a la manera como debe ser su labor. Ante tales consideraciones una norma según Chiavenato (2009, p. 133) representa un “ordenamiento imperativo de acción que persigue un fin determinado con la característica de ser rígido en su aplicación”.

En este sentido, es una regla, disposición o criterio que establece una autoridad para regular acciones de los distintos agentes, o bien para regular los procedimientos que se deben seguir para la realización de las tareas asignadas. Se traduce en un enunciado técnico que a través de parámetros cuantitativos y/o cualitativos sirve de guía para la acción. Generalmente la norma conlleva una estructura de sanciones para quienes no la apliquen.

Por su parte Brunet (2002) manifiesta bajo el título de norma sede nomina a toda aquella ley o regla que se establece para ser cumplida por un sujeto específico en un espacio y lugar también específico. Las normas son las pautas de ordenamiento social que se establecen en una comunidad humana para organizar el comportamiento, las actitudes y las diferentes formas de actuar de modo de no entorpecer el bien común.

Ante tales consideraciones, las organizaciones poseen una serie de normas que fortalecen el trabajo administrativo, son todos aquellos aspectos técnicos como lo son horario, planificación, organización de actividades. Por su parte, Chiavenato (2009, p. 145) señala que una política “es una actividad orientada hacia la consecución de los objetivos” En este sentido, la política

se refiere a la actuación para alcanzar los objetivos institucionales atendiendo los intereses, necesidades para lo cual fue propuesto.

Por tanto, para cumplir con estas directrices es importante que el recurso humano, posean una preparación, disposición a los nuevos retos y cambios, con la finalidad de efectuar planes de desarrollo, mediante estrategias que respondan a las necesidades e intereses, permitiéndoles incrementar el compromiso para alcanzar los objetivos propuestos.

Responsabilidad

El autor Brunet (2002) destaca que la responsabilidad se relaciona con el desempeño de los miembros de la organización, en cuanto a su autonomía en la toma de decisiones relacionado a su trabajo. Ante estas consideraciones se destaca, que el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, toman los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados. En este sentido, representa el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado, conformado por actividades tangibles, observables y medibles.

Otra definición interesante acerca del desempeño es la expuesta por Stoner (2004, p. 510), quien afirma “el desempeño es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de esta definición se plantea que el desempeño está referido a la responsabilidad en la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

El autor Chiavenato (2009, p. 135) expresa que la responsabilidad “significa el deber de desempeñar la tarea o la actividad para la que fue designada la persona”. De allí que los empleados asumen una gran responsabilidad, la cual debe cumplirse a cabalidad, bien sea con ellos

mismos con los compañeros y con la organización y en pro de cumplir los objetivos organizacionales, de esta manera la disposición del jefe inmediato de un personal es esencial, sobre todo la conducta que este tiene desde que entra a su puesto de trabajo hasta que se retira. La responsabilidad ante la organización la tienen todos los grupos humanos desde que trabajan en ella, por esto la organización y sus directivos a nivel operacional deben involucrarse e interesarse por mantener un personal satisfecho, capaz de luchar por la eficiencia de la organización, por participar en la visión y misión.

Toma de decisiones

Según Brunet (2002) esta dimensión evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización y así como el papel de los empleados en este proceso que busca no solo acuerdos de la mayoría de los participantes, sino también tiene como objetivo de resolver y minimizar las objeciones de la minoría para alcanzar la decisión satisfactoria. En este sentido en toda organización las personas toman decisiones, las cuales deben ser las más acertadas de modo que se garantice la sobrevivencia y logro de la metas establecidas, siendo así, ellas tienen influencia en el trabajo cotidiano, por lo tanto, se deben desarrollar las habilidades necesarias para tomar las más adecuadas, las mismas deben ser compartidas para que faciliten la participación en las soluciones de manera responsable y comprometida a fin de lograr que los resultados sean de mayor calidad y satisfacción del personal.

Actualmente, se intenta tener en cuenta las complejas características de las decisiones que se toman en las organizaciones, las cuales en la labor del gerente puede darse individualmente o de forma cohesionada con todos los miembros de la organización. De allí, individualmente, puede presentar limitaciones en cuanto a capacidades, concepciones y valores divergentes de las metas de la organización, como lo citan Hodgeitz y Attman (1987, p. 23), en su obra "comportamiento en las organizaciones" indican para que el

gerente adquiriera racionalidad en las decisiones, debe tener más conducta orientada día a día por los planes a fin de no perder de vista los objetivos y metas de la organización, poseer información adecuada sobre las condiciones envuelven las acciones de sus metas para la definición de los cambios a seguir.

Es evidentemente, dentro de la práctica de una gerencia democrática y participativa, respetuosa de las responsabilidades, se producen condiciones organizacionales que pueden alimentar un proceso más ecológico de toma de decisiones, el cual se encuentra con un valor tal para la gerencia, en palabras de Robbins (2004, p. 5) las decisiones por consenso ofrece una incrementada diversidad de puntos de vista, esto representa mayor oportunidad de considerar métodos y alternativas. De esta forma en consenso se genera decisiones de alta calidad originando una aceptación mayor de una solución.

En tal sentido, se hace relevante comprender los desempeños o realizaciones de un empleado a través de todos los elementos participes en la misma, siendo la tendencia en estos momentos la de analizar el sujeto realmente hace, elevándose la importancia de conocer las estrategias utiliza cuando trata o logra solucionar un problema, las operaciones realizadas, el conocimiento utilizado para desempeñarse en una situación particular se expresa, poniendo en evidencia la necesidad de atender el contexto se realiza la actividad.

Entre las innumerables situaciones de decisiones programadas o decisiones específicas decididas por medio de un proceso no estructurado se encuentran aquellas según Requeijo y Lugo (1995) les permite enfrentar problemas rutinarios, una reunión para elaborar proyectos, entre otros.

Por su parte, Sánchez (2003, p. 28) señala que las decisiones no programadas, “son aquellas donde el decisor es incapaz de tomar las decisiones por problemas de mala estructuración y mala definición”. Es decir, Todas aquellas decisiones, como las de fijar metas u objetivos y seleccionar

estrategias, no susceptibles de ser programadas por anticipado. Este tipo de decisiones aborda problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la periodicidad suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece un tratamiento especial, deberá ser manejado como una decisión no programada. Problemas como la asignación de los recursos dentro de la organización, es decir los problemas de mayor magnitud e importancia que normalmente requerirán decisiones de tipo no programadas.

En tal sentido, se necesita del compromiso entre gerentes y empleados para unir esfuerzos, mejorar día a día, perfeccionar la tarea realizada y obtener resultados, considerar la necesidad de intercambiar información, crear nuevas ideas, resolver problemas, tomar decisiones atendiendo las diversas etapas que aumentan el desempeño de la organización, con la unificación de criterios referidos a la participación en las decisiones para que se tomen en el alcance de las metas organizacionales.

Motivación al logro

Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados y la fuerza que llena de energía, dirige y sostiene los esfuerzos de una persona. Según Chiavenato (2009, p. 465) el gerente diagnostica el desempeño del personal con el fin de reforzarlo creando un ambiente agradable y motivador teniendo la habilidad de estar al tanto del porqué las personas actúan en el trabajo de determinada manera, por ello, los gerentes necesitan identificar y aceptar las necesidades de los empleados y canalizar su comportamiento motivándolos para que se reúnan y permanezcan en la organización, tengan buena asistencia, un compromiso elevado y un buen desempeño hacia las tareas en beneficio del contexto laboral.

Para Loweh (2000, p. 67) las motivaciones que destacan al individuo para una actividad organizativa son: estar mejor informado, prepararse para

ejercer un nuevo oficio, obtener formación en el trabajo, encontrar gente nueva e interesante, ser capaz de desempeñar nuevas tareas, comprender el papel que ejecuta en su trabajo, mejorar sus aptitudes, aumentar sus conocimientos generales, aumentar sus ingresos.

