



República Bolivariana de Venezuela  
Universidad de los Andes  
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas  
Especialización en Derecho Mercantil Opción Recursos Humanos  
Gestión Empresarial

**LA COMUNICACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA PROCURADURÍA  
GENERAL DEL ESTADO MÉRIDA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA  
PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA.**

Autor: Iraima E. Linares Paredes

Tutor: Lic. Tulio E. Carrillo R. PhD

Mérida, 2022

c.c Reconocimiento



República Bolivariana de Venezuela  
Universidad de los Andes  
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas  
Especialización en Derecho Mercantil Opción Recursos Humanos  
Gestión Empresarial

**LA COMUNICACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA PROCURADURÍA  
GENERAL DEL ESTADO MÉRIDA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA  
PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA.**

Proyecto de Trabajo de Grado para optar al Título de Especialista en Derecho Mercantil Opción  
Recursos Humanos Gestión Empresarial.

**Autor: Iraima E. Linares Paredes**

**Tutor: Lcdo. Tulio E. Carrillo R.Ph.D.**

Mérida, junio 2022

## Tabla de Contenido

<b>Resumen</b> .....	<b>x</b>
<b>Dedicatoria</b> .....	<b>xi</b>
<b>Agradecimientos</b> .....	<b>xii</b>
<b>Carta de Aceptación del Tutor</b> .....	<b>xiii</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>FASE I</b> .....	<b>3</b>
<b>EL PROBLEMA</b> .....	<b>3</b>
<b>Planteamiento del Problema</b> .....	<b>3</b>
<b>Objetivos de la Investigación.</b> .....	<b>9</b>
Objetivo general.....	9
Objetivos específicos.....	9
<b>Justificación de la Investigación.</b> .....	<b>10</b>
<b>Alcance y delimitaciones</b> .....	<b>11</b>
Limitaciones .....	12
<b>FASE II</b> .....	<b>13</b>
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b> .....	<b>13</b>
<b>Historial de la Organización Procuraduría General del estado Mérida</b> .....	<b>13</b>
Antecedentes de la Investigación .....	13
Antecedentes locales .....	14
Antecedentes Nacionales.....	16
Antecedentes Internacionales .....	17
<b>Reseña de la Institución</b> .....	<b>17</b>
Visión .....	18

Misión .....	18
Objetivo General .....	18
<b>Bases Teóricas .....</b>	<b>19</b>
Gestión Gerencial .....	19
Gestión gerencial pública .....	20
Gestión del talento Humano .....	22
Gestión del Talento Humano en la administración Pública .....	23
El proceso comunicacional.....	25
La Comunicación como habilidad gerencial .....	26
Niveles de comunicación en la Organización .....	27
Canales de la Comunicación .....	28
Canal Formal de Comunicación.....	28
Canal Informal de Comunicación.....	29
La Comunicación Asertiva.....	31
Conflicto.....	31
Niveles del Conflicto.....	33
Negociación.....	37
<b>Programación Neuro-Lingüística PNL y Comunicación .....</b>	<b>38</b>
La Programación Neuro-Lingüística (PNL).....	38
Programación: .....	38
Neuro .....	39
Lingüística .....	39
Fundamentos de la P.N.L. ....	40
Objetivos de la PNL. ....	41
Supuestos de la Programación Neuro Lingüística.....	42
1.-Submodalidades de los sistemas representativos .....	43
2.- Descripción triple de la realidad: .....	43
3.- Metamodelo: .....	43
4.- Modelo Milton: .....	43
6.- Movimientos oculares: .....	44
Los visuales: .....	45

Los auditivos: .....	45
Los kinestésicos.....	45
Modelo comunicacional de la Programación Neurolingüística PN.....	46
Modelo PNL: la técnica Walt- Disney: .....	46
Modelo PNL: Metamodelo:.....	46
Modelo PNL: Milton del Lenguaje: .....	47
Modelo PNL: Integración de las Partes:.....	47
Modelo PNL: R.O.L.E: .....	47
Modelo PNL: S.C.O.R.E.....	48
Modelo PNL: Comunicación Eficaz.....	48
<b>Estrategias de comunicación desde la perspectiva de la PNL.....</b>	<b>49</b>
Desorientación y dificultades de alineamiento del personal con la estrategia organizacional. ....	49
Falta de colaboración y compromiso.....	50
Dificultades en la circulación de la información.....	50
Profusión del rumor y de una cultura basada en la “confidencialidad” y la desconfianza	50
Desprotección del talento, desmotivación y pérdida de productividad.....	50
Detrimento del clima laboral.....	50
Problemas de adaptación a cambios y/o a nuevas condiciones de trabajo .....	50
Falta de incentivo a la profesionalización .....	51
Dificultad para gestionar el conocimiento.....	51
Complejidad en la toma de decisiones efectiva.....	51
<b>Bases Legales .....</b>	<b>51</b>
<b>FASE III.....</b>	<b>54</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>54</b>
<b>Naturaleza y Enfoque de la Investigación.....</b>	<b>54</b>
<b>Tipo y nivel de la Investigación.....</b>	<b>54</b>
<b>Diseño Metodológico de la Investigación .....</b>	<b>55</b>
<b>Escenario e informantes Clave de la investigación .....</b>	<b>55</b>

<b>Técnicas de Recolección de información.....</b>	<b>57</b>
<b>Procesamiento y Análisis de la Información.....</b>	<b>58</b>
<b>FASE IV.....</b>	<b>60</b>
<b>Análisis de los Resultados.....</b>	<b>60</b>
<b>Presentación, interpretación y análisis de la información obtenida del guion de entrevista para el Nivel Directivo o de Soporte.....</b>	<b>61</b>
<b>Análisis de los instrumentos aplicados al nivel Sustantivo.....</b>	<b>73</b>
<b>(Entrevista).....</b>	<b>73</b>
<b>Postura de la Investigadora.....</b>	<b>88</b>
La comunicación del Talento Humano .....	88
Los conflictos laborales.....	89
Gestión Gerencial.....	90
<b>FASE V.....</b>	<b>92</b>
<b>Orientaciones de gestión gerencial para el mejoramiento de la comunicación en el talento humano basadas en la Programación Neurolingüística (P.N.L.).....</b>	<b>92</b>
<b>LA PROPUESTA.....</b>	<b>92</b>
<b>Fuente: Elaboración propia Linares (2022).....</b>	<b>93</b>
<b>Justificación de la Propuesta.....</b>	<b>94</b>
Factibilidad de la Propuesta. ....	94
Factibilidad Social.....	95
Factibilidad Económica.....	95
Factibilidad Técnica. ....	95
Factibilidad Organizacional.....	95
<b>Estructura de la Propuesta.....</b>	<b>96</b>
Etapa I Humanización .....	97
Etapa II Operativa .....	98

Etapa III Evaluación.....	98
Etapa I Humanización: .....	99
Orientación .....	99
Objetivo Específico: .....	99
Etapa II Ejecución .....	100
Orientación .....	100
Objetivo Específico: .....	101
Agenda.....	101
Etapa III Evaluación:.....	101
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>103</b>
Conclusiones .....	103
Recomendaciones.....	105
<b>Referencias.....</b>	<b>107</b>
Entrevista.....	120
Guion de entrevista para el Nivel Directivo o de Soporte.....	120
Guion de entrevista para el Nivel Sustantivo.....	121

## Lista de Figuras

Figura 1. Organigrama de la Procuraduría General del Estado Mérida-Venezuela .....	18
Figura 2. Capacidades de un Gerente Publico .....	21
Figura 3. El Proceso Comunicacional.....	25
Figura 4. Efectos de los distintos niveles de conflicto.....	33
Figura 5. Modelo Comunicacional PN .....	49
Figura 6. Estructura de la Propuesta .....	97

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## Lista de Tablas

Tabla 1. Unidad de Análisis.....	53
Tabla 2. Distribución de los Informantes: personal Gerencial de la Procuraduría General del Estado Mérida Venezuela.....	57
Tabla 3. Orientaciones de gestión gerencial para el mejoramiento de la comunicación en el talento humano basadas en la Programación Neurolingüística P.N.L. ....	93

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



República Bolivariana de Venezuela  
Universidad de los Andes  
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas  
Especialización en Derecho Mercantil Opción Recursos Humanos  
Gestión Empresarial

## **LA COMUNICACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO MÉRIDA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA.**

**Autor: Iraima E. Linares Paredes**

**Tutor: PhD Tulio E. Carrillo Ramírez**

Fecha: Junio 2022

### **Resumen**

La Procuraduría General del estado Mérida, como organización del sector público, en la actualidad no cuenta con estrategias de comunicación organizacional para estar en constante contacto con sus trabajadores. Debido a esto, el objetivo general de la investigación es el de generar una propuesta para la optimización de la comunicación en el talento humano de la institución, desde la perspectiva de la Programación Neurolingüística P.N.L., que tienda a la disminución de los conflictos laborales y entre sus objetivos específicos fundamentar teóricamente el proceso comunicacional del talento humano desde la perspectiva de la Programación Neurolingüística P.N.L, así como diagnosticar el modelo comunicacional existente en la relación laboral que se da en la Procuraduría General del Estado Bolivariano de Mérida, develar los factores críticos que influyen en la comunicación del talento humano y afectan las metas organizacionales y generar orientaciones de gestión gerencial basadas en la Programación Neurolingüística P.N.L. que aseguren el mejoramiento de la comunicación en el talento humano, que disminuyan los conflictos laborales. La misma se fundamentó en la Gestión Gerencial, la gerencia en el sector público, una gerencia del talento humano, el proceso comunicacional, la comunicación, sus elementos, tipos, niveles, canales, conflictos, la P.N.L. y sus modelos así como estrategias de comunicación. Para el siguiente análisis se aplicó una investigación tipo exploratoria y descriptiva con un enfoque cualitativo-humanista, aplicando la técnica de entrevista y considerando como informantes claves a los trabajadores de la organización; empleándose la observación descriptiva y el análisis de contenido como técnica para la recolección y tratamiento de información. Mediante el estudio se pudo concluir que existen dificultades en los canales regulares de comunicación, lo que genera conflictos entre el personal de la organización en estudio, para lo cual se hace una propuesta para optimizar la comunicación desde la perspectiva de la Programación Neuro Lingüística

**Palabras-Clave:** Comunicación Organizacional, Estrategias, Programación Neurolingüística, sector público, conflictos.

## Dedicatoria

Dios, gracias por otorgarme la sabiduría, la salud, los recursos para lograrlo.

A mí amado esposo Carlos quien me prestó  
el tiempo que le pertenecía para terminar este proyecto  
a mi princesa Valeria, gracias por ser mi motivación

Los amo.

A mi madre quien me enseñó ha siempre luchar por mis metas.

Gracias Mateo mi papá, hoy pude llegar a donde tú no pudiste.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve) Este triunfo es de Uds.

A mis hermanas Marisol, gracias por tu apoyo  
y ejemplo en silencio, a Carolina, fuente inagotable de apoyo y cariño  
a mis sobrinos mis amados, Jos, Mich, Sofí y mi Lucas

A Carlos Augusto, Ma. Fernanda y Manuela, por su apoyo y su aliento

A mis amigas Leyda, Fanny e Idania y a todos los no mencionados.

Dios los bendiga.

Iraima

## Agradecimientos

Las personas con las cuales estoy en deuda son incontables. A todos aquellos que directa o indirectamente han hecho posible este proyecto, mi más sincero agradecimiento. Aun así, quisiera dar nombre y rostro a algunas personas que han sido especialmente importantes.

Mi eterna gratitud a la casa de Estudios la Universidad de los Andes Mérida-Venezuela, a la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, brindándome oportunidades y experiencias, invaluable, permitiendo alcanzar nuevas metas académicas y profesionales.

Agradezco infinitamente al Prof. Tulio Carrillo Ramírez, tutor de esta investigación por su generosidad y paciencia para con la revisión de los primeros manuscritos, en donde las ideas demandaban ser encauzadas de la mano de un experto como él, a quien además debo agradecerle por ser una importante guía para mi desarrollo profesional. Estímulo permanente para alcanzar grandes logros, entre ellos, luchar con dignidad, humildad, seriedad y dedicación alrededor de la construcción de las ideas.

A la Profesora María Bolivia Mora Noguera, por confiar y creer en mí, en los estudiantes, por creer en las personas, por la oportunidad de me da, quien no permitió que desistiera, por su mística de trabajo, por su excelencia profesional, pero sobre todo por su don de gente y de servicio, mil gracias.

Al Profesor Freddy Márquez, que como parte del jurado, por cada detalle y momento dedicado en las observaciones de mi investigación, agradecerle por la caridad y exactitud con la que me corrigió, a Usted mi agradecimiento.

## Carta de Aceptación del Tutor

Por la presente hago constar que he leído el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por la ciudadana Iraima Elizabeth Linares Paredes, titular de la Cédula de Identidad N° V-9-477.471, para optar al título de Especialista en Derecho Mercantil Opción Recursos Humanos, Gestión Empresarial, cuyo título es: **LA COMUNICACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO MÉRIDA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA.**; y que acepto asesorar al estudiante, en calidad de Tutor, durante la etapa de desarrollo del trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de Mérida, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 202\_.

\_\_\_\_\_  
Prof. \_\_\_\_\_

C.I. \_\_\_\_\_

## Introducción

En la actualidad, las organizaciones vienen de una transformación en los conceptos y en la funcionalidad del conocimiento de lo que es el talento humano. Hay una búsqueda incesante de dar respuestas a los fenómenos subyacentes, así como de estrategias metodológicas, procesos organizativos que contribuyan a la mejora y desarrollo organizacional; donde el principal protagonista en tiempos complejos por la que atraviesa las organizaciones lo constituye el talento humano.

Este escenario suele ser complejo dentro de las organizaciones, y es mediante el acto de interacción humana y social donde encuentra el medio o el canal de ejecución de esa capacidad activa de la persona, y de esa manera aprenderlo y desarrollar esas habilidades para asumirlo, saber hacer las cosas y trascenderlo.

De este modo, constituye el proceso comunicacional un importante eslabón en las organizaciones, atribuido al área del conocimiento y su gestión, como esa interconexión social en la cual hay esa reciprocidad y flujo de conocimiento en una integral *gestión*, donde la innovación y la toma de decisiones en función de que la organización pueda cumplir con su misión, alcanzar su visión y ser eficiente.

En torno a esto se requiere de gerente proactivos, estrategas, donde entiendan el valor fundamental del talento humano en las organizaciones y el proceso comunicacional. Es así que la investigadora bajo los principios que rigen la Programación Neurolingüística P.N.L., establece una estrategia aplicada a la Procuraduría General del Estado Mérida, organización pública en estudio donde pueda ser constituida en una organización abanderada de sus valores intrínsecos y reforzar su identidad con una comunicación interna efectiva.

Dentro de este marco, la presente investigación tiene lugar de ejecución y desarrollo en la Procuraduría General del estado Mérida Mérida-Venezuela. La propuesta está estructurada de la siguiente manera:

**Fase I:** Contiene el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos de la investigación alcance y limitación del estudio. **Fase II:** Reúne los principales fundamentos teóricos sobre los cuales está basada la investigación, el marco teórico referencial. Así mismo los antecedentes tanto locales, nacionales e internacionales sirven de referencia para comprender la importancia que tiene en las organizaciones del sector público la efectiva comunicación para

evitar los conflictos Estas teorías contribuyeron de fundamento teórico al presente estudio “Propuesta para la optimización de la comunicación en el talento humano de la procuraduría general del estado bolivariano de Mérida desde la perspectiva de la programación neurolingüística.”, así como la conceptualización y unidad de análisis.

**Fase III:** Contiene el marco metodológico, tipo y nivel de la investigación, diseño metodológico de la Investigación, escenario e informantes claves de la investigación, técnicas de recolección de información, procesamiento y análisis de la información y resultados. **Fase IV:** En esta etapa se desglosa el análisis de los resultados y de la aplicación de los de los instrumentos a los informantes claves.

**Fase V:** En este segmento se plantea la justificación, factibilidad, estructura, fases y desarrollo de propuesta. Posteriormente se proyectan las conclusiones, y recomendaciones emitidas en base a los resultados obtenidos y finalmente, las referencias, anexos que son mencionados en el trabajo de investigación.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## FASE I

### EL PROBLEMA

#### Planteamiento del Problema

El ser humano desde el principio de la sociedad, ha experimentado la necesidad de estrechar lazos comunitarios y de convivencia, para el mejoramiento de su calidad de vida. Este carácter ha sido un factor determinante, una manera radical hacia la visión del mundo, como un rasgo distintivo de su potencialidad para vivir en sociedad. Uno de los cometidos de la humanidad para satisfacer sus necesidades y exigencias materiales y espirituales, **es que él ser humano requiere vivir en sociedad**, pues aun cuando siendo un ser racional e individual, no le es suficiente; requiriendo de la ayuda y protección de los demás de su especie.

Uno de los componentes más importantes dentro de esta forma asociativa lo constituyen las comunidades conformadas en pequeños poblados; que buscaban alcanzar mejores formas de vivir, lo que le permitió obtener niveles de seguridad y un clima óptimo para su desarrollo; que aunque es poco lo que se sabe sobre el funcionamiento de esas formas comunitarias de subsistencia, lo que sí es innegable es el carácter de solidaridad y el apoyo mutuo entre los miembros de la comunidad.

Dentro de este marco, numerosos han sido los estudiosos de la vida en sociedad. Aristóteles en su obra *Política*, entre sus reflexiones, menciona las estructuras básicas de la sociedad, en la que la ciudad representa el mayor logro, definiéndola como “una asociación de seres iguales, que aspiran en común conseguir una existencia dichosa y fácil” (*Política*, VII, 8, 1328a); para el estagirita, se concibe al hombre como un animal social, “*politikón zoion*”, que desarrolla sus fines en el seno de una comunidad, de la polis, como el ámbito autosuficiente de la cultura y la vida feliz.

En este sentido, dentro del desarrollo de la sociedad y de la asociación a la que ha tenido que recurrir el hombre, hasta su consolidación en agrupaciones con fines comunes denominadas organizaciones, se ha tenido que valer de una serie de estrategias para llevar a cabo el cumplimiento de sus fines y objetivos; siendo una de ellas el desarrollo organizacional, constituida ésta como la estrategia con elementos internos y externos, destacándose la innovación y la adaptación, como elementos fundamentales en la organización y que, le atribuyen mayor flexibilidad con su entorno.

En tiempos modernos, el ritmo acelerado que opera en la sociedad, ha repercutido profundamente en las organizaciones, éstos enfrentan los cambios sustanciales en los principios y en los conceptos propios de la naturaleza del ser humano que se organiza y vive en sociedad; trayendo consigo cambios a todo nivel; al respecto como se citó en Cardona y Hernández (2010) “Se modifican sustancialmente en el sistema de comunicaciones, los mecanismos de comercio, el sistema financiero internacional y el papel económico de las corporaciones transnacionales; apareciendo de forma creciente nuevas tecnologías, nuevos mercados, nuevos negocios” (Rodríguez, Roberto 2007)

Ante esto impera la complejidad de las organizaciones, en las que se requiere de estrategias y de equipos capacitados, con gerentes proactivos cónsonos con las realidades cambiantes; Se podría complejizar el *yo soy yo y mi circunstancia* orteguiano diciendo que *mi circunstancia es también yo*, y sino la salvo a ella no me salvo yo en una demostración de los inicios de la proactividad. De este modo, una gerencia proactiva, va a la par con paradigmas de una organización de la información y del conocimiento, que inquiera estrategias sobre el manejo de modelos de comportamiento en las organizaciones de este siglo XXI; en donde se le unen escenarios como la globalización, que obligan a generar mecanismos de sustentabilidad.

En este orden de ideas, se entiende por gestión según Stoner y Freeman (1997), como “el proceso de formular, ejecutar y evaluar actividades que harán posible alcanzar los objetivos de la organización y para ello debe poner en práctica cuatro procesos: planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y demás recursos” (p.69) Es decir, aplicar el proceso administrativo para alcanzar los resultados organizacionales, en las que se exigen comportamientos proactivos de la gerencia, pues ya no se trata de responder a dificultades sino, de generar inquietudes sobre las cuales no se tiene respuesta todavía.

Al respecto Covey (citado por Torres y otros (2012), expone que: “la proactividad, es tomar la iniciativa y hacerse responsable por las decisiones tomadas” (p.973), por tanto el ser proactivo, se basa en la libertad de elegir que tiene cada persona respecto a la forma de responder a un estímulo o circunstancia, basada a su vez en la propia capacidad de autoconciencia, la voluntad independiente, la capacidad de imaginación y la conciencia moral de cada ser humano; no solo significa tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.

Cabe destacar, que toda organización (sea esta de razón pública o privada) está persistentemente sujeto a una serie de cambios que llevan a la complejidad de la misma, y enruta su accionar y respuestas a los nuevos acontecimientos y las exigencias de los mercados tan dinámicos como los actuales. Por ello, toda organización que resiste al cambio, a su modificación, a su evolución y a la adaptación a las nuevas circunstancias presentes y futuras, corre el riesgo de paralizarse y a desaparecer, no podrá mantenerse en el tiempo; en el caso del gerente del sector público, enfrenta nuevos desafíos, como es el de gestionar su entorno organizacional con lo político, a fin de potenciar las capacidades internas organizacionales y estar en reflexión permanente sobre el propósito de la organización pública, entre otros factores.

De ahí que, para poder confrontar esos retos, definitivamente, la gerencia debe estar a la par de estrategias administrativas acorde a los requerimientos actuales. Desde la perspectiva de la gerencia pública, ésta presenta según Pineda (2012) una serie de problemas tales como:

a) alta centralización de la toma de decisiones, b) lentitud y entramamiento de los procesos administrativos, c) ausencia de mecanismos sistematizados de planificación de la gestión institucional) inadecuadas estructuras organizativas, e) ausencia de sistemas de seguimiento de la gestión f) ausencia de políticas coherentes y acertadas de administración y desarrollo de recursos humanos, g) bajo nivel de conocimiento sistematizado del entorno organizacional, h) escasa incorporación de nuevas tecnologías en la gestión tanto productiva como administrativa, i) baja capacidad técnica y operativa y l) debilidad en la política informativa externa.(p.2)

En conformidad con lo establecido por Pineda, la gerencia pública presenta una serie de dificultades que impiden el ejercicio efectivo de sus funciones en beneficio del Estado y de lograr un óptimo desempeño. Estas fallas se manifiestan a través de la lentitud en los procesos, la centralización y concentración de las decisiones, la falta de seguimiento y escasa evaluación; a las que se unen, políticas desacertadas en el desarrollo de personal, la poca utilización de las nuevas tecnologías de la información y comunicación a los procesos.

Siendo, bajo la óptica de la investigadora, la comunicación un factor predominante en la organización, pues la falla de esto ocasiona un deterioro relevante en el clima organizacional, debido a que la información expresada no es difundida a todo el personal. Este fenómeno que se da a lo interno de las organizaciones públicas, lo cual se manifiesta en la cultura corporativa, que a decir Zapata (2008), es un fenómeno tangible igual a la estructura y a la tecnología que posee una organización, cuya función es crear la identidad.

Es así, que una de las actividades más frecuente en las organizaciones lo constituye la comunicación, es normal la misma en reuniones, discusiones de proyectos, solicitar información, lo cual si no es adecuada puede generar disputa, y lo idóneo es que se genere una comunicación que puede ser asertiva y elocuente, logrando a su vez resolver cualquier situación problemática que se presente en una organización (Palací, 2005).

En todo ese contexto se requiere una comunicación asertiva, que sea la base fundamental para la buena actividad dentro de la organización donde fluya una buena interrelación entre los miembros de la organización. El ser humano está orientado a expresarse y este intercambio de mensajes da origen a las relaciones interpersonales; como resultado se puede afirmar que el ser humano desde su propia naturaleza, se conecta con los demás. Dicha afirmación está corroborada por estudios neurológicos, como lo demuestra Goleman (2006), quien afirma que:

El descubrimiento más importante de la neurociencia es que nuestro sistema neuronal está programado para conectar con los demás, ya que el mismo diseño del cerebro nos torna sociables al establecer inexorablemente un vínculo intercerebral con las personas con las que nos relacionamos (p.9).

La capacidad de asociarnos efectivamente con nuestros semejantes por medio de las interacciones sociales, tiene como fin establecer relaciones positivas que tiendan a ser armónicas,

con el objeto de potencializar el mayor provecho sobre éstas. De igual forma, la neurología ha demostrado la condición del cerebro humano para comunicarse y también ha indagado en cómo las relaciones influyen biológicamente en el individuo; tal como afirma Goleman (2006: p.10).

De este modo, es de vital importancia las relaciones sociales no solo para conectarnos socialmente con el entorno, sino la influencia que ocasionan sobre la psiquis y el estado de salud del individuo, es ineludible no pensar en la relevancia que las mismas tienen en el ejercicio laboral, tanto para el manejo de relaciones como para el bienestar de los individuos que interactúan, específicamente en profesiones cuyo campo de trabajo se ve inmerso en las relaciones sociales.

Pero, bajo la experiencia de la investigadora que ha hecho vida laboral en la administración pública cercana a dos décadas, ha evidenciado que no se propicia en las organizaciones públicas la instauración adecuada de relaciones interpersonales, que a decir de Murillo (2004), son los principios fundamentales que guían las relaciones entre los individuos, para regular sus problemas, identificar las normas de interacción entre personas y grupos, que se crean al interior de la organización, desde que “las relaciones se manifiestan según status, roles y procesos que adquieren las personas y determinados grupos sociales, conformando de esta manera fenómenos organizacionales que caracterizan las interacciones personales” (Zapata y Rodríguez 2008 p.305).

Dentro de esta perspectiva, dentro de la organización descrita no existe un buen manejo de la planificación, lo que hace que no se reduzca el impacto del cambio, debido a la improvisación, la redundancia de procesos, poca o nula optimización de los recursos que la organización dispone y dificultando con ello la aplicación de los estándares de control. Lo cual afecta el análisis de las fortalezas y debilidades, en el momento de ser evaluado.

Así mismo se ha evidenciado altos niveles de desmotivación, ausencia laboral, falta de empatía, bajo nivel de reconocimiento en el talento humano; a lo que se une, la falta de liderazgo de cargos de gerencia y nivel intermedio, la procrastinación, el incumplimiento en tareas y plazos, incremento de retardos que generan en el personal una evidente insatisfacción manifiesta, lo que repercute en actitudes tales como absentismo laboral, evasión de responsabilidades, entre otros.

Lo anterior podría estarse manifestando a causa de una gerencia que muestra ser *laisse faire*, donde no hay compromiso laboral, ni identificación con el cargo y la función, bajo niveles de responsabilidad y compromiso, falta de aceptación entre las personas, abandono del puesto de trabajo, no se lleva un adecuado proceso de evaluación del desempeño al talento humano, ausencia de políticas de reconocimiento ni de incentivos laborales, retardo en las políticas de ascenso, deficiente acompañamiento gerencial o supervisión de los procesos inherentes en los organismos, y por tanto bajo manejo de estrategias comunicacionales y de liderazgos.

De continuar esa situación antes descritas podrían generar efectos legales administrativos, que pueden hacer daño a la administración pública, pudiendo resaltar o destacar falta de creatividad intelectual para la producción de opiniones jurídicas, nivel de productividad bajo, escasa capacidad de respuesta, poco trabajo en equipo, lentitud en las toma de decisiones, bajo nivel en la capacidades de respuesta en el cumplimiento de los plazos, agotamiento laboral, despersonalización, barreras y ruidos comunicacionales, atmosfera laboral pesada, clima organizacional de descontento, reactividad en los procesos y cumplimientos de metas, y por tanto conflictos en los diferentes niveles laborales

A partir de esta problemática planteada, la investigadora formula las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es el modelo comunicacional que se lleva a cabo dentro del talento humano de la Procuraduría General del Estado Bolivariano de Mérida?
2. ¿Cuáles podrían ser los factores críticos de la comunicación que influyen en las relaciones laborales y en el cumplimiento de metas dentro de la organización?
3. ¿Qué orientaciones se generan para que la gestión gerencial mejore la comunicación desde la perspectiva de la Programación Neurolingüística?

Por tanto, de continuar esta situaciones, descritas la investigadora propone caminos que permitan orientar el mejoramiento comunicacional en los diferentes niveles de esta dependencia, siendo una de estas la aplicación de estrategias comunicacionales para la evitación de conflictos y otras situaciones como las descritas anteriormente, que bajo la perspectiva de la Programación Neurolingüística y la comunicación asertiva para la toma de decisiones y resolución de conflictos. Lo cual versa sobre la interrelación dinámica de nuestro pensamiento y organizar

nuestra experiencia de tal forma que, a través de los procesos neurológicos, logremos producir los comportamientos adecuados a los objetivos que queremos alcanzar. Tiene que ver con lo que el ser humano ha desarrollado como un sistema de comunicación tan complejo, sobre todo en lo que respecta al lenguaje, lo que hace un poder diferenciador de otros seres; una habilidad en el uso del lenguaje que refleja en buena medida, la capacidad de nuestro sistema nervioso y de que como está modelado el sistema nervioso por el lenguaje

Es a través de la respuesta a estas interrogantes, se podrán mejorar las situaciones planteadas y los cuales se podrían establecer los siguientes objetivos.

### **Objetivos de la Investigación.**

#### **Objetivo general.**

Generar una propuesta para la optimización de la comunicación en el talento humano de la Procuraduría General del Estado Bolivariano de Mérida desde la perspectiva de la Programación Neurolingüística que tienda a la disminución de los conflictos laborales.

#### **Objetivos específicos.**

Fundamentar teóricamente el proceso comunicacional del talento humano desde la perspectiva de la Programación Neurolingüística (P.N.L)

Diagnosticar el modelo comunicacional existente en la relación laboral que se da en la Procuraduría General del Estado Bolivariano de Mérida.

Develar los factores críticos que influyen en la comunicación del talento humano y afectan las metas organizacionales.

Generar orientaciones de gestión gerencial basadas en la Programación Neurolingüística P.N.L. que aseguren el mejoramiento de la comunicación en el talento humano, que disminuyan los conflictos laborales.

## **Justificación de la Investigación.**

La presente investigación es un proceso de construcción de conocimiento que parte de un hecho real, a la vez que da pautas o líneas de acción para futuras investigaciones y acrecienta el conocimiento en esta área. Por esta razón, estudiar acerca del proceso comunicacional, las situaciones de conflictos que afectan la gestión pública, generan acciones que puedan minimizar las fricciones y con ello, mejorar las relaciones interpersonales y laborales entre el personal de la Procuraduría General del Estado Bolivariano de Mérida

En relación al aporte organizacional, permite disminuir los procesos de conflictos así como mejora la producción intelectual. Además que, desde el punto de vista organizacional permite colocar a esta dependencia dentro de los más altos niveles de organización y estandarización gerencial.

