



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL PARA MANEJO DEL
CAMBIO EN EL ENTORNO DE UNA INSTITUCION PÚBLICA
VENEZOLANA.**

**Autor(a):
Ing. Erasmo González**

Urb. Yuma II, Calle N°3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241)8714240 – Fax: (0241) 8712394



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**

**PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL PARA MANEJO DEL
CAMBIO EN EL ENTORNO DE UNA INSTITUCION PÚBLICA
VENEZOLANA.**

Trabajo de Grado presentado como uno de los requisitos para optar al título de
Magister en Gerencia de la Comunicación Organizacional

**Autor(a): Ing. Erasmo González
Tutor(a): Dr. Edgar León**

San Diego, Agosto, 2022



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL

CONSTANCIA DE APROBACION PARA LA PRESENTACION PÚBLICA
DEL TRABAJO DE GRADO

Quien suscribe, Dr. Edgar León, titular de la cedula de identidad Nro. V – 4.122.734, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por el ciudadano (a) Erasmo José González Leonardi, portador de la cedula de identidad Nro. V-17.517.717, titulado **“PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL PARA MANEJO DEL CAMBIO EN EL ENTORNO DE UNA INSTITUCION PÚBLICA VENEZOLANA”**, adscrito a la línea de investigación: Planificación y Comunicación Estratégica Corporativa, Presentado como requisito parcial para optar al título de Magister en Gerencia de la Comunicación Organizacional , considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado que se designe.

En San Diego a los 02 días del mes de Agosto del año 2022

Dr. Edgar León
C.I V- 4.122.734



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado presentado por el ciudadano: **Ing. Erasmo González**, titular de la cédula de identidad N° V- 17.517.717, titulado "PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL PARA MANEJO DEL CAMBIO EN EL ENTORNO DE UNA INSTITUCION PÚBLICA VENEZOLANA" elaborado bajo la tutoría del Prof. Dr. Edgar León, titular de la cédula de identidad N° V- 4.122.734, adscrito a la línea de investigación: Planificación y Comunicación Estratégica Corporativa, para optar al grado académico de Magister en Gerencia de la Comunicación Organizacional, estimamos que el mismo reúne los requisitos académicos para ser considerado como: **APROBADO**.


Prof. Yandira Páez
C.I. 4.900.006
(Presidente)


Prof. Oneida Jiménez
C.I. 10.227.464
(Miembro)


Prof. Aylin Inés España
C.I. 13.596.626
(Miembro)



En San Diego, a los dos (02) días del mes de agosto de dos mil veintidós (2022).

DEDICATORIA

Dedicado a mi padre Erasmo González
A mi Madre por tanto esfuerzo
A Mi Esposa Vero.
A ti Emilee por ser un milagro en mi vida

Erasmo J. González

AGRADECIMIENTOS

Primeramente agradezco a Dios por darme la sabiduría, salud y fuerzas para terminar mi trabajo de grado.

A mi madre y mis hermanas por siempre apoyarme y estar para mí.

A mi esposa y compañera de vida por su paciencia y aliento en los momentos más difíciles.

A mis profesores, en especial a mi tutor el Dr. Edgar León por su guía durante todo el camino.

Muy especialmente a esta distinguida casa de estudios y sus autoridades por abrirme las puertas, para continuar con mi desarrollo profesional.

Por último y no menos importante a mis compañeros de estudio quienes fueron soporte en la distancia.

INDICE DE CONTENIDO

Página

INDICE DE CUADROS.....	ix
INDICE DE GRAFICOS.....	x
INDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN.....	xii
INTRODUCCION.....	1

CAPITULOS

I EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Objetivos de la investigación.....	4
1.2.1 Objetivo General.....	4
1.2.2 Objetivos Específicos.....	4
1.3 Justificación.....	5
1.4 Limitaciones y Factibilidad.....	6

II MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de la Investigación.....	8
2.1.1 Antecedentes Internacionales.....	8
2.1.2 Antecedentes Nacionales.....	12
2.2 Bases Teóricas.....	15
2.3 Bases Legales.....	27
2.4 Tabla de Especificaciones.....	31
2.5 Plan de Recolección de Datos.....	32

III	MARCO METODOLOGICO	
	3.1 Tipo y diseño de la investigación.....	33
	3.2 Población y muestra.....	33
	3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	35
	3.4 Validez y Confiabilidad.....	39
	3.5 Procedimiento.....	40
	3.6 Técnicas de Análisis.....	40
IV	ANALISIS DE LOS DATOS	
	4.1 Presentación de los resultados.....	41
	4.2 Interpretación de los resultados	64
V	PRESENTACION DE LA PROPUESTA	
	5.1 Descripción de la Propuesta.....	67
	5.2 Objetivos de la Propuesta.....	68
	5.3 Justificación.....	68
	5.4 Fundamentación de la Propuesta.....	69
	5.5 Factibilidad de la Propuesta.....	71
	5.6 Desarrollo del Plan Estratégico Comunicacional.....	72
VI	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
	6.1 Conclusiones.....	94
	6.2 Recomendaciones.....	96
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	98
	ANEXOS.....	100

INDICE DE CUADROS

	Página
Cuadro Nro. 1 Distribución de respuestas para cada dimensión.....	46
Cuadro Nro. 2 Plan Operativo Anual Gerenciales.....	91
Cuadro Nro. 3 Plan Operativo Anual Macro Procesos.....	92
Cuadro Nro. 4 Plan Operativo Anual Procesos de Apoyo.....	93

INDICE DE GRAFICOS

	Página
Grafico Nro. 1 Resultados en cada Dimensión.....	43
Grafico Nro. 3 Dimensión Responsabilidad Resultados.....	43
Grafico Nro. 5 Dimensión Recompensa Resultados.....	44
Grafico Nro. 7 Dimensión Desafíos Resultados.....	44
Grafico Nro. 9 Dimensión Estructura Resultados.....	45
Grafico Nro. 11 Dimensión Relaciones Resultados.....	45
Grafico Nro. 13 Dimensión Cooperación Resultados.....	46
Grafico Nro. 15 Dimensión Estándares Resultados.....	46
Grafico Nro. 17 Dimensión Conflicto Resultados.....	47
Grafico Nro. 19 Dimensión Identidad Resultados.....	47
Grafico Nro. 21 Grafica de Posicionamiento de la Empresa de Estudio.....	57

INDICE DE FIGURAS

	Página
Figura Nro. 1 Matriz Dofa.....	47
Figura Nro. 2 Matriz DOFA INCRET.....	52
Figura Nro. 3 Matriz DOFA estrategias cruzadas.....	53
Figura Nro.4 Análisis Ponderado factores internos.....	55
Figura Nro.5 Análisis Ponderado factores externos.....	56
Figura Nro.6 Fuerzas de Porter.....	58
Figura Nro.7 Modelo Cadena de Valor INCRET.....	63



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL

**PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL PARA MANEJO DEL
CAMBIO EN EL ENTORNO DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA
VENEZOLANA.**

AUTOR(A): Ing. Erasmo González

TUTOR(A): Dr. Edgar León

Año: 2022

RESUMEN

En el mundo, las organizaciones e instituciones están en un continuo cambio y en procura siempre del mejoramiento, no obstante, la crisis en Venezuela afecta a las organizaciones e instituciones sin importar su tamaño o estructura, experimentando fenómenos de cambios que generan inseguridad y dificultad para cuidar las cosas y poder pensar en el futuro. El INCRET una institución pública venezolana gubernamental, es un ente que tiene sesenta y seis (66) años de funcionamiento, prestando servicios de turismo social (excursiones, eventos, otros), para los colaboradores, velando por el cumplimiento las ordenanzas en este ámbito para las organizaciones en Venezuela. Es por ello que producto de la crisis y cambios existentes en el entorno, la institución se ha visto en la necesidad de introducir una serie de nuevos estatutos organizacionales en la administración y operatividad. En ocasiones, estas situaciones de cambios de directivas y normativas al no ser comunicados y gestionados de una buena manera generan conflictos en el personal que labora en la institución, creando diatribas y confusión en la ejecución de los procesos, ocasionando problemas en la prestación del servicio. La investigación tiene como finalidad determinar cómo es el manejo de la comunicación ante los procesos de innovación y cambio organizacional, el cual se enmarca dentro de la línea de investigación denominada Planificación y Comunicación Estratégica, de acuerdo con la metodología a utilizar, la investigación se inserta en el paradigma cuantitativo y cualitativo, con una población 625 colaboradores, como instrumento de recolección de datos la matriz DOFA, los aportes de Porter con la cadena de valor en Planificación Estratégica y de Ítalo Pizzolante lo relativo a la Comunicación Organizacional, los resultados obtenidos de los instrumentos utilizados serán aplicados a los distintos niveles gerenciales.

Palabras clave: Planificación Estratégica, Cambio Organizacional, Crisis, Análisis del entorno, Comunicación.



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL

**COMMUNICATIONAL STRATEGIC PLAN FOR CHANGE
MANAGEMENT IN THE ENVIRONMENT OF A VENEZUELAN PUBLIC
INSTITUTION.**

AUTHOR(A): Ing. Erasmo González

TUTOR(A): Dr. Edgar León

Date: 2022

ABSTRACT

In the world, organizations and institutions are constantly changing and always seeking improvement, however, the crisis in Venezuela affects organizations and institutions regardless of their size or structure, experiencing phenomena of change that generate insecurity and difficulty for take care of things and be able to think about the future. The INCRET, a Venezuelan public governmental institution, is an entity that has been in operation for sixty-six (66) years, providing social tourism services (excursions, events, others) for employees, ensuring compliance with the ordinances in this area to organizations in Venezuela. That is why as a result of the crisis and existing changes in the environment, the institution has seen the need to introduce a series of new organizational statutes in the administration and operation. Sometimes, these situations of changes in directives and regulations, since they are not communicated and managed in a good way, generate conflicts in the personnel that work in the institution, creating diatribes and confusion in the execution of the processes, causing problems in the provision of the service. . The purpose of the research is to determine how communication is handled in the face of innovation and organizational change processes, which is part of the line of research called Planning and Strategic Communication, according to the methodology to be used, the research is inserted in the quantitative and qualitative paradigm, with a population of 625 collaborators, as a data collection instrument the DOFA matrix, the contributions of Porter in valor chain in Strategic Planning and of Ítalo Pizzolante regarding Organizational Communication, the results obtained from the instruments used will be applied to the different managerial levels.

Keywords: Strategic Planning, Organizational Change, Crisis, Environment Analysis, Communication.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad a nivel mundial, las organizaciones están en continuo cambio y en procura siempre del mejoramiento de su proceso productivo, es por ello que la capacitación al personal permite a los trabajadores poder tener un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno ya que este conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa necesarias, para incrementar su eficacia en el logro de los objetivos que haya planificado va de la mano con actividades destinada al aprovechamiento del tiempo libre para el esparcimiento físico y mental como lo es la recreación.

Un entorno en donde los cambios son significativos, rápidos y discontinuos se define como un ambiente turbulento, sin duda el avance de la globalización impulsada principalmente por el desarrollo tecnológico de las comunicaciones ha potenciado que la turbulencia generada en un determinado país o economía pueda extenderse rápidamente al resto del mundo, impactando significativamente las condiciones económicas, políticas y sociales en la que se desenvuelven las organizaciones. Venezuela no es la excepción, actualmente la combinación de factores exógenos (Desaceleración de las principales economías y surgimiento de nuevas tecnologías) y factores endógenos (fracaso del modelo económico y falta de voluntad para rectificar errores) han provocado la caída del precio del petróleo y han ocasionado una severa crisis que mantiene en permanente turbulencia la realidad nacional.

Se puede llegar a pensar que en una Venezuela como la de hoy hacer planificación estratégica resulta poco factible considerando que las variables del entorno cambian constantemente y de manera muy rápida. Ante esta realidad se debe reflexionar que si bien es cierto la planificación es el resultado de un minucioso análisis para la construcción de estrategias luego de la abstracción acerca del rumbo que se desea seguir en determinada situación, también es cierto que los cambios en la planificación pueden darse como una respuesta ordenada a acontecimientos inesperados del entorno. Lo que puede deducirse de una frase de Peter Drucker “La planificación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes”

En la actualidad el INCRET no escapa de esta realidad una institución sometida a mecanismos de control tutelar, por parte del Ministerio con competencia en materia de seguridad y salud en el trabajo. Este espacio lleva (66) sesenta y seis años de funcionamiento, prestando servicios de turismo social (excursiones, planes vacacionales, entre otros), así como también apoyando el deporte y ofreciendo espacios para la recreación.

La investigación está dividida en seis capítulos, capítulo I se abordó aspectos relacionados con la situación problemática, los objetivos de la investigación, justificación, limitaciones y factibilidad del proyecto. En el capítulo II, se desarrolló el marco teórico, en los tópicos de antecedentes de la investigación, tanto nacionales como internacionales, bases teóricas y bases legales.

El marco metodológico se presentara en el capítulo III en donde se estudió y se detalló el tipo de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, en el capítulo IV se presentó los resultados y análisis de los mismos, en el capítulo V se explicó la propuesta en términos de objetivos general y específicos, justificación y factibilidad tanto técnica como económica, desarrollo del plan estratégico comunicacional,

Finalmente en el Capítulo VI se presentó las conclusiones y recomendaciones para la implementación del Plan Estratégico Comunicacional propuesto.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

En la actualidad a nivel mundial, las organizaciones están en continuo cambio y en procura siempre del mejoramiento de su proceso productivo, por su naturaleza el cambio caótico es difícil de manejar, el ser humano por naturaleza vive en constante cambio y evolución por lo que es más probable que el cambio se dé en orden cuando se ha planeado.

En Venezuela actualmente se viene viviendo una serie de cambios, en lo social, político, económico, en el caso de las instituciones públicas que laboran en el país, no están ajenas a estos torbellinos bruscos de cambio, al contrario, al ser públicas y estar bajo la dirección de entes gubernamentales se hace más cuesta arriba el manejo de los cambios, que muchas veces derivan en conflictos organizacionales. En el Instituto Nacional de Capacitación y Recreación de los Trabajadores, cuyas siglas son INCRET, es en la actualidad un instituto autónomo con personalidad jurídica y patrimonio propio, adscrito al Ministerio del Poder Popular para el Proceso Social de Trabajo (MPPPST), ente destinado a la promoción de programas para la recreación y utilización del tiempo libre, descanso y turismo social y el fomento de la construcción, dotación, mantenimiento y protección de las edificaciones formuladas a tales efectos, con la finalidad de desarrollar y ejecutar estrategias, políticas y acciones con miras a fortalecer el proceso social de trabajo desde su ámbito de competencia. Se ha observado en los últimos años la calidad en la prestación del servicio se ha visto afectada por los cambios abruptos en el entorno que la rodea tanto interno como externo.