De acuerdo a ello en estas organizaciones se resaltan dos tipos de motivaciones la intrínseca y la extrínseca. La intrínseca según Romero, (2000, p. 69) como “la motivación nacida dentro del individuo es mucho más importante que aquella que es externa a él.” Esta motivación interna nace de las necesidades y deseos del adulto de lograr el éxito y se deriva inicialmente de la curiosidad y las condiciones relacionadas con la exploración, manipulación, crecimiento y vida en su medio ambiente. Consecuentemente, estas actitudes positivas quizá no hayan sido desarrolladas.

Desde esta perspectiva, Chiavenato (2009, p. 134) señala que la motivación intrínseca “es iniciada y reforzada por las retribuciones internas que se experimentan cuando realizan una labor, por tanto, existe una relación directa e inmediata entre el trabajo y la retribución”, en este sentido, cuando los miembros de las organizaciones son reconocidos se sienten fuertemente motivados. Una persona está motivada intrínsecamente cada vez que realiza una tarea o actividad en ausencia de refuerzo externo o de esperanza de recompensa, sólo porque la encuentra interesante. La persona lo hace por el placer (disfrute) y la satisfacción que le brinda la participación misma. La actividad es su propia recompensa, la persona no necesita un premio externo para motivarse a hacerla.

Por su parte, la motivación extrínseca según Chiavenato (2009, p.135) “viene de fuera de la persona”. Un individuo estará motivado extrínsecamente cuando su conducta apunta a conseguir alguna recompensa que no está directamente relacionada con la tarea a realizar. La conducta, entonces, se dice que es instrumental, es decir, sirve para alcanzar otra cosa. La motivación extrínseca se define, en contraposición de la intrínseca, como aquella que procede de fuera y que conduce a la

ejecución de la tarea. Todas las clases de emociones relacionadas con resultados se asume que influyen en la motivación extrínseca de tareas. El autor Pekrun (2002) distingue entre emociones prospectivas y retrospectivas ligadas a los resultados.

Considera emociones prospectivas aquellas que están ligadas prospectivamente y de forma directa con los resultados de las tareas como por ejemplo la esperanza, las expectativas de disfrute, la ansiedad, entre otros. Así la esperanza y las expectativas de disfrute anticipatorio producirían motivación extrínseca positiva, es decir, motivación para ejecutar la tarea con la finalidad de obtener resultados positivos. En cambio, la desesperanza puede inducir a un estado de indefensión que comporta la reducción o total anulación de la motivación extrínseca, por no poder alcanzar resultados positivos o evitar los negativos. Se puede asumir que la motivación extrínseca positiva contribuye efectivamente, conjuntamente con la motivación intrínseca positiva a la motivación total de la tarea.

En este sentido, las personas normalmente realizan algo cuando tienen un motivo o necesidad para hacerlo, y esta necesidad empieza por lo más básico, hasta lo más superior que es la curiosidad y la inquietud intelectual que empuja a trabajar o a buscar la forma de satisfacer la necesidad. Esta etapa superior de motivación intrínseca hacia el logro de una meta es lo que interesa a los gerentes, en ella interactúan diversos componentes cognitivos, afectivos, sociales, académicos y laborales que tienen que ver tanto con las actuaciones del personal.

Es así como la motivación es un concepto explicativo relacionado con el porqué del comportamiento. Las personas motivadas experimentan continuamente necesidades o deseos que les impulsan a actuar, a orientarse hacia una situación que las induce a acercarse a una meta determinada.

Por ello la motivación intrínseca aumenta el sentimiento personal de competencia y autodeterminación, favoreciendo la autoestima, la satisfacción, fomentan la autorregulación del comportamiento y el estilo

atribucional interno, lo que estimula una orientación hacia la autonomía condición que la gerencia de Recursos Humanos tiene que aprovechar para incentivar a la gente al logro profesional, con ello los objetivos organizacionales.

La motivación de logro según Maus, y Medina (2000) es la tendencia a buscar el éxito en tareas que implican la evaluación del desempeño. También McClellan (1989) es el interés por conseguir un estándar de excelencia, los estándares de excelencia pueden estar en relación con la tarea, desempeñar una tarea con éxito; con uno mismo, rendir cada vez o con los demás, y mejor que otros.

También McClellan (1989) se refirió al concepto de autorrealización llamándole motivación de logro, este autor lo definió como un proceso de planteamiento y un esfuerzo hacia el progreso y la excelencia, tratando de realizar algo único en su género, manteniendo siempre una elección comparativa con lo ejecutado anteriormente, derivando satisfacción en realizar las cosas de la mejor manera

Un aspecto importante de un fuerte motivo de logro, es que hace a su poseedor susceptible a buscar algo en forma intensa. La persona motivada hacia el logro lleva una ventaja sobre los demás en su desempeño para mejorar su ejecución en el trabajo, si se le reta a hacerlo. Estas personas se esfuerzan y producen más, de tal forma que una persona con motivación de logro alta desea saber si sus esfuerzos la están acercando o no a la meta deseada.

Sistema de variables

Definición conceptual de la variable: Comunicación interna

Porras (1998, p. 34), se entiende "cómo el proceso mediante el cual se transmite, reciben datos, ideas, opiniones, actitudes para lograr la comprensión, de igual manera se da la planificación y la acción de todas las actividades que se desarrollan en una organización". La variable

comunicación interna será medida a través de medios y acciones comunicacionales.

Definición conceptual de la variable clima organizacional

El autor Martínez, (2001, p. 213), señala que el clima organizacional “está referido a las percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo”. La variable clima organizacional será medida a través de elementos y factores del clima organizacional.

www.bdigital.ula.ve

Cuadro 1

MAPA DE VARIABLES

Objetivo general: Analizar la comunicación interna para fortalecer el clima organizacional en el Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME) Trujillo.				
Objetivos específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Items
Identificar las acciones comunicacionales internas generadas en el Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME) Trujillo.	Comunicación Interna	Acciones comunicacionales	Acción operativa	1,2,3
			Acción estratégica	4,5,6
			Acción de valores	7,8,9
			Acción motivacional	10,11,12
Describir los factores del clima organizacional existente en el Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME) Trujillo.	Clima Organizacional	Factores	Estructura Organizativa	13,14,15
			Responsabilidad	16,17,18
			Comunicación entre las personas	19,20,21
			Toma de Decisiones	22,23,24
			Motivación al logro	25,26,27
Generar lineamientos teóricos para el mejoramiento de la comunicación interna y el clima organizacional en el Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME) Trujillo.				

Fuente: Morales M. 2020

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se ofrece el recorrido metodológico realizado por la investigadora cuyo alcance se apoyó en los objetivos planteados. A ese respecto, se explica el tipo y diseño de investigación, población, la técnica de recolección de datos así como de análisis, como también, la validez y la confiabilidad.

Tipo de investigación

Al ser el objetivo de la investigación analizar la comunicación interna y el clima organizacional, se seleccionó un tipo de investigación descriptiva la cual de acuerdo con la opinión de Chávez, (2007, p. 135), “son aquellas que se orientan a recolectar información relacionada con el estado real de las personas, objetos, situaciones o fenómenos, tal cual como se presentaron en el momento de su recolección”.

De igual manera, Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 80), señalan que los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” Es decir se buscó describir el comportamiento de las variables en estudio. En este caso, las variables a relacionar son comunicación y clima organizacional, adoptando un análisis estadístico.

Diseño de investigación

El diseño en que se apoyó el presente trabajo, sigue las pautas de un diseño de campo, el cual se apoyó en informaciones que provienen de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Según Ramírez (2009, p. 44) en el diseño de investigación de campo “los datos de interés se

recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador en el contexto habitual de las fuentes proveedoras de información”. Estos datos, obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados primarios, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza.