En relación al aporte institucional, este estudio es relevante pues proporciona vías en las que se propone orientaciones gerenciales, como herramientas para la implementación de estrategias que fortalezcan su desempeño, se obtenga gerentes más proactivos, más capacitados, y comprometidos con la institución, en la ejecución eficaz de sus funciones, con mayor responsabilidad, asumiendo su posición de liderazgo en la institución.

En cuanto al aporte teórico, el mismo es propicio, pues partirá desde de los conocimientos existentes en la materia, aportando herramientas para enfocar el desarrollo del talento humano en la administración pública, siendo un factor importante tanto para los empleados como para las organizaciones. El mismo está relacionado con la innovación y la iniciativa, de ahí, que constituye material de referencia altamente relevante para otros estudios, de parte de estudiantes y otras personas interesada en el tema, así como del acervo científico de la Universidad de los Andes.

Desde la perspectiva social, la gerencia proactiva en la gestión de estrategias, desde la perspectiva de la Programación Neurolingüística, constituyen un factor determinante para competir y sobrevivir en un entorno tan cambiante como el actual, destacándose en el proceso de socialización dentro de las organizaciones; en el que los procesos comunicacionales y relaciones personales pueden mejorarse a sí mismas y a su entorno, pues tienen la capacidad de liderar su

propia vida, de desarrollar la capacidad de transformar ideas en acciones y de convertirse en líder transformacional en el futuro.

En cuanto a su relevancia científica, este estudio se ubica en el área de los estudios sociales y línea estratégica proceso sociales e institucionales dentro de la línea de investigación de la Universidad de los Andes, por tratarse de una propuesta sobre las acciones gerenciales dirigidas a la proactividad del personal directivo para el mejoramiento de la gestión organizacional, contribuyendo con el proceso de investigación de la universidad.

A nivel metodológico el estudio, admite trascender desde el conocimiento gerencial, del ser y esencia de la investigadora, que desde una revisión ontoepistémica, su relevancia implica, pertinencia, y se justifica desde el punto de vista institucional, teórico, social y científico. Su importancia y el valor científico radican en la distinción ontológica del proceso y de los sujetos inmersos en ésta, que constituyen la problemática en las organizaciones. Funda para la investigadora su posición hacia el objeto explorado, al verlo no como una “cosa” inerte y descontextualizada; es verlo vivo y real, (sus vicisitudes, miserias, triunfos y sueños), es el ser y sus símbolos unidos indeliblemente. Es la forma social del movimiento de la materia, es la materia hecha conciencia en la realidad social, que es su propia huella, sus propios pasos y su propia sombra.

### **Alcance y delimitaciones**

Esta investigación se circunscribe en la Gobernación del estado Mérida, en la Procuraduría General del estado Mérida, desarrollada en un periodo que abarca desde el año lectivo 2017 hasta el 2019, de la ciudad de Mérida del Estado Mérida, la misma comprende y trasciende a otras oficinas y dependencias de la Gobernación del estado Mérida, y otras oficinas donde prevalezcan estas situaciones. Tiene por objeto concebir orientaciones de gestión gerencial basadas en la Programación Neurolingüística P.N.L. que aseguren el mejoramiento de la comunicación en el talento humano, que disminuyan los conflictos laborales en la Procuraduría General del Estado Bolivariano de Mérida (P.G.E.B.M.), pero no obsta que los resultados de la referida investigación se puedan proyectar a otras organizaciones públicas o privadas.

En el marco de desarrollo de la presente investigación los planteamientos resultantes, corresponderá especialmente a La Procuraduría General del Estado Bolivariano de Mérida (P.G.E.B.M.), como organismo gubernamental de rango constitucional, ya que el estudio será elaborado hasta el nivel de la propuesta, de donde se esbozará una secuencia de estrategias derivadas de la investigación en el contexto del talento de Recursos Humanos, desde la perspectiva de un modelo comunicacional de la Programación Neurolingüística (PNL), de esta forma se persigue una optimización en el desempeño laboral entre gerentes y empleados de la administración pública fundamentalmente.

### **Limitaciones**

En un todo conforme, a criterio de la investigadora, se considera como limitante en la realización del presente estudio, motivado a la pandemia mundial COVID-19, y en la aplicación de los instrumentos la ubicación del personal con la finalidad de evacuar las entrevistas personales; así como de ser posible la ubicación y ejecución de la entrevista, la subjetividad que pudieran tener algunas opiniones en las respuestas dadas al aplicar los instrumentos que tienen mera relación con las características propias de la investigación. Así como la posible negativa a colaborar con la misma de algunos directivos de la organización, situaciones que podrían ser cuestionadas con carácter de dificultad en la generalización de conclusiones y recomendaciones que deben observarse e interpretarse a la luz de los datos obtenidos en el referente. No obstante, las excelentes relaciones de la investigadora con los miembros de la Procuraduría General del Estado Bolivariano de Mérida garantizan el aporte de respuestas oportunas y concretas.

## FASE II

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### **Historial de la Organización Procuraduría General del estado Mérida**

La Procuraduría General del Estado Mérida, tiene actualmente como base legal la Constitución del Estado, publicada en Gaceta Oficial de fecha 05 de Julio de 2014, N° extraordinario y la Ley de la Procuraduría General del Estado Mérida publicada en Gaceta Oficial de fecha 27 de enero de 2021, N° 4694.

En esta institución la que por mandato constitucional asesor, defiende y representa judicial y extrajudicialmente los intereses, bienes y derechos patrimoniales de la Entidad Federal. Los orígenes de esta Procuraduría General del Estado Mérida, se pueden encontrar en el Decreto N° 1.344 del 23 de mayo de 1863 del Presidente Juan Crisóstomo Falcón, el cual estableció el “*destino de los procuradores generales en los estados.*” Este Decreto instituyó las primarias funciones de los Procuradores de los Estados.

Este órgano tiene como visión consolidarse a nivel estatal como el órgano rector-coordinador y orientador (según sea el caso) en todas las facetas del sector público con incidencia jurídica entre otras asesorías, dictámenes, representaciones administrativas y jurisdiccionales, actualización del funcionariado actual, para ello se requiere buscar la consolidación en las relaciones y la optimización de la comunicación del talento humano.

La producción del marco teórico como elemento estructural, sistemático en los trabajos de grado de especialización, permite al investigador encontrar los antecedentes y evolución histórica de su problema de investigación, así como los principales referentes teóricos que sustentan la solución que le busca desde la ciencia, al problema científico que investiga

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

A continuación, se presentan los estudios previos de investigadores relacionados con la temática planteada. Los mismos se presentan según el origen y de manera cronológica, iniciando con los antecedentes locales, nacionales e internacionales.

## Antecedentes locales

Iniciando con Blanco, W y Carrillo (2015) en su investigación titulada “Programa de Adiestramiento Gerencial basado en la Programación Neurolingüística para el control del estrés laboral en el Personal Directivo de La Corporación Eléctrica Nacional (CORPOELEC) de Venezuela, Zona Mérida”, realizada en la Universidad Fermín Toro, se planteó el objetivo de proponer la capacitación sobre técnicas de programación neurolingüística. La población estuvo conformada por 12 gerentes y el tipo de investigación fue descriptiva, en un diseño de campo. El investigador concluye que el personal directivo requiere de un programa de adiestramiento, sistémico y regido por políticas y normas bien definidas sobre Programación Neurolingüística para manejar el estrés exitosamente, y mejorar la comunicación, con ello reforzar habilidades gerenciales.

El punto de congruencia con el objetivo principal de esta investigación, es la importancia que se le da a la necesidad de formar al talento humano de una organización pública para desarrollar sus actitudes y habilidades como elementos significativos para lograr una comunicación eficaz en el crecimiento personal y profesional, todo esto basado en herramientas de la Programación Neurolingüística.

Continuando con el trabajo de Vivas, L. y Carrillo (2015), donde se expuso una investigación “Plan de gestión gerencial basado en el Liderazgo transformacional para el fortalecimiento de la autoestima del talento humano de C.A. Briceño & Del Olmo Mérida”, realizada en la Universidad Fermín Toro, contando con un (01) gerente y cinco (05) colaboradores, cuyo objetivo es generar un plan basado en las competencias como el emprendimiento, gestión de recursos y trabajo en equipo, con competencias comunicativas de gestión de talento. Se siguió un paradigma cuantitativo, en un estudio de campo, enfoque descriptivo donde se determinó que el talento humano perteneciente al departamento de repuestos de la empresa, tenía una autoestima promedio con tendencias a la autoestima baja, constatando la necesidad de mejorar las estrategias comunicacionales.

Su relación con este estudio, está en la necesidad de lograr calidad del servicio, el cual no es analizado a fondo, por los directores o gerentes de las instituciones en cuanto a aplicación de estrategias y su actuación como líder que pueda hacer su gestión más participativa.

También Santiago, L. y Carrillo (2014) en su trabajo titulado, “La comunicación organizacional como estrategia motivacional” de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Bolivariana-Núcleo-Mérida, la población y muestra constituida por cuarenta y dos (42) sujetos, tiene como objetivo general analizar la comunicación organizacional como estrategia motivacional en el personal docente y administrativo de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Bolivariana-Núcleo-Mérida; dicha investigación cuantitativa, de campo, descriptiva. El investigador concluyó que muestran una inclinación hacia la comunicación escrita, formal y descendente, para informar sobre directrices y decisiones; encontrándose debilidad en la comunicación ascendente. Se evidenció que existen barreras semánticas, físicas, personales y administrativas en la comunicación, la cual genera conflictos que desmotivan al personal por tal motivo, se diseñó un plan estratégico para una relación óptima entre la comunicación organizacional y la motivación laboral. Relacionándose esta investigación con lo que se ha indagado por parte de la investigadora.

Del mismo modo Sosa, M. (2016), se propuso “Implementar estrategias gerenciales para la formación integral del talento humano y la excelencia humana en Pepsico Alimentos S.C.A., Venezuela.”; dentro de una investigación de campo cuali-cuantitativa en la que empleó una guía de observación y un cuestionario mixto que fue aplicado al personal de Pepsico Alimentos S.C.A., Venezuela. El investigador concluye que es necesario continuar con actividades que fomenten el compañerismo entre el personal, para fortalecer la comunicación y con ellos los vínculos de amistad y equipos de trabajos, esto permitiría un ambiente laboral más agradable, existiría cooperativismo, afecto, solidaridad, afiliación y unificación de criterios para lograr de manera colectiva las metas propuestas. Siendo que este estudio se vincula con la investigación al aportar vías sobre la filiación, el cooperativismo y el ambiente de trabajo.

Luego se presenta a Montilla, M. (2016), un estudio que se proponen un conjunto de “Estrategias de comunicación basadas en la Programación Neurolingüística (PNL) para lograr la gestión de cambio organizacional en la Alcaldía del Municipio Libertador, Estado Mérida”, realizada en la Universidad Fermín Toro, la muestra estuvo conformado por 41 trabajadores, la naturaleza metodológica partió de un proyecto factible, apoyada en una investigación descriptiva de campo.

Se concluyó que en la alcaldía objeto de estudio con muy baja frecuencia se implementan estrategias de comunicación para mejorar las competencias comunicativas entre trabajadores y gerentes orientadas al fortalecimiento de las relaciones interpersonales, se evidencian debilidades en los gerentes para promoverlas de manera eficiente, situación que se agrava ante la inexistencia de programas de formación. Como alternativa se recomienda acciones enmarcadas en la PNL de la gerencia empresarial y en la administración del poder público municipal. Siendo que este estudio se vincula con la investigación al aportar vías sobre las estrategias para la comunicación.

Continuando con Sánchez, E. y Carrillo (2017) en su trabajo: El Coaching gerencial en el fortalecimiento de la autoestima en la gestión del talento humano, lo que, conlleva a diseñar las estrategias centradas en Coaching gerencial en el fortalecimiento de la autoestima, realizada en la Universidad Fermín toro, cuyo objetivo es determinar los fundamentos teóricos que se aplican para el coaching gerencial en el fortalecimiento de la autoestima y en la gestión del talento humano, informantes claves conformada por 12 gerentes y 60 empleados: Investigación fenomenológica cualitativa humanista, de campo, en su nivel descriptivo, El investigador concluyó que la actitud gerencial es baja en el manejo comunicacional en su gestión, lo que conduce afectando negativamente su desempeño laboral. Siendo que este estudio se vincula con la investigación en correspondencia con el manejo comunicacional.

### **Antecedentes Nacionales**

En la investigación presentada por Romero, Barboza y Sánchez (2015), titulado La Gerencia Estratégica fundamentada con la Programación Neurolingüística, de la Universidad el Zulia se propusieron validar un Programa basado en la Programación Neurolingüística como complemento para la Gerencia Estratégica de las Empresas, la población estuvo constituida por veintiocho (28) gerentes de las Empresas de la Parroquia Altagracia del Municipio Miranda del Estado Zulia. El estudio es cualitativo, en una metodología experimental. Con los resultados, se comprueba que la Programación Neurolingüística tiene efectos positivos en todos los elementos desarrollados por los gerentes, puesto que al realizar el análisis discriminante, la mayoría de los indicadores referidos incidieron positivamente en la gerencia estratégica de las empresas estudiadas. Siendo que este estudio se vincula con la investigación en correspondencia con la gerencia estratégica.

En este orden de ideas, Torres (2014) presenta el trabajo titulado “Programación Neurolingüística: Eje Transversal de Comunicación en el individuo para la gestión de ventas”, realizada en la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, el estudio aborda como objetivo principal analizar la Programación Neurolingüística como una herramienta potenciadora de comunicación en el individuo para la gestión de ventas. Los resultados permiten señalar que el papel del ser humano en las organizaciones en el nuevo milenio ha cambiado la orientación hacia la visión holística y el pensamiento sistémico; enfrentado a nuevas situaciones de complejidad, cuya solución está en desarrollar la inteligencia y el conocimiento de los individuos. Así, el trabajador ya no puede ser visto como un medio productivo, sino como un ser reflexivo, autónomo, con capacidad de pensar y de decidir.

### **Antecedentes Internacionales**

Por su parte, Crissien (2004) en su investigación titulada: “PNL. Programación Neurolingüística, Ontología de la Gerencia Moderna” Colombia; un estudio documental en el que se propone reflexionar acerca del papel ontológico de la gerencia moderna, desde la perspectiva de la PNL. Partiendo de la premisa en la que el juego gerencial ha cambiado y requiere gerentes líderes y administradores. Las cosas se administran, la gente se lidera, se gerencia. Dentro de las reflexiones el autor plantea que el gerente líder del siglo XXI se debe formar, capacitar, entrenar en aquellas habilidades requeridas por este nuevo entorno. Esta investigación plantea dentro de sus conclusiones, el por qué el súper gerente de hoy necesita utilizar su cerebro de manera más eficaz y saber cómo funciona. El mismo autor propone que es a través del Braintec como la “tecnología cerebral”, en la que se use el cerebro para gerenciar.

### **Reseña de la Institución**

La Procuraduría General del Estado Mérida, se constituye según su naturaleza Jurídica del Órgano al contemplar como un órgano de rango Constitucional Estatal encargado de ejercer la asesoría jurídica, defensa y representación judicial y extrajudicial de los intereses, bienes y derechos patrimoniales de la Entidad Federal.

## Visión

Consolidarse a nivel estatal como el órgano rector-coordinador y orientador (según sea el caso) en todas las facetas del sector público con incidencia jurídica entre otras asesorías, dictámenes, representaciones administrativas y jurisdiccionales, actualización del funcionariado actual.

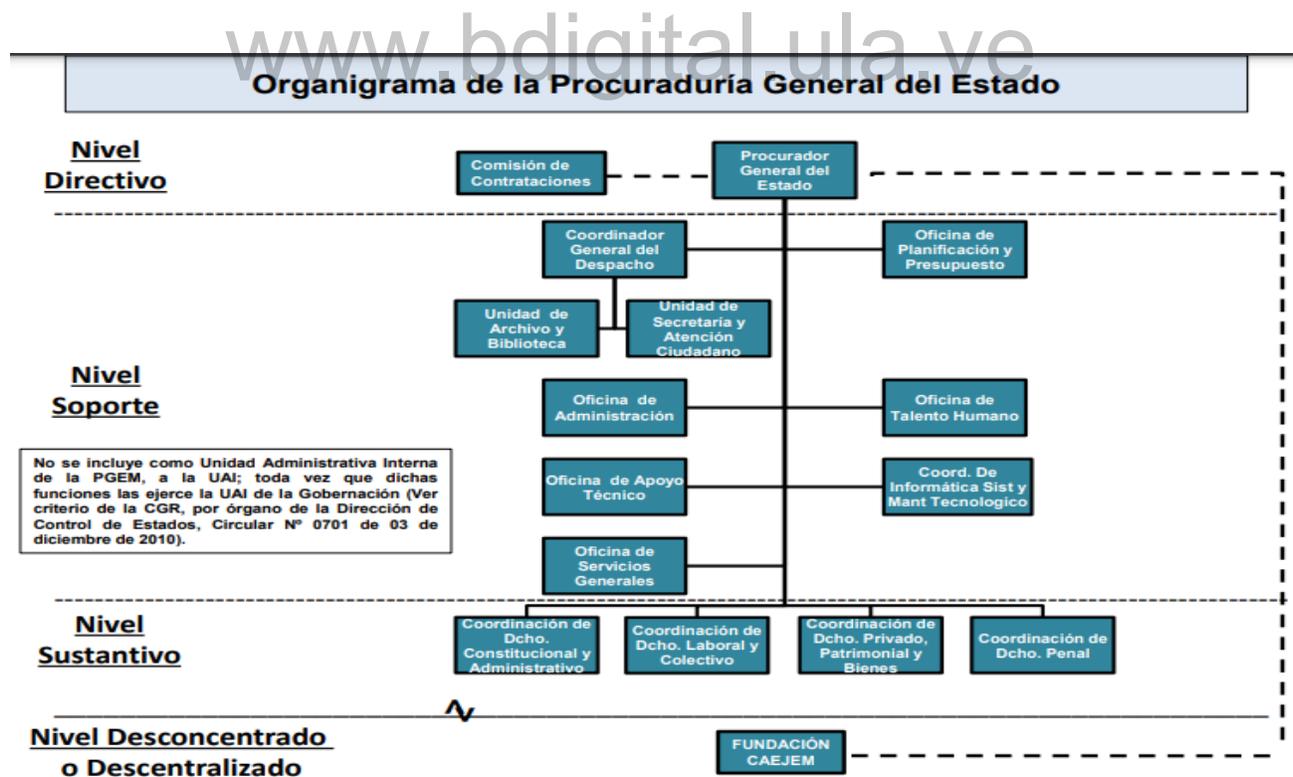
## Misión

La Procuraduría General del estado, es el máximo órgano asesor de rango constitucional que tiene por finalidad asesorar, defender y representar judicial y extrajudicialmente los intereses, bienes y derechos de carácter patrimonial de la Entidad federal.

## Objetivo General

Asesorar, defender y representar judicial y extrajudicial de los intereses, bienes y derechos patrimoniales de la Entidad Federal.

**Figura 1:** Organigrama de la Procuraduría General del Estado Mérida-Venezuela



Fuente: 27 de enero de 2022.G.O. del Estado Mérida. N° 4694.

## **Bases Teóricas**

En todo trabajo de investigación, constituye un soporte adecuado la base conceptual que implemente el investigador, a través del aporte de diversos autores, cuyas obras se relacionen con la investigación planteada, a los fines de enfoques idóneos y la fundamentación analítica y crítica de ello. Según Arias (2012) en esta parte del estudio "...Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado." (p.107).

## **Gestión Gerencial**

En los actuales procesos de la globalización es imprescindible a los gerentes un cambio de mentalidad e incluir en su desarrollo a la gestión empresarial, lo que implica ir más allá del contexto macroeconómico y de mega gerencia, sino el de motivar e involucrar activamente al talento humano en la innovación y proyección para crear organizaciones más competitivas en el mercado internacional, y por el cual el país necesita gerentes innovadores para liderar el cambio.

A juicio de Vecino (2011), la gestión gerencial en las organizaciones debe fundamentarse, entre otros aspectos, en la expectativa de que las personas responsables de los cargos de dirección sean estrategias capaces para proponer, diseñar y ejecutar alternativas de acción, que logren involucrar a todos los colaboradores alrededor de ideas innovadoras y transformadoras. Es por ello, que los gerentes dentro de sus responsabilidades deberían asumir el reto de llevar a la organización hacia la excelencia y la competitividad, mediante la implantación de modelos transformacionales.

De acuerdo con Cardozo (2007) y Chiavenato (2009), la gestión gerencial es un proceso donde se tutela a las divisiones de una empresa hacia los objetivos fijados para cada una de ellas, a través de planes o programas concretos con el fin de asegurar el correcto desarrollo de las operaciones, así como de las actividades (planeamiento táctico), facilitando a sus miembros contribuir al logro de tales objetivos, en ese sentido, corresponde pues al gerente, en su proceso no solo de observador, sino en la ejecución e implantación y control y que de acuerdo a los indicadores, proyectar a los fines de evaluar y constatar las carencias o aciertos del proceso.

Uno de los aspectos esenciales para el logro de una gestión gerencial exitosa es que la fuerza laboral se encuentre motivada, esto se consigue a través de la calidad de las relaciones

individuales que cada trabajador tiene con su gerente o supervisor, es factor clave para cumplir a cabalidad los objetivos que se establezcan como organización” (Noboa, et al., 2020, p.208). Ese interactuar de cada uno debe individuales deben fundamentar en la confianza, respeto y consideración; que el gerente o supervisor prodiga a su supervisado.

En criterio de Alvarado (2003), es aquella tarea encargada de medir la calidad de los recursos gerenciales, de las estrategias competitivas, del desarrollo de productos, del control de calidad, del talento humano, el mercadeo a nivel de empresa pública y privada. Es integrar para poder hacer, lo que establece el rasgo fundamental de la gerencia, es la acción determinada por su eficacia, debido a que él “tiene la responsabilidad de incidir para que se produzcan los cambios en los sistemas” (p.1). Así, la manera de pensar del gerente, es un factor preponderante en el mejoramiento de la calidad, productividad y la integración del personal (Dorta, 2011)

### **Gestión gerencial pública**

Al respecto, se puede decir que la gerencia pública, cimienta una nueva propuesta administrativa gubernamental, en conjunto con los conocimientos en gestión gerencial, que tiene como objetivo el mejoramiento de la capacidad de gobierno, para lograr un incremento en la gobernabilidad y mejoras continuas en los procesos administrativos como corolario y en respuesta de una manera eficiente a los problemas que presenta la sociedad. Guzmán (2013) define la gerencia pública “el conjunto de conocimientos y prácticas que permiten mejorar la racionalidad de la dirección administrativa del Estado en términos sociales” (p.49).

Al respecto expone Oyarce (2011) La gerencia publica propone asegurar que las políticas y programas públicos respondan de manera valiosa, pertinente, eficaz y eficiente a problemas importantes de la ciudadanía, promoviendo así el logro del desarrollo de manera equitativa y sostenible. Los gerentes públicos se enfrentan a problemas complejos de muy difícil manejo y para ello deben desarrollar distintos tipos de capacidades, las cuales según el autor antes mencionado son: en una función social de autoridad, en el manejo de la complejidad, en el logro de la articulación política, operativa y programática, en la concertación de actores, en una gerencia de frontera tecnológica y en el desarrollo de una ética de compromiso social.

**Figura 2.** Capacidades de un Gerente Público



Fuente: Elaboración propia a partir de (Oyarce, 2011), Linares (2021).

Cabe destacar pues, que constituye un reto para los entes públicos, por cuanto implica cambiar de paradigma y, convertirse en gerentes públicos con el cuidado que esto representa, sin confundirse con la gerencia privada, sino aprovechar los avances de ésta para el mejoramiento y optimización de lo público.

En este contexto, expresa Álvarez (2013), existen cinco características básicas que sintetizan los aportes para diseñar un perfil del gerente público, ellas son: capacidad para gerencia de la complejidad, en la cual exige una gerencia multidimensional que trascienda el estilo tradicional reduccionista y formalista, realizando una gestión abierta y dinámica, que sea observador en un proceso de retroalimentación al ver la realidad, traducirlas en problemas a decisiones; así mismo el gerente público debe ser capaz de liderizar la creación de una cultura de servicio público y de productividad donde el gerente entienda el funcionamiento grupal, la resistencia al cambio, liderazgo informal, problemas de comunicación.

Cabe señalar, que ese gerente es agente de cambio con funciones estratégicas aplicadas a esas estructuras burocráticas y tradicionales para la renovación profunda del perfil del Estado, en los procesos de descentralización tanto política como administrativa. Aunado a ello, debe tener capacidades técnico-políticas y sensibilidad ética, comprendiendo la interrelación de tres variables fundamentales en torno al sistema donde actúa: capacidad de gobierno, proyecto de gobierno y gobernabilidad del sistema y el despliegue en el ejercicio de sus funciones.

## **Gestión del talento Humano**

Por otra parte, en esta era llámese post moderna, compleja, una era del conocimiento en la cual como ya se ha dicho involucra tecnología, globalización, información, conocimiento, la calidad, competitividad, productividad pero sobre todo el ser, como sujeto transformacional y complejo. A la par, esa evolución ha trascendido a las organizaciones, el quehacer de recursos humanos ha sido delegado a los gerentes de línea de toda la organización posando sobre ellos digamos, la responsabilidad de ser administradores de recursos humanos; en tanto que las tareas operativas y burocráticas las cuales son establecidas como no esenciales se transfieren a terceros de medio de la subcontratación.

El órgano encargado de la gestión del talento humano se libera de las actividades operativas hacia un acompañamiento asesor para que el área transferida se involucre en las actividades estratégicas de orientación que de forma global se le imparte; las personas dejan de ser entes o sujetos pasivos y se transforman en agentes activos e inteligentes que coadyuvan en el cumplimiento de los fines de la organización

Chiavenato, I. (2009). Define la Gestión del talento humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” Una gestión del talento humano, consiste en una acción gerencial donde se depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos. Es importante recalcar, la intervención de la organización en la cual se tomen medidas conjuntas con los trabajadores, una reciprocidad entre ambos cónsonos con los objetivos empresariales, el pago de salarios, donde esa gestión gire en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos y una formación profesional.

En este orden de ideas, Mora, (2015). Resalta que la gestión del talento humano es una herramienta estratégica, indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas donde se garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer.

## **Gestión del Talento Humano en la administración Pública**

Por el otro lado, la gestión en el ámbito público, en el ejercicio de sus actividades se enrumban al logro de las metas; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planificar, organizar, dirigir y controlar lo cual aplicado al sector público, en Venezuela una definición de la gestión del talento humano en el sector público, se complementa con la emitida por la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y el Sistema Nacional de Control Fiscal, al establecer que el control de la gestión pública, entra en vigencia con la reforma de la referida Ley y se le atribuyen las funciones de orientación y evaluación de los sistemas de control interno.

En este sentido se comprende, que el control de gestión debe hacerse a través del control interno, el cual es un sistema que comprende el plan de organización, políticas, normas y procedimientos establecidos en un ente u órgano e incorporados en los procesos administrativos y operativos, los cuales permite la salvaguarda de los bienes o activos, y recursos de los entes y órganos de la Administración Pública promoviendo la observancia de las políticas establecidas por las máximas autoridades y lograr el cumplimiento de la misión, los objetivos, las metas, los planes, los programas y los proyectos.

A todo elemento, es evidente la importancia de una adecuada gestión del talento humano, que redunden en beneficio a los propósitos de toda organización. Por lo tanto, “Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se estancará” (Prieto, 2013, p.11). una organización que sea flexible al cambio, donde las personas cónsonas con la organización, se adaptará a los cambios, caso opuesto no subsistirá, el éxito de las organizaciones depende también del talento humano, y por ende una apropiada gestión.

Es aquí que el área de gestión del talento humano juega un papel de suma importancia, ya que el mismo puede actuar como un destacado pilar estratégico y comercial de la organización, buscando la manera de “posibilitar el establecimiento de la estrategia del negocio, creyendo en las personas como fuente de ventaja competitiva sostenible” (Ramírez et al., 2019, p.169). Resulta claro que la gestión del talento humano en el sector público, se determina por el conocimiento que dispone el trabajador, por la capacidad de aprender y desaprender lo conocido (Figuerola y Palavecino, 2008).

De acuerdo con (Díaz y Pardo, 2014), la gestión del talento humano también ha sido denominada como gestión del capital humano; en todo proceso de cambio organizacional es enmarcado en una visión centrada en analizar, prever y potencializar el comportamiento, así como en las dinámicas internas de las relaciones, el conocimiento y el que hacer de las personas. En este sentido es pertinente resaltar que uno de los elementos determinantes del éxito de las organizaciones, es la selección del personal más apto y su permanencia y constancia ante la organización.

Constituye pues, el talento humano un eslabón importante dentro de la organización independientemente de la faceta como empleado o directiva, siendo fundamental la integración para el éxito de los procesos, por el cual es indispensable que el personal se involucre en todos los niveles de la organización, lo que implica establecer los canales de comunicación necesarios y adecuados para que los miembros de la organización contribuyan con sus ideas y opiniones.

En la actualidad se requiere una gestión de recursos humanos, innovadora y transformacional, en la que se pueda establecer cuáles son sus carencias y debilidades; pero que sea creativa cónsona con los momentos de incertidumbre y complejidad que se están viviendo, aquella que permita al talento humano una transformación desde el ser, que vaya acorde con los requerimientos de la organización.

Cabe señalar, que las organizaciones de carácter público, llegan a visualizar a sus trabajadores como socios estratégicos; es transcendental que el trabajador sea participe en decisiones, los salarios son más dignos y justos, que los trabajadores sean atendidos por sus superiores, la cooperación se hace más patente y la organización tiene más aval en ese proceso (Aguilar, 2012). Quien mejor que el trabajador que conoce el día a día en la organización, quien pueda establecer su criterio, desde la experiencia, aunado a la confianza que se le imparte, ese trabajador tendrá un sentido de pertenencia en la organización.

Resulta claro la importancia que tiene el papel del gerente al momento de seleccionar el personal, un gerente creativo, efectivo, innovador, que sea visionario con objetivos claros en una constante capacitación del personal y el trabajo en equipo e integrador con la organización (Bravo y Correa, 2012); sumado a lo expuesto, es necesario en ese proceso de integración entre el trabajador y la organización, un seguimiento y evaluación del desempeño, que permitirá verificar el cometido de su actuar ante el cargo a desempeñar y su fusión con la organización.