Algunos de los cambios que se han experimentado van desde el cambio del presidente de la institución y su directiva, a la fuga masiva del talento humano, deterioro de sus infraestructuras, es por ello que se han originado muchos problemas de comunicación a nivel de gerencias y directiva, ya sea por no saber cómo dar soluciones efectivas, como por el choque de intereses personales, aunado a los patrones de conflictos del personal y algunos miembros de la directiva, han tenido como consecuencia una disminución significativa de la calidad del servicio que presta la institución, sumando a esto la falta de ética gerencial en el entorno de la institución. Con referencia a lo anterior surgen las siguientes interrogantes de investigación, ¿Cómo desarrollar un plan estratégico comunicacional que permita manejar efectivamente los cambios en el entorno de una institución pública venezolana? ¿Cómo potenciar y manejar los cambios institucionales y directrices gubernamentales? ¿Cómo desde la visión de la ética y la transcomplejidad se puede reprogramar al individuo para ser partícipe del cambio y no del conflicto?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer un plan estratégico comunicacional para el manejo del cambio en el entorno de una institución pública venezolana.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la cultura y el clima organizacional de la institución a través de uso de instrumentos de recolección de datos.

- Identificar las estrategias comunicacionales existentes a través de la implementación de una matriz DOFA.
- Diseñar un modelo estratégico para el mejoramiento de la comunicación organizacional en el INCRET.

1.3 Justificación.

La crisis en Venezuela afecta a las organizaciones e instituciones sin importar su tamaño o estructura, experimentando fenómenos de cambios abruptos que generan inseguridad y dificultad para cuidar lo que se tiene y para pensar en el futuro.

El INCRET una institución pública venezolana sometida a mecanismos de control tutelar gubernamental, que prestando servicios de turismo social (excursiones, planes vacacionales, otros), para sus colaboradores y demás instituciones velando por el cumplimiento de las ordenanzas en este ámbito, para las organizaciones en Venezuela. Es por ello que producto de las nuevas tendencias creada por la crisis y cambios existentes en el entorno, la institución se ha visto en la necesidad de introducir una serie de nuevas ordenanzas organizacionales en la administración y operatividad pese a que la institución cuenta con estructura organizacional. En ocasiones, estas situaciones de cambios de directivas y normativas al no ser comunicados y gestionados en forma más eficiente generan conflictos en el personal que labora en la institución, creando diatribas y confusión en la ejecución de los procesos, ocasionando muchos retrasos y problemas en la prestación del servicio.

La institución no escapa de la situación del entorno venezolano resulta altamente complejo para desarrollar escenarios a largo plazo, sin embargo los gerentes y directores de las organizaciones deben desarrollar su capacidad para establecer el impacto futuro de sus decisiones actuales, solo así estarán garantizando una planificación estrategia exitosa en un ambiente turbulento.

Por todo lo expuesto anteriormente se desarrolló un modelo que cumple dichos propósitos partiendo de potencializar el talento humano clave para el éxito de la institución, a través de un plan estratégico comunicacional que ayude al manejo de los cambios en el entorno que permita un cambio gradual en su cultura organizacional que elimine los paradigmas y permita un cambio en los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre los colaboradores y directivos, además de lograr que las personas tengan sentido de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

1.4 Limitaciones y Factibilidad.

1.4.1 Limitaciones.

En cuanto a las limitaciones para la realización de la investigación, se presentó las circunstancias atípicas que se vive a nivel mundial por la pandemia de COVID 19 y de la cual nuestro país no es la excepción, ya que dificulto la dinámica del proceso de investigación por la cuarentena a la que estamos sometidos, así como dificultades propias de la situación actual del país en cuanto a los servicios básicos y de telecomunicaciones, la institución a la cual se le realiza el estudio se presentó limitaciones de conducta en función al carácter de algunos colaboradores por la misma situación de estrés y angustia que se vive y en donde es fundamental usar la comunicación asertiva y empatía para lograr el objetivo que se desea.

1.4.2 Factibilidad.

La investigación es totalmente factible y viable, dado que los recursos requeridos para llevar a cabo su implementación están disponibles en la institución, por lo que no se tiene que invertir, en ningún recurso humano, material o tecnológico. La

propuesta a implementar es de aplicación de conceptos y metodologías, basada en las teorías de comunicación organizacional, apoyada en la aplicación de los principios de la gerencia y planificación estratégica, a fin de implementar un sistema que permita a los involucrados trabajar organizadamente, en función de la consecución de los objetivos estratégicos para alcanzar la misión y visión organizacional, en lo cual el investigador posee las competencias para llevar de la mano el proceso investigativo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

A continuación se presentó los aspectos conceptuales y teóricos en los que se fundamenta la investigación, iniciando con los antecedentes tanto nacionales como internacionales que la preceden. Adicionalmente se explican las bases teóricas y legales que sustenta el presente proyecto.

2.1 Antecedentes de la Investigación.

Toda investigación debe basarse en teorías y estudios anteriores o en su defecto en situaciones ocurridas en el pasado que generan consecuencias a partir de las cuales se puede dar paso a nuevos estudios que representan para el investigador un punto de partida” (Ecarri, 2019, p. 15).

2.1.1 Antecedentes Internacionales.

González y Cabrera (2019) en su trabajo de grado el cual presento como objetivo general “Establecer una metodología de trabajo comunicacional con incidencia política con principios de comunicación estratégica fundamentada en un sistema de valores.”, siendo una investigación de tipo cualitativa y explicativa ya que conto con técnicas especializadas para obtener respuestas a fondo acerca de lo que las personas piensan y sienten.

La investigación centra su estudio en la importancia de conocer y evaluar los procesos comunicacionales, para la implementación de derechos en el Instituto de Igualdad, Género y Derechos (INIGED) de la Universidad Central del Ecuador. Para esto, se realizó inicialmente una revisión teórica sobre la comunicación estratégica y

la comunicación organizacional con sus elementos y una revisión histórica sobre los temas de género, derechos e igualdad. Finalizando con el uso de herramientas de recolección de información como las entrevistas y el grupo focal, que nos ha permitido abordar la problemática desde el escenario interno, sobre la actualidad y la realidad de la comunicación en el INIGED, para posteriormente formular un planteamiento de ideas que contribuyan al funcionamiento de la entidad. Se concluye que el INIGED presenta algunas dificultades comunicacionales internas debido, entre otras causas, a la carencia de personal suficiente para la atención de procesos comunicacionales a pesar de que cuentan con un perfil profesional para el personal de trabajo, pero sobre todo no cuentan con un plan estratégico comunicacional (que abarque la gestión comunicacional tanto interna como externa así como la agenda política), factores que impiden el cumplimiento de todas las actividades que el Instituto realiza en la actualidad respecto del ámbito de la comunicación.

El aporte que realizo **González y Cabrera (2019)**, a la investigación permitió tener una mejor perspectiva al momento de la utilización de herramientas de recolección de información como las entrevistas y el grupo focal, que facilito el abordaje de la problemática desde el escenario interno para determinar la realidad de la comunicación.

Felcman y Blutman (2018), publican en la revista *Perspectivas de Políticas Públicas* Vol. 7 N° 14 (enero-junio 2018) La necesidad de mejorar los procesos de formulación y ejecución de políticas públicas implica disponer de tecnologías de gestión apropiadas para tener razonables probabilidades de éxito. Un recorrido histórico sobre la temática permite visualizar que a través del tiempo las organizaciones públicas y privadas han desarrollado diversas tecnologías de gestión orientadas a mejorar sus productos y procesos, en el marco de un mayor involucramiento de la sociedad civil en el accionar público (Felcman, 2015).

Una tecnología de gestión puede ser entendida como un conjunto de procesos más o menos estandarizados de planificación, organización, coordinación, dirección y control en el ámbito de las organizaciones; en definitiva, se trata de métodos, técnicas e instrumentos para la mejora de la eficacia y la eficiencia del funcionamiento organizacional (Suárez y Felcman, 1974). Asimismo, en un recorrido histórico puede observarse una evolución acelerada de dichas tecnologías desde fines del siglo XIX hasta nuestros días, con una tasa de innovación exponencialmente creciente, desde fines de los años 70 a la actualidad en el ámbito de las organizaciones públicas (Felcman, Blutman et al., 2013; Felcman, 2015; Pollit y Bouckaert, 2011; Osborne y Gaebler, 2002). Es objetivo de esta publicación realizar aportes y precisiones sobre un marco conceptual, una metodología y una tecnología de gestión de planificación estratégica participativa que contribuya al desarrollo de las capacidades efectivas del Estado, a fin de responder con mayores niveles de especialización a las demandas que presenta el entorno generalmente atravesado por circunstancias cambiantes.

La planificación estratégica participativa es una herramienta que permite la toma de decisiones sobre la base de dos lógicas centrales: la metodológica y la participativa. La primera, destinada a identificar y luego cerrar la brecha entre una situación deseada y la situación existente a través de la formulación de políticas públicas; la segunda, a generar el involucramiento y compromiso de los actores sociales a través de la generación de visiones compartidas de futuro en la creencia que, sin la participación de dichos actores, todo plan estratégico tiene como destino final los anaqueles de las bibliotecas universitarias (Felcman et al., 2013). El enfoque mencionado sitúa a esta tecnología de gestión en un lugar diferencial en relación a otras, dada su capacidad para interactuar en una complejidad horizontal, consultiva y de poder difuso, combinando virtuosamente la estructura jerárquico-burocrática característica del ámbito estatal y la consideración simultánea de actores relevantes

del contexto, en concordancia con la exigencia de nuevos modelos organizacionales postburocráticos (Felcman, 2015).

El aporte que realizo **Felcman y Blutman (2018)**, a la investigación permitió tener una mejor visualización de la necesidad de mejorar los procesos de formulación y ejecución de políticas públicas donde implica disponer de tecnologías de gestión apropiadas para tener razonables probabilidades de éxito.

Borja (2019) presento en su trabajo de grado titulado "Planificación estratégica y clima organizacional para la clínica hospital general Bermúdez" "el cual tiene como objetivo fundamental por el cual se desarrolló el proyecto de investigación para la Clínica Hospital General Bermúdez de la ciudad de Santo Domingo, es dar solución al inadecuado clima organizacional, que se ha generado en ésta casa de salud y que está coartando el buen desempeño de sus colaboradores. Para el desarrollo Marco Teórico fue imprescindible la búsqueda de información actualizada en diferentes fuentes de consulta, las mismas que fundamentaron científicamente temas como la administración, los procesos administrativos, la planificación estratégica y el clima organizacional. Por otra parte, El Marco Metodológico describe los tipos, métodos, técnicas e instrumentos que fueron aplicados tanto al director como a los colaboradores de la Clínica Hospital General Bermúdez, quienes a través de sus manifiestos corroboraron las causas que genera el problema de clima organizacional, poniendo de evidencia la necesidad de plantear una propuesta. La propuesta de solución al problema está basada en el modelo teórico de los autores Idalberto Chiavenato y Arao Saperó en su libro de Planificación Estratégica. Su estructura contempla el desarrollo del diagnóstico externo e interno para saber la lista de oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, cuya información fue utilizada para la construcción del análisis DOFA, y posteriormente la identificación y diseño

de estrategias y tácticas para el corto, mediano y largo plazo, respaldados con indicadores de gestión.

El aporte que realizó **Borja (2019)** a la investigación permitió desarrollar un mejor diagnóstico de la situación comunicacional de la institución enfocado en lo interno y externo para saber la lista de oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, cuya información fue utilizada para la construcción del análisis DOFA.

2.1.2 Antecedentes Nacionales.

Ramírez y Hugueth (2017) presento un estudio realizado en la Universidad del Zulia el cual presenta como objetivo general “Modelo de comunicación productiva para las organizaciones de salud pública en Venezuela” la investigación se desarrolla en el modelo de comunicación productiva enfoque basado en Abraham Nosnik, los autores propone un modelo de comunicación productiva para la efectividad de gestión en organizaciones de salud pública en los hospitales categorizados tipo 4 de Venezuela. Epistemológicamente el enfoque es racionalista crítico, investigación descriptiva, diseño no experimental transversal. La técnica de la encuesta mediante un cuestionario estructura donde fue aplicada a los directores de los hospitales objeto de estudio. Los resultados identifican debilidades en el proceso de retroalimentación, generando barreras en la comunicación, incidiendo en la efectividad de la gestión en los hospitales. Se concluye, que los elementos para garantizar la codificación, vulnera la recepción del mensaje, propiciando falencia en los mensajes, por la percepción selectiva, sobrecarga de información y semánticas, causando la falta de comunicación entre los líderes y colaboradores.

El aporte que realizó **Ramírez y Hugueth (2017)** a la investigación orienta a la realización de encuestas estructurada donde se pueden identifican debilidades en el proceso de retroalimentación, generando barreras en la comunicación.

Buitrago y El kadi (2019) presento un estudio titulado “Autonomía caudal como herramienta estratégica prospectiva ante un cambio de época en organizaciones públicas” Objetivo: Comprender de qué forma la autonomía caudal pudiera favorecer el desarrollo de procesos blandos con origen en organizaciones del sector público, advirtiendo la naturaleza del fenómeno y sus implicaciones prácticas como herramienta estratégica y prospectiva. Materiales y métodos: Se considera del tipo documental con diseño bibliográfico, donde se aplica la técnica de observación etnográfica digital para el análisis e interpretación de contenidos. Resultados: Se logró reflexionar sobre el fenómeno abordado, confrontando diversas teorías con respecto a este y su influencia sobre el comportamiento humano y organizacional en un país donde la administración pública experimenta transformaciones de distinto orden. Discusión: El contexto político venezolano ha experimentado una deconstrucción sustancial en los estamentos de la gestión pública, exponiendo sobre la palestra política nacional cierto interés por alcanzar un estatus mucho más orgánico en el ejercicio del poder por parte de los actores políticos en cargos públicos.

El aporte que realizó **Buitrago y El kadi (2019)** a la investigación ofrece como herramientas poderosas la autonomía caudal que bien pudieran fortalecer la dinámica de los procesos complejos que apunten al humanismo y la ética en diferentes escenarios, sociocultural, con el fin de lograr una transformación de la gestión pública.

Buitrago y Henríquez (2019) el estudio titulado “Humor y Optimismo al Interior de las Organizaciones Públicas Venezolanas hacia una Gerencia de Bienestar” tiene como finalidad el abordaje crítico y reflexivo del humor y el optimismo, advirtiendo la riqueza de su contenido e interés orgánico, aplicados como factores lúdicos al interior de las organizaciones públicas, que procuran desarrollar a favor de la fuerza humana de trabajo una gerencia de bienestar. La metodología utilizada se considera del tipo documental con diseño bibliográfico, apoyado en el método bibliográfico con enfoque interpretativo y crítico, donde se aplicó la técnica de investigación documental en la confrontación y exégesis de contenidos.

El Proceso indagatorio que fuera sustentado en las teorías expuestas por autores como: Buitrago (2019), Attardo (2018), Abraham (2015) y Mellido (2011). Resulta necesario el diseño, propuesta y aplicación de programas de formación, tendentes a la práctica de estrategias cognitivas, aprovechadas tanto por directivos como trabajadores de forma mancomunada, fomentando un clima laboral agradable, hacia la generación de escenarios donde el humor, llene de entusiasmo los vacíos que oscurezcan el interés de los trabajadores por continuar ejerciendo la función pública, emprendiendo actuaciones encaminadas hacia una gerencia de bienestar, alegría y sosiego a pesar de las dificultades que abundan.