En las investigaciones de campo, el investigador trabajó en el ambiente natural donde conviven las personas y las fuentes consultadas, de donde se obtuvieron los datos más relevantes para luego ser analizados. Para el caso de esta investigación, el contexto se refiere al Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME) Trujillo.

Población

Una población según Selltiz (citado por Hernández y otros 2010, p. 204) es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, conformada por la totalidad de los elementos a estudiar”. En esta oportunidad, la población estuvo representada por 32 integrantes del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME) Trujillo.

En este caso como la población es accesible al investigador no se hizo necesario la extracción de la muestra, tal como lo señala Arias (2012) “no se hace necesario extraer una muestra cuando se conoce la cantidad de unidades que integran la población y resultan accesibles, en consecuencia se podría investigar u obtener datos de toda la población sin tratarse de un censo”. Partiendo de lo expuesto anteriormente, se toma toda la población como muestra de la investigación.

Técnica para la recolección de información

Se utilizó la técnica encuesta, debido a la necesidad de generar interacción entre el investigador y las fuentes de información. La encuesta

según Hurtado (2010, p. 430) es una técnica “basada en la interacción personal y se utiliza cuando la información requerida por el investigador es conocida por otras personas, o cuando lo que se investiga forma parte de la experiencia de esas personas”.

Como instrumento de ésta técnica se seleccionó el cuestionario que según la referida autora, es el medio que le brinda la oportunidad al investigador de conocer lo que se piensa y dice del objeto de estudio, permitiéndole determinar, con los datos recogidos, la futura verificación de los objetivos. Para efectos de esta investigación, se utilizaron un cuestionario para ambas variables conformado por 27 ítems con cinco únicas alternativas de respuesta que van desde siempre (s) casi siempre (cs), algunas veces (av), casi nunca (cn) y nunca (n). (Anexo A)

Validez

La validez según Hernández y otros (2010, p. 278), “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. Se utilizó como método la validez de contenido, referida “al grado en que un instrumento refleja el dominio específico de contenido de lo que se mide”. Para ello se operacionalizan las variables con sus respectivos indicadores los cuales orientan la formulación de los ítems del instrumento. Luego se consulta con un panel de cinco (5) expertos quienes emiten su juicio respecto de la coherencia, pertinencia y suficiencia del instrumento. (Anexo B)

Confiabilidad

La confiabilidad según Hernández y otros (ob.cit, p. 277), “se refiere al grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo fenómeno genera resultados similares”. Con el fin de establecer la confiabilidad, se ejecutó una prueba piloto, la cual consiste en la aplicación previa del instrumento a un grupo pequeño de personas con características

similares a las de la población con el fin de verificar si la redacción es acertada y si los ítems permiten obtener realmente la información deseada.

La técnica para el cálculo de la confiabilidad es el Alpha de Cronbach, la cual según los citados autores “es un coeficiente...que requiere una sola aplicación del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1”. Este coeficiente se calcula en función de los lineamientos del programa SPSS 11.0, luego de aplicar una prueba piloto a un grupo de trabajadores no integrantes de la muestra, cuyo índice obtenido denota la consistencia de los ítems del instrumento.(Anexo C)

$$r_{tt} = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Si^2}{S^2t} \right]$$

$$r_{tt} = \frac{27}{26} \left[1 - \frac{3,40}{2430,92} \right]$$

$$r_{tt} = 1,03(1 - 0,07)$$

$$r_{tt} = 1,03 * 0,92$$

$$r_{tt} = 0,94$$

Técnica de análisis e interpretación de los resultados

En esta parte de la investigación, se realizó actividad de análisis e interpretación de los resultados de estudio lo cual consiste en establecer inferencias sobre las relaciones entre las variables estudiadas para extraer conclusiones y recomendaciones. Como apoyo, se utilizó la estadística descriptiva, la cual contiene los métodos adecuados para procesar información en términos cuantitativos para proporcionarles un significado.

Asimismo, se elaboró un baremo para facilitar la interpretación de los cálculos estadísticos, realizado en esta oportunidad, en el programa SPSS 10.0 mediante el cual es posible obtener las medias descriptivas de cada indicador de las variables de estudio.

Cuadro 2

Baremo para analizar las variables

Categorías	Apreciación cuantitativa	Apreciación cualitativa
Nunca	1-1,79	Muy deficiente
Casi nunca	1,80-2,60	Deficiente
Algunas veces	2,61-3,41	Regular
Casi siempre	3,42-4,22	Alto
Siempre	4,23-5	Muy alto

Fuente: Morales M. (2020)

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DEL ESTUDIO

En este capítulo se vislumbran los resultados del trabajo de campo aplicado a los sujetos de la muestra. El mismo orientado a analizar la comunicación interna y el clima organizacional, en función de generar lineamientos teóricos para el mejoramiento de ambas variables. El análisis tipo descriptivo se orientó al cálculo de medias por indicadores, dimensiones y variables, agrupar los datos en tablas con su representación gráfica. Como producto del análisis se discuten a la luz de la fundamentación teórica y los antecedentes, obtener con ello conclusiones, recomendaciones y lineamientos teóricos.

Resultados de la variable comunicación

Una comunicación interna eficaz en una organización representa el eje esencial en el desarrollo de las buenas relaciones de trabajo y de la correcta ejecución de las tareas laborales, asimismo, beneficia la mejora de los procesos y la motivación de las personas que la integran. La comunicación debe ser un proceso de intercambio dinámico y permanente de información entre los miembros de la organización. Se trata de involucrar en lugar de imponer, de fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de sus propios integrantes y de contar con el personal como recurso principal para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Cuadro 3

Acciones comunicacionales

Indicador	Promedio	Criterio
Acción operativa	3,34	Regular
Acción estratégica	2,89	Regular
Acción de valores	3,22	Regular
Acción motivacional	2,29	Deficiente

Fuente: Cuadro elaborado con datos tomados de la aplicación del instrumento aplicado al personal de la Organización

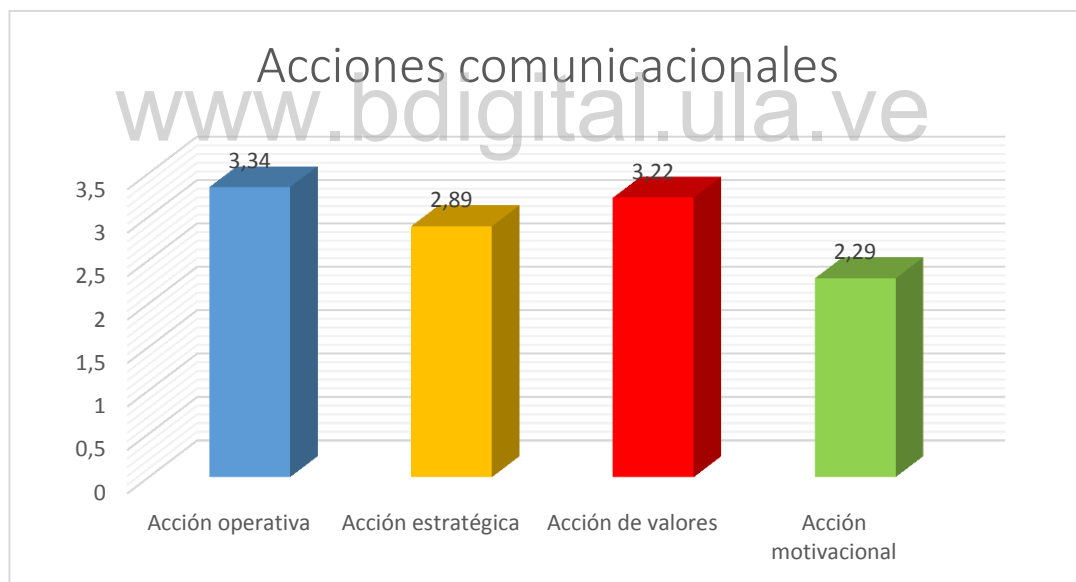


Gráfico 1. **Acciones comunicacionales** Fuente: Gráfico elaborado con los datos del cuadro 4

En relación a las acciones comunicacionales, los resultados señalan en cuanto a la acción operativa los resultados alcanzaron un promedio de 3,34 con criterio regular, lo que indica que algunas veces la comunicación interna en la organización es utilizada como transmisión de informaciones para su

funcionamiento operativo, así como elemento constructor de la identidad y la cultura.