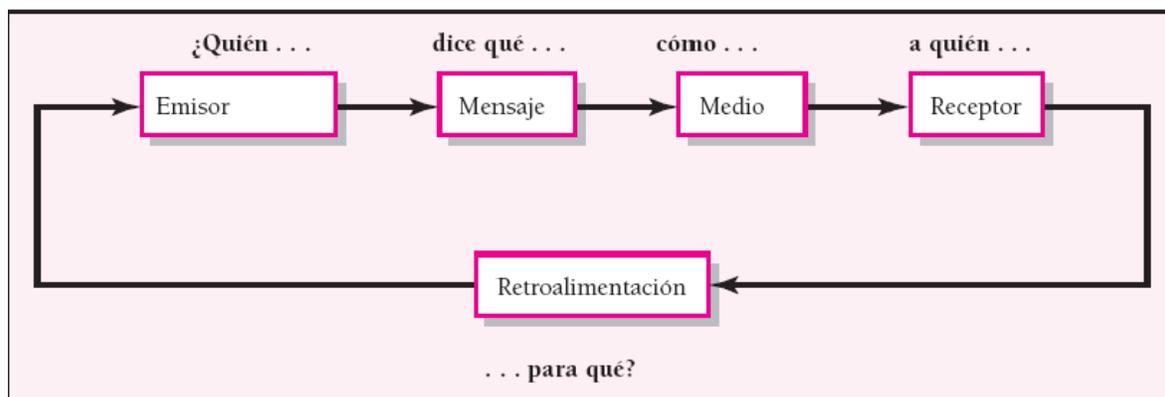
De acuerdo con esto, la finalidad estriba en verificar el rendimiento en cada uno de estos componentes mencionado, cuyo resultado permite tomar decisiones que incentiven al trabajador tales como compensaciones y escalar en su puesto de trabajo, es decir, dar continuidad a su plan de carrera, ascender por su buen desempeño, la capacidad de establecer metas e identificar los medios para alcanzarlas y la agilidad de la toma de funciones (Olmedo, 2013), el gerente responsable de la gestión del talento humano, debe satisfacer sus necesidades como contraprestación de sus servicios y en el buen desempeño de sus actividades ante la organización (Guzmán, 2013).

Ante este reto, muchas veces el talento humano del sector público, presenta insatisfacción que pueden ser causada por el bajo rendimiento laboral y desmotivación con el cumplimiento de los objetivos; por ello una buena gestión en el área del talento humano debe buscar la manera de motivar a los empleados que redunde en la productividad organizacional; se debe identificar; cuáles son esos obstáculos que están bloqueando su efectividad como grupo para influir de manera positiva en el éxito de la organización (Cabrera y otros, 2012).

### El proceso comunicacional

Cabe considerar el comunicar, como el proceso de decidir en toda organización, atañe e involucra a todos los miembros de la organización, en particular los gerentes. Por tanto en el cumplimiento de las funciones gerenciales de planear, organizar, dirigir y controlar requieren actividades de comunicación. Constituye pues, la comunicación un elemento absolutamente fundamental de todos los procesos de la organización.

**Figura 3.** El Proceso Comunicacional



**Fuente:** Hernández y Rodríguez (2011)

El proceso de comunicación incluye un mensaje que parte de un emisor a un receptor mediante un medio que lleva la información y que, al ser recibido por el receptor, emite una realimentación hacia el emisor para determinar que el mensaje fue captado. (Hernández y Rodríguez, 2011).

La comunicación constituye un tipo de interacción social en donde está en juego las ventajas competitivas de la organización. La comunicación redundante en el beneficio a los miembros de la organización a alcanzar tanto como sus objetivos particulares como los de la organización, coadyuva en el proceso de cambios dentro de la organización, coordinar sus actividades y conducirse de todas las maneras pertinentes para ella. Pero con todo lo importante que es este proceso, en todas partes hay trastornos de la comunicación. Una comunicación ineficaz, lleva a organizaciones ineficaces.

### **La Comunicación como habilidad gerencial**

En torno a la comunicación como proceso humano complejo, constituye la base fundamental en lo atinente a las relaciones interpersonales que se generan en cualquier ámbito, bien sea personal o profesional. Al respecto Moya (2002), la define como la oportunidad de encuentro con otras personas, donde se plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que, es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. (p. 99).

Resulta claro pues, que para la comunicación se necesitan como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto. Por lo que es un proceso de interacción social que por medio de símbolos y sistemas de mensajes, la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro. Tal interacción puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupala, donde se expresan sus necesidades, aspiraciones, criterios, emociones.

Además de lo expresado por los anteriores autores, (Bernárdez, 2005) como se citó en Pirela (2015) estima que la comunicación es aquel proceso de transmisión de información de un emisor (A) a un receptor (B) a través de un medio (C). En la transmisión y la recepción de esa información se utiliza un código específico que debe ser codificado por el emisor y decodificado por el receptor.

Por lo tanto, el interactuar entre los miembros de la organización se debe a la comunicación, se requiere de habilidad para lograr el transferir una información entre decisiones y ordenes correctas fracasan, no por su contenido sino por cómo se comunican, su esencia. Por lo que cabe señalar es importante tener presente que todo depende de las habilidades aplicadas desde una gestión organizacional capacitada para tal fin que movilicen al cambio, se proponen metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto, de beneficio común, siempre y cuando sea desde una comunicación motivada, consentida y eficaz.

Por sobre todo, dentro de las organizaciones se debe establecer un sistema de comunicación e información acorde con su estructura organizacional, en donde fortalezca los procesos de comunicación, como proceso afectivo-emocional con un gran número de variables, en donde confluyen necesidades individuales de los participantes, la percepción que tengo del otro, el estatus de cada uno, el lugar donde ocurra el proceso, el momento que se elija, la presencia o no de más personas.

Por lo tanto, dentro del ámbito de la complejidad que opera en la comunicación, puede llegar a constituir una fuente de conflictos, de incompreensión y puede interferir en la motivación, en la productividad así como en la consecución de los objetivos empresariales. Fernández (2000 p. 139).

Es importante resaltar que la comunicación viene dada por emisores y receptores de un mismo nivel dentro de la organización, la efectividad de la comunicación radica en la eficacia de las políticas y los procedimientos utilizados por una organización, Para hacer funcionar la comunicación y mantenerla es muy importante, ya que, a través de ella se puede filtrar las inquietudes, quejas, ideas, proyectos, sanciones, entre otros.

### **Niveles de comunicación en la Organización**

Vinculado al concepto de comunicación, como el proceso esencial de cualquier relación humana, en la que se requiere transmitir ideas, información datos; y es que en las organizaciones en las cuales la comunicación tiene alto impacto, ya que una comunicación mal transferida o una “comunicación” amenazante, mal conformada, informada fuera de tiempo, e incluso fría, llega a traer reacciones aparentemente inexplicables, porque los involucrados al comunicarse entre ellos exageran o distorsionan la información con chismes y rumores, lo cual afecta directamente a la correcta comunicación.

## **Canales de la Comunicación**

Hay muchos tipos diferentes de canales de comunicación disponibles para que puedan utilizar los mandos. Algunos de ellos a través de la tecnología móvil, los tableros de anuncios electrónicos, máquinas de fax y videoconferencia.

A medida que las organizaciones crecen, los mandos no pueden confiar en la comunicación cara a cara sólo para transmitir su mensaje. Un reto al que se enfrentan los mandos de hoy es determinar qué tipo de canal de comunicación utilizar con el fin de llevar a cabo una comunicación más efectiva.

Los tipos de canales de comunicación según lo establece la página *Los Recursos Humanos.com* (2016), están agrupados en dos grupos principales: formales e informales.

### ***Canal Formal de Comunicación.***

Un canal de comunicación formal, representa aquellos canales cuya intervención dependen solo de los que tienen posición de autoridad en la organización. Los mensajes en un canal de comunicación formal siguen una cadena de mando. Un flujo normal de comunicación en los mensajes, es que la información que se emite van desde el mando hasta un empleado. Ejemplos de canales de comunicación formal son los boletines de noticias, planes de negocio, informes anuales y manuales del empleador. Por lo tanto, también se los llama “línea principal de comunicación operativa” de una organización.

Todos los informes, registros y otras formas de trabajo que proporcionan información a diversas partes de una organización están incluidos en el **canal formal de comunicación**. Este tipo de canal de comunicación no funciona automáticamente. Una buena organización empresarial se asegurará de que estos canales formales estén cuidadosamente planificados y diseñados de acuerdo a sus necesidades, establece la citada página especializada.

A estos elementos, las Ventajas de los canales formales de comunicación están caracterizados porque son eficaces por cuanto ayudan a cerrar la brecha en el proceso de comunicación, abordando toda la organización, que de otro modo sería difícil; aunado a ello previenen las desinformaciones *ya que las reglas están bien establecidas*, se previene la gestión

de nivel superior se estanque con el meollo de cuestiones irrelevantes (los detalles prácticos) de la información y la deja libre para las decisiones más importantes de gestión general.

Una organización puede diseñar canales formales para satisfacer sus necesidades específicas. Esto puede ayudar a supervisar las actividades de la organización. Se puede garantizar que los problemas se resuelven sin demasiada demora, hay un mejor control consolidando la cultura interna.

De otro modo, los canales formales de comunicación tiene también sus desventajas, ya que disuaden el libre flujo de información, debido a que la formalidad exige que el flujo de la información tome una ruta específica inhibiendo el flujo natural de información, así mismo requiere mucho tiempo de gestión a menudo conducen a retrasos; el filtrado y control de la información en los niveles inferiores es una espada de doble filo. Si bien tiene sus ventajas, también se puede evitar que la información vital llegue a la alta dirección. Esto puede cambiar la perspectiva y la toma de decisiones.

### ***Canal Informal de Comunicación.***

En un ambiente formal de trabajo siempre existe una red de comunicación informal. Los canales de comunicación informal se encuentran por fuera de la estructura formal de mando. Ejemplos de comunicación informal son los círculos de calidad, trabajo en equipo, los almuerzos en la cafetería donde los empleados aún pueden recibir información importante de la organización pero dentro de una atmósfera informal.

Con relación al canal informal de comunicación a menudo se desaconseja o es menospreciado en una organización, y no cuenta con el respaldo oficial. (Canal informal de comunicación, 2016) Se le conoce popularmente (en especial en Estados Unidos, *grapevine*) como “la vid”. Esto se debe a que se ejecuta en todas las direcciones con independencia de la estructura formal. El origen del término de la vid se remonta a la forma en la vid botánica que crece a través de los cables de telégrafo, por lo que los mensajes telegráficos van en direcciones no deseadas.

En la vida empresarial, “la vid” debe su existencia a la naturaleza chismosa de las personas, en las que se tienden a hablar libremente con sus compañeros dondequiera que se encuentren. De vez en cuando sienten la necesidad de liberarse de las restricciones atenerse a la lógica o a la verdad. A medida que la gente transita su trabajo, van teniendo conversaciones

informales con sus amigos en la oficina. Estas conversaciones se ocupan tanto de las cuestiones personales como de los negocios. Esto resulta en la generación de una fábrica de rumores, que es una vid.

La vid o los canales de comunicación informal se clasifican en cuatro categorías como son de cadena sencilla donde cada uno le dice a otro, la de Grupo o cadena de chismes donde uno le dice a todas las personas en su grupo. Existen también las Cadena de probabilidad donde se dice al azar a un número de personas y cadena de clústeres donde son seleccionados. La comunicación informal satisface las necesidades sociales de los miembros, relaja las relaciones humanas (en parte a través de la liberación de la fantasía) y sirve para llenar las posibles lagunas en la comunicación formal y enlaces con los mandos.

Diversos son los factores que dirigen los canales de comunicación informal, cuando existen una falta de sentido de orientación, en momentos de crisis e incertidumbre hay mayor propensión al rumor; un grupo de empleados favorecidos por las gerencias, incrementa la inseguridad y conducen a rumores, la falta de confianza en sí mismo entre los empleados conduce a la formación de grupos.

Con respecto a las Ventajas de los canales de comunicación informal, la velocidad constituye una de las características más notables de este canal de comunicación, ya que no existen barreras formales así como la retroalimentación a través de este canal es mucho más rápida que un canal formal de comunicación, la reacción a las decisiones, políticas, directivas y direcciones a menudo llegan los gerentes más rápido a través de este canal que a través del canal formal. El canal informal no tiene la aprobación oficial, pero es inevitable que funcione en forma paralela al canal formal. Funciona como un canal adicional de comunicación en una organización.

Por otro lado las desventajas de los canales de comunicación informal son menos creíbles, está constituida por información selectiva como resultado, el receptor no recibe la esencia de todo el mensaje; puede favorecer problemas dentro de una organización ya que no hay control sobre la información enviada, recibida, su representación y percepciones. La información se distorsiona y la información se puede obtener filtrada en el momento equivocado y que a menudo se atribuye a este tipo de fugas.

De allí pues, que un gerente proactivo podrá dar un uso eficaz a los canales informales de comunicación, asegurándose de que los empleados están bien informados sobre el

funcionamiento de la organización, en el que pueda reducir la tendencia de la distorsión, realizar actividades para actualizar el conocimiento, para reducir la generación de rumores; tomar en cuenta al personal a través de reuniones periódicas con los empleados donde fluya la conversación y en la medida de lo posible, los empleados deben participar en el proceso de toma de decisiones. (2016).

### **La Comunicación Asertiva**

En lo que se refiere a la comunicación asertiva, como una forma de comunicarse, en la que se requiere una habilidad o aptitud de expresarse, en la cual está implícita la inteligencia emocional, al respecto Tovar (2005) refiere que “la asertividad es el conocimiento y defensa de los derechos, al mismo tiempo que respeta los derechos de los demás, sin lugar a la agresividad ni ofensa, elevándose como individuo”. (p.103). De esta manera, podría resaltarse la asertividad como aquella medida justa, ponderada entre el ejercicio de una sana comunicación expresando emociones, creencias, pensamientos y/o sentimientos como sujeto activo de la ecuación, un equilibrio entre los procesos del ser humano.

En torno a ello, destaca a criterio del autor, que la persona asertiva está basada en su actuar desde una óptica objetiva sobre sí y sobre su entorno, en la cual tiene plenamente establecido lo que quiere expresar referente a sus necesidades, derechos y deberes. Eso significa que la persona asertiva, armoniza su yo interior con aspiraciones vivenciales y personales viables, y basa su comportamiento interpersonal en parámetros de confianza y autoimagen fiable. En este sentido se comprende a una persona asertiva, con una franca y adecuada comunicación, oportuno al interactuar con personas de todos los niveles, pudiendo medir en su emocionalidad y en torno a su círculo de amistades y de interrelación personal.

### **Conflicto**

Dentro de la sociedad se da una serie de fenómenos, que pasan a ser hecho sociales propios de la interacción de los seres en el mundo, uno de estos fenómenos es el **conflicto**; dentro del hilo histórico muchas han sido las disputas por poder, por desacuerdos; la búsqueda de los seres humanos por bienestar y progreso social aparejado a una idea de cambio; una constante dinámica en la cual los seres humanos es una causa sino absoluta, si de manera mayoritario, al conflicto. Coser, 1970

Al respecto, no puede afirmarse categóricamente que las contiendas sociales sean algo anómalo, es observar que dentro del conflicto como expresión normal de la vida en sociedad; pero, en otro plano, sin antagonismo social no habría transformaciones sociales o éstas ocurrirían en forma excesivamente lenta, lo que haría a la sociedad algo demasiado estático. Tal como lo reseña Ralf Dahrendorf: “no es la presencia sino la ausencia del conflicto lo sorprendente y anormal, y tenemos buenas razones para mostrarnos suspicaces cuando encontramos una sociedad o una organización social que no evidencie conflicto” (Dahrendorf, 1970, p. 57).

Por lo tanto constituye el Conflicto un fenómeno generador de dinámicas particulares y que por conflictos se han realizado grandes inventos el radar, el sonar, los aviones a reacción, el helicóptero, la energía nuclear, Internet, etc., son avances tecnológicos que han transformado la vida de las personas y han emergido de graves choques bélicos, de la amenaza de ellos o de los preparativos para enfrentarlos. El conflicto, no es bueno ni malo, es evitable, pero no siempre es así, podría decirse, el **conflicto** forma parte de la vida de las organizaciones pero también la necesidad de resolverlos, el conflicto puede ocurrir en un individuo, entre individuos, entre el individuo y el grupo y entre grupos.

Con relación a la definición de Conflicto, autores como Hellriegel y Slocum (2009) establecen que: “El **conflicto** es un proceso en el cual una parte (persona o grupo) percibe que sus intereses encuentran la oposición de otra parte o son afectados de forma negativa por ella.” En este mismo orden de ideas Coser (1968), el conflicto es una lucha sobre valores o reclamo de estatus, poder y recursos escasos en los cuales el objetivo de una de las partes en conflicto es no solamente obtener valores deseados sino también neutralizar, perjudicar o eliminar a sus rivales.

Dentro del conflicto existe diferentes tipos unos pueden evitarse o disminuirse, y requiere una gestión de buen manejo, desde una perspectiva equilibrada y una anhelada sensibilidad a las consecuencias del conflicto, que van desde los resultados negativos (pérdida de empleados con habilidades, sabotaje, trabajo de baja calidad, estrés e incluso violencia) hasta los resultados positivos (alternativas creativas, mayor motivación y compromiso, trabajo de alta calidad y satisfacción personal).

En este orden de ideas, el conflicto se presenta en las organizaciones siempre que hay intereses encontrados, dentro de un mundo complejo donde hay distintas personas, como maneras de pensar, debido a costumbres, culturas; diferencias que llegan a dividir posiciones en los individuos siendo fuentes de conflicto, y que es necesario una gestión gerencial eficaz y

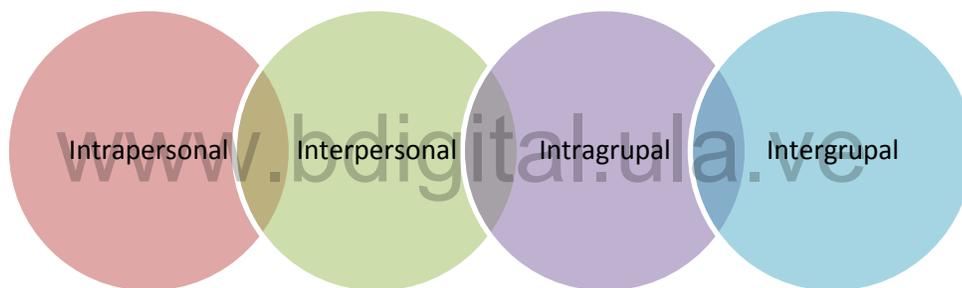
efectiva que permita administrarlas de forma constructiva y que dependerá de varios factores, como el nivel de importancia que tiene el problema para las personas involucradas y si existe o no un liderazgo fuerte capaz de atacarlo.

### ***Niveles del Conflicto***

En este sentido es pertinente resaltar que en una organización se pueden presentar cuatro niveles primarios de conflicto: intrapersonal (al interior de un individuo), interpersonal (entre individuos), intragrupal (al interior de un grupo) e intergrupar (entre grupos). Aunque sobre esta clasificación también existen diversas posturas, nos adherimos a la de Hellriegel (pp 360, 2009) por considerarla idónea a la investigación

### **Figura 4**

***Efectos de los distintos niveles de conflicto.***



Fuente: Elaboración propia, Linares (2021)

### ***Conflicto intrapersonal***

Se explica entonces que el conflicto intrapersonal, se podría decir que es aquella crisis que a lo interno sufre la persona, que se produce en su mente causada generalmente por frustraciones, hoy en día es común ver personas, subsumidas en depresiones, inseguridades, y abandono de sus metas y hasta repercute en las interrelaciones sociales. A este respecto, se refiere el autor Hellriegel (2009) que:

El **conflicto intrapersonal**, este tipo de conflicto lo vive solo el individuo y está ligado cuando se contra produce con sus logros o metas, contra aquel conocimiento que el posee o sus afectos. Su manifestación en el individuo ocurre cuando repercute en resultados excluyentes, trae como consecuencias

tensiones internas y psíquicas desencadenando stress, ira, y frustraciones; Se puede poner como un ejemplo aquel individuo que tenga que decidir entre puestos que ofrecen retos, salarios, seguridad y ubicación muy diversos y el hecho de tomar esa decisión puede dar lugar a uno (o más) de los tres tipos básicos de conflicto intrapersonal con las metas (p.359)

Refiere el mencionado autor que el conflicto intrapersonal son: El conflicto entre enfoque y enfoque, el cual significa que la persona debe elegir entre dos o más alternativas y que espera que cada una de ellas tenga un resultado positivo; una segunda división es el conflicto entre evasión y evasión, el cual significa que una persona debe elegir de entre dos o más alternativas y espera que cada una de ellas tenga un resultado negativo; y una última subdivisión es el conflicto entre enfoque y evasión significa que una persona debe decidir si hará o no algo que espera tenga resultados positivos y también negativos.

#### ***Conflicto interpersonal:***

Se ha considerado, que el conflicto interpersonal es una situación en la que la persona se encuentra a los fines de proceder en esas circunstancias y cuestiones que se dan debido a los distintos puntos de vista, a las necesidades de cada individuo, a los objetivos y sentimientos. Muchos de estos factores existen por la presencia de comportamientos inesperados o inapropiados, estereotipos y prejuicios. Las consecuencias en este tipo de conflicto es que se puede entrar en confrontación, oposición o abordar acciones en las cuales son antagónicas con el fin u objetivo de dañar, causar un daño.

A este respecto, se refiere el autor Hellriegel (2009) que:

El **conflicto interpersonal** se presenta cuando dos o más personas perciben que sus actitudes, conductas o metas preferidas se contraponen. Como en el caso de los conflictos intrapersonales, gran parte de los conflictos interpersonales tienen su origen en algún tipo de conflicto o de ambigüedad de roles.

En este sentido se comprende este tipo de conflicto cuando hay antagonismo entre maneras o las circunstancias de enfocar las situaciones o circunstancias, y

una gestión de la acción o fin último de las personas se oponen entre sí. Este tipo de conflicto es común e implica el interactuar diario entre las personas, tiene como características que se presentan de manera rápida y se da en el entorno ante choques de personalidades, valores, opiniones o expectativas. (p.360).

Siguiendo la explicación del autor y con relación a este punto es necesario definir lo que es un conflicto de roles y se puede establecer que un rol es el conjunto de tareas y conductas interrelacionadas que otros esperan que una persona desempeñe; se establece que en las mismas están determinadas por emisores de roles, que son aquellas personas con expectativas respecto al comportamiento que debe observar la persona focal. En esta dinámica el evento de un rol se genera antes de que se envíe un mensaje, porque los emisores de roles tienen expectativas, apreciaciones y evaluaciones de los conductas de la persona focal. A su vez, ellos pueden influir en los mensajes reales del rol que transmiten los emisores. La forma en que la persona focal percibe estos mensajes y las presiones que siente pueden desembocar en un conflicto de roles.

#### *Conflicto intragrupal:*

En lo que se refiere al conflicto intragrupal, es aquellas acciones antagónicas entre grupos de personas que por diversas causas se han agrupado o asociado, tiene como características que se da entre los componentes de un mismo grupo de personas, por ejemplo entre distintos departamentos de una organización. A este respecto, se refiere el autor Hellriegel (2009) que:

“Asimismo un **conflicto intragrupal** se refiere a las disputas entre algunos miembros del grupo, o todos ellos, las cuales a menudo afectan la dinámica y la efectividad del mismo. Al respecto este tipo de conflicto a lo interno en las organizaciones se establece por las diferencias interpersonales o porque los integrantes de la organización no comparten los mismos ideales, trae como consecuencia desestabilidad, generan obstáculos en la buena marcha de un equipo o grupo y pueden llegar a afectar a su eficacia, sus valores y cohesión, ya que crean una inquietud extra o incluso llegan a obstaculizar la operatividad de la organización, puede generar un efecto de conflictos en una reacción en cadena. (p.361)

En torno a este tipo de conflicto, se da más que todo en las empresas familiares, estos conflictos se suelen intensificar cuando el dueño-fundador se acerca a su retiro, se retira o fallece. Los obstáculos más grandes para la sucesión son las relaciones entre los miembros de la familia que son propietarios de la empresa y tienen la responsabilidad de mantenerla con vida para la siguiente generación. El éxito o derrumbamiento de este tipo de organización depende en gran parte, del respeto que unos miembros de la familia manifiesten por los demás en el lugar de trabajo, y acuerdo con estudios previos se ha logrado determinar que los descendientes tienen las relaciones familiares más complejas y volátiles, y los problemas se incrementan en la empresa.

### ***Conflicto intergrupar***

Con referencia al conflicto intergrupar, se da cuando dos grupos entienden que sus objetivos e intenciones son incompatibles, factores grupales e individuales, divergencias de tareas, y objetivos entre cada área, la disponibilidad de datos e información y los estilos gerenciales de cada área; en casos intensos puede suscitarse la eliminación del otro grupo.

Vinculado al concepto de conflicto intergrupar, Hellriegel señala:

Con respecto a este tipo de conflicto intergrupar se refiere a la oposición, los desacuerdos y las disputas que se presentan entre grupos o equipos. En ocasiones el conflicto entre grupos es intenso, descabellado y costoso para las partes involucradas. Con niveles altos de competencia y conflicto, los grupos adoptan actitudes ante otros grupos que se caracterizan por la desconfianza, la rigidez, el enfoque en el interés personal, la incapacidad para escuchar y cosas similares. El conflicto intergrupar en las organizaciones se puede presentar de forma horizontal entre equipos, departamentos o divisiones, y de forma vertical entre distintos niveles de la organización, por ejemplo entre la alta gerencia y los empleados de primer nivel. (2009, p 362)

De acuerdo con lo expresado por el autor, este tipo de conflicto puede llegar a ser muy destructivo, en caso extremo, su finalidad es llegar a querer crear un reforzamiento grupal y puede incluso justificarse. Suele tener sus causas en ideologías, prejuicios o disputas territoriales.

Por todo esto se desprende que los conflictos verticales, suele ser evidente en disputas sindicales o contrataciones colectivas y las gerencias; las disputas horizontales suele verse en las organizaciones menudo se presentan entre producción y marketing o entre los auditores internos y otras funciones de la empresa.

Así se ha verificado cuatro de las distintas fuentes de conflictos intergrupales: por un lado se encuentra cuando hay **percepción de incompatibilidad de las metas**, los conflictos potenciales entre marketing y producción son significativos en muchas organizaciones, porque estas dos funciones podrían tener metas contrapuestas. Por otro lado la **Percepción de diferencias**. Cuanto mayor sea la cantidad de formas en las que los grupos consideran que son diferentes de otros grupos (por ejemplo, la generación del Milenio frente a la generación Y), tanto mayor será el potencial para que se presenten conflictos entre ellos.

En este orden de ideas está la **interdependencia de las tareas** se refiere a las interrelaciones que deben existir entre dos o más grupos para que puedan alcanzar *sus metas*. En general, a medida que aumenta la interdependencia de las tareas también aumenta el potencial para que se presenten conflictos entre los grupos. Y por otro lado la **Percepción de recursos limitados**. Los recursos limitados propician las condiciones para que los grupos compitan y tengan conflictos en torno a los recursos disponibles.

## Negociación

Vinculado al concepto de La **negociación** Hellriegel (2009) afirma que es: “ el proceso que dos o más personas o grupos interdependientes, que perciben que tienen metas comunes y metas contrapuestas, utilizan para enunciar y discutir sus propuestas y preferencias por los términos específicos de un posible acuerdo. La negociación incluye una combinación de acuerdos y colaboración, y tal vez algo de imposición, para abordar cuestiones vitales.” (p. 370)

En torno a esto, la negociación constituye el proceso de integración, de resolución de conflicto, en el cual se desea mantener el intercambio y tiene su razón de ser porque existe un conflicto, de forma que las partes pretenden resolverlo, y cuyo fin sea satisfactorio para ambos lados. Así una situación de negociación: cuando dos o más personas o grupos deben tomar decisiones respecto a sus metas e intereses combinados, y están interesadas en utilizar medios pacíficos para resolver sus disputas y no existe un método ni un procedimiento claros o establecidos para tomar las decisiones.

## **Programación Neuro-Lingüística PNL y Comunicación**

### **La Programación Neuro-Lingüística (PNL)**

Debe señalarse la importancia de una comunicación efectiva entre las personas, es una forma de repetir en el otro, de expandir y enriquecer los modelos vivenciales del mundo que se tienen y poder comunicarlo; pero todo ello tiene un objetivo: Es la vivencia de una vida más rica, satisfactoria y provechosa. Una estrategia de aprendizaje eficaz en el logro de ese objetivo, lo constituye aplicando las técnicas de la Programación Neuro-Lingüística, cuya abreviaturas son P.N.L., y serán utilizadas en el desarrollo del trabajo. Tal como lo señala González la P.N.L. (2006).

Poner al servicio consejos y estrategias prácticas que se pueden aplicar de inmediato en diversas situaciones, requiere de un enfoque conciso que en su propuesta plantea un cambio de paradigmas, una representación de la situación en otro lugar y en otras condiciones con los recursos propios de cada persona. Es así como en el campo de las profesiones y específicamente educativo surge un modelo potente, de impacto en la comunicación y percepción de la realidad: La Programación Neuro-Lingüística (PNL). (p. 34)

En otras palabras, y a través de una perspectiva gerencial, a decir de González (1996), quien establece la PNL en un meta-modelo, a través de la adopción de estrategias, buscando el significado de las palabras en las personas, basándose en la experiencia más que en el contenido, una exploración subjetiva y se comunica a otros mediante el lenguaje. En torno a esto, se deduce una conducta concebida como resultado de múltiples y complejos procesamientos neurofisiológicos de información y/ o datos percibida por los órganos sensoriales. Dichos procesamientos que son representados, ordenados y sistematizados en modelos y estrategias, a través de sistemas de comunicación como el lenguaje.

### ***Programación:***

Con relación al término Programación, se refiere a la habilidad en el cual se procesa elementos de un sistema de representaciones sensoriales con el fin de para lograr resultados

específicos, o programas de comportamiento. Su concepto de programa (extraído de la Informática) se homologa al concepto de estrategia, y es en este aspecto, que la programación se circunscribe a revisar los estados internos de las personas sus valores, preceptos y sus creencias, la PNL asume que el ser humano, tiene la capacidad de identificar las creencia limitantes, su descodificación y la ampliación de su mapa, se requiere un autoconocimiento y la decisión de querer mejorar consigo mismo, con su entorno y con el mundo.

Un principio de la PNL, es que cada ser humano es único, el mapa interior es único, principio que hace referencia a la orientación que las personas tienen en el mundo que les rodea, la manera de orientarse tiene que ver con su mapa interior que en las etapas tempranas de la vida el mapa interior es simple.

***Neuro: (del griego 'Neurón,' que quiere decir nervio)***

Representa el principio básico de que toda conducta es el resultado de los procesos neurológicos. Implica que nuestro comportamiento proviene de procesos neurológicos ligados a percepciones sensoriales. Se refiere a las percepciones sensoriales que determinan nuestro estado emocional subjetivo. Es decir, contactamos con el mundo a través de los cinco sentidos, damos "significación" a la información y actuamos según ello, de manera que cada individuo procesa la información que recibe, es decir, tratar de traducir sus experiencias en procesos mentales.

De este modo, tras un recorrido por la ciencia se ha concluido que detrás de los circuitos neuronales existen muchas emociones, que pueden llegar a controlar nuestras conductas, muchas de ellas recaen en miedo, miedo al dolor emocional, que puede sentirse igual o mucho peor que el físico. Las emociones duelen, y el dolor puede ser un gran maestro da la oportunidad de sanar.