El aporte que realizó **Buitrago y Henríquez (2019)** a la investigación instruye que como métodos de comunicación el humor y el optimismo dentro de las organizaciones públicas, que procuran desarrollar a favor de la fuerza humana de trabajo se pueden desarrollar gerencias de bienestar, fomentando un clima laboral agradable.

2.2 Bases Teóricas.

Se presentó las teorías sobre la cual se desarrolló la investigación y se analizan las diferentes definiciones dentro de la rama de la comunicación organizacional a fin de enmarcar de forma clara la aportación de cada una de ellas dentro del proceso de investigación.

2.2.1 La Planificación Estratégica como instrumento de la gestión por resultados.

La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se provee. (Armijo 2009).

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas.³ A partir de un diagnóstico de la situación actual (a través del análisis de brechas institucionales), la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo. La definición de los Objetivos Estratégicos, los indicadores y las metas, permiten establecer el marco para la elaboración de la Programación Anual Operativa que es la base para la formulación del proyecto de presupuesto.

El uso de la Planificación Estratégica en el ámbito público se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados. (Armijo 2009).

2.2.1.2 Características de la planificación estratégica centrales de la gestión orientada a resultados.

1) Identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de procesos planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas.

2) Identificación de niveles concretos de responsables del logro de las metas.

3) Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en toda la organización, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.

4) Vinculación del presupuesto institucional a cumplimiento de objetivos.

5) Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo a compromisos de desempeño. (Moore 1998).

La planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión, cubre aspectos de carácter macro que involucran el mediano y largo plazo y apoya la identificación de cursos de acción que establezcan las prioridades

institucionales. La planificación estratégica es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. En el sector privado, las organizaciones tienen señales de su desempeño a través de indicadores claros, tales como las utilidades, los retornos sobre la inversión, las ventas, etc. Los indicadores entregan información valiosa para la toma de decisiones respecto del curso de las estrategias, validándolas o bien mostrando la necesidad de efectuar un ajuste. En las organizaciones públicas, las señales no son tan claras, y el diseño de indicadores que permitan monitorear el curso de las estrategias, es un desafío permanente. (Moore 1998).

2.2.1.3 Componentes del Proceso de Planificación Estratégica.

Las metodologías para desarrollar procesos de planificación estratégica son variadas y encontramos en la literatura diversos enfoques. Desde el punto de vista de las organizaciones públicas, no existe en general un modelo a seguir y encontramos esquemas metodológicos que tienen mayor o menor complejidad. A diferencia de la programación operativa y el presupuesto, la planificación estratégica tiene menor grado de rutinas y protocolos estandarizados.

La planificación estratégica en el ámbito público es una herramienta que nos ayudará al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias como apoyo a la definición de los recursos que necesitamos para lograr los resultados esperados, por lo tanto debe ser un proceso simple e incorporado en la rutina de la toma de decisiones directivas en el proceso presupuestario. Desde esta perspectiva, debemos contar con estándares de confiabilidad para identificar aspectos claves que apoyen la gestión organizacional, tales como la definición de la Misión, Objetivos Estratégicos, Estrategias, definición de metas e indicadores. (Moore 1998).

2.2.1.4 Planificación Estratégica y Planificación Operativa Anual.

Los planes operativos anuales son herramientas utilizadas en el Presupuesto por Programas y constituyen un conjunto de actividades que valorizan los insumos que se requieren para la realización de éstas. La técnica de presupuesto por programas se orienta a determinar producción final en volúmenes físicos y valorizarla desde el punto de vista de los recursos financieros y programarla anualmente en los POA. Sin embargo cuando dicha programación se realiza sin un referente de mediano plazo, no permite ser un instrumento de apoyo útil a la toma de decisiones.

El Plan Operativo Anual (POA), debe estar articulado adecuadamente con definiciones estratégicas tales como la misión, los productos y usuarios, y los objetivos estratégicos. En la práctica se observa que el POA es utilizado como un equivalente a la planificación estratégica y encontramos documentos extensos que transcriben la Misión, Visión, diagnósticos institucionales y listados de objetivos que en general no tienen la característica de estratégicos, siendo que representan. (Moore 1998).

2.2.2.5 Requisitos de la Planificación Estratégica en el ámbito público.

El uso de la planificación estratégica apoya la toma decisiones en diferentes niveles de decisiones gubernamentales y los enfoques metodológicos que pueden apoyar este proceso son variados.

Las mejores prácticas en la aplicación de Planificación Estratégica a nivel gubernamental insisten en la necesidad de que la técnica utilizada se apegue a los siguientes requisitos:

1-Definir los responsables de los Programas, áreas o divisiones que tienen a cargo la producción de los bienes y servicios.

Asumir un proceso de PE, implica tomar decisiones respecto de cursos alternativos de acción con los recursos presupuestarios. Si bien en la mayor parte de los países los grados de discreción para el uso de recursos están predefinidos o condicionados por los límites de gasto anuales, la perspectiva estratégica permitirá identificar las mejores alternativas respecto de cómo se asignarán los recursos y que consecuencias generará en términos de la entrega de los bienes y servicios y los resultados, por ello es fundamental el involucramiento de los directivos de los Programas y su coordinación con las áreas de planificación y presupuesto de las entidades.

Finalmente los directivos a cargo de los Programas deben tener la facultad de incidir sobre los aspectos que determinan la efectividad de la gestión. (Armijo 2009)

2-El proceso de planificación estratégica debe ser la base para la definición de los planes operativos y la programación presupuestaria. Por lo tanto:

-Su realización debe ajustarse con el calendario presupuestario.

-La metodología y contenido del proceso debe responder preguntas básicas para avanzar hacia un presupuesto orientado a resultados: qué productos generamos, para quienes, en qué condiciones, que resultados comprometemos.

-Las metas y las líneas de acción de corto plazo deben estar alineadas con las definiciones estratégicas. Este alineamiento debe permitir la identificación de los aspectos financieros y operativos para materializar el presupuesto.

-Si bien la PE debe permitir la revisión de la Misión, Objetivos Estratégicos, ésta debe orientarse a fines muy instrumentales, que facilite su uso para determinar la asignación presupuestaria más favorable para la contribución al resultado deseado.

-La metodología que se utilice debe permitir su aplicación anual, en el marco del proceso presupuestario, por lo tanto no debe ser compleja. El tipo de preguntas que aborde la Planificación Estratégica debe permitir responder aspectos básicos para definir cursos de acción hacia los cuales priorizar recursos.

-Aun cuando la misión y visión pueden ser revisadas, éstas en general son definiciones ya asumidas por la institución. En los siguientes tipos de situaciones será necesario hacer una revisión con mayor profundidad. (Armijo 2009).

3-La Planificación Estratégica debe permitir la definición de los resultados esperados de la gestión anual.

Por lo tanto, el énfasis debe estar enfocado en el que se espera lograr en un plazo determinado, para que los productos sean provistos de forma eficiente, eficaz, y de calidad.

La metodología de PE debe permitirnos la identificación adecuada de los objetivos estratégicos. Por lo tanto, si los objetivos que se identifiquen son irrelevantes desde el punto de vista de lo sustantivo del quehacer institucional o son poco desafiantes respecto de las mejoras institucionales y/o del programa, los indicadores que permitirán monitorear y evaluar el desempeño también serán débiles. (Moore 1998)

4-Para saber si hemos cumplido con los objetivos propuestos es necesario que la Planificación Estratégica sea la antesala del control de la gestión.

Así como se define un proceso de PE anual, debe establecerse un sistema de control de gestión que permita registrar los objetivos, metas e indicadores a lo largo de toda la organización, para establecer el monitoreo y evaluación posterior. Esto implica abordar un requisito clave, asociado a la pregunta ¿Cómo sabemos si estamos logrando los resultados? Establecer los indicadores como fase final de la PE, implica definir cuáles son Indicadores Estratégicos y cuáles serán parte de los Indicadores Operativos del control de actividades necesarias para la implantación de los planes, proyectos, etc. (Moore 1998).

2.2.2 La Comunicación organizacional.

Se entiende, según Carlos Fernández Collado, como: "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos" (Fernández 1997).

Las organizaciones de éxito son aquellas que le dan verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ya que ellas han comprendido que éstas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral; es decir "dinamizador y animador de las acciones individuales y colectivas procurando la integración de esfuerzos y el fortalecimiento de la institución" (Fernández 1997).

2.1 Tipos de comunicación organizacional.

Según Abraham Nosnik (1996), para que la función sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser:

- **Abierta:** Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.
- **Evolutiva:** Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.
- **Flexible:** Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
- **Multidireccional:** Esta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.
- **Instrumentada:** Utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

Existen 5 perspectivas para mirar la comunicación organizacional: (Teresa del Pilar 1993).

1. **Comunicación interna:** Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.

2. **Comunicación externa:** Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.
3. **Relaciones públicas:** Son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.
4. **Publicidad:** Son los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.
5. **Publicidad institucional:** Se considera como una herramienta de las relaciones públicas; ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización.

2.2.2.2 Concepto e importancia de la comunicación.

La “Comunicación es la transmisión de una información de una persona a otra, de una organización a otra, el fenómeno mediante el cual un emisor influye y aclara algo a un receptor o el proceso mediante el cual se intercambia, se comprende y se comparte información entre dos o más personas generalmente con la intención de influir en el comportamiento.

Así comunicación no sólo significa enviar una información, sino ponerla en común entre las personas involucradas” (Kaplan 2000).

Uno de los factores más importantes de la empresa, es la correcta comunicación. El problema más significativo de la gestión empresarial es la incapacidad manifiesta de la dirección para comunicarse con su personal y viceversa. Algunos consultores atribuyen, como uno de los fracasos de la gestión, la falta de una eficaz comunicación interna.

2.2.3 Administración estratégica.

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización. (Fred R. David 2008).

Las decisiones estratégicas se toman como individuo y como miembro de un equipo. Sin importar qué tan arduamente trabajen los colaboradores, una organización estará en problemas verdaderos si las decisiones estratégicas no se toman con eficacia. Hacer las cosas correctas (eficacia) es más importante que hacer correctamente las cosas (eficiencia). (Fred R. David 2008).

Formular la estrategia permite desarrollar una ventaja competitiva sólo en la medida en que el proceso ofrezca un sentido a los trabajadores en las trincheras. (David Hurst 2008).

2.2.4 Clima organizacional.

Los investigadores, (Schneider y Reichers 1983), promulgaron una postura integral para conceptualizar el clima organizacional. En donde se llega a afirmar que la percepción de clima que construyen las personas no se explica solamente por los aspectos subjetivos u objetivo; esta resulta de la intención que tienen los individuos al entender la organización, así como las actividades que ejercen en el cargo que desempeñan. Los factores que intervienen en la construcción del clima

organizacional, de acuerdo a esta perspectiva, son los siguientes: las personas interactúan en el mismo sistema social que determina las condiciones propias de su estructura social, lo que significa que comparten las mismas características objetivas que distinguen a la organización.

2.2.4.1 Características del clima organizacional.

1-El clima organizacional repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

2-Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

3-Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa los cuales son:

-Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre e informal.

-Responsabilidad.

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que

reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

-Recompensa

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

-Desafío

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

-Relaciones

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

-Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

-Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

-Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

-Identidad

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

2.3 Bases Legales.

2.3.1 Ley orgánica de prevención condiciones y medio ambiente de trabajo (LOPCYMAT).

Artículo 104. Órgano de Gestión con competencia para recibir el Programa Recreativo Laboral: Es el Instituto Nacional de Capacitación y Recreación de los Trabajadores (INCRET), es el ente rector y gestor de las políticas públicas aplicadas en materia de recreación, facultado para proteger y fomentar el derecho a invertir positivamente el tiempo libre de los trabajadores, trabajadoras y su entorno familiar, asumiendo el imperativo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Artículo 28. El Instituto Nacional de Capacitación y Recreación de los Trabajadores INCRET tendrá como finalidad garantizar a la población sujeta al campo de aplicación del Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo la gestión directa de su infraestructura y programas; y la asociación o intermediación con servicios turísticos-recreativo del sector público, privado o mixto.

Mediante la coordinación de Recreación y Deporte el Instituto Nacional de Capacitación y Recreación de los Trabajadores INCRET, las empresas públicas, privadas y mixtas podrán realizar sus asesorías acerca de la elaboración, ejecución y control sus programas recreativos laborales y de turismo social.

En esta Ley Orgánica, resalta quienes deben vigilar por el cumplimiento, promoción e incentivo del componente recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social, artículo 113. Los delegados y delegadas de prevención recibirán las denuncias relativas a los programas e instalaciones para la recreación, utilización del tiempo libre y descanso que formulen los trabajadores y trabajadoras con el objeto de tramitarla ante el Comité de Seguridad y Salud Laboral (CSSL) y el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales (INPSASEL) y además autoridades públicas para su solución.

Artículo 108, El Instituto Nacional de Capacitación y Recreación de los Trabajadores INCRET promoverá los programas de turismo social, en coordinación con organismos y empresas del área de recreación y turismo, tomando en cuenta las necesidades y características de los trabajadores y trabajadoras, así como temporadas vacacionales para su mejor aprovechamiento.

Siguiendo este orden de ideas el asesoramiento a los consejos locales de planificación pública, el INPSASEL asesorará a los consejos locales de planificación, para entes municipales incluya la reserva de espacios suficientes a fin de cubrir las necesidades

de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social. Según el artículo 109 de la LOPCYMAT.

El Instituto Nacional de Capacitación y Recreación de los Trabajadores, en base a las recomendaciones de los Consejos de Seguridad y Salud en el Trabajo, promocionará, en forma coordinada con las instituciones públicas y privadas, planes para la construcción, dotación, mantenimiento y protección de la infraestructura destinada a la recreación, la utilización del tiempo libre, el descanso y el turismo social, para facilitar el desarrollo e incentivo de los programas destinados a la mejor utilización del tiempo libre y disfrute del descanso de los trabajadores y trabajadoras, Según el Artículo 110 de la LOPCYMAT.

Artículo 111. Sin perjuicio de las competencias atribuidas a los organismos competentes, los Servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo velarán por el respeto al tiempo de descanso de los trabajadores y trabajadoras, así como al desarrollo de programas para la recreación y turismo social, como medio para fortalecer e incrementar la calidad de vida, la productividad, la integración familiar y el bienestar social.

Artículo 112. El Instituto Nacional de Capacitación y Recreación de los Trabajadores creará y mantendrá actualizado un sistema de información para el seguimiento, control y evaluación de los programas de promoción e incentivo a la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social, en correspondencia con el Sistema de Información de la Seguridad Social.

Artículo 114. El Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales en coordinación con el Instituto Nacional de Capacitación y Recreación de los Trabajadores desarrollará documentación, seguimiento de las estadísticas y realización de estudios e investigaciones para profundizar el conocimiento de los procesos de trabajo y de la relación existente entre la calidad de vida, la salud y la

recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social en el área de acción correspondiente.

Artículo 103. El Instituto Nacional de Capacitación y Recreación de los Trabajadores propondrá al Ministerio con competencia en materia de salud y seguridad en el trabajo los lineamientos, planes, programas y estrategias, que permitan la promoción e incentivo del desarrollo de los programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social de los trabajadores y trabajadoras, así como el control del cumplimiento de los acuerdos contractuales, y del fomento de la construcción, dotación, mantenimiento y protección de la infraestructura de las áreas destinadas a tales efectos.