En este sentido, Guevara (2007) sostiene que la comunicación organizacional interna se dirige a especificar a los trabajadores las actividades que deben llevar a cabo, particularizando en su forma de proceder y lo que se espera de su desempeño en las instituciones o empresas determinadas.

Del mismo modo, Bell (2008) afirma que la comunicación organizacional interna se mide en la medida que permite crear un clima de operatividad entre los miembros la organización y generar el acuerdo de base, por cuanto mediante las acciones realizadas en forma ajustada, se logra transmitir lo esperado del comportamiento de cada uno de los miembros de la organización en el ámbito operativo.

En cuanto a la acción estratégica, los resultados señalan un promedio de 2,89 con criterio regular, es decir en la organización en estudio algunas veces es usada la comunicación interna como generadora de directrices, de un conjunto de métodos, reglas y guías normativas para interpretación de los problemas o situaciones

Explica Pérez (2001) que las acciones estratégicas son aquellas en las que el operador, a la hora de elegir entre alternativas de acción de cara al logro del objetivo asignado, tenga en cuenta en su cálculo la presencia real o potencial de otros actores, fuerzas o sistemas que con su actuación puedan afectar el resultado esperado.

Galindo (2001) indica que la comunicación estratégica comprende una consideración basada en la concepción lógica y epistemológica de la información y la comunicación, los cuales configuran una nueva epistemología y praxis a la actividad organizacional tradicional.

En relación a la acción de valores los resultados señalan un promedio de 3,22 con criterio regular, es decir algunas veces la comunicación interna es utilizada para transmitir los valores organizacionales entre los miembros

de la organización, quienes comparten un conjunto de ideas, símbolos y orientaciones filosóficas.

Guevara (2007) refiere que a través de la comunicación se promueven los valores de las organizaciones, las cuales configuran un conjunto de orientaciones compartidas por los miembros de la misma en la medida que son difundidas y promovidas entre ellos; configurando una ideología común. Esta comunicación les permite compartir informaciones que son de utilidad para crear un comportamiento.

Al respecto, Bell (2008) afirma que la comunicación organizacional interna debe focalizarse en la reflexión respecto a los valores y objetivos de la organización a los fines de alinear a los miembros que la integran, por cuanto la diferencia entre una organización y otra se centra en la forma en la cual se logran las metas trazadas; lo cual está vinculado a la consolidación de los valores de cada uno de los trabajadores.

En relación a la acción motivacional, los resultados alcanzaron un promedio de 2,29 con criterio deficiente, es decir casi nunca la comunicación interna es utilizada para la emisión de mensajes a los empleados focalizados en promover un conjunto de comportamientos definidos en función del logro exitoso de las metas propuestas.

Para Bell (2008) implica valorar la contribución de la comunicación organizacional interna a los fines de incentivar al personal en sus labores y en el desarrollo del aprendizaje necesario para realizar las actividades. La dimensión motivacional se centra en generar comunicaciones positivas para fomentar el orgullo de pertenecer a la organización, de desarrollarse para lograr nuevos aprendizajes, así como mantener adecuadas relaciones interpersonales.

Sebastian (2008) señala el factor motivacional de la comunicación en el sector público, indicando que es un componente decisivo para impulsar la acción de los agentes frente a la gestión estratégica general de la institución, para una práctica democrática de producción y circulación de la información,

para una proyección social de las instituciones públicas que motive el conocimiento y la participación.

Variable: Clima Organizacional

La variable clima organizacional se refiere al círculo donde una persona desempeña sus funciones diariamente, el trato que recibe del superior jerárquico reviste de importancia lo cual significa un vínculo o un obstáculo para el rendimiento del personal, se convierte en la percepción personal que los trabajadores se formen de la organización, por tal motivo los miembros deben esforzarse para crear un ambiente que satisfaga necesidades tanto personales como profesionales y organizacionales, esto comprende un indicador positivo para lograr la integración e integración de los individuos con su trabajo, esto garantiza a las personas el compartir de ideas, opiniones y experiencias a fin de formular metas de trabajo que sean el compromiso de todos los actores de la organización, comprometiéndoles en un alto grado con la misma.

Esta variable se estudió en esta oportunidad con dos dimensiones, que son: Elementos del clima organizacional y factores del clima organizacional cada una con sus indicadores. El análisis se fundamenta en las comparaciones de los valores con la valoración media de cada variable, destacando algunas coincidencias en algunos casos, en otras, contradicciones que se practican en el día a día laboral.

Cuadro 4

Factores del clima organizacional

Indicador	Promedio por Indicador	Criterio
Estructura Organizacional	3,18	Regular
Responsabilidad	3,02	Regular
Comunicación entre las personas	2,76	Regular
Toma de Decisiones	2,66	Regular
Motivación al Logro	2,90	Regular

Fuente: Cuadro elaborado con datos tomados de la aplicación del instrumento Clima organizacional

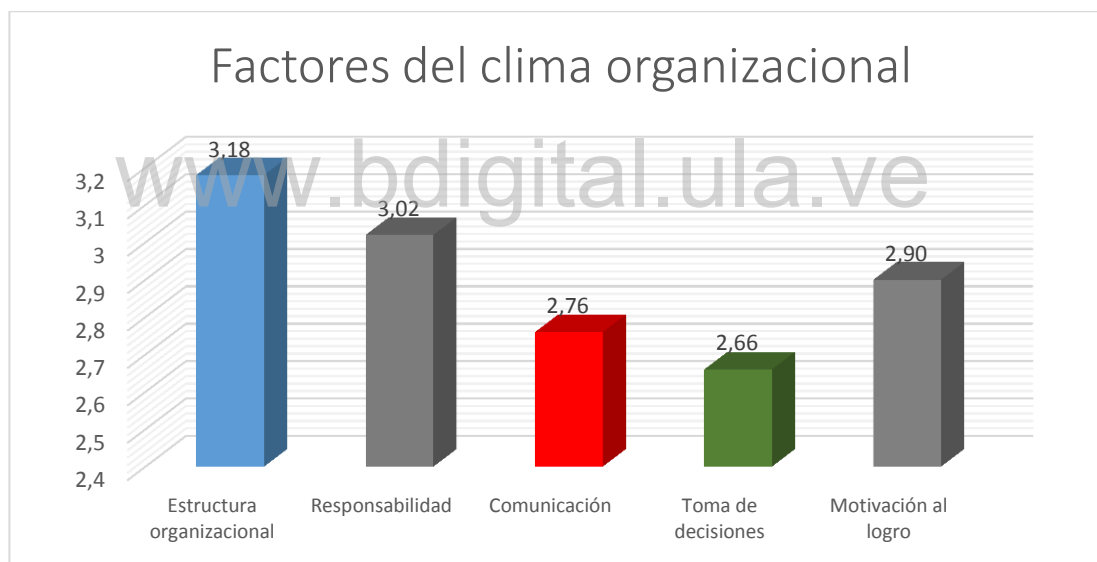


Gráfico 2. **Factores del clima organizacional.** Fuente: Gráfico elaborado con los datos del cuadro 6

En la información determinada en el cuadro 6 relacionada con la dimensión factores del clima organizacional, el indicador estructura organizativa señala que los datos alcanzaron un promedio de $\bar{X} = 3,18$, lo que permite decir que de forma regular en la organización se ejecutan acciones de manera asertiva para llegar a acuerdos entre los empleados, por

otra parte ocasionalmente se realizan las actividades de forma conjunta con los empleados.