***Lingüística: (del latín 'Lingua,' que quiere decir lenguaje)***

Se refiere a los medios de comunicación humana, tanto verbal como no verbal. Indica que los procesos nerviosos están representados y organizados secuencialmente en modelos y estrategias mediante el sistema del lenguaje y comunicación. Indica que utilizamos el lenguaje como medio de comunicación humana y para organizar nuestros pensamientos y conductas. Básicamente la forma en que cada quien se expresa, o las palabras que utiliza y también cómo llegan a influir en otras personas. Aunque en un plano diferente, la PNL también se describe como auto descubrirse, es autoconocimiento, es decir descubrir y explorar la identidad propia así

como la misión personal, esta disciplina permite relacionar nuestra parte espiritual.

De esta manera, en una interpretación literalmente de su definición, se piensa en la informática y en los ordenadores; en una analogía para comprender cómo se da el proceso de cambio, se puede imaginar a la persona implantando datos en la computadora (cerebro) quien procesa, almacena y actualiza cuando las circunstancias lo requieren. Los datos son las experiencias sensoriales (lo que se oye, siente, palpa, saborea, ve). Esto es procesado y almacenado. Cuando se debe decidir sobre cómo actuar ante determinada situación, los datos se actualizan y se antepone el que decidirá cómo tomar la decisión.

La PNL parte de una experiencia sensorial específica almacenada en el cerebro. Lo importante para trabajar con ella, es conocer la estructura y las condiciones en las que se procesó y almacenó la experiencia. De allí pues que a partir de estos tres componentes, Bandler y Grinder (1993) crearon el concepto de PNL a principios de los años setenta, fundamentándose en gran parte en la neurolingüística, como la disciplina que estudia los mecanismos de cerebro humano que posibilitan la comprensión, la producción y el conocimiento del lenguaje, tanto hablado como escrito.

En este sentido se comprende que la neurolingüística es de naturaleza interdisciplinaria, con aportes de la lingüística, la neurobiología y la lingüística computacional; es un conjunto de habilidades y técnicas para pensar y actuar de forma efectiva, que permite conocer y optimizar las capacidades del individuo, permitiéndole controlar sus emociones, cambiar conductas, mejorar sus relaciones, mantenerse en equilibrio, lograr el autoconocimiento, y muchos otros beneficios; beneficios que redundan en habilidades que le permiten descubrir cómo piensan, sienten y actúan cada una de las personas ingresando en su “mapa mental”,

### **Fundamentos de la P.N.L.**

En este sentido se comprende que la Programación Neuro Lingüística está fundamentada en la Teoría Constructivista, donde establece que la realidad es una invención y no como un descubrimiento. Es un constructo neural, de Grinder y Bandler (1993), fundamentados en que el ser humano opera y se comunica a través de mapas, representaciones, modelos a partir de los cuales genera y guía su conducta, son esas las representaciones que llevan a determinar el cómo ese ser humano, percibe al mundo y el poder de elegir como están disponibles. Ya una ingeniosa y poderosa frase de Kant, nos relata sobre esas representaciones: “*Vemos las cosas, no como son,*

*sino como somos nosotros."*

Para el abordaje de dichos procesos la PNL se apoya en la gramática transformacional representada por Noam Chomsky como el modelo más explícito y completo del lenguaje natural humano, y en especial a la que se refiere a los conceptos: (a) estructura superficial que consiste en lo que el hablante dice realmente. (b) la estructura profunda, es lo que el hablante piensa y quiere manifestar. En cuanto a la gramática transformacional se basa en la creación de nuevos mensajes. Considera que las personas son capaces de interpretar y producir mensajes nuevos, de manera que puede afirmarse que no se produce por repetición ni por recuerdo.

Al respecto, en lo atinente a las teorías del lenguaje y la comunicación, Chomsky (1957:26), citado por Cudicio (2002:89), planteaba que el ser humano frente a una vivencia en el mundo, forma una representación lingüística bastante completa, compleja y detallada; a nivel lingüístico, esto es en la estructura profunda. Sin embargo, al comunicar su experiencia a otro, utiliza expresiones empobrecidas, desde una estructura más superficial que presentan omisiones, generalizaciones y distorsiones, producto en la mayoría de las veces, por las limitaciones propias que se han instalado en los sistemas de creencias.

En este sentido, Bandler y Grinder (1980), citado por Carrillo (2005) proponen una serie de estrategias verbales para tratar con la estructura superficial del lenguaje, las cuales consisten básicamente en evitar las generalizaciones, omisiones y distorsiones. Sumado a lo expuesto, Villoria (2007), la generalización, la distorsión y la eliminación al ser empleadas en la comunicación reducen la posibilidad de hacer escogencia de opciones en una mayor concepción de la realidad, refiere el mencionado autor.

En otro orden de ideas, los fundamentos de la teoría constructivista de la PNL explican el proceso de aprendizaje con una serie de etapas por las que pasa el individuo que aprende, aspectos que constituyen el descubrimiento de los anclajes que permiten fijar los aprendizajes de una sola vez. El anclaje es un proceso mediante el cual, un estímulo externo se asocia con una conducta que se desea adquirir. Anclar es asociar, entonces se puede aprender a juntar conductas de excelencia por medio de señales las cuales pueden ser palabras, gestos, sonidos, entre otras.

### **Objetivos de la PNL.**

La Programación Neuro-Lingüística (PNL) proporciona un poderoso y atractivo modelo mental y también un conjunto de herramientas de conducta que permiten el acceso a algunos de

los mecanismos ocultos de las creencias. A través del proceso de PNL, las creencias y los elementos físicos y neurolingüísticos que influyen en ellas pueden ser explorados e influenciados de manera total y práctica, en el cual se centran en identificar y usar modelos de pensamiento que influyen sobre el comportamiento de una persona, en el cual trae mejoras y calidad.

En este orden de ideas, los objetivos de la PNL son, entre otros, corregir las representaciones cognitivas, haciéndolas más útiles, y proporcionar una serie de estrategias y habilidades eficaces para la mejor adaptación de aquellas situaciones que surgen en el día a día, así como sobrepasar obstáculos comunicativos, en donde la organización en estudio, caso de marras, pueden obtener una sinergia acorde con los procesos establecidos en un sistema de control de calidad.

En referencia a lo que establece el autor Morlés et al, (2017), manifiestan que “La Programación Neurolingüística (PNL) ha evolucionado como una tecnología innovadora, la cual capacita a personas para la organización de información y percepciones, lo que permite el logro de resultados y mejora de habilidades y competencias cognitivas del individuo” (p.45).

A partir de lo anterior, la PNL permite desarrollar la habilidad de comunicar a través de los tres sistemas representacionales (auditivo, visual y kinestésico) para transmitir la información; de igual forma deben desarrollar la capacidad suficiente de escuchar y comprender lo que le está transmitiendo con el fin de fomentar una comunicación eficaz de ambas partes (nivel directivo-nivel sustantivo). Permitted mejorar los procesos como lo expone Quinteros (2015). Uno de los objetivos de la PNL es estudiar modelos de comportamiento en cada ser humano permitiendo desarrollar una comunicación más eficaz, mejorando los sentidos y la asimilación de mensajes para concentrarse y recibir de forma adecuada la información

### **Supuestos de la Programación Neuro Lingüística**

Asimismo, (Ladera, 2011 como se citó en Cobos 2017) menciona seis (6) supuestos de la PNL: Submodalidades; Posiciones de la realidad; Metamodelo; Modelo Milton; Rapport/Leading/Calibrage y Movimientos oculares. En el uso de la PNL, deben darse una serie de supuestos que constituyen la base fundamental en el contexto de sus prácticas, así como el desarrollo de las mismas. A continuación se describen sus características conceptuales:

### ***1.-Submodalidades de los sistemas representativos:***

Con relación a esto, se menciona que constituye las distintas variables que pertenecen a un mismo sistema de representación. Por ejemplo; para el sistema representativo de la vista le corresponden las submodalidades de brillo, contraste, tamaño de la imagen, dimensiones de la imagen. Para recordar es necesario, tener una estructura en submodalidades (Cobos 2017).

Es importante definir que son los sistemas de representación, son las formas como el ser humano representa las experiencias, y en que está basado sus niveles de creencias, éstos sistemas de representación están basados en los cinco sentidos; Vista, olfato, gusto, tacto oído que denominamos «canales» de comunicación. Algunas personas, desarrollan unos sentidos más que otros, y corresponde al lenguaje un medio de expresión de esos sistemas de representación, donde se utilizan los mismos procesos neurológicos para expresar la experiencia interna, que expresarla directamente.

### ***2.- Descripción triple de la realidad:***

En este mismo orden de ideas, continúa Cobos (2017), que en este supuesto, en referencia a la descripción de la realidad del sujeto, se examina, analiza, esa realidad desde otras perspectivas en PNL existen tres: La posición A (Estado asociado en el que el sujeto experimenta en primera persona el suceso). Posición B (Estado disociado en el que el individuo experimenta la situación desde otra persona, otra perspectiva) Y la posición C (Cuyo papel es el de un observador que viera la interacción entre A y B) Las tres tienen la misma importancia, la cuestión está en saber moverse por ellas libremente. Esa es una forma de entrenarse para la flexibilidad.

### ***3.- Metamodelo:***

En este sentido se comprende, el Metamodelo en el que sigue haciendo referencia (Cobos) que consiste en aquella herramienta que puedan llevar al observador a tener mejor comprensión de lo que la persona dice; consiste en la observación del lenguaje no verbal del interlocutor, se requiere en ir desde una estructura superficial como es la comunicación verbal a una estructura más profunda es decir, toda la información que disponemos sobre lo que hemos dicho).

### ***4.- Modelo Milton:***

Igualmente, el modelo Milton, narrado por Cobos (2017) es una Sugestión a un trance

mediante palabras "neutras" de significado. La persona es la que le da el significado, su consciente. Un arte para usar el lenguaje de forma tan vaga que "el observado" le da el significado apropiado, es una forma de inducir a la mente inconsciente. Este método, muy frecuente, se usa como apoyo, es decir, en la imaginación y el pensamiento también sucede en el cuerpo y con el cuerpo; hay realidades que las personas se forman, y que ni siquiera existen, la mente es poderosa se cree realidades que se materializan.

#### **5.- Rapport/Leading/Calibrar:**

Por el otro lado de los supuestos de la PNL, según Cobos (2017) está el Rapport significa "acompañar", establecer una suerte empatía con la/s persona/s con la/a que hablamos que facilite la comunicación ya que facilita el contexto de afectividad adecuado. Leading significa "guiar" a una persona. Este proceso es útil cuando nuestro interlocutor se encuentra en un mal estado. En este orden de ideas, calibrar a una persona significa conocer, a través de su lenguaje no verbal y verbal su estado interno, es decir, su estado de ánimo y tenerlo en cuenta en el proceso de comunicación.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

#### **6.- Movimientos oculares:**

También "pistas de acceso ocular" Existe una conexión entre el movimiento de los ojos y los sistemas representativos (El sentido que usamos normalmente para realizar los procesos mentales) "mirar" hacia un lado concreto a la hora de buscar información es una habilidad muy útil. Recordar que hay una relación entre el movimiento lateral de los ojos y la activación de algunas de las zonas del cerebro. "No se puede no comunicar" La comunicación está compuesta por un mensaje que pasa de una persona a otra.

Un buen comunicador se asegura de que sus oyentes entienden el mensaje de su comunicación y que él mismo es capaz de entender un mensaje de los demás. Piensa también que "El significado de la comunicación es la respuesta que usted obtiene". De tal forma que no basta con la intención de comunicar y hay que asegurarse de la correcta interpretación de lo que hemos querido expresar. La comunicación es un objetivo y tiene un cíclico: uno influye y también es influido por los demás.

En relación a los supuestos señalados, Alvarado (2002), expresa que uno de los

hallazgos de la PNL ha sido que todas las personas tienen tres sistemas representacionales y unos se desarrollan más que otros. Estos son el visual, el auditivo y el kinestésico y determinan cómo asimilamos las experiencias y cómo las recordamos. Es decir, existen tres tipos de personas: los visuales, los auditivos y los kinestésicos. Al respecto, se describen sus principales características conceptuales y definitorias:

### **Los visuales:**

Son aquellos que referencian, de todo lo que ocurre en el mundo interno y externo, "lo que se ve". Son los que necesitan ser mirados cuando les estamos hablando o cuando lo hacen ellos, es decir, tienen que ver que se les está prestando atención. Necesitan ser mirados, hablan más rápido y tienen un volumen más alto, piensan en imágenes y muchas cosas al mismo tiempo. Generalmente empiezan una frase y antes de terminarla pasan a otra, y así constantemente, abordan distintas cosas sin concluir las ideas e inclusive no les alcanzan las palabras; de la misma manera les ocurre cuando escriben. Su sistema de representación sensorial: Postura algo rígida; movimientos hacia arriba; respiración superficial y rápida; voz aguda, ritmo rápido, entrecortado y palabras visuales (ve, mira, observa).

### **Los auditivos:**

Estas personas tienen un ritmo intermedio, no son ni tan rápidos como los visuales, ni tan lentos como los kinestésicos. Los auditivos piensan de manera secuencial, una cosa por vez, si no terminan una idea no pasan a la otra. Por eso más de una vez, ponen nerviosos a los visuales ya que estos van más rápido, el pensamiento va más rápido. En cambio, el auditivo es más profundo comparado con el visual. Este último es más superficial, pero puede abarcar más cosas a la vez, por eso es también el que hace muchas cosas a la vez. Su sistema de representación sensorial: Postura distendida; posición de escucha telefónica; respiración bastante amplia; voz bien timbrada, ritmo mediano y palabras auditivas (oye, escucha).

### **Los kinestésicos:**

Tienen mucha capacidad de concentración, son los que más contacto físico necesitan, todo es a través de sensaciones. Todos tenemos los tres sistemas representacionales y a lo largo de la vida se van desarrollando más uno que otros y esto depende de diferentes cosas: de las

personas que tenemos alrededor, de la experiencia laboral, inclusive hasta de los docentes. Existen familias más visuales, más auditivas o kinestésicas. Su sistema de representación sensorial: Postura muy distendida; movimientos que miman las palabras; respiración profunda y amplia; voz grave, ritmo lento con muchas pausas; referencia a las sensaciones en la elección de palabras (siente, atiende, huele, saborea).

### **Modelo comunicacional de la Programación Neurolingüística PNL**

Estos modelos de comunicación de la **PNL** están basados en la psicología del conocimiento, desarrollada por Richard Bandler y John Grinder (los creadores de la Programación Neurolingüística). Las personas están condicionadas por patrones conductuales, lo que generan respuesta, y esas respuestas interna es el resultado de lo que llamamos “Estados Internos”, que con la ayuda de estos modelos comunicacionales se pueden modificar. Un aspecto muy importante a tener en cuenta para el mejoramiento, es el hecho de que todos tenemos “filtros”, esa realidad no es «la realidad» sino lo que se interpreta de esa realidad.

#### ***Modelo PNL: la técnica Walt- Disney:***

Este modelo comunicacional, se fundamenta en planes realistas que realicen ideas. Se identifican 3 subpersonalidades: el Soñador, el Realista y el Crítico y estas se anclan conjuntamente a través del ancla corporal y el espacial, desarrollando ideas, metas y visiones, convirtiendo las operaciones del soñador en planes y buscando las anomalías en los mismos. Cabe destacar que para desarrollar esta técnica se amerita de tiempo y concentración para así conseguir una comunicación armónica y eficaz entre las subpersonalidades de igual manera el Éxito, consiste en tener las capacidades que se necesitan en el momento determinado. (Schwarz, R. 2000)

#### ***Modelo PNL: Metamodelo:***

Esta técnica se basa en reproducir modelos de estrategias de comportamiento eficaces. Se realiza primero fijando una meta clara, se indaga información clara y precisa sobre el evento a cumplir así como se determina el modelo a emplear con exactitud, incitando a una imitación. Se presta atención a sus sentimientos y actuación, se notará como se dirige más claramente hacia la meta previamente planteada. Su premisa se basa en sólo imitar lo que se ha demostrado que

funciona. Su objetivo es aclarar significados, identificar limitaciones y encontrar opciones. No se trata de tener razón, sino de explorar la experiencia profunda de una persona.

### ***Modelo PNL: Milton del Lenguaje:***

Este modelo es un modelo hipnótico cuyo objeto es establecer una comunicación con los procesos inconscientes de las personas. Se trata de un modelo lingüístico que permite comunicar de forma realmente persuasiva con los demás. Al emplearse con habilidad, puede comunicarse con los procesos inconscientes de la digestión, del funcionamiento cardíaco y cerebral. Y de esta manera acelerar una recuperación física o restablecimiento de la salud, entre otros. El lenguaje Milton ayuda a que la gente entre en estos estados naturales, habituales, pero cuando a uno le interesa que ocurran, de manera tal que permite darle una dirección y utilidad a esos estados, que por lo general son bastante útiles.

### ***Modelo PNL: Integración de las Partes:***

Este es un modelo que surge de la idea de las "subpersonalidades" del italiano Roberto Assagioli, creador de la psicosisíntesis. Se trata de una forma de trabajo en la que el individuo actualiza, integra y sintetiza sus subpersonalidades para lograr su verdadera esencia o naturaleza. Se supone que los seres humanos tenemos aspectos de nuestro interior que han quedado obstaculizados en el camino del crecimiento; como partes inconscientes que por lo regular son las responsables de los conflictos que vivimos.

Es bien conocida la frase que usamos en la vida cotidiana: "Una parte de mí quiere esto y otra como que quiere lo otro". Cuando una subpersonalidad predomina, examinamos las cosas a través de ella y pasado un instante, cuando se presenta otra personalidad, examinamos la misma cuestión de manera diferente, es por ello que esta técnica es muy importante puesto que permite examinarnos y estudiar el porqué de nuestras actitudes en todos los ámbitos.

### ***Modelo PNL: R.O.L.E:***

Este modelo consiste en definir que estrategias utiliza una persona para para ejecutar determinadas cosas y ayudarle a conseguir mayor eficacia y creatividad en su vida cotidiana. Este modelo fue ideado por Robert Dilts (1997) , se basa en cuatro ejes que son: El sistema representacional (R), que consiste en identificar la forma de pensar del individuo, la Orientación (O), hacia donde se orienta: el mundo exterior, interior o recordar; las Conexiones-Links (L),

analógicas que dan lugar a las sinestesias (solapamiento entre dos representaciones) y las digitales están basadas en claves verbales o simbólicas y el Efecto (E) que implica el propósito o resultado de cada paso mental dentro de un programa más global. Nuestra estructura de pensamiento dependerá de cómo procesamos, combinamos y secuenciamos nuestras representaciones mentales. (p. 50-51)

### ***Modelo PNL: S.C.O.R.E:***

Es un instrumento muy efectivo para la determinación de objetivos (Estados Deseados). Sus siglas desglosan su significado, (S) se refiere al Estado Presente o situación actual, (C) es la causa que tiene que ver con los elementos responsables de la situación actual, (O) indica el objetivo o estado esperado; la (R) indica el recurso, elemento interno o externo que se considera aporte para alcanzar el objetivo y la (E) indica el efecto esperado se trata de las razones del individuo, lo que le motiva a alcanzar el objetivo planteado. Son muchas las maneras de emplear esta técnica pero dependerá de la experiencia, la habilidad y la creatividad del instructor o guía. Es válido para precisar los objetivos y determinar los recursos requeridos para su consecución.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

### ***Modelo PNL: Comunicación Eficaz:***

Es un modelo para el cambio y el aprendizaje creado por Gregory Bateson, y ampliado por Roberts Dilts, uno de los principales exponentes de la PNL. Es un modelo para el cambio personal, el aprendizaje y la comunicación, teniendo en cuenta que no cambiamos de manera disociada, todo se interrelaciona. El cambio en nuestras vidas se va produciendo de manera integral, y en varios niveles. Permite reflexionar, organizar y recolectar la información para identificar dónde intervenir, en qué nivel tenemos que realizar un cambio que permita avanzar en nuestro desarrollo y crecimiento personal. Es importante mencionar que el aprendizaje y los cambios se dan en niveles diferentes como son: Espiritual, Identidad, Creencias y Valores, Capacidades, Comportamiento y el Entorno.

**Figura 5: Modelo Comunicacional de PN**



**Fuente: Elaboración propia, Linares (2021).**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)  
**Estrategias de comunicación desde la perspectiva de la PNL**

En este apartado la investigadora establece parte de los constructos, así como cuáles son los factores críticos que influyen en la comunicación del talento humano y afectan las metas organizacionales dentro de la organización en estudio.

Se detalla un listado de algunas dificultades generadas por la falta de comunicación organizacional en función de la realidad de la Procuraduría General del Estado Mérida). Las consideramos oportunidades de mejora cuyo abordaje nos acercará a un nuevo modelo de empresa que ponga a las personas en el centro de la gestión y que entienda los beneficios de pasar de estructuras organizacionales cerradas a estructuras más horizontales donde la colaboración, el diálogo y el conocimiento compartido son fundamentales para la gestión.

#### **Desorientación y dificultades de alineamiento del personal con la estrategia organizacional.**

Cuando una organización no establece eficientes canales de comunicación o no comunica acertadamente los lineamientos, el discurso se pierde y las líneas estratégicas no son claras.

**Falta de colaboración y compromiso.**

La mayoría de las veces el personal de la procuraduría no se siente parte de la organización, su grado de compromiso será muy deficiente. Se invierte mucho tiempo en definir los objetivos estratégicos, la misión y la visión pero no los comunica y no logra el alineamiento del personal con la estrategia organizacional.

**Dificultades en la circulación de la información.**

La información operativa carece de circuitos para circular en tiempo y forma, generando dificultades en las operaciones y pérdida de productividad.

**Profusión del rumor y de una cultura basada en la “confidencialidad” y la desconfianza.**

Si los flujos de comunicación (sean ascendentes, descendentes, horizontales o transversales) no corren por canales formales con la transparencia y velocidad adecuadas, se producen vacíos de información que son llenados por el rumor, prejuicios positivos o negativos.

**Desprotección del talento, desmotivación y pérdida de productividad.**

Para poder desarrollar el talento y retener a las personas claves de la organización es fundamental el conocimiento del desempeño de las mismas; y sin profundas bases de información dinámicas resulta muy difícil la gestión de esta importante variable para el crecimiento organizacional.

**Detrimento del clima laboral.**

Una organización en la que no dejas hablar y escuchas al personal, sus opiniones no son tomadas en cuenta, falta de comunicación con respecto a los objetivos o metas alcanzadas por la organización, participación de la planificación del órgano o cualquier acción puede acabar en negatividad, secretismos y rumores.

**Problemas de adaptación a cambios y/o a nuevas condiciones de trabajo.**

Los cambios en el contexto socioeconómico del país, requiere la urgencia en la capacidad de transformación de las organizaciones para lograr la adaptación a cambios.

### **Falta de incentivo a la profesionalización.**

No existe dentro de la organización el interés ni la motivación e incentivo al personal para capacitarlo, así como recursos financieros desviados a otras partidas presupuestarias

### **Dificultad para gestionar el conocimiento.**

La gestión del conocimiento, requisito fundamental para conservar y multiplicar el “saber hacer” de las organizaciones, es un necesario cambio cultural en las compañías.

### **Complejidad en la toma de decisiones efectiva.**

Los incipientes espacios colaborativos en la organización demandan una política que fortalezca y reproduzca la necesidad de relaciones entre equipos y distintas operaciones para responder al vertiginoso cambio de la administración pública.

www.bdigital.ula.ve  
Bases Legales

El marco legal, es la sección del trabajo de investigación en el cual se citan aquellos artículos contemplados en la Carta Magna de la República Bolivariana de Venezuela, así como en otras leyes que guarden relación con el presente estudio. En este orden de ideas en el Título III, Capítulo V, Artículo 83 y 87 de la **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**, expresa que:

Artículo 83: La Salud es un derecho social fundamental, obligación del Estado, que lo garantizará como parte del derecho a la vida. El Estado promoverá y desarrollará políticas orientadas a elevar la calidad de vida, el bienestar colectivo y el acceso a los servicios. Todas las personas tienen derecho a la protección de la salud, así como el deber de participar activamente en su promoción y defensa, y el de cumplir con las medidas sanitarias y el saneamiento que establezca la ley, de conformidad con los tratados y acuerdos internacionales y ratificados por la República. (p-22).

Uno de los cometidos del Estado es garantizar la salud como está contemplado dentro del capítulo atinente a la categoría de los derechos económicos, sociales y culturales, denominados de segunda generación, que constituyen el conjunto de derechos reconocidos en las Declaraciones Internacionales y en los ordenamientos jurídicos de cada nación. Constituye esta categoría de articulado un Derecho humano fundamental.

En este orden de ideas, el legislador patrio ha considerado tal como lo contempla el Artículo 87 y expresa que: "...todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados". (p-23). Habitualmente se identifica la protección de la salud como atención médica, que solo es un aspecto, este es mucho más amplio y abarca y comprende la promoción y conservación de la salud, es tener una cultura sanitaria.

De igual manera, esta investigación se vincula con lo expresado en la **Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo** (2005) en su Capítulo I, Artículo 1 el cual dictamina lo siguiente:

Establecer en las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social (p.2).

Así las cosas, el Estado debe promover y desarrollar políticas orientadas a elevar la calidad de vida, el bienestar general, creación y conservación de un ambiente condición de vida saludable, su prevención física y mental de las personas, planificación de riesgos laborales y el acceso a la prestación del servicio en materia de salud

Por su parte, la **Ley de la Procuraduría** (2011) establece en su artículo 2, la naturaleza Jurídica del Órgano al contemplar y cito textualmente: "La Procuraduría General del estado es el órgano de rango Constitucional Estatal encargado de ejercer la asesoría jurídica, defensa y

representación judicial y extrajudicial de los intereses, bienes y derechos patrimoniales de la Entidad Federal.”(p.7)

Y en su Artículo 46. “Para el mejor cumplimiento de sus competencias, la Procuraduría General del estado dispondrá del personal funcional, obrero y contratado que le sea necesario, el cual será seleccionado por el Procurador General del estado de conformidad con la Constitución y la Ley.”(p.14)

Resulta claro, que estas condiciones expresadas en la citada ley, se fortalecen si existe una comunicación y relaciones interpersonales favorables con la finalidad que todos los sujetos que hacen vida en La Procuraduría General del estado Mérida, actúen en función de lograr un ambiente cordial, armónico.

**Tabla 1. Unidad de Análisis**

**Objetivo general**

Generar una propuesta para la optimización de la comunicación en el talento humano de la Procuraduría General del Estado Bolivariano de Mérida P.G.E.B.M., desde la perspectiva de la Programación Neurolingüística P.N.L., que tienda a la disminución de los conflictos laborales.

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>
<b>La Comunicación del Talento Humano</b>	<b>Modelo comunicacional</b>
<b>Los Conflictos laborales</b>	<b>Factores críticos de la comunicación</b>
<b>Gestión gerencial</b>	<b>Relación Comunicacional</b>

**Fuente: Categoría de Análisis, Linares (2022).**

### **FASE III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

A continuación se describen los elementos que la investigadora considero pertinentes para llevar a cabo el estudio, de las cuales se destacan su naturaleza y tipo, nivel y diseño, así como los informantes y se explican las fases que comprenden este estudio; para lo cual es relevante puntualizar que la investigación se considera un acto social complejo y delimitado por las experiencias, intereses, valores, preferencias, y otras aristas racionales o emocionales del investigador; de allí, pues que las formas de alcanzar la realidad que pretende dar cuenta se configura a partir de la perspectiva teórica seleccionada y su relación con el diseño y objetivos establecidos por el investigador; sin embargo, la generación de conocimiento deberá estar articulada de manera que su sustento sea teóricamente relevante y pertinente con la problemática; así como, la estrategia metodológica adoptada que aporte evidencia empírica necesaria.

#### **Naturaleza y Enfoque de la Investigación.**

En relación al objetivo general de este estudio, la investigación se enmarca en un modelo cualitativo-humanista, ya que la realidad objeto de estudio se puede interpretar a través del análisis de la información, tomando en cuenta las categorías estudiadas, con el fin de dar respuestas a las interrogantes formuladas por la investigadora, en virtud de que la misma está orientada hacia una investigación de las ciencias sociales de campo no experimental.

#### **Tipo y nivel de la Investigación.**

En relación al tipo de estudio, la investigadora se apoya en la investigación de campo, con información que describe el propósito del problema, explica sus causas y efectos, permitiendo entender su naturaleza, así como el uso de métodos y técnicas característicos propios del paradigma cualitativo. De acuerdo, a lo expuesto por Arias (2012), la investigación de campo consiste en la recolección de la información a partir de los hechos, sin manipular la situación. Siendo que su nivel es también, de carácter descriptivo y correlacional, debido a que en el estudio se describen las situaciones o fenómenos reales que ocurren a un grupo de personas, en este caso a un grupo de funcionarios de una organización pública, a través de la interpretación de

los resultados, para luego describir la relación entre las categorías analizadas.

Tal como mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2014): “En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente para sí y describir lo que se investiga” (p.60). Siendo que también, los estudios descriptivos, pretenden entender los fenómenos desde el punto de vista de cada informante clave y participante, desde la perspectiva construida colectivamente.

### **Diseño Metodológico de la Investigación**

En torno al diseño de la Investigación, es importante destacar que la investigadora desarrolla un diseño de campo, descriptivo no experimental, el análisis de hechos sociales, tal como es el caso de los diseños de campo especificados bajo el enfoque cualitativo, en el cual se estudia a las personas en el contexto de su presente y de su pasado. Es decir como mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2014) es aquel donde se observa el fenómeno tal como es y se recolecta la información correspondiente. Así, se presentan las fases que comprenden el proceso investigativo de acuerdo a lo expuesto por Hurtado (2009).

**Fase de Indagación documental:** En la cual se realizaron las consultas bibliohemerográficas, virtuales, legales y otros documentos que constituyeron el soporte teórico.

**Fase de Campo:** Esta fase consiste en la recolección de la información mediante el diseño y la aplicación de un instrumento, para realizar el diagnóstico de la situación contexto de estudio.

**Fase de Análisis de Resultados:** en esta fase, en la que se procede a la organización de la información obtenida, ya que con ello se permite interpretar y analizar los resultados obtenidos, para con ello, establecer la situación real y los lineamientos de mejora.

### **Escenario e informantes Clave de la investigación.**

Siguiendo con el escenario de estudio, dada la naturaleza y enfoque que se aborda, dando forma a ese escenario, Taylor y Bodgan (1996) citado por Montilla (2016) expresan que, “lo que la gente dice y hace, es producto del modo en que define su mundo” (p. 23); por lo tanto se

define el escenario y el camino del estudio, como el lugar en el cual se lleva a efecto la investigación, y donde la investigadora tendrá acceso a los informantes, así como también, a los recursos y todas las características de lo que desea estudiarse en un tiempo y espacio determinado.