2.4 Tabla de Especificaciones

Título: Proponer un plan estratégico comunicacional para el manejo del cambio en el entorno de una institución pública venezolana.				
Objetivo General:				
Proponer un plan estratégico comunicacional para el manejo del cambio en el entorno de una institución pública venezolana.				
Objetivos Específicos	Técnicas	Instrumentos	Lapso	Fuente de Información
Diagnosticar la situación actual de la cultura y el clima organizacional de la institución a través de uso de instrumentos de recolección de datos.	Encuesta Observacion Directa	Cuestionario encuesta de Litwin y	Abril a Julio 2021	Trabajadores de la organización Trabajos de investigacion, Paginas web, estudios de cultura organizacional
Identificar las estrategias comunicacionales existentes a través de la implementación de una matriz DOFA.	Analisis del Entorno	Matriz DOFA Analisis PEST	Junio a Agosto 2021	Investigador Jucio de Expertos
Diseñar un modelo estratégico para el mejoramiento de la comunicación organizacional en el INCRET.	Analisis logico de Resultados Plan Estrategico Operacional	Planificacion Estrategica	Septiembre a Noviembre 2021	Investigador

Fuente: González (2021)

2.5 Plan de Recolección de Datos.

Autor(a): Gonzalez Erasmo

Título: Proponer un plan estratégico comunicacional para el manejo del cambio en el entorno de una institución pública venezolana.

Ojetivo General: Proponer un plan estratégico comunicacional para el manejo del cambio en el entorno de una institución pública venezolana.								
Objetivos Específicos	Variable	Definicion	Dimensiones	Indicadores	Item	Técnicas	Instrumentos	Fuente de Información
Diagnosticar la situación actual de la cultura y el clima organizacional de la institución a través de uso de instrumentos de recolección de datos.	Cultura Organizacional	Según, Arias y Heredia (2009): afirman que, "La cultura organizacional es un complejo holístico que incluye los saberes, creencias, valores, leyes, costumbres y cualquier otra capacidad o hábito compartido por el hombre como miembro de un grupo social" (pág. 197). Como la esencia de la razón de ser de la organización, es alcanzar el éxito; por ello la cultura organizacional, establece un modelo de creencias, conductas y valores a los integrantes de la organización, lo que facilitará la motivación, cooperación y el compromiso. De ahí que, la cultura organizacional viene siendo la personalidad de la organización, la cual se revela a través de los empleados.	Estructura Responsabilidad Recompensa Desafío Relaciones Cooperacion Estandares Conflicto Identidad	Estructura organizativa Iniciativa Bonos Sentirse a Gusto Relacion con sus superiores y subalternos Trabajo en Equipo Niveles de Calidad Problemas de la Empresa Sentido de Pertenencia	1-10 11-17 18-23 24-28 29-33 34-39 40-44 45-49 50-53	Encuesta Observacion Directa	Cuestionario encuesta de Litwin y Stringer	Trabajadores de la organización Trabajos de investigacion, Paginas web, estudios de cultura organizacional
Identificar las estrategias comunicacionales existentes a través de la implementación de una matriz DOFA.	Entorno	El análisis del entorno es un instrumento para evaluar la incertidumbre del contexto, que es generada por la impredecibilidad del comportamiento de las variables y por los mismos cambios que se introducen. (Soliz 2007:2)	Analisis del Entorno Mision Vision Objetivos Metas	Ambiente de la Organización Conocimiento de la misión de la empresa Conocimientos de la Vision Conocimiento de los Objetivos Conocimiento de las Metas	N/A	Entrevistas Abiertas Observacion Directa	Matriz DOFA Analisis PEST	Investigador Jucio de Expertos
Diseñar un modelo estratégico para el mejoramiento de la comunicación organizacional en el INCRET.	Plan Estrategico	Un plan es un conjunto integrado de decisiones: • Planificar es integrar un conjunto de actividades en un todo que tiene sentido (Van Gusteren 1976:2). • Planificar es una estructura de decisiones integrada (Schwendiman 1973:32).	Factibilidad Aplicación Limitaciones Eficiencia	Elementos para Elaborar el Plan Posibilidad de Aplicarlo Obstaculos para Aplicar el Plan Niveles de Eficiencia	N/A	Analsis e interpretacion de Resultados Plan Estrategico Operacional	Planificacion Estrategica	Investigador

Fuente: González (2021).

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 Tipo y Diseño de la investigación

El proyecto de investigación se realizó bajo el siguiente modelo, enfoque: mixto (cuantitativo y cualitativo), Modalidad: propuesta, tipo de investigación: descriptiva. De manera explicativa es de tipo mixto porque implica análisis de datos cuantitativos y cualitativos (Hernández Sampieri 2008). En relación a la modalidad es de tipo propuesta porque se presentó desde una perspectiva innovadora, ya que en el INCRET no se ha desarrollado un estudio bajo este enfoque. Por último, el tipo de investigación es descriptiva ya que con el estudio se busca someter a un análisis el fenómeno de la problemática actual al no contar con un plan estratégico de comunicación para el manejo del cambio organizacional.

3.2 Población y Muestra

El INCRET está dividido en siete (7) sedes a nivel nacional, la población total corresponde seiscientos veinticinco (625) trabajadores.

La población es concebida por Tamayo (2005), como la totalidad de un fenómeno de estudio, induce la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrado un conjunto “N” de entidades que participan de una determinada características y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio de investigación.

El estudio se dirigió específicamente a las Unidades Gerenciales de las siete (7) sedes a nivel nacional que conforman a la institución.

La muestra para Méndez, Sosa y Moreno (1984), es una porción representativa de la población que permite generalizar, los resultados de una investigación. La misma debe ser representativa para, de esta manera, poder generalizar los resultados alcanzados.

En consideración a esta definición, se utilizó el muestreo no probabilístico, en función que la intención no estuvo dirigida a determinar la probabilidad de que cada elemento de la población formara parte de la muestra, sino escoger de manera intencional elementos dentro de la gestión estratégica, administrativa y operativa de las Instituciones involucradas en la dirección o toma de decisiones de las mismas. Según Martínez (S/F), en la muestra intencional se eligen criterios que se consideran necesarios o altamente convenientes para tener una unidad de análisis con mayores ventajas para los fines que se persigue la investigación, por lo tanto, el investigador tratará de imitar el buen fotógrafo, que busca los mejores ángulos para capturar la mayor riqueza de la realidad que tiene del arte.

En tal sentido el procedimiento de selección fue el sistémico, tomando como único criterio que los elementos participaran (en forma directa y puntual, en torno a los procesos de toma de decisiones que esta implica) en la dirección de las Instituciones. De este modo, la muestra estuvo constituida por el siguiente personal: directores de línea, directores de las unidades sustantivas, jefes de división, gerentes de sedes nacionales, coordinadores.

3.3 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.

3.3.1 Observación Directa

La observación es una técnica que permite reconocer y recopilar datos relevantes sobre el estudio. A lo largo de la investigación se hará uso de esta técnica debido a la información que proporciona y se realizará una matriz con la información recopilada y contrastar con las entrevistas.

3.3.2 Entrevistas Abiertas

Es una técnica que permite interactuar con los entrevistados para obtener información a través de preguntas efectuadas con interés sobre un tema a conocer, esta técnica en apoyo con la observación directa permitirá la recolección de datos que se utilizaran a lo largo del desarrollo de la investigación.

3.3.3 Encuestas

La encuesta es una técnica que se realiza a través de un cuestionario que abarca una serie de preguntas dirigidas a uno o varios públicos objetivos o lo que se conoce como una muestra representativa de población u organización de interés. Para la presente investigación se utilizará el cuestionario de Litwin y Stringer que evalúa las nueve dimensiones de clima organizacional y le permite al investigador conocer la dinámica de la realidad organizacional.

3.3.4 Análisis PEST

El término PEST fue mencionado por primera vez por Francisco Aguilar en 1967 en su libro Análisis del entorno empresarial. Esta herramienta permite analizar el entorno complejo que puede condicionar a una empresa e influir en su desarrollo a manera de oportunidades y amenazas y se les debe dar respuesta rápida para que se adapten a las exigencias externas o superen las dificultades, previo a un estudio que evite acciones instintivas.

“Valora los fenómenos políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Trata de establecer si en el futuro las variables podrán volver a influir de la misma forma; se basa en la experiencia acumulada” (citado en Enrique, 2008, p.92). Se pueden incluir otros factores como demográfico, industrial, ecológicos según sea necesario, sin embargo, varios autores consideran innecesaria esta acción ya que los cuatro primeros abarcan estas ramas y solo en caso realmente necesario se debería incluir un factor extra.

Se necesita determinar factores que puedan afectar de forma positiva o negativa a una empresa o institución en el ámbito político, económico, social y tecnológico que forman parte del entorno o ambiente externo de la organización. De este modo se contará con una herramienta que permita actuar estratégicamente y no por intuición en el desarrollo del plan comunicacional que permite realizar un análisis del entorno que llevará y guiará el proyecto a la generación de estrategias de cambio organizacional.

3.3.5 Análisis DOFA

El análisis DOFA es el diseño preliminar del plan estratégico comunicacional, sus siglas representan el estudio de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, de una empresa, una institución, un mercado o sencillamente a una persona. Una vez ponderado nos permitirá generar estrategias para utilizarlas como diseño del plan estratégico comunicacional en la organización que nos sirve de estudio.

Este análisis permite conocer las debilidades y fortalezas de una empresa, se sintetiza la información de los elementos internos y externos. Las oportunidades y amenazas conciernen a los factores externos que pueden beneficiar o perjudicar a la organización. Es importante que los factores externos estén bajo seguimiento ya que pueden darse acontecimientos que no se previeron y de los cuales no se puede tener control.

Jorge Prieto en su libro *Gestión Estratégica Comunicacional*, plantea la siguiente matriz del análisis FODA:

Figura Nro. 1 Matriz DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
I N T E R N O	E X T E R N O
Aquellas actividades que limitan, inhiben o dificultan alcanzar con éxito los objetivos corporativos.	Eventos, hechos, tendencias en el entorno que podrían facilitar el desarrollo en forma oportuna y adecuada de las empresas.
FORTALEZAS	AMENAZAS
Aquellas actividades que se realizan bien por las destrezas que se poseen y que contribuyen al logro de los objetivos.	Eventos, hechos, tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan el desarrollo operativo y que pueden llevarla a desaparecer.

Fuente: (Prieto, 2008)

3.3.6 Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter

Este modelo se instaura en 1979 por el economista Michael Porter, consiste en describir cinco fuerzas que determinan el éxito o el fracaso de una empresa, éstas influyen en la estrategia competitiva que permitirá una mayor participación en el mercado si se le otorga ventaja. Estas son:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores, “en función de lo atractivo que es el segmento y de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear”.
- La rivalidad entre los competidores, “Si competimos en un mercado donde los competidores están bien posicionados, son numerosos y los costos fijos altos, constantemente estaremos enfrentados a guerra de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entradas de nuevos productos”.
- La negociación de los proveedores, “Un mercado no es atractivo cuando los proveedores están muy bien organizados gremialmente, ya que tienen fuertes recursos y pueden imponer sus condiciones de precios y tamaños del pedido”.
- Poder de negociación de los compradores, “Un mercado o segmento no es atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo”.
- La amenaza de ingreso de productos sustitutos, “Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se

complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación o industria”. (Enrique, 2008).

3.4 Validez y Confiabilidad

El criterio de validez del Instrumento tiene que ver con la validez de contenido y la validez de construcción. La validez de contenido refieren Hernández, Fernández y Baptista, al grado que un Instrumento mide la variable objeto de estudio, mientras la validez de construcción relaciona los ítems del cuestionario aplicado con los basamentos teóricos y los objetivos de la investigación para que exista consistencia y coherencia técnica.

Determinar la validez del instrumento implicó someterlo a la evaluación de un procedimiento denominado juicio de expertos, antes de la aplicación para realizar los aportes necesarios a la investigación y se verificará si la construcción y el contenido del instrumento se ajustaban al estudio planteado.

La confiabilidad denota el grado de congruencia con que se realiza una medición. Al respecto Ruiz (1998), la define como la exactitud con que puede hacerse medidas significativas y adecuadas como un instrumento, en el sentido de que midan realmente el rasgo que pretende medir.

Dado que el Instrumento reviste diferentes tipos de preguntas para ser respondidas bajo escalas diferentes, la confiabilidad es determinada a través de la opinión que puedan realizar los mismos expertos.

3.5 Procedimiento

En primera instancia se aplicó la observación directa, en combinación con entrevistas abiertas que sirvió para el diagnóstico de la situación actual, posteriormente se aplicó la encuesta de Litwin y Stringer, con todos estos datos se procederá a la elaboración de matriz DOFA y análisis del entorno mediante la técnica del PEST, que sirvió de herramienta para la generación de objetivos, estrategias, plan de acción, indicadores y evaluación de resultados, aplicando para ello el modelo de las 5 fuerzas de Porter y la cadena de valor que permitirá generar el plan estratégico comunicacional para la institución de estudio.

3.6 Técnicas de Análisis

Los datos cuantitativos obtenidos se presentaron a través de una distribución de frecuencias que es un conjunto de puntuaciones respecto de una variable ordenadas en sus respectivas categorías y generalmente se presentó como una tabla (Hernández, 2014). Se analizaron los resultados de los cuestionarios de cultura organizacional evaluando cada una de las variables que en el caso de estudio son las dimensiones del clima organizacional mostrando un histograma de frecuencias.

Para los datos cualitativos se presentaron diagramas de conjuntos o mapas conceptuales del tipo relacionales los cuales expresan y explican cómo se vinculan conceptos, individuos, grupos y organizaciones.

CAPÍTULO IV

ANALISIS DE LOS DATOS

4.1 Presentación de los Resultados.

Después de completar el trabajo de campo en sus diferentes partes, se procesaron los datos recabados de la aplicación de cuestionarios, complementada para algunos ítems consultados, con las entrevistas no-estructuradas y consultas a archivos, con el propósito de obtener resultados para el análisis, diseño de proyecto, conclusiones y recomendaciones respectivas.

Se especifica respecto al trabajo de campo, que se logró la participación de las siete (7) sedes que conforman la totalidad del INCRET por lo que la muestra de Unidades Gerenciales objetos de estudio alberga veinticinco (25) trabajadores de las respectivas unidades.