Estos resultados señalan las debilidades en la organización para el cumplimiento de las normas que se ajustan al trabajo administrativo, esto significa el criterio que establece una autoridad bien sea administrativa, académica para regular acciones y procedimientos que se deben de seguir para la realización de las tareas asignadas. Tal como lo plantea Chiavenato (2004) cuando define la estructura organizativa como un ordenamiento absoluto de acción que persigue un fin determinado con la característica de ser rígido en su aplicación.

Aunado a ello, Brunet (2002) señala que la estructura organizativa está referida a la percepción que tienen los miembros de la organización en cuanto a reglas, procedimientos, normas, y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el progreso de sus responsabilidades. Este factor cubre normas y las políticas emitidas por la organización en cuanto a la manera como debe ser su labor

En relación al indicador responsabilidad los datos alcanzaron un promedio $\bar{X} = 3,02$, lo que permite señalar de forma regular en la organización se planifican las actividades para cumplir la misión institucional, además en pocas ocasiones se utiliza la comunicación para conocer el sentir de los empleados en el desempeño laboral.

Los datos antes mencionados muestran las debilidades en la organización para lograr que los empleados se desempeñen eficazmente, en función de actividades tangibles y medibles para alcanzar las metas propuesta, de estas consideraciones Stoner (2004) afirma que un desempeño responsable es la manera que los miembros de la organización trabajan eficazmente a las metas comunes sujetos a las reglas básicas establecidas con autoridad.

Por su parte, Brunet (2002) destaca que la responsabilidad se relaciona con el desempeño de los miembros de la organización, en cuanto a su

autonomía en la toma de decisiones relacionado a su trabajo. Ante estas consideraciones se destaca, que el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, toman los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados

En cuanto al indicador comunicación entre las personas los resultados muestran un promedio de $\bar{X} = 2,76$, lo que permite señalar que de forma regular en la organización se solicita información al personal para mejorar situaciones internas de la institución, además en ocasiones se solicita información del personal para tomar decisiones institucionales.

En este sentido, los resultados muestran debilidades para lograr confianza y entendimiento mutuo, lo que conlleva a obtener buenas relaciones con todo el personal, en consecuencia Durán (2000) señala que la comunicación entre las personas es el proceso mediante el cual los participantes crean y comparten información entre ellos para alcanzar el entendimiento mutuo. Por ello, una buena comunicación entre los gerentes y los empleados permite una mayor participación de los mismos en la toma de decisiones significativas que garanticen el éxito y eviten errores que vayan en detrimento de la organización.

Para lo cual, Bateman y Snell (2004: 532) señala que la comunicación entre las personas, consiste en la transmisión de información a través del uso de símbolos compartidos los cuales se hacen posibles a través de la participación en las relaciones interpersonales, puesto que para ingresar al mundo de otras personas, es necesario respetar y comprender las opiniones personales para el funcionamiento efectivo de cualquier organización

En relación a la toma de decisiones los resultados señalan un promedio de $\bar{X} = 2,66$, lo que permite señalar que de forma regular en la organización se investigan las causas de las situaciones antes de tomar decisiones, además en algunas ocasiones se ofrecen a los empleados soluciones a los problemas que se presentan.

En función de ello, se destaca que la organización presenta dificultades para tomar decisiones acertadas, debido a que las mismas son tomadas exclusivamente del gerente sin el apoyo de los empleados, causando en algunas ocasiones situaciones de molestia y objeciones en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este escenario lo estudia Robbins (2004) quien señala que las decisiones por consenso ofrecen diversidad de puntos de vista por lo que representa la consideración de alternativas y métodos.

Por su parte, Brunet (2002) esta dimensión evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización y así como el papel de los empleados en este proceso que busca no solo acuerdos de la mayoría de los participantes, sino también tiene como objetivo de resolver y minimizar las objeciones de la minoría para alcanzar la decisión satisfactoria.

En cuanto al indicador motivación de las personas, los resultados muestran un promedio de $\bar{X} = 2,90$, es decir que regularmente en la organización se reconocen los méritos del personal en la culminación de las tareas, además en algunas ocasiones se utiliza la realimentación para reconocer el trabajo del personal.

En consecuencia, los resultados destacan deficiencias de los gerentes para identificar las necesidades de los empleados, canalizar su comportamiento para prevalezca la prevalencia en los puestos de trabajo, lograr en ellos un compromiso elevado en función del beneficio del contexto laboral. Para lo cual, Chiavenato (2004) la motivación es iniciada y reforzada por la retribuciones internas que se experimenta cuando realizan un labor, por tanto existe una relación directa entre el trabajo y la retribución.

Por su parte, Loweh (2000, p. 67) manifiesta las motivaciones que destacan al individuo para una actividad organizativa son: estar mejor informado, prepararse para ejercer un nuevo oficio, obtener formación en el trabajo, encontrar gente nueva e interesante, ser capaz de desempeñar

nuevas tareas, comprender el papel que ejecuta en su trabajo, mejorar sus aptitudes, aumentar sus conocimientos generales, aumentar sus ingresos

Ahora bien, los resultados de la dimensión factores del clima organizacional obtuvo un promedio de $\bar{X} = 2,91$, en función de ello se destaca que de forma regular los empleados perciben actitudes positivas de parte del gerente, por lo tanto medianamente retribuyen con calidad en el trabajo, evidenciando bajo cumplimiento de las normas en lo que se refiere a la permanencia en los puestos, esperan que sean considerados en la toma de decisiones.

Estos resultados contradicen lo planteado por Brunet (2002) cuando señala que los factores del clima organizacional está determinado por las características, conductas, aptitudes, actitudes, expectativas de otras personas por las realidades psicológicas y culturales. De igual manera, Litwin y Stringer (2002, p. 46) los factores intervinientes en el clima organizacional, pueden considerarse diversos, puesto que integran parte de las percepciones del personal, y tienen influencia en su conducta.

Discusión de los resultados

Los gerentes como líderes de las organizaciones responden a los empleados para crear un ambiente laboral en el que éstas cooperen para afianzar la eficacia y eficiencia de las labores ejecutadas, por ello, la importancia de desarrollar una comunicación interna efectiva para alcanzar un clima organizacional acorde a las necesidades e intereses de los empleados genera mecanismos de motivación que tienen efectos sobre la conducta de los individuos en la organización. Asimismo, el desempeño de la organización se ve influido por un clima laboral competitivo e innovativo, en tanto que este se ve influenciado por la comunicación y, por lo tanto, afecta el desempeño organizacional.

Como producto del análisis de resultados de la investigación se destaca la dificultad para establecer la supremacía de un determinado estilo sobre otro. En este sentido, se postula dificultad en los gerentes de hacer poco uso de los medios comunicacionales, evidencia la limitada relevancia de la decisión, la importancia del compromiso, poca probabilidad de éxito, la experiencia del líder y del grupo, el apoyo del grupo al logro de los objetivos y la competencia del equipo.