Como escenario de estudio, la Procuraduría General del Estado Mérida, es una organización de carácter público, con rango constitucional, cuya función es la asesoría judicial. La organización que se seleccionó es una organización de la administración pública estatal, cuya naturaleza es de máximo órgano asesor, surge a mediados del siglo XIX y se estructura de una manera eficiente se encuentra ubicada en un inmueble que data del año de 1863, su estructura es de una casa colonial con patio interno, en la cual a su alrededor se encuentra las oficinas administrativas y las que funcionan de oficinas operativas.

En cuanto a su estructura organizacional está configurada por un órgano que corresponde al nivel directivo en la figura del Procurador del Estado Mérida, y un órgano asesor como es la Comisión de contratación que asesora al órgano del procurador en la adquisición y disposición de los bienes estatales; en un Nivel de soporte se encuentran en un primer orden la Coordinación del despacho y bajo su supervisión la Unidad de archivo y biblioteca así como la unidad de secretaria y atención al ciudadano, en un segundo orden la Oficina de planificación y presupuesto; en un orden posterior las unidades de Administración, Talento Humano y Apoyo técnico; la Coordinación de Informática, sistema y Mantenimiento tecnológico, así como la Oficina de servicios generales.

Por otro lado el nivel sustantivo se encuentran cuatro (04) coordinaciones de Derecho constitucional y administrativo, derecho privado, patrimonial y bienes, derecho laboral y colectivo así como derecho penal y el nivel desconcentrado o descentralizado que se encuentra el órgano de la fundación CAEJEM que es el órgano encargado de dar asesoría en materia de derecho a otros órgano y entes de la administración pública estatal, así como unificación de criterios jurídicos y administrativos para la mejor defensa de la entidad federal Mérida.

En relación a los informantes clave, es preciso señalar a Hurtado (2009) que este grupo de informantes, es el conjunto definido de casos que concuerdan con una serie de especificaciones sobre los cuales se van a obtener las informaciones o datos requeridos en el estudio que pretende llevar a cabo. En el caso para este estudio está conformada por 16 que forma parte de la gerencia, soporte, sustantivo y obrero que labora en el la Procuraduría general del estado Mérida.

**Tabla 2****Distribución de los Informantes: Personal Gerencial de la Procuraduría General del Estado  
Mérida Venezuela.**

Informantes clave	Total
Procurador	1
Coordinador General	1
Jefe de Oficina de Planificación y presupuesto	1
Jefe de Oficina de Administración	1
Jefe de Oficina Talento Humano	1
Jefe de Oficina de Coordinación de Informática, sistema y Mantenimiento tecnológico	1
Coordinador del área de derecho administrativo	1
Coordinador del área de derecho patrimonial	1
Abogado del área del área de derecho administrativo	2
Abogado del área del área de derecho patrimonial	2
Abogado del área del área de derecho laboral	2
Recepcionista	1
Aseadora	2
Total personal.....	16

**Fuente:** Informantes clave, Linares, (2022)

**Técnicas de Recolección de información.**

Con la finalidad de recopilar la información necesaria para llevar a cabo la investigación, se procede entonces a definir cuáles de las técnicas que serían las más adecuadas, vistas como según lo plantean Palella y Martins (2012), que vienen a ser “las distintas formas o maneras de obtener la información. Para el acopio de los datos se utilizan técnicas como la observación, entrevista, encuesta, pruebas, entre otras” (p.115), lo cual implicó la elaboración de dos (02) instrumentos que permiten obtener la información a analizar.

En este sentido la técnica utilizada corresponde a la entrevista, la cual es una técnica que

permite conseguir información mediante respuestas seleccionadas por los sujetos y que hacen referencia a un hecho de una situación objeto de investigación, que está relacionada con su entorno, es decir permite obtener información del grupo sobre sí mismo.

En efecto, el Instrumento diseñado consiste en una entrevista con preguntas de respuesta abierta; siendo este el instrumento para determinar la situación que, según Tamayo y Tamayo (2006), una entrevista en sí, engloba los aspectos esenciales del fenómeno en estudio, a la vez que permite aislar los problemas más críticos o de mayor interés a través de una realidad resumida en un conjunto de datos que aportan información precisa y veraz. (Ver anexo).

Sumado a lo expuesto, la investigadora se afincó en otra técnica de recolección de información, como lo es la observación, la cual hace reseña directamente a la apreciación visual en el campo de estudio. De este modo Claret (2012) destaca que, “la observación se emplea para relacionar el sujeto de estudio con el objeto, dotando al investigador de una teoría, un método adecuado para que la investigación tenga una orientación correcta y el trabajo de campo arroje datos exactos y confiables” (p.799); y en otro orden de manera indirecta porque mediante el uso de instrumentos permitiendo conocer la problemática con mayor proximidad indicando todas las formas de apreciación mostradas para el registro de esos datos.

En un todo conforme, la investigadora haciéndose de estas circunspecciones y el carácter práctico de las técnicas, cree menester apoyarse de instrumentos que según Palella y Martins (2012) exponen que “un instrumento es, en principio, cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (p.119). Con referencia a ello, la acogida del instrumento sintetiza de una manera armónica, coherente la actividad anterior a su aplicación, esquematiza lo establecido en el marco teórico al elegir datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto, a las categorías o conceptos utilizados.

La ventaja esencial del guión de entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes, expectativas, entre otras cosas que, por su propia naturaleza, es casi imposible observar desde afuera (p.123).

### **Procesamiento y Análisis de la Información.**

Los pasos que se siguen para la presente investigación, fueron los mismos que

fundamentan al diseño, en este caso las fases del proceso indagatorio considerando los siguientes:

**Acceso a los informantes claves,** lo que brinda la oportunidad de aplicar los instrumentos, fijándose la fecha.

**Diseño de los instrumentos,** en el cual se procede a diseñar una serie de instrumentos para conocer la realidad.

**Aplicación de los instrumentos.** Se realiza de acuerdo con el cronograma de aplicación de los instrumentos, previa autorización de los informantes clave.

**Análisis de las informaciones.** Por medio de un análisis descriptivo inferencial, lo que luego conduce al diagnóstico y sus conclusiones.

Para el procesamiento de la información y analizar los datos, obtenidos de los informantes clave, se sigue lo establecido según Palella y Martins (2012) que “Toda información permite simplificar el manejo de los datos, posibilita su manejo informático y orienta el trabajo interpretativo”. (p.173). Este se realiza a través del análisis descriptivo la cual está apoyada “Una vez recogido los valores hacer suposiciones e interpretaciones sobre la naturaleza y significación de aquellos en atención a los distintos tipos de información que pueda proporcionar” (p.174).

**Elaboración de la Propuesta:** una vez obtenida las conclusiones del diagnóstico se proceden a generar una serie de orientaciones por medio de la cual se le dará respuesta y solución a las interrogantes y objetivos de investigación.

## **FASE IV**

### **Análisis de los Resultados**

Con relación a este apartado, la investigadora baso su investigación, en un enfoque cualitativo-humanista siguiendo la línea de Husserl (1859-1938), es a través del enfoque cualitativo en el cual se basa la necesidad de interesarse por el ser humano, su individualidad, para conocer su mundo de vida, lejos de patrones teóricos estereotipados. Uno de los retos hoy en día del investigador, es develar los hechos y los fenómenos sociales, y culturales, revestidos de subjetividad que están implícitos en el ser humano; implica cierta dosis de empatía, una depuración del ser, como ya se ha manifestado en otros trabajos de esta investigadora, y comprender al ser en sí mismo, Como Husserl lo establece, y tan dotados de humanidad.

Por tanto, la sistematización de la información en este estudio se hace indicación a la representación de las respuestas emitidas por los informantes claves de acuerdo a las categorías, subcategoría e indicadores en estudio., conformando un esquema analítico direccionado a las posibilidades teóricas significativas respecto a la comunicación del talento humano en la Procuraduría General del Estado Mérida, desde la perspectiva de la Programación Neurolingüística. Según Piñero y Rivera (2013) señalan: Una vez finalizado el proceso de recolección de la información, se deben organizar los datos como material escrito, registrándose en forma detallada y sin alterar ningún elemento dela narrativa, testimonios y observaciones develadas a través de las entrevistas, notas de campo, discusiones grupales, observación participante (p.123).

Por consiguiente se comenzó la entrevista aplicada al diferente nivel directivo o de soporte y sustantivo, se expresan las opiniones tal como fueron dichas, según cada pregunta siguiendo el orden sistemático presentado en la unidad de análisis. Al registrar la información suministrada por los informantes claves, a cada informante se le asignó un código de identificación con la finalidad de mantener y respetar el anonimato y su privacidad. En el caso de gerentes se asignó G1...hasta G5; y en el caso del nivel de sustantivo que incluye personal administrativo y obrero se le asignó P1...hasta P5.

**Presentación, interpretación y análisis de la información obtenida del guion de entrevista para el Nivel Directivo o de Soporte.**

**1. ¿Cómo observa Ud. la comunicación entre los otros gerentes de la Procuraduría?**

**G1:** no hay una comunicación efectiva, no manejan un solo principio hacen caso omiso de la misma procuraduría, hay conflictos entre los gerentes, no hay una comunicación efectiva.

**G2:** desde el punto de vista de la comunicación hay fluidez de mí hacia los demás, en ciertos aspectos consigo una aptitud celosa a cierta información que se requiere y no se transmite.

**G3:** Es mala porque cada vez que hay reunión, hay gerentes que no dejan intervenir, y mucha información tergiversada.

**G4:** Muy cerrada, es una comunicación ambigua, no hay una comunicación como la que deberá existir, cada quien por su lado, no hay trabajo en equipo, no hay ayuda, no hay compañerismo.

**G5:** Deficiente, casi nula creo se debe a que no hay metodología de comunicación, no existen ni se dan herramientas, no existe comunicación

**G6:** Considero que los gerentes no están capacitados, no tiene rasgos de líder, les falta tener conocimiento en la materia, no se ponen de acuerdo

Con relación a las opiniones emitidas por los gerentes, se observa que no hay una comunicación efectiva, relatan que hay una aptitud celosa, mucha información tergiversada, comunicación ambigua, los gerentes no están capacitados, lo que permite inferir a la investigadora que dentro de la gerencia hay dificultades comunicacionales que podrían estar afectando el desarrollo óptimo de la dependencia, uno de los fenómenos que causa mayor problema en las organizaciones se refiere a una mala gestión formal de la comunicación; la misma genera problemas y escenarios que deterioran la eficiencia, la productividad.

En torno a la comunicación como proceso humano complejo, constituye la base fundamental en lo atinente a las relaciones interpersonales que se generan en cualquier ámbito, bien sea personal o profesional. Es así, que dentro de las dinámicas habituales dentro de las

organizaciones lo constituye la comunicación, constituye el día a día en reuniones, en agendas y discusiones de proyectos, requerir información, lo cual si no es proporcionada puede generar disputa, y lo idóneo es que se genere una comunicación que puede ser asertiva y elocuente, logrando a su vez resolver cualquier situación problemática que se presente en una organización (Palací, 2005).

Constituye pues, la importancia de mantener una buena comunicación, como una estrategia clave para el logro de los objetivos y metas a nivel institucional donde se direcciona un buen intercambio de los diferentes mensajes. No resolver estos problemas incita en secuelas que afectan los objetivos, la visión y la misión de la organización, así como a su comunicación, reputación e imagen. Es competencia del liderazgo, reconocer estas dificultades, intervenir y mejorar la salud de las conversaciones. Con conciencia siempre es posible y necesario encaminarse hacia lograr un mejor lugar para trabajar y los resultados vendrán por añadidura.

## **2. ¿Cuáles son los canales de comunicación que se dan en la Procuraduría a los subalternos, explique por favor?**

**G1:** Son efectivos de mi persona para con ellos, es de forma oral, hay entendimiento pero muchas veces no atienden.

**G2:** De manera verbal, en algunas ocasiones escritas, vía telefónica WhatsApp

**G3:** de manera personal, a través de medios tecnológicos; en general con el personal bien no hay ningún problema.

**G4:** Muy pocos canales, hay poco compartir a través de los canales de comunicación, mis subalternos son hombres es muy cerrada la comunicación, hay mucho machismo, no aceptan que una mujer los dirija.

**G5:** en mi área de informática, no hay canales de comunicación, solo cuando hay problemas con los equipos, aunado a que hay pocos recursos.

En relación a las opiniones suministradas por los informantes, entre otras cosas que observa la investigadora, G4 expresa una cerrada o nula comunicación, dándole un matiz sexista, y de exclusión por ser mujer, se observa desconocimiento general de cuáles son los canales de

comunicación, apenas uno de los informantes de primera línea identifico los canales de comunicación.

El análisis precedente, se evidencia que hay desconocimiento claro del uso de los canales comunicacionales formales e informales; una gestión efectiva dentro de las organizaciones debe ejecutar acciones a los fines de que el talento humano pueda canalizar sus opiniones y propuestas de manera de darle un valor y crecimiento organizacional con resultados satisfactorios y el carecer de ellas, se convierten en un grave problema para las organizaciones.

El tema de la comunicación es un tema muy complejo; una mala pésima o distorsionada comunicación trae graves consecuencias de conflictos, y aun de ineficiencia den el cumplimiento de sus objetivos, aún más en el caso de la comunicación en las organizaciones, la comunicación interna es fundamental para establecer un entendimiento y funcionamiento correcto de la organización, esto hará una administración mejor organizada y eficaz de todo el personal, hará que el clima laboral sea más saludable y amigable, y por tal, dará como resultado una comunicación externa más efectiva y funcional.

### **3. ¿De qué manera la gerencia del talento humano promueve la comunicación con el personal de la Procuraduría?**

**G1:** No, la gerencia del Talento humano no promueve la comunicación como yo quisiera que lo ejecutaría, es decir: todos los días, hacer seguimiento en cada caso en particular, visitar las áreas, mayor comunicación. Yo debo dar órdenes concretas para que se informe, no hay iniciativa propia. Yo si promuevo la comunicación muy atento.

**G2:** El talento humano no hace su trabajo, no hay comunicación o muy poca

**G3:** Lamentablemente en esta situación país, la pandemia es imposible por falta de recursos.

**G4:** No hay promoción de la comunicación, falta charlas talleres de sensibilización.

**G5:** Si lo promueven, no es efectiva, pero si lo hacen lo esencial, como información por Whatsapp, pero lo básico.

Según los resultados obtenidos en la pregunta 3, los informantes expresan que la Gerencia del Talento Humano, no promueve la comunicación con el personal; no hay iniciativa

propia, la gerencia no hace su trabajo, en otras respuestas como la de G3 evadió la pregunta con una respuesta que no se corresponde con la entrevista; y otros informantes expresan que no hay promoción de la comunicación ni es efectiva.

Con base a la situación descrita y a la pregunta suministrada, se evidencia que la gerencia dentro de su gestión, tiene dificultades para la promoción de la comunicación del talento humano, la falta de una línea comunicacional clara puede determinar siendo perjudicial a la institución, una gestión gerencial que no promueva la comunicación o tenga un plan establecido va a resultar difícil saber cuál es el proceso correcto, un gerente con ideas claras, con capacidad gerencial, cónsono con las estrategias a implementar de posicionarse ante el desafío de llevar a la organización hacia la excelencia y la competitividad, mediante la implantación de modelos transformacionales y lograr que se cumplan las metas trazadas.

De acuerdo con esto, la pregunta que importa no es si los gerentes se comunican, pues la comunicación es inherente al funcionamiento de una organización; por el contrario, la pregunta importante es si lo hacen bien o mal. En otras palabras, la comunicación en sí es inevitable en el funcionamiento de una organización: la única que puede faltar es la comunicación *eficaz*.

**4. ¿Se toma en cuenta la opinión del personal en relación a las actividades que se programan durante el semestre? Explique su respuesta.**

**G1:** Si en lo particular, si se toma en cuenta la opinión a todos, en casos jurídicos que van a atender, que requerimientos va a tener la unidad a la cual pertenecen.

**G2:** Totalmente, el que viene se escucha, ha habido propuestas y se toman en cuenta; hay casos donde se les ha pedido opinión y hasta la revisión de manuales y se les pide que expliquen sus observaciones al respecto y de todo el personal solo dos (02) personas emitieron opinión.

**G3:** Particularmente cuando hay aportes para mí es importante, tú lo promueves

**G4:** Si hay se hacen reuniones, sobre todo por lo del Plan Operativo Anual

**G5:** No, acá es improvisado no hay planificación, es un desastre

Al considerar las opiniones de los informantes en la pregunta 4, se precisa un punto fundamental como lo es la participación a través de la comunicación, según los informantes G1,

G2, G3, y G4 dice que se toma en cuenta la opinión para la planificación por el cual se rige la institución, además de la preparación profesional, pero el otro informante de quinta línea señala la improvisación, sin planificación.

Resulta claro, que estos años han sido difíciles, se ha movido el piso bajo los pies, tiempo de crisis y de profundas transformaciones que han repercutido en las organizaciones, las experiencias devenidas del pasado no son asimilables en estos tiempos, sin que se pueda preverse cambios en el futuro. Las organizaciones administrativas del estado, se ha caracterizado por tener cierta solidez en los ámbitos de sus ejecuciones, donde invierten tiempo, esfuerzo y recursos en su planificación estratégica, pero se han visto obligadas a revisar desde un contexto de incertidumbre y eso hace que sus hipótesis y propuestas sean todo lo provisionales que permiten los tiempos.

Al respecto, la gerencia pública como expone Oyarce (2011), ya comentado: propone asegurar que las políticas y programas públicos respondan de manera valiosa, pertinente, eficaz y eficiente a problemas importantes de la ciudadanía, promoviendo así el logro del desarrollo de manera equitativa y sostenible. En consecuencia, por ser una institución de asesoría gubernamental debe establecer dentro de sus políticas y programas una planificación, tomar en cuenta la opinión de los gerentes, en la cual se pueda fomentar los recursos de producción, en la máxima creatividad y el máximo esfuerzo productivo de los seres humanos de la organización está la fuente más abundante de energía sin aprovechar.

Al respecto, esa explosión de ingenio y creatividad, solo es posible mediante una buena comunicación, mediante la escucha inteligente, con respeto y comprensión. Escuchar es un comienzo para que el individuo se sienta digno de contribuir, y esto da por resultado una organización muy dinámica y productiva. El medio competitivo nunca es tan áspero ni tan ocupado para dedicar tiempo a conseguir los adelantos tecnológicos más eficientes o abrir fuentes copiosas de materias primas.

- 5. ¿Cuándo se produce un conflicto, los demás colegas intervienen para ayudar a mediar y solucionar el conflicto? Explique por favor.**

**G1:** No hay mediación, de repente entre grupos muy pequeños se da esa mediación. Generalmente no pasa, yo trato de inmiscuirme cuando hay alguien que tiene una necesidad; en este caso en la procuraduría no hay reciprocidad, no hay acompañamiento, una palabra de aliento.

**G2:** Creo que si, en mi criterio yo intervengo, siempre hay solidaridad.

**G3:** No hay mediación para solucionar un conflicto, lo que hay son chismes de pasillo, comentarios, murmuración.

**G4:** No hay intervención para ayudar en un conflicto, cada quien por su lado, si el otro cae paso por encima, poca empatía.

**G5:** Acá el único que interviene por mí, es Carlos (se obvio el nombre real), es mi apoyo solamente, pero igual hasta ahora, no he tenido conflictos con los otros gerentes.

En lo que se refiere a los resultados obtenidos en este ítem 5, los informantes de primera línea, G3, G4 expresan que no hay mediación, no hay reciprocidad, no hay acompañamiento, problemas de rumores, murmuración, G2, expresa que si interviene y hay solidaridad; en cuanto al G5, opina “no he tenido conflictos con los otros gerentes.”.

En torno a ello es conveniente destacar por parte de la investigadora, que a criterio de la mayoría de los informantes, existen debilidades en la cooperación, ayuda e intermediación en la resolución de conflictos, es común que los gerentes funjan como terceros mediadores entre situaciones de conflicto, situaciones entre las que se encuentra dos subordinados que tienen desacuerdos, o entre oficina o departamentos que rinden cuentas al mismo gerente. Como tercero, este gerente puede ser convocado para que asuma el papel de mediador o de resolución del conflicto

De acuerdo con el autor Ivancevich (2006), cada uno de los integrantes de la organización constituye un eslabón fundamental, en el cual se instituye esa interdependencia, conexión, cooperación y solidaridad al establecer que para que una organización tenga un buen desempeño, individuos y grupos interdependientes deben establecer un contexto de relaciones laborales entre Grupos y entre individuos. Resulta claro que las comunicaciones entre grupos o personas en conflicto se interrumpen; esto es netamente disfuncional para cualquier institución, sobre todo si

sus relaciones son de interdependencia secuencial o recíproca. El proceso de toma de decisiones se trastorna, lo que afecta en la buena marcha de la institución.

Al respecto llama poderosamente la atención a la investigadora, esa reacción inerte ante el conflicto y la no intervención que puede decirse es una forma también de resolución, resulta el tipo evasivo que a criterio del autor Hellriegel (2006) define como:

El **estilo evasivo** se refiere a un comportamiento que no es asertivo ni cooperativo. La persona utilizará este estilo para alejarse de los conflictos, hacer caso omiso de los desacuerdos o permanecer en una posición neutral. Este estilo refleja una aversión por la tensión y la frustración y puede involucrar la decisión de la persona de dejar que el conflicto se resuelva solo. Como hacer caso omiso de cuestiones importantes a menudo produce frustración en los demás, el uso consistente del estilo evasivo suele provocar que los terceros hagan evaluaciones desfavorables para quien lo utiliza.

En este sentido es pertinente resaltar, que la resolución de conflictos constituye lo que parece el método ideal teórico para resolver conflictos. Pero se requiere de una serie de factores que incluyen a terceros, que los grupos en conflicto estén dispuestos a encontrar juntos una salida de carácter sistémica que satisfaga las necesidades de todas las partes. No hay mayor obstáculo que la mentalidad direccionada a salir vencedores o perdedores de los conflictos; es menester un cambio de paradigma y razonamiento, es probable que cualquier método o técnica o herramienta que se implementa no rinda frutos.

## **6. ¿Hay dialogo y a discusión para conocer los diferentes puntos de vista en relación a decisiones importantes?**

**G1** Si hay dialogo discusiones a través de reuniones, en reuniones con los abogados del área, o del coordinador o los jefes de los diferentes departamentos

**G2** Generalmente si, a menos que haya decisiones del máximo jerarca o mi persona que debemos tomar decisiones de inmediato.

**G3** Generalmente si, aunque no siempre estemos de acuerdo, pero sí.

**G4** Muy poca comunicación, es necesario activarla, a veces se alteran no hay concordancia, es cuestión de consolidar los puntos, yo veo amargura, pero más que todo en los de sexo contrario, lo digo por ser mujer y ser jefe de hombres

**G5** Generalmente esto ocurre cuando se da el evento y se toman decisiones rápidas, considero debe ser más planificada, toda la administración pública.

Para el desarrollo de este apartado, se describe y explica los resultados se observa en la entrevista que los informantes, en el cual establecen G1, G2 y G3 que si hay dialogo y discusión para conocer los diferentes puntos de vista en relación a decisiones importantes, G4 expresa que muy poca comunicación, que debe haber activación y vuelve a expresar sentimientos de amargura sobre el sexo contrario a ella, G5 expresa que se toman decisiones rápidas sin una planificación.

De este modo, a criterio de la investigación, lleva a determinar que se toman decisiones apresuradas, una buena estrategia gerencial es la pertinencia en la definición de las decisiones y en la comunicación y ejecución; una decisión fuera de tiempo pierde valor, tanto si se toma anticipadamente como si se toma tardíamente. En inglés se denomina *timing* a la habilidad directiva para comunicar la decisión en el momento exacto. Aunque el directivo tome la decisión con anticipación, debe ser sensible del momento en que ésta debe ser comunicada.

Con referencia a este ítem, es menester recordar que la esencia en la gerencia lo constituye la toma de decisiones, que a tenor de los autores Hernández y Rodríguez, y Pulido que la toma de decisiones es, cito:

Las **decisiones** son resoluciones y definiciones sobre lo que se debe hacer ante situaciones ambivalentes. También se ha dicho que es la elección oportuna entre dos o más alternativas. Aparentemente, cuando una organización está bien diseñada, las decisiones están “tomadas previamente” y señalan los cursos de acción en los procedimientos, programas o normas de la organización; sin embargo, hay muchas circunstancias no previstas que requieren la atención y decisión de los mandos directivos. (2011, p. 235).

De todo esto se desprende que uno de los cometidos a nivel gerencial, es la integración sobre varios tópicos, que permitan realizar una efectiva dirección de la institución, que haya un mejor desenvolvimiento con la transferencia de la información y la calidad de la decisión, porque a mayor información, mejor decisión. Las decisiones correctas parten de una correcta definición del problema, que haya una buena comunicación, interrelación e intercambio de información. Si el problema está mal definido o conceptualizado por la dirección, todas las alternativas de solución serán malas. Se ha dicho que una vez definido el problema, está resuelto en 90%.

**7. ¿Considera Ud. que el trato entre los miembros del equipo es cortés y respetuoso, aun en situaciones difíciles? Explique.**

**G1** En algunos miembros si hay respeto, hay otros que no respetan no hay un compromiso institucional

**G2** Entre todo el equipo no hay trato respetuoso

**G3** No, no hay respeto ni cordialidad, la experiencia me ha enseñado que hay que ir al grano sin detalles, se habla mucho sin encontrar soluciones

**G4** Depende del ánimo, que debería ser todo lo contrario, pero no hay respeto, acá todo el mundo hace lo que le da la gana

**G5** Si el personal por lo general es respetuoso, pero a excepción de un abogado que no lo es.

Al considerar los aspectos relevantes de este apartado en el cual se quiere observar por parte de la investigadora el comportamiento comunicacional en la institución; el primer informante establece que si hay respeto en algunos miembros, G2 y G3 no hay trato respetuoso ni cordialidad, se habla mucho sin encontrar soluciones, G4 expresa que el respeto está condicionado a estados de ánimo y así mismo que “(...) todo el mundo hace lo que le da la gana.”; en este mismo contexto el G5 generaliza un trato respetuoso a excepción de una persona. De estas evidencias puede palpar la investigadora que en general no hay respeto ni cordialidad; en consecuencia una debilidad que se presenta es en el comportamiento entre los miembros en general, en el cual no existe normas básicas para la comunicación.

A nivel gerencial, se suele presentar enfrentamiento a comportamientos problemáticos en el entorno laboral, cuya atención primaria podría evitar consecuencias negativas a posteriori,

se requiere un abordaje para su comprensión, análisis, anticipo y enfrentamiento. Al respecto, constituye las faltas de respeto un fenómeno abordado y de carácter multidisciplinario, en el cual una de ellas, y desde el campo de la psicología organizacional se propone algo muy simple: detectar esos brotes infecciosos y retirarlos. La falta de civismo no es permisible y desde recursos humanos y dirección deben diseñarse estrategias para identificar, esas conductas que pueden lesionar la comunicación en las organizaciones.

En este orden de ideas, autores como Anderson y Pearson, citados por Ivancevich (2006, p. 254), en el cual define la incivilidad, cito:

**La incivilidad** en el lugar de trabajo consiste en actuar en forma grosera, descortés o degradante hacia los demás. Se halla en el extremo inferior del continuo del abuso. La incivilidad no es violencia o acoso, sino una falta de respeto hacia la gente, y al parecer está aumentando tanto fuera como dentro del lugar de trabajo.

Vinculado al concepto, se puede decir que la incivilidad si se deja pasar si es predominante o se vuelve parte de la cultura organizacional, los efectos son costosos. Pueden surgir conflictos, que restan valor a la productividad. En lo esencial corresponde a la gerencia a los fines de combatir los problemas de incivilidad, aplican programas de capacitación y educación. El objetivo es que los participantes practiquen la cortesía y modales apropiados.

#### **8. ¿según su perspectiva cuales son los factores que afectan la comunicación?**

**G1** se queda pensativo...hay mucho egoísmo, envidia, yoismo...no hay comunicación, los invito a una reunión, sobre puntos específicos, se dispersan y terminan discutiendo, arrastran situaciones externas hay muchas carencias, y se reflejan en la comunicación dentro de la organización

**G2** Falta de formación en el personal directivo y subalterno

**G3** La falta de educación, no saben escuchar, para poder interrumpir no se toma en cuenta la escucha activa, no hay respeto falta de empatía.

**G4** No hay entendimiento, no hay empatía por el otro, para que puedan clarificarse las cosas, no hay comunicación fluyen los temperamentos discordantes de cada uno

**G5** Uno de los más grandes problemas es el tecnológico, actualización del equipo, falta de recurso.

En relación a los resultados del ítem 9, con respecto a los factores que afectan la comunicación, los informantes de primera línea expresa que existen egoísmo, envidia, no hay comunicación, y en lo atinente al desenvolvimiento a las reuniones o juntas hay dispersión no hay concreción así como posteriores discusiones que inmiscuyen el arrastre de situaciones externas a la organización; se observa por parte de G2 y G3 similitudes al exponer que el factor determinante es la falta de educación y/o formación, así como no hay una escucha activa, interrupciones, no hay entendimiento y falta de empatía como temperamentos discordantes, G5 considera que los factores son de tipo tecnológico.

Al respecto se observa que los informantes establecen múltiples factores que entorpecen la comunicación; entre ellos factores comunicacionales basados en la educación de los participantes; es importante recalcar que las ideas convencionales sobre la organización y su gestión se basan también en supuestos, respaldados por experiencia personales de quienes las dirigen, no todas las personas pueden regular el modo en que su juicio es condicionado por sus modelos mentales, de acuerdo con Morgan (1991) en su metáfora para comprender mejor las organizaciones, establece la idea de que las organizaciones son un fenómeno psíquico, en el sentido de que están creadas y alimentadas en última instancia por procesos conscientes e inconscientes.

## **9. ¿Qué propuesta podría ofrecer para contribuir al mejoramiento del desempeño del equipo de la organización?**

G1 Que el personal adopte una actitud de respeto a la institución para que pueda ver un mejor dialogo, haya conciliación dejar a un lado problemas de índole personal e irse a los intereses generales.

G2 Yo propongo que se forme el personal en materia de comunicación organizacional, que se establezcan regularmente mecanismos de planificación y decisión.

Existe mucha discriminación política en la toma de decisiones por la procuraduría, la existencia de otro órgano que toma decisiones y asesora al Gobernador; aunado a que no hay involucramiento del personal nuevo en el cumplimiento de los fines de la organización

No hay integración por molestias, por falta de capacidad, de empatía no hay sinergia

G3 para mi es importante que el máximo jerarca ponga carácter, autoridad, conocimiento, es lamentable que no haya conocimiento, él no se deja asesorar, gracias a Dios tiene abogados a su lado que lo asesoran

G4 Considero que deben haber mejorías en la inducción al personal, talleres o charlas de sensibilización, mejorar la comunicación, hay algo que entre las mujeres del equipo si hay empatía.