4.1.1 Encuesta Litwin y Stringer

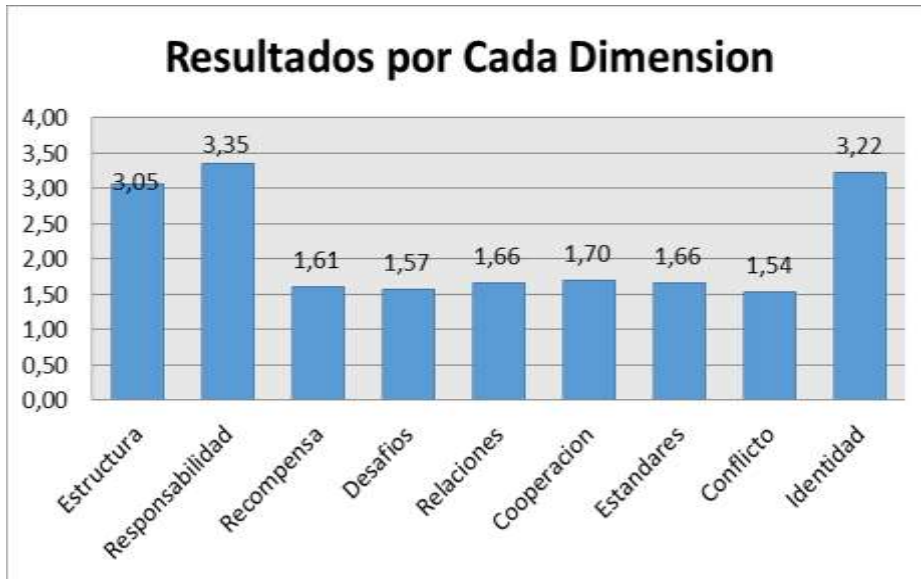
Se aplicó la encuesta Litwin y Stringer a la totalidad muestra seleccionada a saber a 25 personas, evaluando 9 dimensiones a saber, Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafíos, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto e Identidad. La escala de valor utilizada fue del 1 al 4, siendo 1 muy en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 de acuerdo y 4 muy de acuerdo, para un total de 53 preguntas, el modelo de encuesta se muestra a continuación en la figura Nro. 2 y se obtuvieron los siguientes resultados, mostrados en el cuadro Nro. 1

Cuadro Nro. 1
Distribución de Respuestas de los Encuestados

Encuestado	RESULTADOS ENCUESTADOS								
	Estructura	Responsabilidad	Recompensa	Desafíos	Relaciones	Cooperación	Estandares	Conflicto	Identidad
1	3,50	3,00	1,00	1,50	1,60	1,67	1,60	1,00	3,20
2	3,50	3,20	1,20	1,67	1,80	1,33	1,80	1,00	3,40
3	2,00	3,00	1,00	1,33	1,40	1,17	1,40	2,00	3,00
4	4,00	4,00	2,00	1,17	1,20	1,67	1,20	1,60	3,00
5	2,00	4,00	1,50	1,83	1,60	1,50	1,60	1,00	3,00
6	2,00	3,15	1,67	2,00	1,00	1,67	1,00	1,00	3,00
7	2,67	3,00	1,17	1,17	2,00	1,83	2,00	1,40	4,00
8	3,00	3,00	1,83	1,67	1,80	1,00	1,80	1,20	3,60
9	2,00	3,50	2,50	1,00	1,80	2,17	1,80	2,60	4,00
10	3,83	3,83	2,17	1,50	1,20	2,83	1,20	1,60	3,20
11	3,50	3,50	1,80	1,33	1,00	2,00	1,00	2,00	3,00
12	4,00	4,00	2,00	1,33	1,00	1,67	1,00	2,20	3,00
13	3,33	3,33	2,50	1,00	2,00	1,80	2,00	1,60	3,60
14	2,67	3,10	2,00	1,33	2,00	1,33	2,00	2,00	4,00
15	3,33	3,33	2,00	1,67	1,20	2,17	1,20	3,20	2,00
16	3,80	3,80	1,00	2,00	2,40	1,50	2,40	1,00	3,00
17	2,00	4,00	1,00	2,30	1,80	1,00	1,80	1,00	3,00
18	2,00	2,00	1,60	1,00	1,60	1,33	1,60	1,00	3,20
19	3,33	3,33	1,50	2,50	1,00	1,00	1,00	1,80	3,40
20	4,00	4,00	2,00	3,00	2,00	2,29	2,00	1,20	3,00
21	4,00	4,00	1,83	1,00	2,20	2,43	2,20	2,20	3,80
22	3,80	3,80	1,17	1,33	1,40	2,00	1,40	1,40	3,00
23	4,00	4,00	1,10	1,33	2,00	2,00	2,00	1,00	3,20
24	2,00	2,00	1,00	1,50	2,40	2,17	2,40	1,00	3,00
25	2,00	2,00	1,67	1,67	2,20	1,00	2,20	1,40	3,00
Promedio	3,05	3,35	1,61	1,57	1,66	1,70	1,66	1,54	3,22

Fuente: González (2021)

Grafico Nro. 1



Fuente: González (2021)

Grafico Nro.2



Fuente: González (2021)

Grafico Nro.3



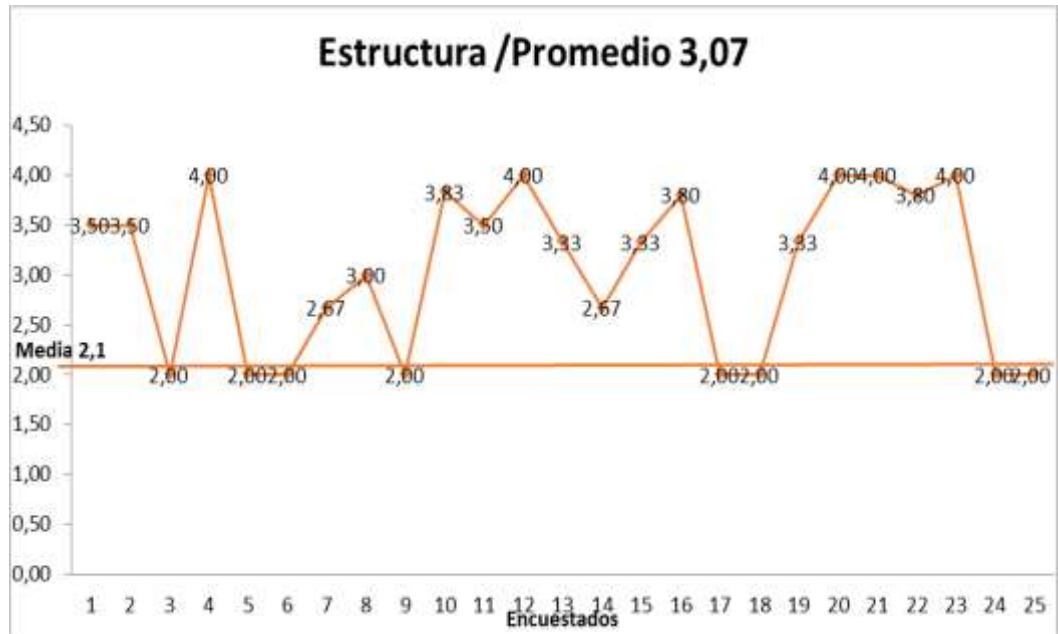
Fuente: González (2021)

Grafico Nro.4



Fuente: González (2021)

Grafico Nro.5



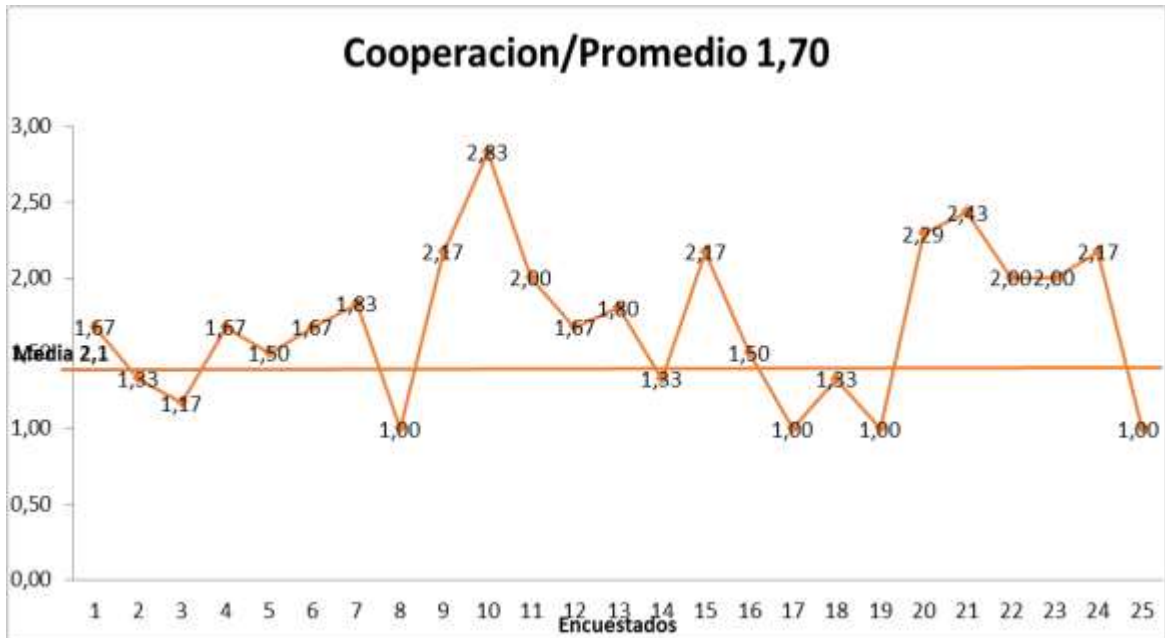
Fuente: González (2021)

Grafico Nro.6



Fuente: González (2021)

Grafico Nro.7



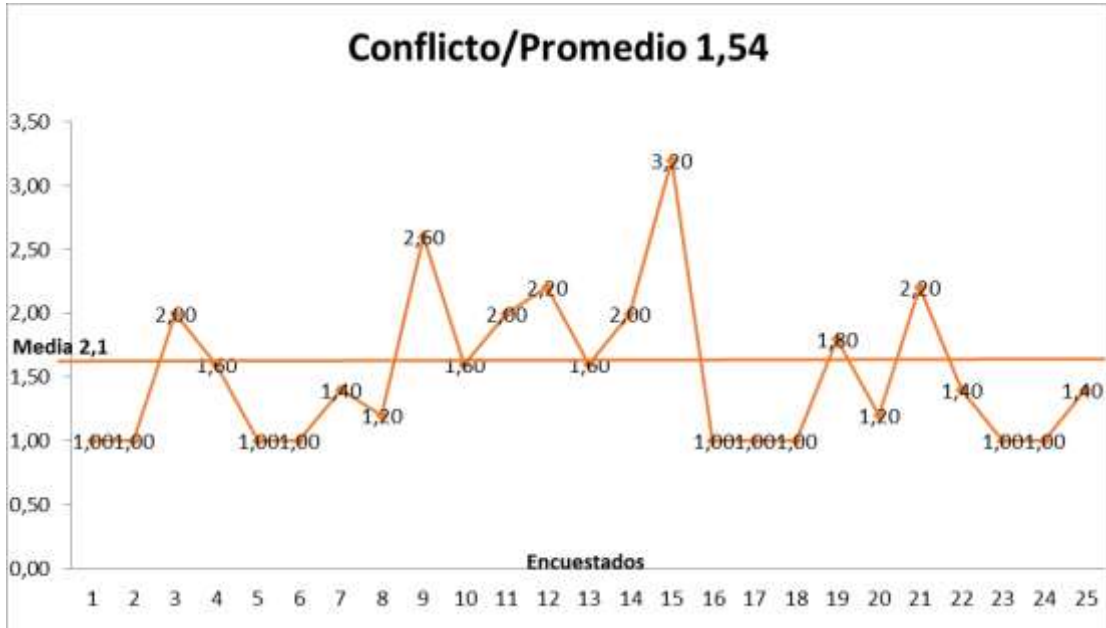
Fuente: González (2021)

Grafico Nro.8



Fuente: González (2021)

Grafico Nro.9



Fuente: González (2021)

Grafico Nro.10



Fuente: González (2021)

Al analizar los resultados generales obtenidos al aplicar el instrumento de Litwin y Stringer se obtienen conclusiones importantes en relación al estado de la cultura organizacional actual. Con respecto a las dimensiones de Estructura, Responsabilidad e Identidad se visualizan según los resultados como dimensiones fuertes, quienes presiden las unidades gerenciales tienen internalizada con niveles altos, conocimientos de su misión y visión (88,9%) esto se evidencia en el gráfico Nro. 2.

Mientras que para los mismos consultados, con un nivel medio valoración afirman que el personal comparte esas misiones y visiones, esto se ve reflejado en el gráfico Nro. 10 de Identidad, para un 99%. De igual modo, en opinión de los encuestados, la institución actualmente presenta niveles altos en la dimensión de Responsabilidad ya que los miembros asumen sus tareas con iniciativa y diligencia de hacer bien las cosas.

Ahora bien, para las dimensiones de recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares y conflicto se presentaron resultados que indican que muestran a la institución con oportunidades de mejora, ya que hacen un nivel de cultura organizacional débil.

Por ejemplo, en el gráfico nro. 3 en donde se muestran los resultados para la dimensión de Recompensa el 96% indica que no poseen un buen sistema de remuneración y pago por los servicios que se prestan. Esto aunado a que las otras dimensiones evaluadas como Relaciones y Conflicto las cuales presentaron niveles bajos en cuanto a implementación formal de valores, de relaciones sanas entre jefe y empleados, las personas tienden a ser frías y reservadas, lo que repercute según el 95% de los encuestados en conflictos entre el personal, además que no se sienten libres para expresar sus opiniones.

Lo anterior explica los resultados obtenidos en la dimensión de cooperación el cual muestra niveles bajos, ver gráfico Nro. 7 En donde el 96% afirma que no hay trabajo en equipo en la institución, lo que hace que las dimensiones de Desafíos y Estándares se vean afectadas pues según los resultados obtenidos los encuestados sienten que en la institución no se valora el esfuerzo del trabajador, ni las ideas, lo que hace que sientan que no tienen oportunidades de crecimiento.

De todo el análisis anterior se puede deducir que dentro de la institución no cuentan actualmente con un adecuado direccionamiento estratégico, que les permita orientar su toma de decisiones y accionar (en el mediano y largo plazo) para imprimir mayor efectividad en su desempeño institucional.

En relación al Clima Organizacional como lo muestra el Gráfico 11 desprende de las opiniones que están desarrollándose en un clima organizacional inconveniente, caracterizado por un nivel bajo de comunicación inter-unidades. (44,4% deficiente + 15,6% mala) y trabajo en equipo (35,6% deficiente + 22,2% mala), así como niveles medios de motivación (33,3% alta + 33,3% aceptable) de los colaboradores y participación del personal (33,3% alta + 28,9% aceptable) en la toma de decisiones.

La combinación de estos factores que alientan un clima organizacional inconveniente, afectaron de las relaciones interpersonales para mantener un flujo adecuado de comunicación organizacional, y seguramente influyen en el rendimiento y productividad laboral.

4.1.2 Análisis del Entorno PEST

En la actualidad en Venezuela el INCRET es una institución sometida a mecanismos de control tutelar, por parte del Ministerio con competencia en materia de seguridad y salud en el trabajo. Este espacio lleva (66) sesenta y seis años de funcionamiento, prestando servicios de turismo social (excursiones, planes vacacionales, entre otros), así como también apoyando el deporte y ofreciendo espacios para la recreación.