En función a lo expuesto, se destaca la discrepancia de un ambiente laboral, donde cada miembro del equipo aporta a la institución conocimientos, habilidades, además cada uno sabe cómo es y lo que es capaz de realizar, se tienen ciertas expectativas del lugar de trabajo, la estructura organizacional, la posición que ocupa en esta organización; cuando estos estudios investigativos se vinculan formando parte del clima organizacional el que va a ser percibido de manera diferente por cada uno de los integrantes

Ante tal perspectiva, los resultados de la investigación coinciden con los estudios realizados por Reyes (2013), Moreno (2009) y Galvis (2010) al concluir que los empleados muestran insatisfacción en el ambiente laboral lo que produce deterioro en el desempeño en el trabajo, por lo que se evidencia debilidades en el reconocimiento, siendo éstos los indicadores en materia de liderazgo y estructura del clima organizacional, así como los niveles cognitivos y afectivos de la actitud hacia el cambio; y la existencia de procedimientos inadecuados en materia de motivación hacia el trabajo.

Por ello, la existencia de una comunicación poco efectiva vincula la percepción de los empleados en función al clima organizacional, lo cual impide generar espacios de manera que cuando los conflictos surgen estos son resueltos de manera inefectiva, generando disociación dentro del grupo, el trabajo se individualiza, se pierde el sentido de pertenencia, los objetivos y metas no parecen claros, y el trabajo se dificulta, por lo tanto existirá una percepción deficiente del clima laboral.

Cuando la percepción del clima organizacional es acorde a las necesidades de los miembros, esto representa una fuente de satisfacción, brinda la posibilidad de comunicarse entre los empleados y ofrece la sensación de pertenencia hacia la institución, lo que facilitaría el desarrollo profesional, de aquí surge la necesidad de contar con un buen líder que sea capaz de intervenir a tiempo para que no afecte el clima laboral y cumplir con las metas trazadas.

LINEAMIENTOS PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Introducción

La comunicación interna está íntimamente ligada a toda actividad propia de la vida productiva de cualquier organización y requiere de la incorporación de nuevos modelos organizacionales y de gestión. Visto así, las organizaciones cada vez otorgan mayor importancia a la comunicación dentro de sus estructuras y esto permite crear y afianzar una imagen institucional que proporcione coherencia a todos los mensajes que se emiten, en especial los dirigidos al personal interno. Los diferentes tipos de instituciones utilizan la comunicación para dar a conocer las actividades que desarrollan o los servicios que prestan, con la finalidad de crear una imagen positiva en la sociedad para que opten por la institución y sus servicios.

En este sentido, se constituye en una herramienta estratégica, que los gerentes de las organizaciones no deben desconocer, debido a que es una herramienta operativa utilizada para optimizar la relación entre el personal y para lograr un posicionamiento de imagen por parte de la institución en el ámbito externo.

En función a lo descrito, y atendiendo los resultados de la investigación se diseñaron lineamientos teóricos para fortalecer la comunicación interna y por ende el clima organizacional de la organización en estudio, los cuales se resumen en un plan que se describe a continuación.

Cuadro 5. Plan para fortalecer la comunicación organizacional y el clima organizacional

Objetivo general: Generar un plan que apoye la comunicación interna y fortalezca el clima organizacional			
Objetivo	Estrategia	Táctica	Descripción de la táctica
Diseñar políticas de Comunicación interna que apoyen una comunicación efectiva, para lograr un adecuado desempeño de las actividades laborales.	Definición y ejecución de actividades que promuevan y fortalezcan la confianza comunicacional.	Definir el tipo de información que se desea enviar ante cada uno de los empleados	Se identificarán y analizarán los empleados mediante la clasificación de nivel jerárquico, generadores de información y audiencias en general para el envío de información
		Selección de medios de comunicación a utilizar según el mensaje	Según mensaje y públicos, se seleccionaran los medios de comunicación interna a utilizar para lograr una mayor efectividad en el envío de la comunicación
		Activación de redes sociales internas	Se activarán y se realizarán pruebas con las plataformas ya existentes en la institución y que actualmente no se utilizan. Las plataformas son las siguientes: foro, chat, blog y páginas personales.
		Promover el uso de las redes sociales internas	Se invitará a los colaboradores a explorar y utilizar las redes sociales internas.
		Establecimiento de un buzón de sugerencias.	Se pondrá a disposición de los colaboradores el buzón de sugerencias como medio de valoración de las buenas ideas o expresión de sus necesidades. El seguimiento a la información depositada en el buzón es base para su credibilidad y posicionamiento entre los colaboradores
		Elaboración de boletín departamental mensual.	Mensualmente un departamento estará a cargo de la edición del Boletín Departamental. El cual tiene como objetivo dar a conocer las funciones y al personal que lo conforma
Propiciar actividades de integración de equipos y fortalecimiento de la Comunicación Interna.		Creación de espacios de expresión	Se evaluarán y crearán espacios para que los colaboradores puedan expresar sus opiniones e ideas en relación a temas diversos. Esta actividad ayudará a disminuir rumores de pasillo y a resolver dudas buscando la opinión de expertos
		Establecer actividades de acercamiento de los colaboradores con las autoridades de la institución	Se propiciarán reuniones entre las autoridades y los colaboradores de la institución. Durante estas Reuniones las autoridades deberán conducir un dialogo que permita conocer los intereses, metas y prioridades de los colaboradores; asimismo, las autoridades deben expresar su intereses y metas dentro de la institución.
		Actividad de reconocimiento del colaborador destacado bajo la filosofía institucional.	Cada departamento elegirá a un colaborador que se destaque por poseer una actitud acorde a la filosofía de trabajo. Se organizará una reunión para el homenaje.
		Calendarización y socialización de los eventos sociales que se realizaran anualmente.	Se realizará una programación de eventos anual donde se incluirán festividades nacionales e institucionales. La participación de los colaboradores en estas actividades coadyuvará en el afianzamiento de la identidad con la institución.

Fuente: Morales M. 2020

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

El análisis de los instrumentos aplicados sobre: comunicación interna y clima organizacional, permitió desarrollar las conclusiones del estudio y sugerir recomendaciones que pudieran servir para adecuarlas y llevadas a la práctica en el entorno laboral.

En cuanto al objetivo N° 1 destinado a describir las acciones comunicacionales desarrolladas en Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME) Trujillo, los resultados destacan la comunicación interna casi nunca es utilizada como transmisión de informaciones para su funcionamiento operativo, así como elemento constructor de la identidad y la cultura, particularizando en su forma de proceder y lo que se espera de su desempeño, de igual manera en la organización en estudio algunas veces es usada la comunicación interna como generadora de directrices, de un conjunto de métodos, reglas y guías normativas para interpretación de los problemas o situaciones.

Por otra parte, casi nunca la comunicación interna es utilizada para la emisión de mensajes a los empleados focalizados en promover un conjunto de comportamientos definidos en función del logro exitoso de las metas propuestas, incentivar al personal en sus labores y en el desarrollo del aprendizaje necesario para realizar las actividades

En cuanto al objetivo N° 2 referido a describir los factores del clima organizacional, los resultados muestran en la organización se ejecutan

acciones de manera asertiva para llegar a acuerdos entre los empleados, por otra parte ocasionalmente se realizan las actividades de forma conjunta con los empleados.

Estos resultados señalan las debilidades en la organización para el cumplimiento de las normas que se ajustan al trabajo administrativo, esto significa la presencia de dificultades para regular acciones y procedimientos que se deben de seguir en la realización de las tareas asignadas, por otra parte, se evidenciaron debilidades en la organización para lograr que los empleados se desempeñen eficazmente, en función de actividades tangibles y medibles para alcanzar las metas propuesta, para lograr confianza y entendimiento mutuo, lo que conlleva a obtener malas relaciones con todo el personal y las decisiones son tomadas exclusivamente del gerente sin el apoyo de los empleados, causando en algunas ocasiones situaciones de molestia y objeciones en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En consecuencia, los resultados destacan deficiencias de los gerentes para identificar las necesidades de los empleados, canalizar su comportamiento para prevalezca la prevalencia en los puestos de trabajo, lograr en ellos un compromiso elevado en función del beneficio del contexto laboral.