G5 Que haya optimización de las plataformas

En este apartado, según expresa el informante de primer nivel considera que debe haber una mejor actitud, conciliación, establecer una diferencia entre problemas de índole personal e irse a los intereses generales establece que la problemática gira alrededor del personal, el G2, recomienda que se realice capacitación en materia de comunicación organizacional, mejoras en los mecanismos de planificación, que se establezcan regularmente mecanismos de planificación y decisión. G3 es más tajante al alegar falta de autoridad del superior jerarca, falta de capacidad y falta y carencia de conocimiento gerencial, G4 y G5 capacitación en el desarrollo de valores e humanización elementos claves que constituyen una herramienta de primer nivel que contribuyen al éxito de la organización y mejoras en la plataforma tecnológica.

Debe señalarse, que investigación en cuanto a las organizaciones, no hay un criterio unificador en cuanto a cuáles son las cosas que motivan a los empleados o a cuáles son los efectos que las condiciones de trabajo tienen en sus carreras, pero todos coinciden en que una organización debe ayudar a la permanencia de las personas a la organización y promover su permanencia; que haya coherencia entre para lo que se contrató y su desempeño, así como que permanezcan en ella, así como estimular a las personas para que vayan más allá de un desempeño rutinario y se vuelvan creativas e innovadoras en su trabajo. Por lo tanto, para que una organización sea efectiva debe atender los retos relacionados con la motivación que implica

despertar en las personas el deseo de ser miembros productivos de la organización, su capacitación y profesionalización cónsonos con los avances organizacionales.

### **Análisis de los instrumentos aplicados al nivel Sustantivo**

#### **(Entrevista)**

#### **1 ¿Cómo observa la comunicación entre el personal de la Procuraduría?**

**P1.** Puedo decir que la comunicación es regular, debido a diversos factores, como la situación país, un internet pésimo, falta de presupuesto, mala ejecución en las políticas públicas que repercuten en la operatividad de la administración pública y por ende de las organizaciones que lo conforman, aunado a ello, no hay empatía, no hay compañerismo, solidaridad, educación.

**P2.** Es terrible, no hay canales óptimos que lleguen a todos, falta de tecnología, y cuando es verbal, no hay feed back, a veces no llega la información como debe llegar.

**P3** Regular, debido a la situación que aflige al país, en medio de todo las cosas y por supuesto la comunicación ha empeorado.

**P4** Mala, una comunicación mala, no hay escucha, y cuando lo que están hablando no dejan hablar; pero hay otros se quedan callados, no expresan nada, al salir de la reunión hay murmuraciones, rumores de pasillo.

**P5** Considero que es una comunicación escasa, no es directa, a veces no es veraz, que lleva muchas veces a confusión y por supuesto no hay una comunicación asertiva.

**P6** Muy mala, hay discordias, rencillas, murmuraciones, chismes, acá uno no puede hablar porque lo mal interpretan, mejor quedarse callados.

Partiendo de la observación en este apartado al ítem correspondiente al personal del nivel sustantivo el cual abarca al nivel personal profesional y obrero, se puede analizar que a criterio del informante P1 y P3 en opiniones similares existe una comunicación regular, debido a diversos factores, como la situación país y las un internet pésimo, falta de presupuesto, mala ejecución en las políticas públicas aunado a ello, según el informante, no hay empatía, no hay compañerismo, solidaridad, educación. En este mismo orden, P2, P4 y P6, definen entre terrible y mala la comunicación, expresa también que no hay canales óptimos de comunicación, fallas tecnológicas y la comunicación no llega como debe llegar, no una escucha activa de algunos y de otros una actitud pasiva, así como rumores, discordias, rencillas, murmuraciones, y chismes.

Dentro del ámbito de la comunicación existen **principios o axiomas** que nos llevan a establecer una mejor comprensión en la comunicación, que a criterio de Hernández y Rodríguez, y Pulido (2011: p. 230) sirven para entender la comunicación y sobre todo en las organizaciones, se confunde continuamente el mensaje con el mensajero, muchas veces la información que comunicamos es por palabras pero nos comunicamos por medio de actitudes, así como que nos comunicamos con una persona, no a una persona. En otros aspectos se dice más con el silencio que con palabras, nada es verdad, nada es mentira, todo es según el color del cristal con que se mira así como que la comunicación es la participación en una idea, sentimiento, pensamiento común entre dos o más personas y cada vez el género humano está más informado y menos comunicado.

## **2 ¿Considera efectivos los canales de comunicación?, explique por favor.**

**P1** No son efectivos, los canales de comunicación, la plataforma tecnológica deficientes, aunado que la comunicación por mensajería muchas veces no hay internet, no hay canales formales cónsonos con la institución

**P2** No son efectivos, los canales podrían ser mejores

**P3** Los canales de comunicación no son efectivos, lamentablemente esta situación donde la pandemia nos ha llevado a abordar de otra manera las cosas, aún estamos obsoletos

**P4** Considero que la oficina de recursos humanos si establece canales comunicación, pero el personal no tiene interés, no hay comunicación, no leen , el departamento si tiene los medios, pero el personal no lee bien, no entiende, en general el personal no tiene interés

**P5** A mi modo de ver, es muy informal, no es corporativa, no es oficial, podrían mejorar

**P6** en los actuales momentos estamos trabajando rotativos, a veces la información no fluye, por problemas con las redes, y no nos ponemos de acuerdo entre el personal de limpieza, acá viene quien le da la gana, y cuando pueden,

En la búsqueda de datos otorgados por los informantes en este ítem 2, en el cual exponen P1, P2, P3, P5 y P6 que no hay efectividad en los canales de información, y en la línea de informantes P4, justifica que el personal no muestra interés, no leen la información suministrada y no entienden y otros alegan la informalidad corporativa y hasta la desmotivación.

A tenor de lo manifestado por los informantes, existen canales de información obsoletos, en el día de hoy un medio rico en información tiene especial importancia para desempeñar tareas complejas y resolver cuestiones sociales y emocionales que involucran bastante incertidumbre y

ambigüedad. Las cuestiones importantes suelen contener cantidades significativas de incertidumbre, ambigüedad y problemas relacionados con las personas (sobre todo sociales y emocionales).

La gerencia debe tener una participación activa en la creación de un patrón abierto y ético para garantizar que canales de la comunicación sean óptimos y, en su mayoría, también la apoyen. Aunado a ello revisar los impactos potenciales de la tecnología del correo electrónico en la comunicación interpersonal, con un enfoque particular en el uso excesivo y equivocado del mismo.

### **3 ¿Cómo toma en cuenta las necesidades e intereses de sus compañeros a fin de lograr una comunicación enriquecedora?**

**P1** La mayoría de las veces, si, tomo en cuenta las necesidades e intereses de mis compañeros a los fines de tener una comunicación enriquecedora, esto ayuda al cumplimiento de los fines de la institución, que haya armonía, reciprocidad, que constituye un mejor clima organizacional.

**P2** Si muchas veces para planificarnos en el departamento tomo en cuenta las necesidades e intereses de los demás, creo contribuye a llevarnos mejor, y por supuesto a que fluya el trabajo

**P3** Si, yo tomo en cuenta las necesidades de mis compañeros, del trabajo en equipo y presto apoyo al coordinador del área, siempre; hay una situación, los demás pasa al contrario, cada quien está por su lado; años anteriores había trabajo en equipo, en lo particular consulto y busco otras opiniones sobre el área en que me desempeño. Lamentablemente no todos tienen conocimiento de una comunicación asertiva, enriquecedora, cada quien en lo suyo.

**P4** Si, por pertenecer al área de recursos humanos, escucho y trato de darle solución a lo que se pueda resolver

**P5** Si, generalmente busco empatía, solidaridad, armonía pero es difícil ante tantas personas y formas de pensar; en donde los demás no se ponen en los zapatos del otro

**P6** Con algunos, a otros ni los miro, creen que porque son abogados o profesionales son más que uno, nadie está pendiente de uno, yo solo cumplo con mis funciones

En relación a los resultados del apartado 4, en cuanto a la pregunta formulada en la entrevista de tomar en cuenta las necesidad e intereses del otro, los informantes P1 al P4 expresa que a mayoría de las veces, a excepción de P6 expresa que solo con algunos toma en cuenta las necesidades e intereses de sus compañeros y expresa situaciones de exclusión y de alegatos que podría denotar autoestima baja.

Debe señalarse por parte de la investigadora que a la pregunta realizada los informantes justifican sus declaraciones dentro de los motivos que consideran enriquecedores para ellos y para la institución como son la finalidad de tener una comunicación enriquecedora, el cumplimiento de los fines de la institución, un lugar armónico, reciprocidad, constituye un mejor clima organizacional, una idónea planificación en el departamento, así como la vía para un mejor trato y un mejor flujo de trabajo.

Al respecto, hay diversas formas de comunicación dentro de la institución, tanto dentro como fuera de la misma, en este contexto en lo interno. Los medios de información se distinguen por ser idóneos, al referirse en la **riqueza de información**, que se refiere al volumen de información que se transmite con eficiencia. En este sentido una vía enriquecedora, lo constituye el trato personal, como el trato en persona, tiene más probabilidades de generar una comprensión común entre individuos o en un grupo si se compara con un medio sucinto, como un correo electrónico general enviado a todo el personal.

Rescatando ese enriquecimiento que se permea en la comunicación o en el trato personal, Ivancevich (2006) en su obra plantea que y cito:

La comunicación en persona es rica en información porque se intercambian y observan claves verbales y no verbales. Esta forma de comunicación también transcurre “en tiempo real”, y por consiguiente la retroalimentación es inmediata. Si una persona no entiende una comunicación puede pedir enseguida una aclaración. Hay poca información en el caso de un correo electrónico enviado a la población general (como un departamento, el equipo de un proyecto o una subsidiaria de una compañía). Es obvia la naturaleza impersonal de esta forma de comunicación. Como no se dirige a un individuo en particular, no es probable que haya retroalimentación en este caso. (p. 428).

En lo esencial, el hombre constituye la mayor riqueza en las organizaciones, una gestión que comienza a tomar en cuenta las necesidades sociales, la mejor manera de darnos cuenta del cambio radical y revolucionario que debe desarrollarse al interior de las organizaciones, con las personas, individuo a individuo, es cuando se caracteriza el perfil del trabajador de la Era del Conocimiento; de la "Nueva Economía", de la organización que lleva a cabo o desarrolla la revolución de la información y las comunicaciones.

**4 ¿Recibe Ud. dentro de las actividades actualización talleres o cursos sobre comunicación y desarrollo humano? Explique por favor**

**P1** No, actualmente no; en otros ejercicios fiscales en otros años, si teníamos actualización sobre muchas áreas incluyendo comunicación y desarrollo humano; en lo particular he ido buscando mi profesionalización.

**P2** En otros años si, pero ahora no, por la pandemia así como que desde el punto financiero y presupuestario no hay recursos;

**P3** Si, en otros años había actualización de talleres o cursos, incluso nos enviaban a otros estados e incluso fuera del país. En lo que va de pandemia del año 2020-2021, si hubo un curso pero no pude venir por las restricciones sanitarias.

**P4** Como auxiliar del área de recursos humanos, puedo decir que en otros años si, pero este último año ha sido difícil con los organismos que nos brindaban apoyo, pero creo tampoco hubiese sido posible, han bajado los recursos solo exclusivamente para pago de personal.

**P5** No, antes si, pero ahora no, muchas veces es por la falta de presupuesto, por la pandemia, pero en estos momentos donde todo ha cambiado considero pueden darse inducción, mejoramiento, talleres o capacitación por las redes, o por grupos o citarnos un día a todos; falta liderazgo

**P6** No, no nos toman en cuenta al personal obrero.

En este apartado, según información aportada por los informantes que se realizó en la pregunta 4, expresan el P1 al P5, no hay actualmente dentro de las actividades actualización talleres o cursos sobre comunicación y desarrollo humano; es de hacer notar que solo P1, busca su profesionalización y capacitación; y los otros informantes justifican carencia del mismo por falta de recursos, situación país. Con respecto al P6, expresa que no la toman en cuenta por ser personal obrero, pudiéndose suponer una exclusión de grupo.

Con respecto a este ítem es importante acotar la importancia que existe dentro de las organizaciones la inducción y capacitación a través de talleres, charlas y temas de formación, capacitación en el desarrollo de valores e humanización elementos claves que constituyen una herramienta de primer nivel que contribuyen al éxito de las mismas. Al respecto, García y Dolan

(1997), “dicen que una forma innovadora de aumentar la eficiencia es la coherencia de los esfuerzos de formación, es decir, articular los valores finales y operativos de la empresa” (p.12). Es relevante insistir en la necesidad de formación humana entendida como aquella que orienta el conocimiento y rescata los valores en el entorno social.

A estos elementos, el conocimiento o *know how* de una institución es su tecnología aplicada a las políticas, sistemas, procedimientos y estructuras que la soportan, de manera que refleje su “saber hacer” o tecnología, así como su capacidad competitiva original. El conocimiento no es información almacenada, sino la habilidad de comprenderla y utilizarla en la consecución de los objetivos de una empresa.

## **5 Recibe Ud. Actualización sobre estrategias comunicacionales para el mejor desenvolvimiento de las relaciones del depto.**

**P1** No, no recibo actualización o estrategias comunicacionales; considero que en lo atinente a mi persona, he buscado mi profesionalización para el mejor desempeño de mis actividades laborales, pero es un tema difícil, porque cuando quieres ayudar, en cuanto a prestar inducción de lo que tú has recibido lo pueden ver como amenaza y pueden sentirse invadidos en sus competencias.

**P2** No, no recibo estrategias, me conduzco según lo que me piden.

**P3** No, lamentablemente no, cada quien por su lado como dije en la entrevista anteriormente

**P4** No, nosotros como institución nos comunicamos conforme a los lineamientos que recibimos a nivel central.

**P5** No, esas estrategias las he vinculado yo, con mis tareas y asignaciones, para poder que fluye el trabajo

**P6** sí, me indican a quien debo referirme para solicitar material de trabajo, a quien para manifestar las quejas o instrucciones, y como las debo de hacer

En torno al desarrollo a este anexo, en la entrevista bajo el número 5, los informantes, P1 al P5 manifiestan que no existe actualización sobre estrategias comunicacionales; el informante de primera línea ha buscado su mejoramiento profesional a través de autogestión y expresa que si aporta ayuda puede verse como una amenaza, al contrario del informante P6, indica que si recibe instrucciones o a quien dirigirse.

Con respecto a lo abordado, una de las trascendentales inconvenientes que se presentan en lo interno de las organizaciones, y de carácter multidisciplinario, es la capacitación. La realización de talleres y cursos figuran como los métodos más empleados en los que predomina la transmisión de conocimientos, el aprendizaje de conceptos básicos y teorías incrementa el nivel de conocimiento sin embargo, la adquisición de estos por sí solo, no promueven cambios a nivel de las estructuras de la personalidad en los sujetos.

Así mismo, se requiere formar verdaderos gestores del Talento Humano, con un alto nivel de conocimientos actualizados que los faculten para afrontar los retos de la nueva organización, como son: la fuerza laboral variada, la reingeniería de los procesos, la concentración en las competencias críticas, la caída de las jerarquías, la participación de las personas en la toma de decisiones, el aprendizaje organizacional, la creación y conservación del capital intelectual de la empresa y la conformación de equipos auto dirigidos de alto desempeño.

De allí pues que, la correspondencia de la comunicación con la institución es múltiple desde un ámbito complejo y transversal. Su validez va a estar fundamentada en que los gerentes ejecuten las políticas y planes con objetivos claros a través de la gerencia del talento humano, que lleve a cabo los principios, estrategias y tácticas definidos, concediéndole los recursos y mecanismos apropiados en la organización. Sólo así, la comunicación puede llegar a representar uno de los pilares primordiales de la organización, lo cual hace indispensable incorporarla a los planes y objetivos de la gestión general de la empresa. (Elías y otros, 2003)

## **6 ¿Asume Ud. el control de su conducta frente a situaciones imprevistas que requieren solución inmediata, a situaciones de conflicto?**

**P1** Depende, hay situaciones que me corresponden resolver de inmediato en el día a día con mis compañeros de trabajo, cuando hay una situación difícil en la que pudiese haber conflicto o intereses contrapuestos, lo elevo al superior inmediato, pero no siempre resuelven, lo que he notado es que se pasan el testigo, como en las carreras de relevo uno al otro, sin obtener una solución inmediata.

**P2** Si, yo enfrento todas las circunstancias que se me presentan en la oficina, igual si hay conflicto si puedo resolver bien, y si no hago nada

**P3** En lo personal me preocupo más de la cuenta, me bloqueo no fluyo, cuando estoy estresada me acelero y no sé cómo actuar.

**P4** Si enfrento la situación, lo que se presente lo resolvemos.

**P5** si, según mis conocimientos y actitudes y considerando las herramientas que tenga en el momento para solucionar.

**P6** No, eso le corresponde a mi superior, yo no resuelvo nada, y menos cuando se requiere de inmediato por imprevisto, no sé qué hacer

En cuando a los derivaciones de este agregado se observa que los informantes P2, P4 y P5 consideran que si enfrentan la situaciones imprevistas que requieren solución inmediata, a situaciones de conflicto; pero, P3, expresa que no sabe qué hacer ante situaciones imprevistas, presenta bloqueo y estrés, y bloqueo P1 al contrario su respuesta es condicionada, va a depender de su valoración personal, así mismo sigue narrando que: “cuando hay una situación difícil en la que pudiese haber conflicto o intereses contrapuestos, lo elevo al superior inmediato” y expresa que los superiores no resuelven generando una situación de rebote en las actuaciones. Más adelante, P6, expresa que no resuelve nada, no sabe qué hacer ante situaciones que requieren atención inmediata.

En torno a ello, se evidencia que se presenta debilidades en cuanto a la conducta que deben asumir frente a situaciones que pueden presentarse, y que un mal planteamiento en la comunicación y en la forma de afrontar aquellas situaciones imprevistas puede generar en conflicto; al respecto se puede deducir no hay compromiso de los empleados con la organización, carecen de estimulación por tanto hay insatisfacción laboral, no cuentan con herramientas de inteligencia emocional. Es decir, ausencia de reconocimientos, de éxito profesional y personal, así como la inducción y capacitación al personal por parte de la institución.

#### **7 ¿Sus compañeros toman la iniciativa de forma creativa para colaborar con otros colega en el departamento?**

**P1** En el departamento que yo estoy, mis compañeros si toman la iniciativa de forma creativa para colaborar con otros colegas del departamento, pero de un departamento a otro no veo esa iniciativa de colaboración

**P2** En la oficina donde estoy ocurre un caso muy particular, nos fue designado un coordinador quien es el encargado de dirigir y dar las pautas a la misma; pero nunca viene, lo que ha dejado acéfala la oficina, teniendo que tomar nosotros la iniciativa de tomar decisiones y colaborarnos para salir adelante en los requerimientos del despacho del Procurador

**P3** En la coordinación a la que represento a veces hay colaboración, muy poca del personal, en lo que me corresponde si colaboro con todos

**P4** No cada quien es por su lado, cada quien resuelve como puede, uno de los objetivos que ha tratado de hacer la oficina de recursos humanos es canalizar para que cada uno apoye a otros. Hay compañeros que no tiene la intención de aprender, ni de colaborar, ni iniciativa de tomar las herramientas

**P5** Si, en el departamento al cual pertenezco hay reciprocidad, compañerismo creo basado en razones de amistad y compañerismo, pero lo veo sectorizado hay otros departamentos donde la información no fluye hay celos de mantener una información

**P6** Nadie colabora con nadie, yo en lo particular si ciertas personas necesitan ayuda bien, otras que no merecen la pena.

Con referencia a esta pregunta, los informantes P1 y P5 opinan que los compañeros si toman la iniciativa hay reciprocidad, compañerismo y justifica su respuesta basada en razones de amistad, compañerismo; por otro lado P2 establece ausencia del jefe del área por lo que reacciona diciendo que por ello los integrantes del área toman la iniciativa. En este mismo orden de ideas, P3, P4 y P6 expresan poca o nula colaboración, individualismo en la ejecución de las actividades y P6 habla de merecimiento en apoyo o colaboración.

Dado que, se evidencia desmotivación, no hay esa empatía ese nivel de colaboración que debe haber en una institución, ausentismo laboral por parte de los que encabezan el departamento. En este proceso de transformación, se presentan muchos desafíos que tienden a mantener los departamentos, las personas y el conocimiento aislados, el uso de tecnologías desfasadas son algunos de estos condicionantes que limitan el trabajo en equipo.

En lo esencial, en el universo de las organizaciones, de las instituciones, a nivel de administración del talento humano, definitivamente hay **un nuevo paradigma: las personas son lo más importante**. No solo contrata a alguien por sus habilidades y capacidades en función de objetivos de la institución, sino que se tiene muy en cuenta su desarrollo profesional y, también, su plan de crecimiento personal.

## **8 ¿Participa en la tomas de decisiones en torno a los cambios que se plantean en la oficina?**

**P1** Regularmente si, solo veo en mi departamento a los fines de tomar decisiones en cuanto al Plan operativo anual, las guardias, las asignaciones u opiniones jurídicas a quienes se le va a

asignar, dividimos el trabajo entre el trabajo de oficina que incluye opiniones o dictámenes y el otro que incluye asistencia jurídica externa a tribunales

**P2** Si, como ya explique anteriormente por la falta de coordinador, debemos hacerlo.

**P3** Si, soy la primera hago propuestas, las planteo al grupo, por ejemplo el ordenar en archivos todas las gacetas oficiales que corresponden al área donde estamos, en el orden de la oficina

**P4** Si, pero cuando el jefe de la unidad me da la oportunidad, si el jefe me pide la participación lo hago, sino no

**P5** dependiendo a nivel jerárquico hay disposiciones que vienen a nivel superior, como ente gubernamental, no se consulta y no se ven las necesidades de la institución ni del funcionario actuante.

**P6** No me toman en cuenta, ni en lo personal, no les importa que problemas tenga, solo debo cumplir mi trabajo

De acuerdo con las respuestas a esta pregunta nº 8, se observa por parte de la investigadora, que de lo establecido en la entrevista por los informantes P1 al P4 en el cual establecen que si hay dialogo y a discusión para conocer los diferentes puntos de vista en relación a decisiones importantes, pero sin una planificación; P5 expresa un condicionamiento a aquellas disposiciones que llegan de un nivel superior más alto. Por el contrario P6 considera que no se le toma en cuenta ni como parte de la organización ni como persona.

Cabe destacar, en este contexto investigativo que las organizaciones públicas no escapan de su sujeción a los cambios complejos y dinámicos que se presentan hoy día, y dirige su accionar y enruta su accionar y las consecuencias de la mismas a nuevos hechos y las exigencias del entorno tan dinámicos como cambiantes. Por ello, como ya expreso la investigadora toda resistencia al cambio, a su transformación, a su evolución y a la adaptación a las nuevas circunstancias presentes y futuras, corre el riesgo de no mantenerse en el tiempo.

En el caso del gerente del sector público, según Álvarez (2013), ésta enfrenta nuevos desafíos, que se suman al rol que debe cumplir como directivo los gerentes, como es el de gestionar su entorno organizacional con lo político, a fin de potenciar las capacidades internas organizacionales y estar en reflexión permanente sobre el propósito de la organización pública.

**9 ¿Sus compañeros promueven el desarrollo intelectual por medio de la actualización interna para el intercambio del conocimiento?.**

**P1** Si claro, hay compañeros que nos incentivamos unos a otros para el desarrollo intelectual, pero no hay interés en otros, hay mucha desmotivación, aunado a que no hay apoyo financiero de la procuraduría para ese desarrollo; entonces lo que se hace es que se discute casos, avance en cuanto jurisprudencia, doctrina, sentencias y opiniones sobre diversos casos.

**P2** Antes si participaba en el intercambio de conocimientos, ahora no, con la implementación de guardias laborales, y las pandemias nos vemos todos muy poco, no es posible

**P3** Si anteriormente en la unidad, siempre había intercambio de conocimiento, se trataba sobre casos puntuales; ahora no, la urgencia prima solo en casos urgentes.

**P4** no, volvemos a lo que dicho, no hay interés, el personal acude a sus puestos obligados, menos van a tener interés de comunicar ese conocimiento entre ellos.

**P5** Si, ha habido compañeros que tratan de promover el desarrollo intelectual a través de la capacitación a estudios de postgrado; pero por parte de la procuraduría no, no hay interés, no hay liderazgo a tal efecto.

**P6** No tiene que ver conmigo.

De nuevo, en la indagación y repuestas observadas en las pregunta N° 9, los informantes P1, P3 y P5 consideran que si se establece el intercambio de conocimiento en las asignaciones encomendadas, a los fines de llegar a unificación de criterios, ahora, según P3, solo casos urgentes que merecen rápido respuesta. P5 justifica su respuesta expresando que la institución no hay interés ni liderazgo en la promoción del desarrollo intelectual a través de la capacitación. Muy por el contrario P2, considera que no hay intercambio de conocimiento, por cuanto con la pandemia han implementado las guardias, y es difícil verse todos, no se comunican entre sí.

Al respecto, el conocimiento e influencia de los requerimientos son determinantes en el éxito de la actividad laboral de la institución donde se requiere aportes valiosos de conocimiento como premisas imprescindibles en el desempeño del trabajador para la adecuada ejecución de la actividad laboral. Estos retos al interior de las organizaciones públicas emplazan de una gestión del cambio efectivo; de la cual debe hacer frente un gerente desde la proactividad con conocimientos gerenciales modernos. Desde la perspectiva de la gerencia pública, ésta presenta a criterio de Pineda (2012) una serie de problemas tales como bajo nivel de conocimiento sistematizado del entorno organizacional

**10 ¿Cómo es la relación laboral determinada por la calidad de la comunicación establecida entre los miembros de la oficina?**

**P1** Depende, la relación laboral entre el personal de la unidad es bueno, tenemos tiempo compartiendo, tenemos nuestra dinámica, hay fluidez y cooperación entre nosotros, es un equipo pequeño, pero la calidad de la comunicación es buena, nos hemos preocupado por que sea así. En cuanto al personal de otras oficinas o unidades no es buena, a veces, puede haber conflictos, algunos faltan el respeto, no hay compañerismo

**P2** no hay comunicación y la relación laboral no es buena, todo es sin planificación

**P3** En lo que a mí respecta, considero que hay buenas relaciones laborales, yo tengo acceso al máximo jerarca, se deja asesorar, hay decisiones que se deben tomar y si fluye no como se quisiera pero si

**P4** En lo personal, es bien, es agradable a pesar de lo expuesto

**P5** Una comunicación que se puede prestar a mal entendidos o confusiones por no utilizar el lenguaje ni los canales idóneos para la comunicación, que lleva a una no muy buena relación laboral afectando el clima laboral, puede buscarse una comunicación más idónea cónsona a una institución gubernamental

**P6** Mucha discordia, hipocresía, descontento acá no hay buena relación laboral ni comunicación.

En relación al índice 10 contemplado en las respuestas otorgadas por los informantes, P1, P3 y P4 opinan que en términos generales hay buena comunicación al respecto, P1 condiciona que solo en la unidad a la que pertenece hay buena relación se han preocupado por mantenerla y expresa que en las otras dependencias no es así hay conflictos, faltas de respeto falta de compañerismo. En este orden de ideas P3 considera que hay buena relación entre su persona y el máximo jerarca, el informante P5 considera que la comunicación se presta a malos entendidos o confusiones, no se utiliza un lenguaje ni los canales idóneos para la comunicación, no hay una buena relación laboral afectando el clima laboral; y P6 expresa que existe discordia, hipocresía, descontento y no hay una buena relación laboral ni comunicación.

En este orden de ideas, a criterio de la investigadora una relación laboral óptima está muy relacionada con la calidad de la comunicación, con la calidad de vida laboral, y esta se basa en una percepción que expresan los empleados de una organización sobre su grado de satisfacción o insatisfacción con respecto al medio ambiente en el que laboran, lo que resulta en una evaluación del grado de bienestar y el desarrollo que estas condiciones generan en los recursos humanos, la misma que cuando es negativa, en términos generales, impacta en el óptimo funcionar de la empresa (Baitul, 2012).

A estos elementos, corresponde pues por parte de las organizaciones o de las instituciones estudiar la calidad de la comunicación, tiene como propósito responder a las necesidades de un medio ambiente laboral cada vez más exigente, dado que cada vez un número mayor de instituciones seleccionan estructuras y formas de gestión que tienen como base la deshumanización de las relaciones laborales. Como parte de esta tendencia surge con mayor fuerza la importancia que en las nuevas formas de gestión gerencial y de recursos humanos actuales adquieren los estudios sobre el tema de calidad de vida laboral, pues al propiciar el bienestar de los trabajadores es posible acortar la brecha y así garantizar el cumplimiento de sus fines.

En referencia a los instrumentos aplicados en esta investigación y sobre la base del análisis descriptivo/explicativo se pasa a reflexionar sobre la problemática en estudio

Se evidencia de los resultados observados con relación a las opiniones emitidas por los informantes de los estratos nivel sustantivo que se corresponde con los gerentes de la institución y el nivel de soporte que se corresponde con los funcionarios y personal obrero, se observa que no hay una comunicación efectiva, los gerentes no están capacitados, el personal del estrato soporte consideran fallas internas y situaciones externas que afectan a sí mismo el normal desenvolvimiento de la marcha de la institución, lo que permite inferir a la investigadora que dentro de la gerencia hay conflictos comunicacionales que podrían estar repercutiendo en el desarrollo óptimo de la dependencia, como ya se analizó, uno de los grandes retos que enfrentan las organizaciones es contar dentro de sus filas con gerentes no capacitados, una mala gestión formal de la comunicación; a ésta se deben la mayoría de los problemas y en consecuencia escenarios que deterioran la eficiencia, la productividad y el clima laboral

Igualmente del análisis precedente, se muestra un desconocimiento claro del uso de los canales comunicacionales formales e informales; una gestión efectiva dentro de las organizaciones debe ejecutar acciones a los fines de que el talento humano pueda canalizar sus opiniones y propuestas de manera de darle un valor y crecimiento organizacional con resultados satisfactorios. Es inseparable al avance de la institución, contar con estructuras gerenciales y plataformas tecnológicas adecuadas, a la par del avance y darse un sentido ontológico a la gestión gerencial donde las personas puedan contar con canales abiertos donde puedan expresarse y puedan los gerentes tomar los correctivos necesarios en consecuencia. Estas

necesidades de canales de comunicación interna se imponen cada día más en el mercado y, de carecer de ellas, se convierten en un grave problema para las organizaciones.