Para poder analizar la situación actual del INCRET es necesario visualizar y clasificar los factores del entorno a nivel macro es por ello que mediante la aplicación de la herramienta gerencial PEST permitirá analizar la fuerzas del macro-entorno las cuales la conforman los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos en el cual la organización no tiene control directo.

En lo **Político** el INCRET está afectado directamente ya que es una institución dependiente del estado y las políticas de crecimiento deben ir orientadas a los lineamientos de las políticas gubernamentales, esta falta de autonomía a ocasionado el desmejoramiento de la calidad del servicio que se le presta a los trabajadores. Al ser una institución gubernamental está sujeta a los cambios que se susciten en el ámbito de los gobiernos y a las políticas que establezcan los directivos.

En lo **Económico** la inflación, las políticas monetarias, los costos de mantenimiento para garantizar la operatividad de la institución afectada directamente en el presupuesto ordinario anual que maneja el INCRET lo cual hace tremendamente difícil poder planificar estrategias de mejoramiento. Así mismo las remuneraciones de los empleados no se han ajustado a la dolarización que se vive en el país, producto de la inflación lo que hace que los sueldos y los salarios no sean acordes para los trabajadores. No existen ajustes salariales acorde a la situación económica del país, ya

que el modo de pago viene dado por las políticas gubernamentales a través de bonos que son pagados por medio del sistema carnet de la patria.

Al encontrarse el país en una crisis económica a nivel nacional, los recursos que ingresan por medio del Estado disminuyen. Esto afecta negativamente, ya que dificulta y demora la gestión de los proyectos que se necesitan desarrollar y concretar.

En lo **Social** el desmejoramiento del estilo de vida de los trabajadores, la falta del poder adquisitivo de los trabajadores, el deterioro de los servicios básicos como la salud, la educación, transporte ha ocasionado un éxodo de trabajadores y la institución se ve afectada gravemente. Además de que lo anterior genera un clima laboral toxico, en donde las relaciones de los trabajadores se ven afectadas por la falta de reconocimiento a su labor diaria, falta de oportunidades de crecimiento, en donde se abona el terreno para que florezca la falta de ética y la pérdida de valores.

En lo **Tecnológico** el INCRET no ha realizado inversiones en investigación ni desarrollo tecnológico, hay una alta tasa de obsolescencia tecnológica.

La organización tuvo como un limitante al internet, ya que no poseían acceso a este, un factor que influyó en este limitante, fue la falta de conocimiento sobre la importancia de esta herramienta. Por este motivo, en sus inicios, se les dificultó revisar correos electrónicos, responderlos y estar en línea.


Posteriormente implementaron un modem que les resultaba costoso y funcionaba únicamente en las oficinas de la Corporación. El poco uso de internet no les ha permitido promocionarse a mayor escala e informar adecuadamente a través de este medio.

La implementación de internet es un punto clave para que puedan promocionarse a mayor escala. No cuentan con teléfonos convencionales, lo cual es un impedimento en su área comunicacional.

4.1.3 Análisis DOFA

Para continuar con el proceso de análisis, se procede a realizar el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) ya que se constituyó como una herramienta clave a la hora de realizar el diagnóstico situacional.

Figura Nro. 2 Matriz DOFA INCRET

 Matriz DOFA INCRET	
Factores internos	<p>FORTALEZAS</p> <p>F1. Personal técnico calificado</p> <p>F2. Amplia trayectoria y amplia curva de experiencia en el sector</p> <p>F3. Capacidad de desarrollar programas de Capacitación y Recreación de los Trabajadores propios.</p> <p>F4 Buena reputación e imagen creada durante 65 años de funcionamiento.</p>
Factores externos	<p>DEBILIDADES</p> <p>D1. Política de personal (capacitación, ascenso, niveles salariales, definición de funciones) inadecuadas.</p> <p>D2. Falta de un plan de comunicación.</p> <p>D3. Disponibilidad limitada de recursos económicos</p> <p>D4. Ausencia de un sistema integrado de información que facilite la toma de decisiones a todo.</p>
	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Aumento de la demanda en cursos y capacitación para los trabajadores.</p> <p>O2. Nuevas empresas que integren sus trabajadores a la cultura, deporte y recreación laboral.</p> <p>O3. Cambios favorables en las políticas económicas.</p> <p>O4. Institución reconocida a nivel nacional por servicios de calidad y a bajos costo.</p>
	<p>AMENAZAS</p> <p>A1. Conflictos políticos que afectan la economía.</p> <p>A2. Aceleración de la inflación.</p> <p>A3. Bloqueos internacionales.</p> <p>A4. Cambios Gubernamentales constantes.</p>

Fuente: González (2021)

De lo anterior se desprende lo que se denomina estrategias cruzadas relacionando entre sí los 4 grupos a saber, fortalezas y oportunidades (FO), fortalezas y amenazas (FA), debilidades y oportunidades (DO), debilidades y amenazas (DA):

Figura Nro. 3 Matriz DOFA INCRET – Estrategias Cruzadas.

<div style="text-align: center;"> <p>FACTORES INTERNOS</p> <hr/> <p>FACTORES EXTERNOS</p> </div>	FACTORES INTERNOS		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	
	F1. Personal técnico calificado	D1. Política de personal (capacitación, ascenso, niveles salariales, definición de funciones) inadecuadas.	
	F2. Amplia trayectoria y amplia curva de experiencia en el sector.	D2. Falta de un plan de comunicación	
	F3. Capacidad de desarrollar programas de Capacitación y Recreación de los Trabajadores propios.	D3. Disponibilidad limitada de recursos económicos	
F4 Buena reputación e imagen creada durante 65 años de funcionamiento.	D4. Ausencia de un sistema integrado de información que facilite la toma de decisiones a todo		
OPORTUNIDADES		FACTORES EXTERNOS	
Estrategias FO		Estrategias DO	
O1. Aumento de la demanda en cursos y capacitación para los trabajadores.	Planificar programas de evaluación de desempeño orientados a detectar las oportunidades de mejora del personal.	Incrementar los estímulos motivacionales. Esto impactaría en el nivel de compromiso de los trabajadores en torno a la misión y visión de la institución.	
O2. Nuevas empresas que integren sus trabajadores a la cultura, deporte y recreación laboral.			
O3. Cambios favorables en las políticas económicas.	Programar planes de recreación y esparcimiento que fomente la integración de los colaboradores	Desarrollar el plan de comunicación organizacional que permita la mejora de la interacción entre los miembros de la empresa.	
O4. Institución reconocida a nivel nacional por servicios de calidad y a bajos costo.			
AMENAZAS		FACTORES EXTERNOS	
Estrategias FA		Estrategias DA	
A1. Conflictos políticos que afectan la economía.	El personal de la institución debe ser capacitado de manera constante con miras a manejar una cultura de la comunicación organizacional y la participación ciudadana alta.	Generar un plan de incentivos no monetario para motivar al personal.	
A2. Aceleración de la inflación.			
A3. Bloqueos internacionales.	Realizar un programa de evaluaciones de desempeño, vinculadas a estímulos motivacionales claros.	Realizar un programa de aumento de salarios acorde a la situación actual inflacionaria del país.	
A4. Cambios Gubernamentales constantes.			

Fuente: González (2021).

4.1.3.1 Estrategias de Acción

- **Estrategias Ofensivas (Fortalezas – Oportunidades)** Favorable nivel de planificar programas de evaluación de desempeño orientados a detectar las oportunidades de mejora del personal y desarrollar las capacidades profesionales de los trabajadores.

Se considera la estrategia de capacitación por parte de servidores que tengan especialización en diversas temáticas hacia otros que requieran. Programar planes de recreación y esparcimiento que fomente la integración de los colaboradores.

- **Estrategias Defensivas (Fortalezas – Amenazas)** El personal de la institución debe ser capacitado de manera constante con miras a manejar una cultura de la comunicación organizacional y la participación ciudadana alta.

Realizar un programa de evaluaciones de desempeño, vinculadas a estímulos motivacionales claros.

- **Estrategias Adaptativas (Debilidades – Oportunidades)** existe un favorable sentido de identidad con la organización, esto se evidencio en la evaluación de la dimensión de Identidad en la encuesta de Litwin y Stringer (ver gráfico Nro. 10) sin embargo hay una desvinculación por falta de motivación al personal por lo que se deben generar campañas en donde los empleados expongan sus logros institucionales y su contribución al crecimiento de la organización.

- **Estrategia de Supervivencia (Debilidades – Amenazas)** Cambios en el sistema de remuneración de los trabajadores para mejorar el nivel de estabilidad del personal que le permitan hacer frente a los cambios en el entorno económico del país.

4.1.3.2 Análisis de Factores Internos

Dentro del análisis se identificó que la institución se encuentra dentro de un rango bueno, en este se rescata que tiene fortalezas y buenas bases, como su personal calificado y su capacidad de desarrollar programas de capacitación y recreación. Sin embargo, es de resaltar que la institución cuenta con debilidades en las cuales se debe trabajar y generar estrategias para evitar que estas se conviertan en una amenaza.

Figura Nro.4 – Análisis de Ponderación de Factores Internos

FORTALEZAS	Ponderacion	Clasificacion (nivel de importancia)	Resultado ponderado
F1. Personal técnico calificado	20%	4	0,8
F2. Amplia trayectoria y amplia curva de experiencia en el sector.	12%	4	0,48
F3. Capacidad de desarrollar programas de Capacitación y Recreación de los Trabajadores propios.	15%	4	0,6
F4 Buena reputación e imagen creada durante 65 años de funcionamiento.	10%	3	0,3
SUMATORIA			2,18
DEBILIDADES	Ponderacion	Clasificacion (nivel de importancia)	Resultado ponderado
D1. Política de personal (capacitación, ascenso, niveles salariales, definición de funciones) inadecuadas.	18%	-4	-0,72
D2. Falta de un plan de comunicación	15%	-4	-0,6
D3. Disponibilidad limitada de recursos económicos	5%	-3	-0,15
D4. Ausencia de un sistema integrado de información que facilite la toma de decisiones a todo	5%	-2	-0,1
SUMATORIA			-1,57
TOTAL SUMA FORTALEZAS - DEBILIDADES			0,61

Fuente: González (2021)

4.1.3.3 Análisis de Factores Externos

El resultado de la ponderación de los factores externos da una noción de cómo se encuentra la institución a nivel competitivo con respecto al entorno, presento buenas oportunidades de mejora. Sin embargo, esta valoración deja ver que no se pueden descuidar las amenazas que se presentaron, esto conlleva a que se deben generar nuevas estrategias y a reforzar las actuales, con el fin de evitar que estas se conviertan en un problema mayor.

Figura Nro.5 – Análisis de Ponderación de Factores Externos

OPORTUNIDADES	Ponderacion	Clasificacion (nivel de importancia)	Resultado ponderado
O1. Aumento de la demanda en cursos y capacitación para los trabajadores.	15%	4	0,6
O2. Nuevas empresas que integren sus trabajadores a la cultura, deporte y recreación laboral.	20%	4	0,8
O3. Cambios favorables en las políticas económicas.	10%	4	0,4
O4. Institución reconocida a nivel nacional por servicios de calidad y a bajos costo.	5%	3	0,15
SUMATORIA			1,95
AMENAZAS			
A1. Conflictos políticos que afectan la economía.	15%	-4	-0,6
A2. Aceleración de la inflación.	20%	-4	-0,8
A3. Bloqueos internacionales.	10%	-2	-0,2
A4. Cambios Gubernamentales constantes.	5%	-1	-0,05
SUMATORIA			-1,65
TOTAL SUMA FORTALEZAS - DEBILIDADES			0,3

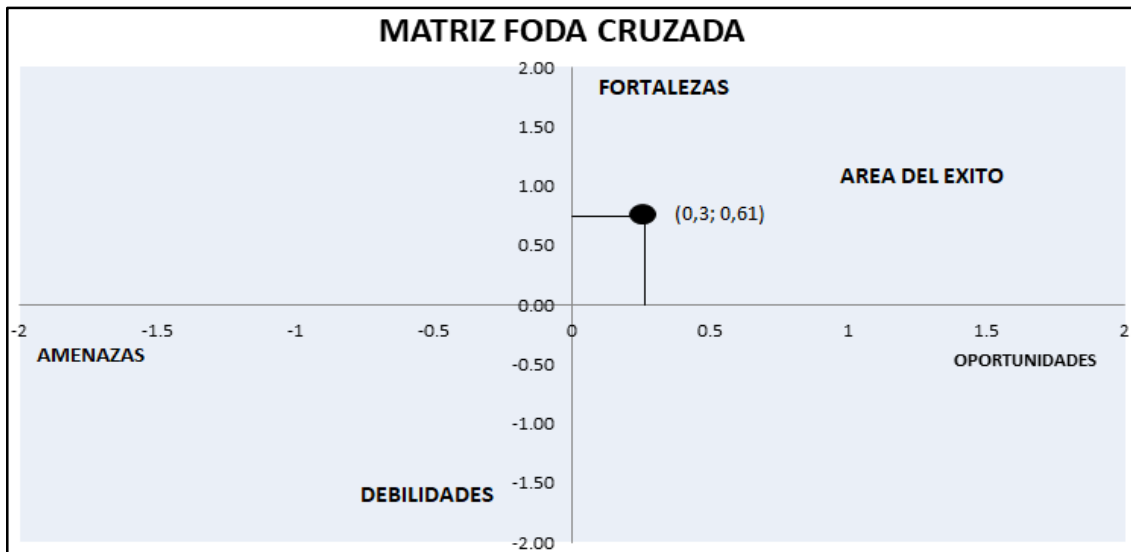
Fuente: González (2021).

4.1.3.4 Grafica de Posicionamiento

Al realizar el análisis de ponderación para los factores internos y externos, se obtienen los valores para los ejes “X” y “Y” que nos darán la gráfica de posicionamiento de la institución, esta permitirá obtener las directrices de hacia dónde se debe dirigir el desarrollo de las estrategias a implementar.

Analizando la institución de estudio presenta valores en el cuadrante de fortalezas y oportunidades (FO) lo cual representa una estrategia de ofensiva en el área del éxito y se deben desarrollar estrategias que se orienten en utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Grafico Nro. 12 – Grafica de Posicionamiento del INCRET

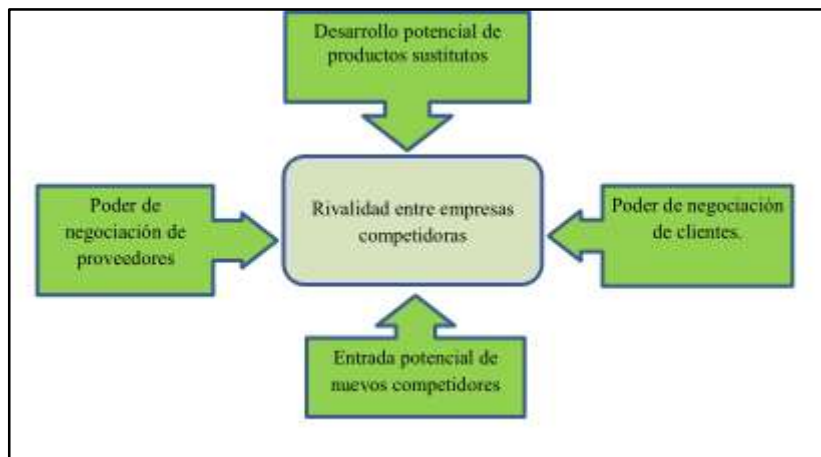


Fuente: González (2021).