Recomendaciones.

Basado en los hallazgos del estudio entre la comunicación interna y el clima organizacional se recomienda:

Promover en los empleados la importancia del trabajo, motivando la innovación para tomar riesgos, como manifestación de la inclinación del gerente, la cual hay que fortalecer hacia un espíritu visionario para lograr la eficiencia.

Reforzar la credibilidad en el personal a través del uso de los canales motivacionales para fortalecer los equipos de alto desempeño

comprometidos con la organización como alternativa inmediata y así consolidar un reto comunicacional.

Fortalecer la sensibilidad como modo de conducta dirigida hacia la organización que hacia los propios intereses de los miembros, siendo esto así, difícilmente tendrá tendencia a debilitarse, sino todo lo contrario se fortalecería cada vez su visión.

Generar por medio de la motivación, el convencimiento e identificación plena con la organización y la voluntad del personal, esto se convierte en el arte de involucrarlos sin perder el compromiso y aumentando la productividad laboral.

Garantizar a los empleados en el desempeño de sus labores que de las propuestas que estos sugieren se toman decisiones importantes, de esta manera el gerente apunta a una relación satisfactoria y cooperativa, por ende un clima organizacional acorde con las exigencias del medio.

Crear políticas que les permitan a los trabajadores sentir que tan importantes son para la organización, esforzándose por garantizar que se mantengan felices en sus puestos de trabajo, de esta manera se estarían regulando los procedimientos a seguir para la realización de las tareas asignadas.

Fomentar acciones de enriquecimiento profesional entre el mismo personal a fin de mejorar en el desempeño de sus funciones y afianzar la responsabilidad en el trabajo y la comunicación entre las personas a través de conocimientos y experiencias compartidas.

Propiciar condiciones organizacionales que conlleven alimentar un proceso sustentado para la toma de decisiones en consenso real.

Diagnosticar el desempeño del personal con el fin de reforzarlo, creando un ambiente agradable y motivador, de esta manera el gerente aprende la habilidad de percibir las actitudes de las personas en los determinados puestos de trabajo.

ANEXOS

www.bdigital.ula.ve

ANEXO A
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

www.bdigital.ula.ve

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO “RAFAEL RANGEL”
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
POST-GRADO EN DERECHO MERCANTIL
MENCIÓN: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTION
EMPRESARIAL
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO**

Con la finalidad de contar con datos válidos para la variable **COMUNICACIÓN INTERNA**, me lleva a solicitar su valiosa colaboración en el sentido de responder a la totalidad de los ítems presentados en los instrumentos anexos, cuyos resultados se tabularán en forma global sin identificar persona alguna.

Agradeciendo altamente su contribución

www.bdigital.ula.ve

Atentamente

INSTRUCCIONES

a) Lea detenidamente el cuestionario antes de responder las preguntas

a) En cada pregunta con cinco (5) alternativas de respuesta cada una, seleccione una y marque con una (x) la que considere pertinente según los siguientes criterios Las mismas son:

(5) Siempre

(4) Casi siempre

(3) Algunas veces

(2) Casi nunca

(1) Nunca

c) Si tiene alguna duda al respecto, indíquelo en la parte inferior del cuestionario

www.bdigital.ula.ve

INSTRUMENTO SOBRE COMUNICACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL

	En la organización, el gerente	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca	Casi Nunca
1	Se establece la forma de trabajo a través de la comunicación interna					
2	Especifican a los trabajadores las actividades que deben llevar a cabo					
3	Realizan acciones transmitiendo las actividades del puesto de trabajo					
4	Se apoya en la comunicación estratégica para tomar decisiones					
5	Utiliza la comunicación estratégica para alcanzar elementos a largo plazo					
6	Permite establecer las herramientas a emplear					
7	Promueve a través de la comunicación los valores organizacionales					
8	Hace reflexiones sobre los valores de la organización					
9	Genera integración entre todos los empleados					
10	Incentivan la acción de los empleados en el puesto de trabajo					
11	Emite mensajes focalizados en promover comportamientos definidos en el logro de las metas					
12	Incentiva al personal a realizar sus labores					
13	Se planifican las actividades de forma cohesionada para cumplir la misión institucional.					
14	Se utiliza la comunicación para conocer el sentir de los empleados en su desempeño laboral.					
15	Se solicita información al personal para mejorar situaciones internas de la institución					

16	Se solicita información del personal para tomar decisiones institucionales.					
17	Se investiga las causas de las situaciones antes de tomar decisiones					
18	Se ofrece a los empleados distintas soluciones a los problemas que se presentan.					
19	Se reconocen los méritos del personal en la culminación de las tareas.					
20	Se utiliza la realimentación para reconocer el trabajo realizado por los trabajadores.					

www.bdigital.ula.ve

ANEXO B
VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

www.bdigital.ula.ve

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
COMISIÓN DE POST-GRADO EN DERECHO MERCANTIL
MENCIÓN "GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL"
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO



Constancia de Validación de Instrumento

Yo, ----- titular de la cedula de
identidad Nro. **V**-----, de Profesión-----,
por medio de la presente hago constar que he revisado y validado el
instrumento presentado por la -----,
cédula de identidad número **V**-----, aspirante al
título de Especialista en Derecho Mercantil, Mención: Gerencia de Recursos
Humanos y Gestión empresarial de la Universidad de Los Andes, el cual será
utilizado para recabar información necesaria para su Trabajo Especial de
Grado titulado:

-----.

FIRMA DEL REVISOR

C.I: _____

FECHA _____

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
COMISIÓN DE POST-GRADO EN DERECHO MERCANTIL
MENCIÓN "GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL"
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO



Constancia de Validación de Instrumento

Yo, ----- titular de la cedula de
identidad Nro. **V**-----, de Profesión-----,
por medio de la presente hago constar que he revisado y validado el
instrumento presentado por la -----,
cédula de identidad número **V**-----, aspirante al
título de Especialista en Derecho Mercantil, Mención: Gerencia de Recursos
Humanos y Gestión empresarial de la Universidad de Los Andes, el cual será
utilizado para recabar información necesaria para su Trabajo Especial de
Grado titulado:

FIRMA DEL REVISOR

C.I: _____

FECHA _____

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
COMISIÓN DE POST-GRADO EN DERECHO MERCANTIL
MENCIÓN "GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL"
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO



Constancia de Validación de Instrumento

Yo, ----- titular de la cedula de
identidad Nro. **V**-----, de Profesión-----,
por medio de la presente hago constar que he revisado y validado el
instrumento presentado por la -----,
cédula de identidad número **V**-----, aspirante al
título de Especialista en Derecho Mercantil, Mención: Gerencia de Recursos
Humanos y Gestión empresarial de la Universidad de Los Andes, el cual será
utilizado para recabar información necesaria para su Trabajo Especial de
Grado titulado:

FIRMA DEL REVISOR

C.I: _____

FECHA _____

ANEXO C
CONFIABILIDAD

www.bdigital.ula.ve

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

ÍTEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	TOTAL
SUJETO																												
1	3	4	4	4	4	5	4	4	1	4	3	2	3	2	2	2	1	4	4	4	4	2	1	4	4	4	4	99
2	5	4	4	5	5	5	1	5	5	4	3	3	3	2	2	5	3	4	3	3	3	5	3	4	3	3	3	107
3	3	3	1	3	2	2	4	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	4	2	4	2	2	2	4	2	4	75
4	3	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	68
5	4	4	3	3	4	5	4	3	4	3	3	5	2	5	3	4	3	4	4	2	4	4	3	4	4	2	4	107
6	2	4	5	5	2	5	2	5	3	5	5	4	5	3	5	2	5	3	3	5	3	2	5	3	3	5	3	113
7	3	2	1	4	1	3	3	3	4	4	5	5	5	5	3	5	3	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4	114
8	4	2	3	3	5	2	5	1	5	2	5	3	5	4	2	5	5	4	3	1	3	5	5	4	3	1	3	100
9	2	2	2	2	2	1	2	1	3	1	4	1	2	1	2	2	1	1	4	1	4	2	1	1	4	1	4	63
10	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	80
11	3	3	1	3	2	2	1	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	4	2	4	2	2	2	4	2	4	72
12	3	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	68
13	4	4	3	3	4	5	4	3	4	5	3	5	5	5	3	4	3	1	4	2	4	4	3	1	4	2	4	106
14	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	3	3	3	131
15	3	3	1	4	1	3	3	3	4	4	5	5	5	5	3	5	3	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4	115
Σ	50	43	39	53	44	50	45	45	49	48	52	51	49	45	40	50	42	45	3	41	3	50	42	45	3	41	3	1418
Promedio	3,333	2,867	2,6	3,533	2,933	3,333	3	3	3,267	3,2	3,467	3,4	3,267	3	2,667	3,333	2,8	3	3,533	2,733	3,533	3,333	2,8	3	3,533	2,733	3,533	94,53
s ²	0,76	1,18	1,84	0,78	1,93	2,09	1,60	1,60	1,53	1,63	1,45	1,71	2,33	2,53	1,02	1,82	1,63	1,47	0,25	1,80	0,25	1,82	1,63	1,47	0,25	1,80	0,25	430,92
v ² s	0,87	1,09	1,36	0,88	1,39	1,45	1,26	1,26	1,24	1,28	1,20	1,31	1,53	1,59	1,01	1,35	1,28	1,21	0,50	1,34	0,50	1,35	1,28	1,21	0,50	1,34	0,50	33,40

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albornoz, Y. (2009). **Gestión de recursos humanos y desempeño laboral en la industria cementera en el estado Zulia.** Trabajo de grado de maestría no publicado (MSc. en Gerencia Empresarial), Universidad Rafael Bellosó Chacín, Maracaibo.
- Argyris, R (2005) **Organizaciones inteligentes.** El reto al futuro. Editorial Paidós. España.
- Bell, J. (2008). **Comunicar para Crear Valor. La dirección de comunicación en las organizaciones.** Pamplona: Editorial Eunsa.
- Borges, J.; Gelvis, O. y Villalobos, M. (2005). **Políticas de Recursos Humanos de la Alcaldía de Maracaibo.** Trabajo de investigación
- Brunet L. (2002). **El Clima de Trabajo en las Organizaciones, definición, diagnóstico y Consecuencias,** México, Editorial Trillas ARS Grafica S.A.
- Cuervo, M. (2011). **Comunicación Interna y Formación Profesional.** Cuad. Cent. Estud. Diseño Comun., Ens., Ciudad Autónoma de Buenos Aires, n. 35, marzo 2011.
- Chávez, N. (2007). **Introducción a La Investigación Educativa.** Maracaibo: Ediciones Gráficas.
- Chiavenato, L. (2009). **Introducción a la Teoría General de la Administración.** México: Editorial McGraw Hill.
- Dance, F. (2004). **Teoría de la Comunicación Humana.** Buenos Aires: Editorial Troquel.
- D'Annello, S y Salom de Bustamante (2009) **Satisfacción en el trabajo.** Centro de investigaciones psicológicas. Universidad de los Andes. Mérida.
- Díaz, J. (2010). **Comunicación organizacional interna en las de la Costa Oriental del Lago del estado Zulia.** Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad Rafael Bellosó Chacín, Maracaibo.

- Fernández, C. (2007). **La Comunicación en las Organizaciones**. México:Editorial Trillas.
- Ferrebus, R. (2009). **Análisis de las estrategias internas comunicacionales de las jefaturas jurisdiccionales y administrativas del Poder Judicial Zuliano**. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad Rafael Belloso Chacín, Maracaibo.
- Galindo, J. (2011). **Comunicación Estratégica e Ingeniería En Comunicación Social. Apunte analítico crítico sobre el libro Estrategias de Comunicación RAZÓN Y PALABRA** Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación www.razonypalabra.org.mx [Consulta: 2012, Febrero 06].
- Galvez, B. y Vives, A. (2006). **Ejecución Del Plan Estratégico De Comunicaciones: De La Planeación A La Acción Con Éxito**. Universidad de la Sabana (Bogotá, Colombia).
- Gómez, L. (2010). **Análisis de la comunicación organizacional interna en el servicio nacional integrado de administración aduanera y tributaria (SENIAT)**. Trabajo de grado de maestría no publicado Universidad Rafael Belloso Chacín, Maracaibo.
- Guevara, N. (2007). **El Libro Azul de la Comunicación Organizacional**. Madrid: Editorial Libart.
- Hadgeitz W. y Attman, J. (1987). **La evolución de los docentes: Desarrollo profesional, personal y social**. Madrid: Publicaciones, 29. pp. 25-52.
- Hernández, C; Fernández, R. y Baptista, P. (2006). **Metodología de la Investigación**. México: Editorial McGraw-Hill.
- Ivancevich, D. (2000). **Competencias y competitividad**. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Laporte, J. (2007). **Entusiasmar a la Propia Institución. Gestión y Comunicación Interna en las Organizaciones sin Ánimo de Lucro**. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias.
- Loweh, H (2000) **Diagnostico organizacional**. Alfaomega grupo editar S.A. México.

- Martínez, M (2006). **Fundamentación Epistemológica del Enfoque Centrado en la Persona**. Revista de la Universidad Bolivariana. Vol 5.Nº15.
- Pekrun, R (2002) **Motivación del ser humano**. New York.
- Pérez, R. (2001). **Estrategias de Comunicación**. Barcelona: Editorial Ariel.
- Pizzolante, I. (2006). **El Poder de la Comunicación Estratégica**. Caracas: Editorial CEC.
- Price, V. (2009). **La opinión pública, esfera pública y comunicación**. Barcelona: Editorial Paidós.
- Revilla, R. (2010). **Comunicación Pública como Herramienta para la Participación Ciudadana en las Alcaldías**. Tesis Doctoral no publicada Universidad Dr.Rafael Beloso Chacín, Maracaibo.
- Rivera, J. (2006). **Gestión de Recursos Humanos, enfoque sistémico en una perspectiva global**. México: Rev. Investig. Psicol. (Online) v.9 n.1.
- Robbins, S. (2009). **Comportamiento Organizacional**. México: Editorial Prentice Hall.
- Romero, M. (2008). **Desempeño Gerencial y Gestión de Recursos Humanos en las Empresas Mixtas del Municipio Maracaibo**. Trabajo de grado de maestría no publicado., Universidad Rafael Beloso Chacín, Maracaibo.
- Rubio, N. (2010). **Comunicación organizacional interna como Estrategia de la Gestión Administrativa Tributaria en el Sector Público Municipal**. Tesis doctoral no publicada Universidad Rafael Beloso Chacín, Maracaibo.
- Sánchez, G (2003) **Aspectos sociales y emocionales de las organizaciones**. Editorial Paidós. España.
- Sebastian, M. (2008). **La Comunicación en las instituciones del sector público**. Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de Entre Ríos. Paraná: Jornadas de Comunicación Institucional: comunicar en el sector público. Paraná, el 22 de junio.
- Stoner, J. (2004). **Administración**, México.

Sveiby, K. (2009). **Capital Intelectual**. La nueva riqueza de las empresas, París-Barcelona, Maxima Laurent du Mesnil y Gestión 2000.

Toffler, O (2006) Evolución y conocimiento. Plaza editores. España.

www.bdigital.ula.ve