La gerencia debe tener una intervención activa en la instauración de un patrón abierto y ético para garantizar que canales de la comunicación sean óptimos y, en su mayoría, también la apoyen. Aunado a ello revisar los impactos potenciales de la tecnología del correo electrónico en la comunicación interpersonal, con un enfoque particular en el uso excesivo y equivocado del mismo

Así mismo, con base a la situación descrita existen serias dificultades para la promoción de la comunicación del talento humano, la ausencia de una línea comunicacional clara puede determinar dentro de la institución siendo perjudicial a la institución, una gestión gerencial que no promueva la comunicación o tenga un plan establecido va a resultar difícil saber cuál es el proceso correcto, la gestión gerencial en las organizaciones implica también cubrir la expectativa de que las personas responsables de los cargos de dirección sean **estrategas capaces** para proponer, diseñar y ejecutar alternativas de acción, con el fin de lograr convocar e involucrar a todos los colaboradores alrededor de ideas innovadoras y transformadoras, cónsono con las estrategias a implementar de posicionarse ante el desafío de llevar a la organización hacia la excelencia y la competitividad, mediante la implantación de modelos capaces de transformar su esquema de trabajo y lograr que se cumplan las metas trazadas en su empresa.

En consecuencia, esta institución del sector público de asesoría gubernamental, que debe contar políticas y programas una planificación, se denota un claro ejemplo de improvisación, que si bien es cierto, en tiempos de incertidumbre es difícil, no es menos cierto aquellas actividades que son menos susceptibles de estar dentro de esos ambientes inciertos y complejos, tomar en cuenta la opinión de los gerentes, en la cual se pueda fomentar los recursos de producción, en la máxima creatividad y el máximo esfuerzo productivo de los seres humanos de la organización está la fuente más abundante de energía sin aprovechar.

En torno a ello del análisis del instrumento, es conveniente destacar por parte de la investigadora, que a criterio de la mayoría de los informantes, devienen de las debilidades comunicacionales, entorpecimiento que lleva a un clima de conflicto donde aunado a esto, también existen debilidades en la cooperación, ayuda e intermediación en la resolución de

conflictos y negociación, estableciendo esta investigadora que le corresponde al gerente fungir como tercer mediador entre situaciones de conflicto, situaciones entre las que se encuentra dos subordinados que tienen desacuerdos, o entre oficina o departamentos que rinden cuentas al mismo gerente, quien puede ser convocado para que asuma el papel de mediador o de resolución del conflicto

De allí pues, a criterio de la investigación, que todo lo antes narrado lleva a determinar que se toman decisiones apresuradas dentro de la organización, gerencias sin estrategias gerenciales, se requiere gerencias capacitadas con decisiones pertinentes y en la comunicación y ejecución; una decisión fuera de tiempo pierde valor, tanto si se toma anticipadamente como si se toma tardíamente.

De estas evidencias puede palpar la investigadora que en general no hay respeto ni cordialidad; en consecuencia una debilidad que se presenta es en el comportamiento entre los miembros en general, en el cual no existe normas básicas para la comunicación, en ambos estratos analizados suele presentar enfrentamiento a comportamientos problemáticos en el entorno laboral, cuya atención primaria podría evitar consecuencias negativas a posteriori, se requiere un abordaje para su comprensión, análisis, anticipo y enfrentamiento.

Del análisis de ambos instrumentos se denota así mismo, desconocimiento y poca gestión comunicacional que induce a conflictos y acrecentar situaciones de incertidumbre, hasta el punto de existencia de un escaso conocimiento del organigrama y problemas para encontrar personal capacitado. Una mala comunicación interna imposibilitará al personal tener clara cuál es la organización por departamentos de la empresa, las personas que forman parte de ella y sus funciones, donde el día a día se generan conflictos. Así, no sabrán quién se encarga de qué y encontrarán problemas para poder recurrir a la persona adecuada para cada tema, lo que tendrá efectos negativos en su productividad y provocará duplicidades de trabajo en lugar de la deseada colaboración

## Postura de la Investigadora

A continuación se presenta la postura de la investigadora a partir de las categorías identificadas las cuales corresponden a La Comunicación del Talento Humano, los Conflictos laborales y Gestión gerencial.

### La comunicación del Talento Humano

Observando las respuestas al instrumento aplicado, la investigadora puede determinar que no existe una comunicación asertiva, una comunicación eficiente que sirva en el cumplimiento de los objetivos de la institución, pues se refleja que los gerentes que se encuentran al frente de la institución así como el personal que forma parte de la institución sufren los efectos de una comunicación interpersonal deficiente, se refleja poca competencia para la comunicación; lo cual implica que no hay la capacidad global para utilizar todas las formas para transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos, sea de forma verbal, escuchando, no verbal, escrita, electrónica y demás, para transferir e intercambiar con exactitud información y emociones. Lo que indica que el modelo comunicacional interno de la procuraduría actualmente presenta debilidades.

En un todo conforme a lo analizado por la investigadora, la comunicación constituye una herramienta trascendental en cualquier lugar y es una de las necesidades que tenemos como seres sociales, permite establecer contacto con las personas que te rodean. Su finalidad de transferir información, compartir e intercambiar ideas para así potencializar nuestros objetivos y/o necesidades. Para poder transmitir cualquier mensaje a un receptor, es necesario que tengamos establecido **qué canal usaremos**, claro que esto depende que tipo de comunicación buscamos establecer

En referencia a los categorías establecidas en esta investigación y sobre la base del análisis de los resultados, la investigadora determina que existe una pobre gestión formal de comunicación interna, la organización no comunica bien produciendo una desorientación y dificultades de alineación del talento humano con la estrategia organizacional; el discurso y los lineamientos por parte de los gerentes se pierde y las líneas estratégicas no están del todo clara.

Al no haber una buena comunicación entre los miembros de la organización, y la ausencia de un discurso unificador los desorienta y confunde.

Es por ello, que a criterio de la investigadora en el abordaje del elemento comunicación como categoría aplicable a la investigación es el de buscar la efectividad en la comunicación, formalizar los diálogos entre los diferentes niveles, estimular conversaciones saludables, compartir información y conocimiento en el menor tiempo posible, buscar puntos positivos de motivación o consideración positiva con respecto a la institución y responder a las necesidades del entorno organizacional y personal.

Es preciso señalar que de la observación realiza se constata que los miembros de la institución invierten más tiempo en la búsqueda de información, comunicación y colaboración interna. Con la implementación de un adecuado adiestramiento al personal a los fines de elevar a su conocimiento de cuáles son los canales de comunicación y las formas de hacerlo, se tendría canales óptimos para la comunicación entre los equipos, las ordenes e instrucciones que cada colaborador recibe sería más fácil, entenderla, canalizarla y ejecutarla, aumentando su eficacia en circunstancias apremiantes para la institución. Mientras tanto, la realidad en la organización da cuenta de problemas en la gestión que la alejan de los resultados deseados.

Asimismo, se evidencia de manera clara la deficiencia en el uso y manejo de los canales de comunicación en función de las necesidades que la gente tiene de expresarse. La gestión del talento humano tiene que considerar la posibilidad de expresión de los colaboradores para que puedan canalizar sus opiniones y sugerencias de manera que enriquezcan a la organización y sus resultados. Existe una necesidad imperiosa de contar con canales abiertos para vehicular las expresiones del personal y poder actuar en consecuencia. Estas necesidades de canales de comunicación interna se imponen cada día más en el mundo organizacional y carecer de ellas, se convierten en un grave problema para las organizaciones.

### **Los conflictos laborales**

De estas evidencias observadas y analizadas por la investigadora, se puede establecer que existen debilidades en la comunicación que de las mismas se van desencadenado una serie de situaciones de conflicto laboral, ante la ausencia de una adecuada comunicación, donde muchas

veces la dirección invierte mucho tiempo en definir los objetivos estratégicos, la misión y la visión pero luego, al no comunicarlos o no hacerlo de la manera adecuada, no logra el alineamiento del personal con la estrategia corporativa tan necesario para el buen clima laboral y los resultados.

Dentro de las dificultades evidentes en la investigación, la información operativa carece de límites para circular en que tiempo hacerlo y cómo hacerlo, generando dificultades en las operaciones y pérdida de productividad, que llevan a situaciones de conflicto. Un ambiente tenso ante inestabilidades que pueda presentar la institución es caldero fácil a la profusión del rumor y de una cultura basada en la “confidencialidad” y la desconfianza. Si los flujos de comunicación (sean ascendentes, descendentes, horizontales o transversales) no corren por canales formales con la transparencia y velocidad adecuadas, se producen vacíos de información que son llenados por el rumor, prejuicios positivos o negativos verosímiles pero falsos y que desvían la atención de la gestión profesional.

Resulta claro que dentro de la organización en estudio, se promueven pocas acciones para medir y monitorizar las opiniones del personal. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Actualmente las formas de monitoreo de las opiniones de los colaboradores y de medición del clima laboral son escasas. Instrumentar herramientas de medición será de enorme valor para recibir feedback del personal y tener en consideración sus reclamos, ideas, sugerencias y opiniones.

### **Gestión Gerencial**

De lo anteriormente narrado, lleva a la investigadora a analizar la gestión gerencial dentro de la institución, que por demás también presentan debilidades en las que se encuentran la desprotección del talento; una de las estrategias que debe contar las organizaciones es el poder desarrollar el talento retener a las personas claves de la organización, así como esencial el conocimiento del desempeño que estas ejerzan y sin profundas bases de información dinámicas resulta muy difícil la gestión de esta importante variable para el crecimiento organizacional.

En otras palabras, la organización pública en estudio requiere una gestión del cambio que sea efectivo. Estos retos al interior de las organizaciones públicas emplazan de una gestión del cambio efectivo; de la cual debe hacer frente un gerente desde la proactividad con conocimientos

gerenciales modernos. De ahí que, para poder confrontar esos retos, definitivamente, la gerencia debe estar a la par de estrategias administrativas acorde a los requerimientos actuales.

Cabe destacar que dentro de la gestión gerencial investigada se evidenciaron problemas que corresponde al talento humano; a saber, baja productividad, desmotivación; si un trabajador siente que no está informado de lo que pasa y que sus opiniones o ideas no importan, dejarán de poner interés y pasión en lo que hacen; y eso los convertirá en colaboradores pocos productivos. Ante esto, la desidia ante informaciones o memos, reportes dados por la organización y (recibidos con expresiones como ‘¿para qué me dicen esto?’ o frases del tipo ‘otra vez lo mismo’) con lo que la respuesta a la misma es nula derivándose serias dificultades a la institución originando un deterioro en el clima laboral.

De allí pues que esta transformación va desde la incorporación de nuevos hábitos y caminar hacia una organización más abiertas y horizontales donde la comunicación favorezca el debate, la transmisión de conocimiento y el intercambio de ideas. Esto implica herramientas eficaces de comunicación interna, plataformas que faciliten la acumulación y fácil acceso al conocimiento.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Es competencia del liderazgo, reconocer estas dificultades, intervenir y mejorar la salud de la comunicación organizacional, con conciencia siempre es posible y necesario encaminarse hacia lograr un mejor lugar para trabajar y los resultados vendrán por añadidura. La comunicación ayuda a los miembros de la organización a alcanzar metas individuales y generales, iniciar y responder a cambios de la institución, coordinar sus actividades y conducirse de todas las maneras pertinentes para ella. En torno a ello, se requiere de líderes comprometidos con la institución, en propender una mejor comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la institución desde la alta gerencia hasta todo el personal que labora en la organización.

## **FASE V**

### **Orientaciones de gestión gerencial para el mejoramiento de la comunicación en el talento humano basadas en la Programación Neurolingüística (P.N.L.)**

#### **LA PROPUESTA**

Hoy en día, las organizaciones se encuentran imbuidas en fenómenos como la globalización, incertidumbre, caos, conflictos; fenómenos éstos con afluencia de elementos éticos y estéticos, elementos claros con puntos de inflexión; estos elementos suponen así mismo un abordaje epistemológico y ontológico por parte de los investigadores de las organizaciones, fenómenos que dificultan los procesos de gestión y los procesos comunicacionales con sus consecuencias a lo interno y por supuesto a lo externo.

Es por ello que, para enfrentar estos desafíos se requiere y es de vital importancia que las organizaciones adopten técnicas avanzadas de gestión que conduzcan no sólo a su óptimo desarrollo, sino también, y fundamentalmente, a la trascendencia del ser, su desarrollo organizacional y la excelencia organizacional. De allí la necesidad de la “descolonización” del pensamiento gerencial, una búsqueda que permita redefinir estrategias, innovar desde el aprendizaje y des aprendizaje organizacional.

**Tabla 3**

Orientaciones de gestión gerencial para el mejoramiento de la comunicación en el talento humano basadas en la Programación Neurolingüística P.N.L.

Ítem de estudio	Propósito	Estrategia	Actividades Prioridades	Responsables	Indicadores
<b>La Comunicación Humana</b>	Establecer la importancia del Proceso comunicacional	Talleres, conversatorios reflexiones humanizadoras	Conciencia sobre el proceso comunicacional	Investigadora y experto	Aceptación Cambios de actitud Fortalecimiento de relaciones interpersonales
<b>Niveles y Canales comunicacionales</b>	Motivar los niveles y canales comunicación	Socialización	El uso eficiente adecuado de los canales	Investigadora y experto	Uso de los canales comunicacionales Transmisión de información. Comunicación ascendente y descendente
<b>Modelos comunicacionales</b>	Mejorar los modelos comunicacionales	Verificación, seguimiento y reforzamiento	Optimización de la Comunicación	Investigadora y experto	Comunicación interna Convivencia, armonía, evitación de conflictos

**Fuente: Elaboración propia Linares (2022)**

## **Justificación de la Propuesta**

Con referencia a la comunicación en la organización en estudio, no existe una comunicación asertiva, una comunicación eficiente que coadyuve en el cumplimiento de los objetivos de la institución, pues se refleja que los gerentes que se encuentran al frente de la institución así como el personal que forma parte de la institución sufren los efectos de una comunicación interpersonal deficiente, poca competencia para la comunicación; no hay la capacidad global para utilizar todas las formas para transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos, sea de forma verbal, escuchando, no verbal, escrita, electrónica y demás, para transferir e intercambiar con exactitud información y emociones.

En este sentido se comprende, que el modelo comunicacional interno de la procuraduría actualmente presenta debilidades, éstas carencias que se presentan a lo interno de la organización en la comunicación, se puede establecer que desencadenan situaciones de conflicto laboral, ante la ausencia de una adecuada comunicación, donde muchas veces la dirección invierte mucho tiempo en definir los objetivos estratégicos, la misión y la visión pero luego, al no comunicarlos o no hacerlo de la manera adecuada, no logra el alineamiento del personal con la estrategia corporativa tan necesario para el buen clima laboral y los resultados.

En otras palabras, la organización pública en estudio requiere una gestión del cambio que sea efectivo. Estos retos al interior de las organizaciones públicas emplazan de una gestión del cambio efectivo; de la cual debe hacer frente un gerente desde la proactividad con conocimientos gerenciales modernos. De ahí que, para poder confrontar esos retos, definitivamente, la gerencia debe estar a la par de estrategias administrativas acorde a los requerimientos actuales, que propicien, a nivel interno, una mayor productividad, calidad, integración del colectivo y mejores resultados; y, a nivel externo, se genera un mayor impacto.

### **Factibilidad de la Propuesta.**

La propuesta es viable en cuanto a su implementación y ejecución, debido a que se ajusta a las necesidades detectadas en la Institución a través del diagnóstico realizado, por lo tanto, tendrá factibilidad social, económica, técnica y organizacional que hará posible su ejecución.

### ***Factibilidad Social.***

La propuesta aporta beneficios, permite que todo el personal de la Procuraduría General del Estado Mérida se involucre en todas las etapas de cambios, desarrollo y transformación organizacional. De allí pues, no sólo se busca que todos participen en la construcción de una mejor organización; donde haya convivencia, comunicación, disminución del conflicto, armonía

### ***Factibilidad Económica.***

Para la ejecución de estas acciones gerenciales es necesario contar con recursos humanos, técnicos, financieros y materiales, su aplicación no implica erogación pecuniaria onerosa, solo compra de materiales, papel fotocopias, marcadores, lápices para los cursos, costos.

### ***Factibilidad Técnica.***

Esta propuesta tiene factibilidad técnica, puesto que, es de fácil aplicación, es operativa, para lograr un nivel de efectividad a nivel gerencial debido a que se cuenta con los recursos y personal para ello, además de equipos técnico y disposición para ello.

### ***Factibilidad Organizacional.***

La propuesta aporta beneficios a la organización, a través de la aplicación de las estrategias a través de la PNL a la organización es la elección asertiva, elegir el campo de acción adecuado, elegir el personal adecuado, elegir las pautas de ética y comportamiento; elegir un líder y gerente con un perfil transformador, elegir un personal altamente motivado a la tarea y dispuesto a compartir un destino, elegir los canales de comunicación idóneos, elegir la tecnología de avanzada, elegir en el marco de la organización lo determinante en un mismo sentir para dar forma a la excelencia en la organización.

## **Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General**

Impulsar el mejoramiento de la comunicación organizacional interna de la Procuraduría General del estado por medio de las orientaciones basadas en la Programación Neurolingüística.

### **Objetivos Específicos:**

- ✓ Establecer la importancia y necesidad consciente del proceso comunicacional humano.
- ✓ Desarrollar las orientaciones acorde a la realidad y a las necesidades de la Procuraduría.
- ✓ Promover y socializar los niveles y canales de comunicación entre los diferentes niveles directivos y de soporte
- ✓ Promover un modelo de la comunicación efectiva entre el nivel Directivo y el nivel de soporte de la Procuraduría.
- ✓ Valorar los alcances de las orientaciones

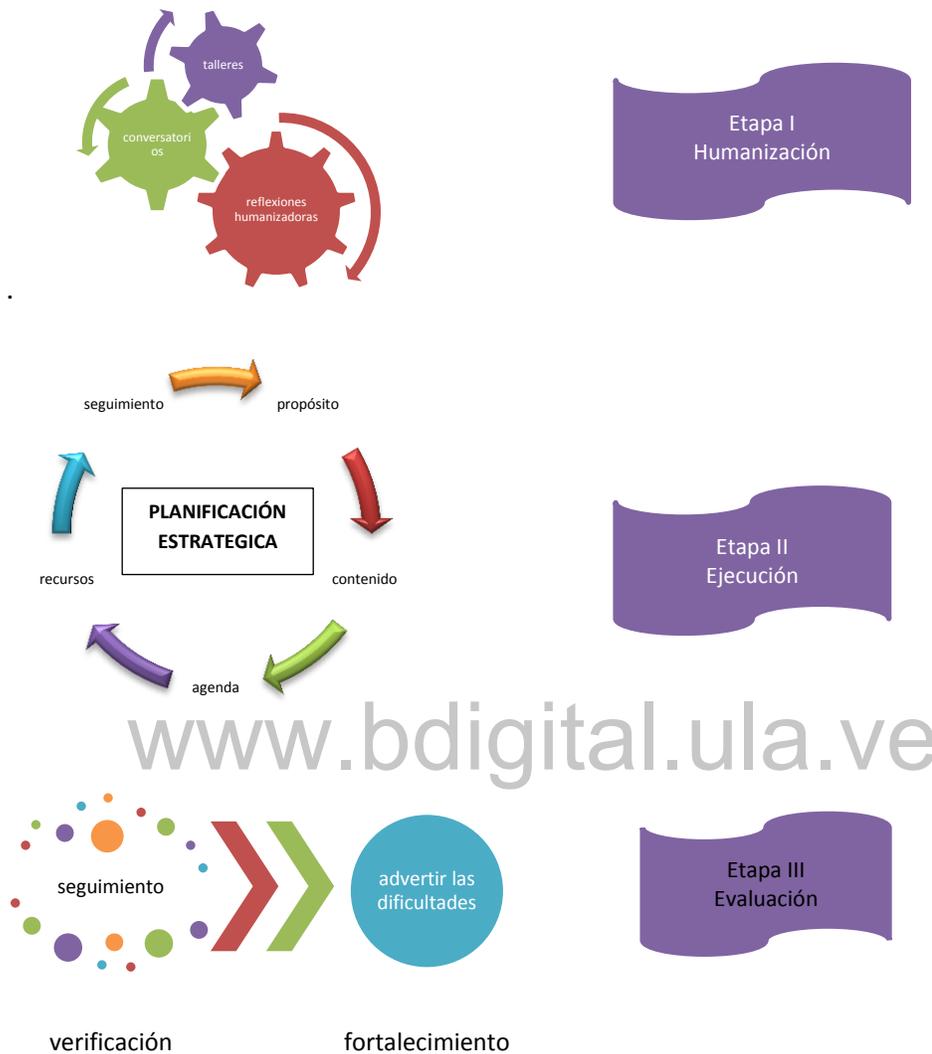
### **Estructura de la Propuesta**

La propuesta tiene como base fundamental orientar sobre la comunicación organizacional como elemento que favorece la gestión empresarial a través de la generación de estrategias y canales de **comunicación** efectivos que propician, a nivel interno, una mayor productividad, baja incidencia de conflictos, calidad, integración del colectivo y mejores resultados; y, a nivel externo, se genera un mayor impacto.

Con base a la situación descrita, y en base al diagnóstico presentado anteriormente, la investigadora presenta una estructuración de la misma y cuyo principal objetivo y diseño de estrategias darán respuesta al diagnóstico realizado anteriormente. De esta manera, se presenta la propuesta enfocada en tres etapas:

**Figura 6:**

*Estructura de la Propuesta*



**Fuente: Elaboración propia, Linares (2021).**

### **Etapa I Humanización:**

En lo que se refiere a esta etapa y de acuerdo a los resultados del análisis derivado de la aplicación de las técnicas e instrumentos seleccionados para esta investigación, en esta etapa se pretende concientizar al personal de la Procuraduría General del estado Mérida Venezuela, mediante estrategias que permitan la concientización, se centra en talleres, conversatorios, charlas, dinámica y reflexiones humanizadoras que viabilice que las cosas lleguen a suceder. Por

tanto, la institución ha de saber ser exigente con respecto a las necesidades de formación específica en relación con el desarrollo de habilidades tales como comunicación, respeto, amabilidad, entre otros. En definitiva, todos los valores que la institución formule como esenciales para su éxito han de ser potenciados a través de intervenciones formativas.

### **Etapa II Operativa:**

En esta etapa se presenta el diseño de talleres vivenciales, conversatorios, charlas así como planificación estratégica como canal de integración personal – institución desde la Comunicación Organizacional, en una búsqueda de la transformación de la organización.

Al respecto se configura por: objetivos, contenidos, acciones, recursos y evaluación. Por una parte, se pretende disminuir el conflicto; y su objetivo es aprender a comunicarse, la comunicación asertiva, cuales son los canales de comunicación, las barreras de la comunicación a través de la implementación de la Programación Neurolingüística.

Es importante, que la aplicación de talleres, charlas, inducción entre otros, basados en primer lugar por el meta modelos y en segundo lugar por otro modelo como lo es la comunicación eficaz propuestas por Richard Bandler y Robert Dilts respectivamente ; como planificación estratégica de crecimiento o revitalización organizacional; que genera nuevas formas comunicacionales, y de desarrollo personal explorando la experiencia profunda de cada persona, analizar el presente, reflexionar mediante experiencias, su objetivo es aclarar significados, identificar limitaciones y encontrar opciones. No se trata de tener razón, sino de explorar la experiencia profunda de una persona.

En este sentido, la comunicación constituye una dimensión tan esencial de las competencias y habilidades personales dentro de la Procuraduría. Elementos todos ellos fundamentales para el éxito personal y por ende de la organización.

Por ende, se pretende buscar el fortalecimiento del trabajo en equipo, considerando que la calidad de las relaciones interpersonales y una buena comunicación inciden en la ejecución y en el desempeño de las tareas asignadas.

### **Etapa III Evaluación:**

En torno a esta etapa de evaluación, lo que va a precisar esa evaluación es la aplicación de las estrategias implementadas, que sean eficaz, su revisión análisis y verificación a través del

seguimiento, para advertir las dificultades se plantea un registro de rastreo que demuestre que se están abarcar aspectos de la comunicación organizacional y la gestión del talento humano; sus carencias y debilidades, así como, reforzamiento del proceso, corregir el rumbo si fuese necesario. La ejercitación de la evaluación en cuanto al rendimiento de procesos de trabajo, modelos comunicacionales, cultura organizacional como forma de organizar y estimular el rendimiento para un mayor funcionamiento organizacional.

## **Etapas I Humanización:**

### ***Orientación***

En esta etapa de sensibilización y concientización sobre el proceso comunicacional que permitan ganar efectividad en la comunicación, formalizar los diálogos que se dan entre los distintos niveles que conforman la organización, así como estimular conversaciones saludables, compartir información y conocimiento con mayor velocidad, aumentar la consideración positiva del personal respecto de la empresa y responder a las necesidades de las nuevas generaciones.

### ***Objetivo Específico:***

- ✓ Establecer la importancia y necesidad consciente del proceso comunicacional humano.

***Contenido.*** Actividad focal introductoria, Comunicación humana y organizacional.

***Estrategia:*** medios audiovisuales, dramatizaciones, charlas, reuniones, talleres y plenaria, difusión y socialización de manual corporativo sobre la organización, creación de un nuevo canal de comunicación como por ejemplo una revista interna, para plasmar de forma amena toda la información de actualidad sobre la corporación, es una manera dinámica de llegar a todos los empleados, un buzón de sugerencias

### ***Agenda***

1. Presentación de los participantes y facilitador.
2. Reflexión (video: \_\_\_\_\_). Feedback entre los participantes sobre la moraleja de enseñanza que deja el video.
3. Diseño de una revista institucional en la cual haya difusión de información amena y hasta se destaque la trayectoria de cada persona, así como los logros internos y de la institución.

4. Sensibilización de los trabajadores sobre las consecuencias positivas y negativas de la comunicación organizacional y del proceso comunicacional.
5. Disponer de un **software de Encuestas** sobre el clima laboral, que permita desarrollar una **cultura de opinión** y mejora continua, dotando de mecanismos para poder escuchar, informar y evaluar de forma rápida, digital y centralizada..
6. Tablón de anuncios para determinados temas, como situaciones puntuales, urgentes o relevantes donde todos los miembros de la empresa puedan consultar para el logro de la internalización de la comunicación
7. Encuentros periódicos reunirse físicamente, al menos un par de veces al mes, para **cohesionar los equipos** y eventos extraordinarios como actividades de feed back como jornadas al aire libre
8. **Acciones grupales** que reafirmen la estrategia de comunicación corporativa. **Desayunos, reuniones, charlas, conversatorios** en los que se fomente la comunicación.
9. Plenaria.

**Recursos: Humanos: Personal asistencial y directivo.**

**Materiales:** Video beam, computador, papel impreso, láminas de papel bond, marcadores, equipos de sonido, lápiz, entre otros.

**Evaluación: Técnica de observación.**

**Instrumento:** que permitan las mediciones generales y específicos de cómo se está produciendo la difusión de información y la comunicación entre los distintos miembros de la plantilla; hablamos de encuestas, diagnósticos, evaluaciones.

**Responsable:** Investigadora.

**Tiempo:** 2 horas.

## **Etapa II Ejecución**

### ***Orientación***

Se requiere la formación, inducción, desarrollo y capacitación sobre la selección del medio idóneo de comunicación, utilización adecuada de los canales de comunicación y óptimo niveles de comunicación del personal se involucre en todos los niveles de la organización, lo que

implica establecer los canales de comunicación necesaria y adecuada para el mejoramiento de la comunicación.

**Objetivo Específico:**

Promover los niveles y canales comunicacionales

Socializar los modelos comunicacionales que se adaptan a la Procuraduría

**Contenido:** comunicación, niveles de la comunicación, canales de comunicación y barreras comunicacionales, modelos comunicacionales

**Estrategia:** Ponencia, conferencias por parte de expertos.

**Agenda**

1. Bienvenida
2. Dinámica ( \_\_\_\_\_ )
3. La Programación Neurolingüística. (participación de un experto).
4. comunicación, niveles de la comunicación, canales de comunicación y barreras comunicacionales. (participación de un experto).
5. Se plantea un plan de formación para el cambio a tres niveles básicos de la comunicación (a) Formación del desarrollo personal, b) Visión global c) Potenciación del personal.
6. Formular los principales componentes para un proyecto de rediseño cultural en la institución: a) comunicación interna y externa del cambio (apoyándose de material impreso y videos).
7. Elaboración de conclusiones.

**Recursos: Humanos:** Personal asistencial, directivos y expertos.

**Materiales:** Video beam, computador, papel impreso, láminas de papel bond, marcadores, lápiz y videos

**Evaluación:** Técnica de observación.

**Instrumento:** Escala de estimación de selección.

**Tiempo:** 8 horas

**Etapa III Evaluación:**

En esta última etapa de evaluación, las estrategias se plantearon bajo actividades de inicio, desarrollo y cierre, las cuales aprovechará para evaluar y controlar el impacto que ha

tenido la ejecución de las estrategias, comparando los objetivos establecidos con los resultados alcanzados.

En este sentido es pertinente destacar que en esta etapa, se obtendrá la información en el momento de la aplicación de las estrategias, es decir la eficacia y los resultados esperados, de lo cual se debe realizar un seguimiento de lo que logra acontecer en el período de su ejecución. Para anotar los breves que se generen se establece un seguimiento, se verifica los resultados, se advierte las dificultades y se realiza un reforzamiento, y luego se diseña un diagnóstico estratégico que abarque aspectos de la comunicación organizacional y la gestión del talento humano; sus carencias y debilidades, pero también sus puntos fuertes, así como, reforzar el aprendizaje si fuese necesario. La ejercitación de la evaluación en cuanto al rendimiento de procesos de trabajo, modelos comunicacionales, cultura organizacional como forma de organizar y estimular el rendimiento para un mayor funcionamiento organizacional.

1. Muestra de los elementos de rendimiento para el éxito de la organización.
2. En cuanto a los resultados obtenidos en las etapas de concientización y ejecución de las estrategias serán discutidas en mesas de trabajo con el personal de Nivel Directivo o soporte.
3. Mediante la técnica de galería elaborar las conclusiones.
4. Plenaria.

**Recursos: Humanos:** Personal asistencial y directivo

**Materiales:** Video beam, computador, papel impreso, láminas de papel bond, marcadores, lápiz.

**Evaluación:** Comparación entre los objetivos establecidos y los resultados alcanzados.

**Responsables:** Directivos e Investigadora.

**Tiempo:** dos sesiones de cinco horas

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Una vez realizado el diagnóstico, aplicado el instrumento y obtenido los resultados de acuerdo a los entrevistados, se pudo llegar a las siguientes conclusiones de la investigación, que la gestión en la gerencia pública dentro de la organización en estudio, que lejos de estar mejorando se incrementan las situaciones adversas generando en la actualidad dificultad en los canales regulares de comunicación ascendente y descendente, generando parcelas de poder, pequeños focos de conflictos interpersonales.

En cuanto a la gestión gerencial, ciertamente ha invertido esfuerzo y tiempo en definir los objetivos estratégicos, la misión y la visión pero luego no los comunica de manera adecuada, no logra el alineamiento del personal con la estrategia organizacional tan necesaria para el buen clima laboral y los resultados, y que sumados a la situación país, a los bajos niveles salariales, escasos recursos materiales, dificultad de traslado y transporte, distancia alejadas entre centro de trabajos y el hogar; afectan significativamente en el talento humano la autoimagen, aumentando temores o miedos por enfrentamientos con los superiores.