4.1.4 Análisis del Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter se utiliza para el análisis externo (micro entorno) de la propuesta de planeamiento estratégico. De acuerdo con Porter, la competitividad en una industria u organización estaría conformada por cinco fuerzas: a) Rivalidad entre empresas competidoras, b) Entrada potencial de nuevos competidores, c) Desarrollo potencial de productos sustitutos, d) Poder de negociación de los proveedores y e) Poder de negociación de los consumidores; las cuales se ilustran en el siguiente gráfico de David (2013: 76).

Figura Nro. 6 - 5 Fuerzas de Porter



Fuente: David (2013: 76).

Si bien EL INCRET, brinda un servicio público, en la investigación se utilizan las cinco fuerzas de Porter, a fin de contar con el análisis de su micro entorno. Es decir, analizar su relación con los clientes (ciudadanos), los proveedores y el análisis sobre el cumplimiento de su rol subsidiario, identificando si existen servicios sustitutos, o empresas que potencialmente brinden servicios iguales o similares. El análisis de las cinco fuerzas de Porter se centrará en los servicios ofrecidos por El Incret y sus

competidores en este rubro es mínima al ser una institución adscrita al ministerio del poder popular para el trabajo.

4.1.4.1 Rivalidad entre competidores

EL INCRET es un ente de gestión del Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, bajo la figura de instituto autónomo con personalidad jurídica y patrimonio propio e independiente del Fisco Nacional, encargado de la promoción e incentivo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social y tiene como finalidad garantizar a la población sujeta al campo de aplicación del Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo la gestión directa de su infraestructura y programas; y la asociación o intermediación con servicios turístico-recreativos del sector público, privado o mixto.

Al tratarse de un ente autónomo y adscrito al estado sus principales competidores serían empresas privadas del sector de turismo, asesores privados en materia de salud y seguridad en el trabajo que ayuden a las empresas del estado a cumplir con los estatutos que exige la ley en relación a la recreación de los trabajadores, y se habla de estos como competidores ya que El Incret ofrece estos servicios a las organizaciones.

4.1.4.2 Productos sustitutos o complementarios

Se consideraron los servicios que presta el INCRET tales como el Programa de recreación laboral, capacitaciones, turismo social y por ende se consideró a los institutos de educación tecnológica del ámbito público y privado, que ofrecen servicios similares, así mismo a los prestadores de servicios turísticos en relación con costos y características similares.

4.1.4.3 Nuevos competidores

Las barreras de entrada de los competidores, respecto a necesidades es baja, al ser el ente rector y gestor de las políticas públicas aplicadas en materia de recreación, facultado para proteger y fomentar el derecho a invertir positivamente el tiempo libre de los trabajadores, trabajadoras y su entorno familiar, sin embargo existen empresas de asesoría en el ámbito legal laboral que instruyen a las organizaciones venezolanas en cuanto a la aplicación del programa de recreación de sus trabajadores, sin que tenga que intervenir el INCRET en la ejecución del mismo.

4.1.4.4 El poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de bienes y servicios para la capacitación representan la mayor proporción de gastos del INCRET, ascendiendo al 60% del total de presupuesto. Sin embargo, estos proveedores no tienen poder de negociación significativo, toda vez que existe una amplia oferta.

En relación con los servicios, la mayor parte lo constituyen los servicios de Mantenimiento de las instalaciones en este caso se realizan licitaciones públicas entre varias empresas, las cuales se someten a escrutinio y negociación con la contraloría nacional a fin de que sean aprobados los presupuestos para la ejecución de las obras.

4.1.4.5 El poder de negociación de los clientes

La demanda de los servicios que ofrece El Incret es mayor a la oferta actual. Los clientes son las empresas públicas, privadas y mixtas que necesitan obtener sus asesorías acerca de la elaboración, ejecución y control sus programas recreativos laborales y de turismo social. Así como cumplir con los estatutos, Ley orgánica de prevención condiciones y medio ambiente de trabajo (LOPCYMAT) que manifiesta

que los empleadores deben velar por el cumplimiento, promoción e incentivo del componente recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social. Para este caso el poder de negociación es bajo ya que es de estricto cumplimiento para todas las organizaciones públicas, privadas y mixtas del país.

4.1.5 Cadena de Valor

El análisis anterior de las cinco (5) fuerzas de Porter permitió la construcción de la cadena de valor de la institución en el cual se pudo visualizar en la Figura Nro.7, en donde se describen las entradas del sistema representadas por los requerimientos de los clientes, macro procesos subdivididos en gerenciales, primarios y de apoyo, a su vez que se traducen en las salidas del sistema con la satisfacción del cliente.

4.1.5.1 Entradas del Sistema

Las entradas al sistema están determinadas por los requerimientos del cliente, que en el caso del Incret por ser una institución adscrita a los entes gubernamentales viene dada por los requerimientos de la fuerza laboral del país, segregadas en todas las figuras organizadas públicas y privadas que hacen vida económica en el país.

4.1.5.2 Macro procesos

- Gerenciales: en donde se desarrolla el direccionamiento estratégico para posicionar a la institución, es decir evaluar e implementar estrategias de

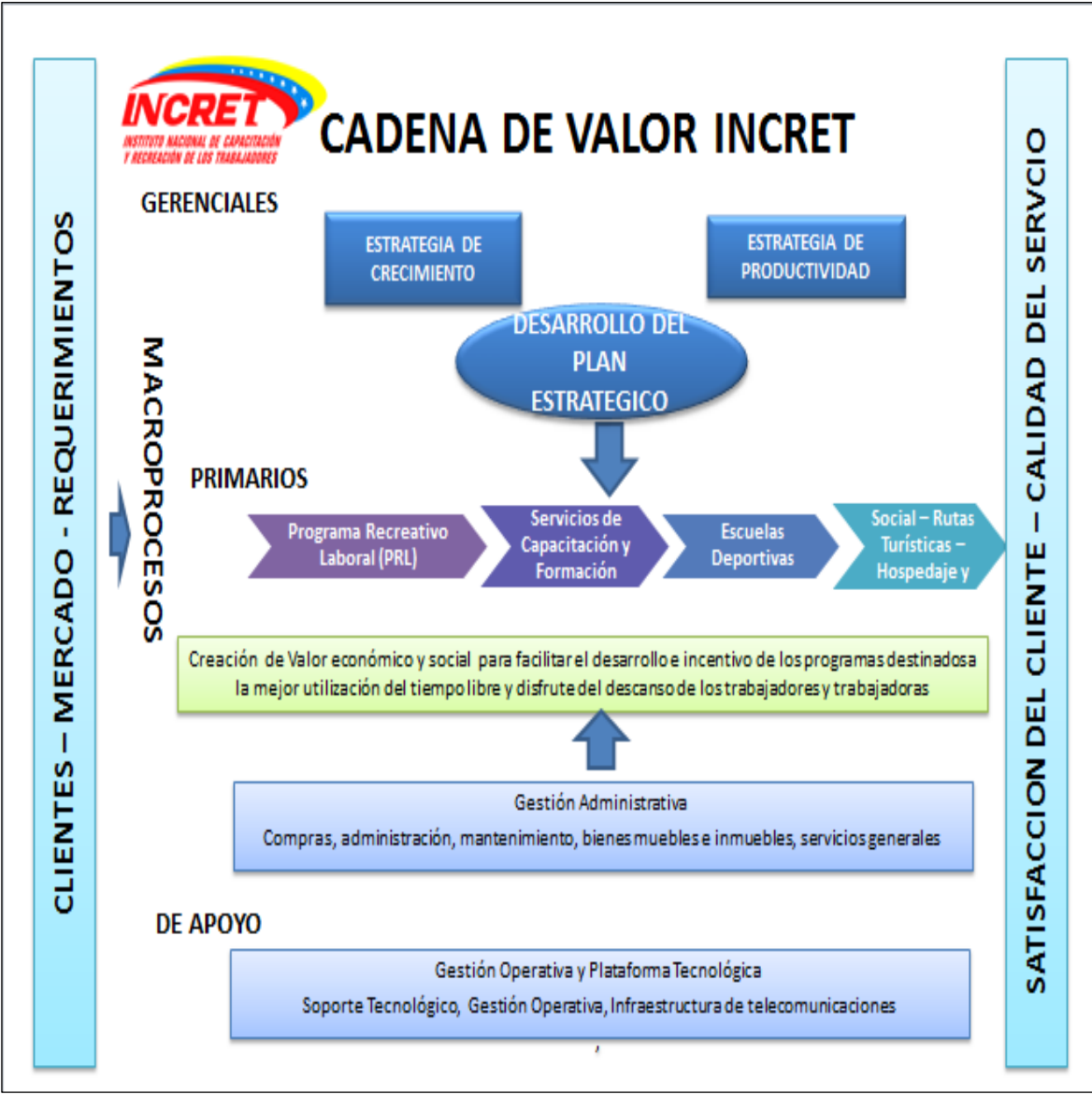
crecimiento y productividad que deben ser divulgadas a través de un plan de estratégico de comunicación a todos los miembros de la organización.

- **Primarios:** constituidos por las actividades primarias y servicios que se ofrecen en El Incret, a saber programa recreativo laboral, servicios de capacitación y formación, escuelas deportivas y rutas turísticas – Hospedaje. Estos servicios primarios son la columna vertebral de la organización, son el producto que se ofrece a los consumidores.
- **De Apoyo:** constituidos por las unidades de negocio que sirven de pilar para que se puedan ejecutar los servicios primarios, dentro de la organización se tienen como procesos de apoyo plataforma tecnológica, soporte tecnológico, gestión de recursos humanos, mantenimiento, servicios generales y compras.

4.1.5.3 Salidas del Sistema

Vienen dadas por la satisfacción del cliente y la prestación del servicio, traducidas en la promoción e incentivo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social

Figura Nro. 7 – Esquema del Modelo de la Cadena de Valor INCRET



Fuente: González (2021)

4.2 Interpretación de los Resultados.

Al aplicar el cuestionario de Litwin y Stringer que evalúa las nueve dimensiones de clima organizacional y que permitió conocer la realidad de la dinámica organizacional y comunicacional actual que se desarrolla en el Incret, logrando identificar las debilidades que se ven reflejadas en las dimensiones que salieron poco favorables en los resultados de la aplicación del instrumento y que permitieron desarrollar estrategias para el plan comunicacional propuesto. A continuación se muestran las dimensiones de interés a trabajar y que resultaron débiles en el diagnóstico inicial:

La evaluación de la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo es deficiente porque indican que los salarios no son acordes a los servicios que prestan, ya que carecen de un sistema de incentivos y remuneraciones estable pues depende de los bonos que se subsidian a través de la plataforma Patria, implementada por el ejecutivo nacional.

Relaciones y Conflicto las cuales presentan niveles bajos en cuanto a implementación formal de valores, de relaciones sanas entre jefe y empleados, las personas tienden a ser frías y reservadas, lo que repercute según el 95% de los encuestados en conflictos entre el personal, además que no se sienten libres para expresar sus opiniones.

La dimensión de cooperación, los encuestados afirman que no hay trabajo en equipo en la institución, lo que hace que las dimensiones de Desafíos y Estándares institución no se valora el esfuerzo del trabajador, ni las ideas, lo que hace que sientan que no tienen oportunidades de crecimiento.

Evaluando lo anterior es importante desarrollar en el plan estratégico comunicacional propuesto estrategias que permitan incrementar los niveles de satisfacción laboral de los empleados de la institución ya que se ve afectada directamente a la imagen corporativa algo que resulta esencial, pues tal como indica Abratt (1989) “...la imagen corporativa no es lo que la empresa cree ser, sino los sentimientos y creencias sobre la compañía que existen en la mente de sus audiencias”.

Seguidamente, se aplicó, mediante la observación directa, el segundo instrumento: el análisis PEST herramienta fundamental, que permitió esclarecer el diagnóstico, de manera externa, sobre la situación actual de comunicación dentro del INCRET.

Con los datos obtenidos en los instrumentos anteriores permitieron determinar las aristas necesarias para elaborar la matriz DOFA y la cadena de Valor para la institución que serán las claves del Plan Estratégico Comunicacional para el Manejo de Cambios en el Entorno.

4.2.1 Planteamiento de Estrategias.

4.2.1.1 Estrategias Gerenciales

- Fortalecer la comunicación gerencial para el manejo de cambios en el entorno en la institución.
- Reestructurar el modelo de planificación estratégica comunicacional para la divulgación a todos los integrantes de la institución.

4.2.1.2 Estrategias Macro procesos

- Realizar un plan de capacitaciones y talleres sobre comunicación efectiva, asertiva y oportuna de acuerdo a las necesidades de la organización.
- Adecuar el sistema de retribución del personal actual, para ello se debe realizar una identificación de los incentivos preferidos y así mejorar los beneficios percibidos por los trabajadores.
- Promover la renovación y crecimiento personal, así como la actualización periódica en cada una de las áreas requeridas.

4.2.1.3 Estrategias Procesos de Apoyo

- Rediseño y mejora de los contenidos de la plataforma interna de la institución
- Actualizar la red de tecnología de la información de la institución.

CAPITULO V

PRESENTACION DE LA PROPUESTA

5.1 Descripción de la Propuesta

En función de los resultados obtenidos en el diagnóstico de la situación actual que presenta la institución del Incret, se presentó una propuesta derivada del análisis crítico de un amplio contenido teórico y del diagnóstico de entornos, destacando su respectiva adecuación a la realidad actual en las organizaciones objeto de estudios, bajo la coordinación de expertos en el área, para lo cual se plantea el Diseño de un Plan Estratégico Comunicacional para el Manejo de Cambios en el Entorno en el Incret.

La evaluación del clima laboral en las empresas públicas es muy poco frecuente en Venezuela, por lo que la propuesta se presentó un análisis focalizado y transversal sobre el impacto que ha producido los cambios en la institución de estudio, por reestructuración que originan un ambiente de incertidumbre en el recurso humano de quienes dependen económicamente de estas entidades, además la zozobra de mantener sus puestos de trabajo son un factor de preocupación.

En la propuesta se establece la creación de una serie de lineamientos en materia comunicacional que contribuirán a mejorar el proceso interno de comunicación organizacional de la institución, ayudándole a consolidar, fortalecer y servir de guía para enfrentar los cambios organizacionales en el entorno que se presenten en donde la comunicación planificada se convertirá en uno de los más importantes factores de estabilidad, armonía para la organización y proyección de la misma.

5.2 Objetivos

5.2.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de plan estratégico comunicacional para el mejoramiento de la comunicación organizacional

5.2.2 Objetivos Específicos

- Esquematisar el modelo estratégico de comunicación organizacional
- Crear un sistema de incentivos basados en productividad.
- Publicar en redes sociales el reconocimiento a los mejores esfuerzos, mejores trabajadores, otorgar un diploma, el empleado del mes.
- Programar charlas de motivación y desarrollo personal.
- Realizar un plan de capacitación de los empleados a través de talleres brindados por el área de RRHH.