Lo anteriormente expuesto, se suma una Gerencia del talento humano, cuya gestión incide mucho en jerarquías, órdenes y mandatos. Es importante recalcar, la intervención de la organización en la cual se tomen medidas conjuntas con los trabajadores, una reciprocidad entre ambos cónsonos con los objetivos organizacionales, y no hay una gestión que gire en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos y una formación profesional; así mismo se determinó en cuanto al proceso comunicacional dentro de la organización, existen situaciones de conflicto que afectan la gestión pública, acciones estas que repercuten en el buen funcionamiento de la organización y afectan la producción intelectual y la gestión de la misma.

De estas evidencias, se demuestra que no hay una planificación estratégica comunicacional, tampoco se planifican los recursos humanos ni se trabaja en base a políticas, hay poca planificación. En cuanto a la organización, se implementan métodos de trabajo pero

no se fomenta el trabajo en equipo, aunque lo consideran efectivo para la institución, en el aspecto de la gestión gerencial, no hay participación en la toma de decisiones, no se delega autoridad, no hay comunicación efectiva jefe-empleado y el liderazgo aplicado no es participativo.

De lo anteriormente planteado se verifica que no hay la capacidad global para utilizar todas las formas para transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos, sea de forma verbal, escuchando, no verbal, escrita, electrónica y demás, para transferir e intercambiar con exactitud información y emociones. Lo que indica que el modelo comunicacional interno de la procuraduría actualmente presenta debilidades.

De estas evidencias, los flujos de comunicación (sean ascendentes, descendentes, horizontales o transversales) no corren por canales formales con la transparencia y velocidad adecuadas, producen vacíos de información que son llenados por el rumor, prejuicios positivos o negativos verosímiles pero falsos y que desvían la atención de la gestión profesional y sin profundas bases de información dinámicas resulta muy difícil la gestión de esta importante variable para el crecimiento organizacional.

Con base a la situación descrita se constata falta de canales para vehicular las necesidades que la gente tiene de expresarse. La gestión del talento, no considera la posibilidad de expresión de los colaboradores y no pueden canalizar sus opiniones y sugerencias de manera que enriquezcan a la organización y sus resultados; carencias que se convierten en un grave problema para la institución. A todos ellos, las pocas acciones para medir y monitorizar las opiniones del personal. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Actualmente las formas de monitoreo de las opiniones de los colaboradores y de medición del clima laboral son escasas.

De esta manera, una opaca comunicación interna impide a la nómina de la procuraduría, tener clara la estructura organizacional, las personas que forman parte de ella y sus funciones; hay desconocimiento de quién se encarga de qué y se encuentran con problemas para poder recurrir a la persona adecuada para cada tema, lo que trae efectos negativos en su productividad y provoca duplicidad de trabajo en lugar de la deseada colaboración.

## Recomendaciones

Presentadas las conclusiones de acuerdo a los resultados obtenidos se puede sugerir las siguientes recomendaciones:

Impulsar la formación, capacitación y desarrollo del trabajo que conlleve al personal de la Procuraduría General del Estado Mérida, a asimilar el proceso comunicacional. Es preciso ganar efectividad en la comunicación, formalizar los diálogos que se dan entre los distintos niveles que conforman la organización, así como estimular conversaciones saludables, compartir información y conocimiento con mayor velocidad, aumentar la consideración positiva del personal respecto de la empresa y responder a las necesidades de las nuevas generaciones.

En referencia a los antecedentes de esta investigación y sobre la base del análisis de los resultados, se recomienda así mismo, que la gerencia establezca roles de trabajo que permitan fortalecer el proceso en la organización, puesto que las dificultades se desprenden como consecuencia del impacto evidenciados en la presente investigación, así mismo se recomienda establecer normas de desempeño y reglas en las reuniones, agendas laborales, en cuanto al orden del día, toma de decisiones, pero sobre todo mayor participación al personal capacitado.

Se recomienda la determinación de protocolo de comunicación dentro de la organización, es necesario pues este constituye un elemento de la comunicación estratégica, con propuesta del mejoramiento comunicacional hacia “comunica” que se quiere transmitir, comunicar y el objetivo de lo comunicado.; protocolos que deben ser establecidos y socializados dentro de la organización por medios electrónicos y escritos que permitan accesibilidad a todo el personal.

El establecimiento de espacios que permitan la fluidez de la comunicación informal, y considerar el proceso de retroalimentación entre el personal de la procuraduría y los diferentes niveles directivo y de soporte

Generar espacios abiertos, en los cuales se realice la gestión e intercambio de conocimiento en todos los niveles jerárquicos, con el fin de compartir experiencias que sean significativas y repercutan en el desarrollo y crecimiento personal y por ende de la organización; así como hacerlos partícipes de los objetivos de la organización, la afinidad entre los diferentes niveles y la importancia de cada uno de ellos en el cumplimiento de esos fines y objetivos organizacionales.

Por ello se hace necesario, el reconocimiento y la implementación de la comunicación organizacional como herramienta estratégica, sino existe un espacio de retroalimentación

comunicacional en las organizaciones, se establece una forma distorsionada de interpretar y asumir el discurso. Se hace necesario, hacer extensiva la investigación en la organización y el desarrollo de las estrategias propuestas a la organización por la investigadora, debido a que la labor dentro de la organización implica un proceso en cadena para lograr los resultados.

En atención a la problemática expuesta se requiere el desarrollo de la gestión del talento humano y retener a las personas claves de la organización es fundamental el conocimiento del desempeño de las mismas. Los cambios en el contexto socioeconómico del país, requiere la urgencia en la capacidad de transformación de las organizaciones que, mientras tanto, están con dificultades para lograr la adaptación a cambios y/o a nuevas condiciones de trabajo necesarias para dar respuesta a la realidad cambiante de los tiempos que corren.

Sobre el establecimiento de la dificultad para gestionar el conocimiento, se requiere un cambio cultural en la institución, cambio que pasa por incorporar nuevos hábitos y caminar hacia una organización más abierta y horizontal donde la comunicación favorezca el debate, la transmisión de conocimiento y el intercambio de ideas. Esto implica herramientas eficaces de comunicación interna, plataformas que faciliten la acumulación y fácil acceso al conocimiento.

Instrumentar herramientas de medición será de enorme valor para recibir feedback del personal y tener en consideración sus reclamos, ideas, sugerencias y opiniones.

## Referencias

- Aguilar, J. C. (2012). *Prácticas de gestión del talento humano en empresas del Valle del Cauca*. En **Revista** Internacional Administración & Finanzas, 8 (3), 113 - 124.
- Almachi, X. M. (2012). **Gestión por procesos de la dirección de recursos humanos en la secretaria nacional de transparencia de gestión**. (Tesis de pregrado). Repositorio Universidad Central de Ecuador. Quito, Ecuador
- Añez, N., y Seijo, C. (2008). *La gestión ética en la administración pública: base fundamental para la gerencia ética del desarrollo*. En **Revista** Centro de Investigación de Ciencias administrativas y Gerenciales, 4(29), 14-26.
- Arias, F. (2012). **El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica** (6a ed.). Caracas – Venezuela. Editorial Episteme.
- Aristóteles (2009). **Política**, Alianza Editorial. Madrid.
- Álvarez, G. (2013). *La Gerencia Pública en Venezuela: Situación Actual y Perspectivas*. En **Revista** Sobre Relaciones Industriales y Laborales, (pág 29). [www.bdigital.ula.ve/revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/rrii2/issue/view/115](http://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/rrii2/issue/view/115)
- Baitul Islam, M. (2012). *Factors Affecting Quality of Work Life: An Analysis on Employees of Private Limited Companies in Bangladesh*. En **Revista** Global Journal of Management and Business Research 12(18). [https://globaljournals.org/GJMBR\\_Volume12/4-Factors-Affecting-Quality-of-Work-Life-An.pdf](https://globaljournals.org/GJMBR_Volume12/4-Factors-Affecting-Quality-of-Work-Life-An.pdf)
- Barzola, V., Lira, L., Nassano, M., y Oyarzo, L. (2012). *Relaciones del Trabajo en la Administración Pública argentina. Primeros aportes para una perspectiva general*. En **Revista** VII Jornadas de Sociología de la UNLP “Argentina en el escenario latinoamericano actual: debates desde las ciencias sociales” La Plata, Argentina
- Batanero, J., y Sánchez C. (2008). Propuesta de Mejora al Clima Organizacional de Danaranjo S.A con base en su valoración a través del Instrumento IMCOC. **Revista** Universidad de la Salle. Ciencia Unisalle.

[/ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2032&context=administracion\\_de\\_empresas](http://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2032&context=administracion_de_empresas). 1-1-2008.

- Bitti, R. y Zani, B. (2001) **La comunicación como proceso a nivel cultural y social**. Editorial Trillas. México.
- Blanco, W y Carrillo (2015) **Programa de Adiestramiento Gerencial basado en la Programación Neurolingüística para el control del estrés laboral en el Personal Directivo de CORPOELEC, Zona Mérida**. (Tesis de Maestría en Gerencia Empresarial no publicada) Universidad Fermín Toro. Cabudare - Lara, Venezuela.
- Bravo, G., y Correa, G. (2012). **Diseño e implementación del plan del subsistema de planificación del talento humano en la contraloría general del estado para el año 2012**. (Tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana. Quito, Ecuador.
- Bravo, M. E. (2015). *La Gestión del talento, un talento necesario para la gestión*. En **Revista Investigación Joven**, 2(1), 10-13.
- Bourdieu, P. (2007). **El Sentido Práctico**. Traducido por Ariel Dillon. Argentina, Siglo XXI Editores. 1ª edición.
- Cabrera, J., Coronel, J., y Moscoso, F. (2012). *Clima Organizacional*. Universidad Técnica del Norte Instituto de Postgrados. Ibarra, Ecuador.
- Calderón, G. (2004). *Gerencia del talento humano en el sector público: Análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia*. En **Revista Cuadernos de Administración**, 17 (28), 71-90.
- Canales formales de comunicación. Ventajas y desventajas. (28 Febrero de 2016). LosRecursosHumanos.com
- Canales informales de comunicación. Ventajas y desventajas. (28 Febrero de 2016). LosRecursosHumanos.com

- Cardona, D.A. y Hernández Cobos, J.S. (2010) *Desarrollo Organizacional: Historia, Evolución y Modelos*. En **Revista Saber**, Ciencia y Libertad. 5, 1 (ene. 2010), 83–94. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.2536>.
- Cardozo Cuenca, Hernán. (2007). **Gestión empresarial del sector solidario. Autonomía, Autocontrol, Autogobierno Corporativo**. Administración, Gerencia, Asambleas Órganos de Administración, vigilancia y control y Comités de Apoyo. Bogotá: Ediciones ECOE.
- Carrillo, T. (2004). Autoestima, Liderazgo y Comunicación. **Módulo de trabajo teórico-práctico**. (Tesis de Maestría). Universidad Fermín Toro. Cabudare-Lara, Venezuela.
- Carrillo, T. (2005). PNL, Desarrollo Gerencial y Liderazgo. **Módulo de trabajo teórico-práctico**. Maestría en Desarrollo Gerencial y Liderazgo. Universidad Fermín Toro. Cabudare-Lara, Venezuela.
- Carrillo, T. (2010). Gerencia creativa y PNL. **Módulo de trabajo teórico-práctico**. Maestría Gerencia Empresarial. Universidad Fermín toro. Cabudare-Lara, Venezuela.
- Carrillo, T. (2012). La Programación Neurolingüística y el Desarrollo Gerencial. **Módulo teórico-Práctico**. Maestría Gerencia Empresarial. Universidad Fermín toro. Cabudare-Lara, Venezuela.
- Chiavenato, I. (2009). **Administración de recursos humanos**. Editorial McGrawHill
- Chiavenato, I. (2009). **Gestión del Talento Humano**. Editorial McGrawHill
- Chiang Vega, M, Salazar Botello, C. M., Huerta Rivera, P., y Núñez Partido, A. (2008). *Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas)* En **Revista Desarrollo**, adaptación y validación de instrumentos. *Universum (Talca)*, 23(2), 66-85. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762008000200004>
- Cobos, Y. y Carrillo, T. (2017). **La Gestión Gerencial desde la perspectiva de la Programación Neurolingüística en Empresas Tecnológicas**. (Tesis de Maestría en

Gerencia Empresarial no publicada) Universidad Fermín toro. Cabudare-Lara, Venezuela.

**Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.** (Const)]. Arts. 83 y 87. 30 de Diciembre de 1999. (Venezuela).

Coser, L. (1968), **La función social del conflicto**, México, Trillas

Claret, A (2012). **¿Cómo hacer y defender una tesis?** (24° ed.). Caracas Venezuela: Ed. Dirección de Artes Gráficas del (M.P.P.D.).

Crissien, J. (2004). *PNL. Programación Neurolingüística, Ontología de la Gerencia Moderna.* En **Revista Escuela de Administración de Negocios.** (50) 64-79  
<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/280>

Cruz, J. G. (2009). *Gerencia pública en Colombia, haciendo énfasis en el actual gobierno.* En **Revista Entramado, 5 (2) ,152-163.**

Cudicio, C. (2002) **PNL y comunicación.** Barcelona, Granica.

Daft, R. (2011). **Teoría y diseño organizacional.** Editorial Cengage Learning. México.  
[edupointvirtual.com/wp-content/uploads/2020/02/Teoria-y-Diseño-rganizacional.pdf](http://edupointvirtual.com/wp-content/uploads/2020/02/Teoria-y-Diseño-rganizacional.pdf).

Dahrendorf, R. (1970), **Clases sociales y su conflicto en la sociedad industrial,** Madrid, Rialp

Dalton, M., y Watts, D. (2007). Relaciones humanas. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/.../Relaciones-Humanas-Dalton-3ra-Full-Permission>

Decreto N° 38236 del 26 julio de 2005. (Con Fuerza de Ley) por medio del cual se expide la **Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.** G.O. N° 38236 (extraordinario).

Decreto N° 8.938 del 30 de abril de 2012. (Con Fuerza de Ley) por medio del cual se expide **Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores.** 12 de mayo de 2012. G.O. N° 6.076 (Extraordinaria).

- Díaz, L., y Pardo, E. (2014). *Desarrollo del talento humano como factor clave para desarrollar organizacional, una revisión desde líderes de gestión humana en empresas en Bogotá, D.C.* En **Revista Suma de Negocios**, 5(11), 39-48.
- Dilts, R. y Epstein. (1997). **Aprendizaje Dinámico con PNL**. Editorial Urano
- Dubra, A. (1986). **Fundamental of organizational behavior**. New York: Prentice Hall
- Domínguez Bilbao, R. y García Dauder, S. (2003). **Introducción a la Teoría del Conflicto en las Organizaciones**. Universidad Rey Juan Carlos  
<http://biblioteca.esucomex.cl/RCA/Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%A1a%20del%20conflicto%20en%20las%20organizaciones.pdf>
- Dorta, A. (23 de agosto de 2011). Gestión gerencial. Cómo motivar a las personas. *Centro de Desarrollo Gerencial Un Espacio para el Aprendizaje*  
<http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2011/08/gestion-gerencial-como-motivar-las.html>
- Elías, J. y Mascaray, J. (2003) **Más allá de la comunicación interna: La Intracomunicación. Diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados**. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona.
- Fernández, C. (2000). **La Comunicación en las Organizaciones**. Editorial Trillas. México
- Figuroa, M., y Palavecino, R. (2008). Gestionando el conocimiento y el talento. Red de Universidades con Carreras en Informática (RedUNCI).
- García, M. (2009). *Clima organizacional y diagnóstico: Una aproximación conceptual*. En **Revista Cuadernos de Administración**, 43-61.
- García, S.; Dolan, S. (1997) **La Dirección por Valores: el cambio más allá de la Dirección por Objetivos**. Madrid: Ed. McGraw-Hill-IESE.
- Gil, C. y Rendón, C. (2013). Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial en la organizacional.

[https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/1307/Liderazgo\\_y\\_Relaciones\\_sociales\\_en\\_el\\_trabajo\\_como%5B1%5D.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/1307/Liderazgo_y_Relaciones_sociales_en_el_trabajo_como%5B1%5D.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Goleman, D. (2006). **Inteligencia social. La nueva Ciencia para mejorar las Relaciones Sociales.** Editorial Planeta Mexicana.
- Goleman, D. (2006). **La Inteligencia Emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual.** Javier Vergara Editorial.
- Granja, Y. (2013). **Sistema de gestión y mejoramiento continuo de recursos humanos del Hospital San Vicente de Paúl de la Ciudad de Ibarra.** (Tesis de pregrado). Universidad Técnica del Norte Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Ciudad de Ibarra. Ecuador.
- Grisales, J., y Monroy, I. (2011). **Evaluación del clima organizacional en la Universidad Tecnológica de Pereira y propuesta de intervención para mejorarlo.** (Tesis de maestría Universidad Tecnológica De Pereira Facultad de Ingeniería Industrial) repositorio.utp.edu.co.
- Guzmán, J. (2013) **La gerencia pública en la construcción de una nueva relación entre ciudadanos y las instituciones gubernamentales en Venezuela.** (Tesis de maestría de la Universidad de Oriente-Venezuela). Repositorio ri.biblioteca.udo.edu.ve/handle/123456789/3619
- Hernández S., Fernández C. y Baptista, L. (2014). **Metodología de la Investigación.** (Tercera Edición). México: McGraw – Hill Interamericana.
- Hurtado, L. (2009). **Paradigma y método de investigación en métodos de cambio.** Caracas: Editorial Episteme.
- Hernández y Rodríguez, S. y Pulido, A. (2011). **Fundamentos de gestión empresarial. Enfoque basados en competencia.** McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. ISBN: 978-607-15-0616-0

- Hellriegel, D., y Slocum, J. (2009). **Comportamiento Organizacional**. 12a. ed. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. ISBN-13: 978-607-481-323-4 ISBN-10: 607-481-323-X
- Hellriegel, D., y Slocum, J. (1974). **Organizational climate: Measure, research and contingencies**. Academy of management Journal.
- Hocker, J. y Wilmot, W. (1995). **Interpersonal conflict**. Madison WCB. Brow and Benchmark
- Ivancevich, J., Konopaske, R., y Matteson, M. (2006) **Comportamiento Organizacional** 7ª. Ed. Editorial: McGraw-Hill/Interamericana EDITORES, S.A. DE C.V. [www.FreeLibros.me](http://www.FreeLibros.me).
- Katz, D. y Kahn, R. **Psicología social de las organizaciones**. Trillas, México. 1977
- Ledezma, S. P. (2012). **Diagnóstico para la elaboración de un Plan de Capacitación que mejore el desempeño laboral del personal en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia Bolívar**. (Tesis de grado). Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador
- Marrero, B., y Carrillo T. (1998). El docente como gestor de procesos. **Módulo de comunicación**. FUNDEP. ULA. Mérida.
- Märting, D. y Boeck K. (1997). **EQ Que es Inteligencia Emocional. Conozca las posibilidades d su inteligencia emocional**. Editorial Círculo de Lectores.
- Marx, C., y Engels, F. (1974). **La ideología Alemana. Crítica de la novísima filosofía alemana en las personas de sus representantes Feuerbach I B. Bauer y Stirner y del socialismo alemán en las de sus diferentes profetas**. Coedición Ediciones Pueblos Unidos Montevideo Ediciones Grijalbo, S. A. Barcelona.
- Mercado, P., y Toro, F. (2008). Análisis comparativo del clima organizacional en dos Universidades Públicas de Latinoamérica- México y Colombia. En **Revista Interamericana de Psicología Ocupacional**. 27(1) <http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/89/89>.

- Mora, C. (2 de Julio de 2015). La Creatividad en la Gerencia Proactiva Moderna. Blog: *Entorno Empresarial*. [www.entorno-empresarial.com/.../la-creatividad-en-la-gerencia-proactiva](http://www.entorno-empresarial.com/.../la-creatividad-en-la-gerencia-proactiva)
- Moss, R. (1973). **Conceptualization of human environments**. American Psychologic.
- Montilla, M. (2016), **Estrategias de comunicación basadas en la Programación Neurolingüística (PNL) para lograr la gestión de cambio organizacional en la Alcaldía del Municipio Libertador, Estado Mérida.**(Tesis Maestría)
- Morlés, L ; Camargo, E ; Batista, J ; Muñoz, M ; Rodríguez, J & Meza,L. (2016). *Influencia del Liderazgo integrador y programación neurolingüística en gerentes del sector petrolero*. En *Revista Espacios*, 38(58), 45-52.
- Moya, G. (2002). *La importancia de la Comunicación*. En **Revista Comunicación** 3(5), 121-122. Chile.
- Murillo, S. (2004). *Relaciones humanas*. Editorial Limiusa, S.A. de C.V.: Grupo Noriega Editores ISBN 968-18-1485-1 15,2
- Noboa, M., Torres, G., Estrella, I., y Vizuete,W. (2020). *Lenguaje motivacional y empoderamiento psicológico de los trabajadores en ciudad de Guayaquil, Ecuador*. En **Revista de Ciencias Sociales(Ve)**, XXVI(2), 206-224. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i2.32435>
- Olmedo, J. A. (2013). **La capacitación del servidor municipal y su incidencia en la calidad de atención ciudadana en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha**. (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato. Quito, Ecuador
- Oyarce, H. (S.f.) **Gerencia pública**. CEPAL. Docplayer. [docplayer.es/13533154-Gerencia-publica-gerencia-publica-hector-oyarce.html](http://docplayer.es/13533154-Gerencia-publica-gerencia-publica-hector-oyarce.html)
- Palací, F. (2005). **Psicología de la organización**. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/234783305/Psicologia-de-La-Organización>
- Paz, A., Salom, J., García, J., y Suárez, H. B. (2020). *Perfil emprendedor en la formación universitaria venezolana*. En **Revista de Ciencias Sociales**, XXVI(1), 161-174. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i1.31317>

- Palella y Martins (2012) **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Ediciones FEDEUPEL. Tercera edición. Caracas – Venezuela
- Pineda, F. (2012) **El lado humano de la gerencia pública**. Documento en línea, disponible en: [es.slideshare.net/hugo\\_araujo/gerencia-pública](https://es.slideshare.net/hugo_araujo/gerencia-pública)
- Piñero, L. y Rivera, E. (2013). **Investigación cualitativa: Orientaciones procedimentales**. (1° ed) Barquisimeto, Estado Lara. Venezuela. UPEL-IPB.
- Pirela, M. y Carrillo, T. (2015) **La Gestión Gerencial y la Comunicación Asertiva en la UNESUR**. (Tesis de Maestría en Gerencia Empresarial Opción publicación, no publicada). Universidad Fermín toro. Cabudare-Lara, Venezuela.
- Popper, K. (1967). **El desarrollo del conocimiento científico: Conjeturas y refutaciones**. Paidós. Buenos Aires.
- Prieto, P. (2013). **Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal**. (Tesis de Especialista). Universidad de Medellín. Medellín-Colombia. <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- Pritchard, R., y Karasick, B. (2013). *The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction*. En **Revista Elsevier**. 9(1), 126-146. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90042-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90042-1)
- Quinteros, K. (2015). **La aplicación de programación neurolingüística (PNL) como herramienta para mejorar la comunicación interna del personal administrativo de Transcoiv CIA. LTDA**. Ecuador: Universidad Central de Ecuador.
- Ramírez, R., Espíndola, C., Ruíz, G., y Hugueth, A. (2019). *Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico*. En **Revista Información tecnológica**, 30(6), 167-176. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>

- Ramírez, E. y Cajigas, M. (2004). *Proyectos de inversión competitivos. Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión con Visión Emprendedora Estratégica*. Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira. ISBN 958-8095-24-7.
- Romero, R., Barboza, L., y Sánchez, M. (2015). *La Gerencia Estratégica fundamentada con la Programación Neurolingüística*. En **Revista Omnia**. 21(1) <https://produccioncientificaluz.org/index.php/omnia/article/view/20209>
- Sánchez, E. y Carrillo T. (2017). **El Coaching gerencial en el fortalecimiento de la autoestima en la gestión del talento humano en las Empresas del Ramo Ferretero del Municipio Alberto Adriani**. (Tesis de Maestría en Gerencia Empresarial no publicada). Universidad Fermín toro. Cabudare-Lara, Venezuela.
- Santiago, L. y Carrillo (2014). **La Comunicación Organizacional como estrategia motivacional**. (Tesis de Maestría no publicada) Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Bolivariana-Núcleo-Mérida
- Sautu, R., Boniolo, P. y Otros (2005) **Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología**. Editorial CLACSO. <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/formacion-virtual/20100719035021/sautu.p>
- Schütz, A. (1993). **La construcción significativa del mundo social: introducción a la sociología comprensiva**. Paidós Barcelona. <https://camporeligioso.files.wordpress.com/2014/05/schutz-alfred-la-construccion-significativa-del-mundo-social.pdf>
- Schwarz, A. & Schwarz, R. (2000). **Guía fácil de PNL: Técnicas básicas para comprender y practicar la programación neurolingüística en la vida diaria**. Ediciones Robin book, Barcelona, España. Bavister, S. & Vickers, A.
- Sosa, M. (2016), **Implementar estrategias gerenciales para la formación integral del talento humano y la excelencia humana en Pepsico Alimentos S.C.A., Venezuela** (Tesis de Maestría no publicada) Universidad Fermín Toro. Cabudare-Lara. Venezuela

- Stoner, J., Freeman E. y Gilbert D. (1996). **Administración**. Sexta edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México D. F
- Suarez, Carrillo, T. (2014) **La gestión estrategia institucional para el mejoramiento de la comunicación efectiva a través de los colectivos de formación docente**. (Tesis Maestría) Universidad Politécnica Experimental Libertador. Mérida.
- Tamayo and Tamayo. (2012) **The Process of Scientific Research**. Limusa Noriega Editors. 4th Edition Mexico
- Tipos de canales de comunicación. (28 Febrero de 2016). LosRecursosHumanos.com
- Torres Silva, L., Díaz Ferrer, J. y Pérez Castellano, E. (2012) *Programación neurolingüística: herramienta comunicacional efectiva de un liderazgo proactivo*. En **Revista Electrónica de Psicología Iztacala**. Universidad Nacional Autónoma de México, 15(3), 969-986. [revistas.unam.mx/index.php/rep/article/view/33640/30708](http://revistas.unam.mx/index.php/rep/article/view/33640/30708)
- Tovar, M. (2005). **El Liderazgo como Elemento Básico del Clima Organizacional de la Empresa Lácteos Occidente C. A.** [Tesis Maestría no publicado]. Universidad Fermín Toro. Mérida
- Vasconez, F. (2002). **La administración del talento humano eficiente y eficaz del registro civil para la satisfacción de necesidades del cliente interno y externo, optimizando el desarrollo sostenible del Ecuador**. (Tesis de Maestría). Instituto de Altos Estudios Nacionales.
- Vecino, A. F. (22 de febrero 2011). **Pilares de una Gestión Gerencial Relevante**. De Gerencia.Com. <https://degerencia.com/articulo/pilares-de-una-gestiongerencial-relevante/>
- Viloria (2007) “Ética postconvencional e instituciones en el servicio público” .núm. <http://www.reis.cis.es/REIS/jsp/REIS.jsp?opcion=articulo&ktitulo=2089&autor=MANUEL+VILLORIA>

Vivas, L. y Carrillo (2015). **Plan de gestión gerencial basado en el Liderazgo transformacional para el fortalecimiento de la autoestima del talento humano de C.A. Briceño & Del Olmo Mérida.** (Tesis de Maestría)

Zapata Domínguez, Á., y Rodríguez Ramírez, A. (2008). **Cultura organizacional.** Universidad del Valle- Cali.

Zapata Domínguez, A. (2011). *Paradigmas de la cultura organizacional.* En **Revista Cuadernos De Administración**, 18(27), 161–186. <https://doi.org/10.25100/cdea.v18i27.144>

Zaric, S., Aquiles, J. y Velasco M. (2008). *El software del cerebro: Introducción a la Programación Neuro- Lingüística, PNL.* En **Revista Nuevos Empresarios** 5. Santo Domingo-República Dominicana.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

# Anexos

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



Universidad de Los Andes.  
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas.  
Especialización de Derecho Mercantil  
Opción Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial.

### **Entrevista**

La siguiente es una entrevista semi estructurada en la cual se busca obtener información por parte de los empleados de la Procuraduría General del Estado Mérida, el presente instrumento tiene como finalidad recabar información para dar respuesta a una serie de interrogantes que permitirán analizar la propuesta en base a las categorías para la optimización de la comunicación en el talento humano de la procuraduría general del estado Mérida desde la perspectiva de la programación neurolingüística.

La entrevista presenta preguntas que usted podrá responder de forma libre y amplia, los datos y respuestas obtenidas son confidenciales. Se solicita que cada pregunta de sea abordada de forma extensa y sincera. Muchas gracias por su disposición.

### **Guion de entrevista para el Nivel Directivo o de Soporte**

1. ¿Cómo observa Ud. La comunicación entre los gerentes de la Procuraduría?
2. ¿Cuáles son los canales de comunicación que se dan en la Procuraduría a los subalternos?, explique por favor
3. ¿De qué manera la gerencia del talento humano promueve la comunicación con el personal de la Procuraduría?
4. ¿Se toma en cuenta la opinión del personal en relación a las actividades que se programan durante el semestre?
5. ¿Cuándo se produce un conflicto, los demás colegas intervienen para ayudar a mediar y solucionar el conflicto?
6. ¿Hay dialogo y a discusión para conocer los diferentes puntos de vista en relación a decisiones importantes?

7. ¿Considera Ud. que el trato entre los miembros del equipo es cortés y respetuoso, aun en situaciones difíciles?
8. ¿según su perspectiva cuales son los factores que afectan la comunicación?
9. ¿Qué propuesta podría ofrecer para contribuir al mejoramiento del desempeño del equipo de la organización?

### **Guion de entrevista para el Nivel Sustantivo**

1. ¿Cómo definiría Ud. los canales de comunicación de la organización para establecer los lineamientos?
2. ¿considera efectivos los canales de comunicación, explique por favor?
3. ¿Toma en cuenta las necesidades e intereses de mis compañeros a fin de lograr una comunicación enriquecedora?
4. ¿Recibe Ud. dentro de las actividades actualización talleres o cursos sobre comunicación y desarrollo humano?.
5. ¿Recibe Ud. Actualización sobre estrategias comunicacionales para el mejor desenvolvimiento de las relaciones del departamento?.
6. ¿Asume Ud. el control de mi conducta frente a situaciones imprevistas que requieren solución inmediata?
7. ¿Sus compañeros toman la iniciativa de forma creativa para colaborar con otros colegas en el departamento?.
8. ¿Participa en la tomas de decisiones en torno a los cambios que se plantean en la oficina?.
9. ¿Sus compañeros promueven el desarrollo intelectual por medio de la actualización interna para el intercambio del conocimiento?.
10. ¿Cómo es la relación laboral determinada por la calidad de la comunicación establecida entre los miembros de la oficina?.