5.3 Justificación

La importancia de esta investigación la constituye como una herramienta para toma de decisiones estratégicas para la organización evaluada, ya que permitió conocer la percepción de sus trabajadores sobre el clima laboral y el impacto que ésta ocasione en su motivación y desempeño laboral, para de esta manera establecer propuestas de mejoras que coadyuven al cumplimiento de los objetivos institucionales de una empresa pública.

Se trata de afianzar a nivel comunicacional la idea de que los empleados hacen acciones sustanciales por la institución y que mediante el trabajo creativo demuestran agilidad, innovación, calidad y compromiso. Es una propuesta motivadora, que también estará presente en las reuniones cara a cara con los líderes de cada área, a quienes se les instruirá para que hagan énfasis y se orienten al cumplimiento de estos objetivos durante los encuentros que emprendan con los empleados.

5.4 Fundamentación

5.4.1 Fundamentos Técnicos

En aquellos entornos laborales, cuyo clima de trabajo está caracterizado por la improvisación, la falta de definición de roles o tareas, los malos tratos o cualquier otro aspecto que afecte la dinámica de una institución pública o privada y su relación con el recurso humano, los niveles de motivación son perceptiblemente bajos, y esa percepción termina llegando a los usuarios de la institución, afectando gravemente su credibilidad y permanencia en el tiempo.

Las teorías e investigaciones más actualizadas sobre gestión de personal coinciden en que la manera de poder gestionar el capital humano en función de resultados esperados y de logros se hace con visión compartida y alejándose de los esquemas tradicionales de verticalidad o excesiva burocracia.

Del mismo modo, otro aspecto significativo a tomar en cuenta en esta institución tiene que ver con establecer nuevos esquemas de comunicación que permita al personal alcanzar novedosos niveles de motivación y que al mismo tiempo ese espíritu motivacional sea sostenible en el tiempo.

Se puede mejorar la cultura organizacional a través del “desarrollo organizacional”, mejorando los procesos de gestión de recursos humanos, identificar los canales de comunicación; a través del desarrollo personal mediante formación específica como es el caso de las “reuniones eficaces” a los directivos y la de “escucha activa” a los empleados. Igualmente existen otros factores determinantes para alcanzar dichos objetivos como son: Liderazgo efectivo, establecimiento de una red interna de comunicación y ejecución y una visión integral de la calidad. Todos estos factores requieren de un nuevo conjunto de habilidades y aprendizajes, que incluyen la conciencia personal y competencia, formación de equipos, fomentar la apertura y la confianza, escuchar, dar y recibir retroalimentación, participación en grupo, solución de problemas y aclarar las metas, resolver los conflictos, delegar y entrenar, empoderamiento y la mejora continua como forma de vida, los cuales plasmados en la propuesta de un plan estratégico comunicacional.

5.4.2 Fundamentos Sociales

El punto de partida de una propuesta de plan estratégico de comunicación, antes que nada, es hacerse consciente de que el capital humano es el centro vital de la organización. Si no se tiene la certeza de que INCRET se debe a sus colaboradores, estos no podrán motivarse y mucho menos internalizar que ellos también se deben a la institución. Con ese punto de partida como el más importante, se debe diseñar un plan acorde con los requerimientos del instituto.

La vida de las personas la conforman una infinidad de interacciones con otras y con las organizaciones. Por ser eminentemente social, el ser humano vive en continua interacción con sus semejantes, deben cooperar unos con otros y conformar organizaciones que les permitan lograr objetivos.

La organización debe lograr que cada trabajador, sin importar su puesto, se sienta sumamente orgulloso de pertenecer al INCRET y les dará las convicciones de enfrentar los cambios en el entorno que susciten. Esta situación le dará al instituto una garantía de compromiso con la gestión de este organismo y un incremento sostenido de su eficiencia, con canales comunicacionales optimizados y amplios niveles de motivación.

5.5 Factibilidad

5.5.1 Factibilidad Técnica - Operativa

La institución cuenta con capacidades técnicas para llevar adelante la propuesta. Existen los equipos tecnológicos, como ordenadores y dispositivos móviles, para llevar a cabo lo que se plantea en este plan. Esta arista también se relaciona con la infraestructura, servidores y personal técnico por lo que el Incret cuenta con los requerimientos para llevar a cabo la puesta en marcha de la propuesta.

5.5.2 Factibilidad Económica - Financiera

En cuanto a recursos económicos, no son una limitación en este caso porque la institución tiene un respaldo importante para financiarlo. En todo caso, es una institución con solidez económica para afrontar los gastos que conlleva ejecutar el plan.

De tal manera que, el plan es factible para ser implementado con éxito en EL INCRET donde todos los gastos que se generan en la elaboración del plan estratégico

comunicacional propuesto serán asumidos por la empresa ya que esta cuenta con los recursos financieros para llevar a cabo dichas estrategias.

5.6 Desarrollo del Plan Estratégico

En concordancia con los objetivos definidos en la investigación y en base a los resultados obtenidos se plantea como objetivo principal del plan Estratégico Comunicacional:

Establecer estrategias para el manejo de cambios en el entorno del Incret, en ese sentido el plan estratégico comunicacional presenta la siguiente estructura:

1. Introducción
2. Propósito
3. Identidad (Quiénes somos, Misión, Visión, Valores)
4. Estructura Organizativa (Organigrama)
5. Objetivos de la Institución
6. Estrategias
7. Plan Estratégico Comunicacional (PEC)



1. INTRODUCCION

El ser humano es esencialmente un ser social y organizado. Ser social significa que el hombre, por su misma naturaleza, tiende a establecer relaciones de cooperación e interdependencia permanentes para el logro de sus propósitos.

Las entidades del Estado, como organizaciones son unidades sociales con un objetivo, en las cuales los colaboradores desempeñan diferentes tareas de manera coordinada para contribuir al cumplimiento de la misión de la entidad.

Cada día en las organizaciones estatales se tiene más en cuenta el ambiente de trabajo para generar valor y aumentar la productividad laboral de las personas, ya que todo se relaciona directamente con su talento, el cargo que desempeñan y condiciones del entorno organizacional que los rodea, por eso, el ambiente de trabajo debe responder a las expectativas y necesidades de los colaboradores, lo que conduce a mejorar la calidad de vida personal y a crear condiciones al interior de la organización que favorezcan un alto desempeño y una alta satisfacción.

El contexto laboral particular del INCRET actúa de manera directa sobre el servidor. Como un sistema social institucionaliza y refuerza normas y valores que influyen sobre el comportamiento del empleado quien por su parte lleva consigo al trabajo ideas preconcebidas sobre sí mismo, quien es, que merece, y que es capaz de realizar, y es a través de las propiedades adaptativas de sus percepciones, que trata de hacer coherentes sus opiniones, actitudes, conocimientos y valores con las de la entidad.

Atendiendo a esta problemática, se diseñó el presente proyecto como un instrumento superador de la actual situación irregular de funcionamiento organizacional, ante los cambios en el entorno, que bien podría replicarse en otros

ámbitos geográficos que guarden algún grado de similitud con el caso de estudio (dado que es un instrumento guía, genérico, flexible, sistémico, prospectivo, integrador), que permitirá entre otras cosas, fortalecer la capacidad institucional de estos organismos para ofrecer soluciones habitacionales de forma más integral, sostenida, efectiva y responsable.

De la misma manera, el proyecto presentado, constituye una propuesta del investigador derivada del análisis crítico de un amplio contenido teórico y del diagnóstico de entornos, destacando su respectiva adecuación a la realidad factual en las organizaciones objeto de estudios, bajo la coordinación de expertos en el área.

2. PROPÓSITOS EN TÉRMINOS DE COMUNICACIÓN:

El presente plan estratégico tiene como finalidad servir de guía para afrontar los cambios en el entorno que se susciten en la institución, de manera que se pueden manejar al recurso humano en términos eficiente de comunicación, en donde se genere un impacto positivo en la cultura y clima organizacional de la institución.

3- IDENTIDAD

QUIENES SOMOS

El Instituto Nacional de Capacitación y Recreación de los Trabajadores, cuyas siglas son INCRET, es en la actualidad un instituto autónomo con personalidad jurídica y patrimonio propio, adscrito al Ministerio del Poder Popular para el Proceso Social de Trabajo (MPPPST), ente destinado a la promoción de programas para la recreación y utilización del tiempo libre, descanso y turismo social y el fomento de la construcción, dotación, mantenimiento y protección de las edificaciones formuladas a tales efectos, con la finalidad de desarrollar y ejecutar estrategias, políticas y acciones con miras a fortalecer el proceso social de trabajo desde su ámbito de competencia.

Reseña Histórica:

El Instituto Nacional de Capacitación y Recreación de los Trabajadores (INCRET), se encuentra ubicado la Av. Santander, entre Av. Páez y Av. San Martín la parroquia El Paraíso, Distrito Capital. Anteriormente era llamada La Casa Sindical hasta 1954. Es un ente de gestión del Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, bajo la figura de instituto autónomo con personalidad jurídica y patrimonio propio e independiente del Fisco Nacional, encargado de la promoción e incentivo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social y tiene como finalidad garantizar a la población sujeta al campo de aplicación del Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo la gestión directa de su infraestructura y programas; y la asociación o intermediación con servicios turístico-recreativos del sector público, privado o mixto.

MISION

Somos una institución que contribuye a la construcción del socialismo y la suprema felicidad social, desde la armonización de la vida familiar y laboral mediante la capacitación y recreación del pueblo trabajador.

VISION

Ser la institución que garantiza al pueblo trabajador y su grupo familiar, altos niveles de felicidad, satisfacción, bienestar y armonía entre su vida familiar y laboral, proyectándose desde Venezuela hacia el mundo como un modelo a seguir.

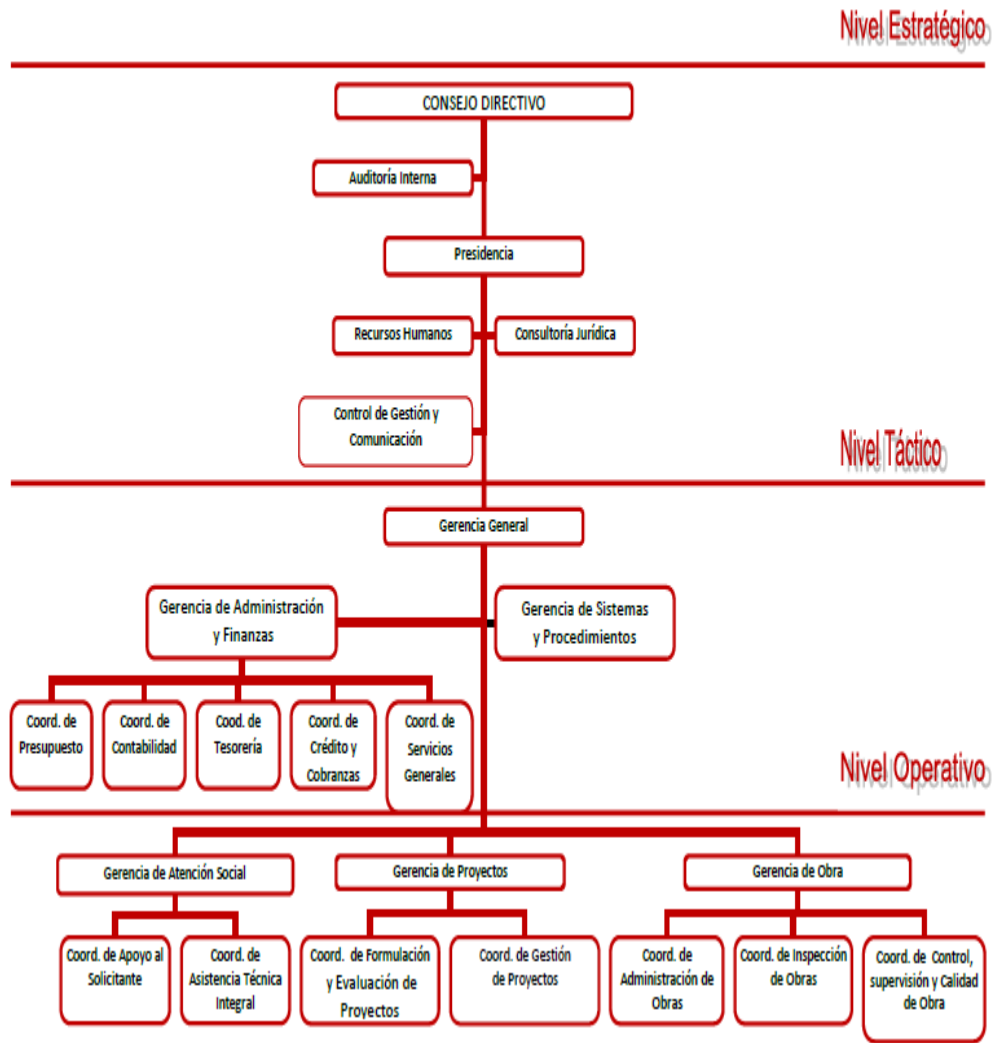
VALORES ESTRATEGICOS

Los trabajadores y trabajadoras incretistas, hacemos nuestro trabajo con apego a fundamentos imprescindibles y no negociables como lo son:

- Pasión patria: Unidos, luchando y batallando en un mismo sentir, en consolidar la victoria patria, la Venezuela grande.

- **Compromiso:** Trabajamos con pasión, entrega y profesionalismo, asumiendo la responsabilidad con el pueblo trabajador, de innovar continuamente, para ofrecer el mejor servicio.
- **Transparencia y responsabilidad:** Juntos vamos en el día a día creciendo en el conocimiento y perfeccionamiento continuo y constante de nuestra responsabilidad pública, la cultura de rendición de cuentas, para ofrecer resultados tangibles y verificables que transmitan más allá de las palabras nuestra honradez y rectitud en todo aquello que emprendemos y hacemos realidad.
- **Inclusión social:** Estamos al servicio del pueblo trabajador sin distinción ni discriminación, siempre en la búsqueda de formas para satisfacer sus necesidades y propiciar su participación activa y protagónica.
- **Trabajo en equipo:** Nos sustentamos en la confianza y el respeto mutuo, para comunicarnos de manera clara y honesta, actuando mancomunadamente para el logro de los objetivos en común.

4- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (ORGANIGRAMA)



Fuente: Incret 2022

5- OBJETIVOS DE LA INSTITUCION

5.1 Fomentar, organizar y proporcionar medios de recreación a los trabajadores y sus familiares que le permitan al aprovechamiento del tiempo libre a fin de garantizar debidamente su bienestar, mediante el desarrollo de actividades culturales, deportivas y turísticas.

5.2 Desarrollar en el INCRET programas, de capacitación para la utilización del tiempo libre y el ocio productivo, mediante el desarrollo de las áreas de Recreación, Deporte y Cultura, que mejoren de manera integral la calidad de vida del trabajador.

5.3 Establecer relaciones de programación y trabajo con organismos nacionales e internacionales del ramo, para diseñar y ejecutar planes, programas y proyectos que coadyuven con la misión del INCRET en actividades culturales y turísticas.

5.4 Desarrollar actividades culturales, ofreciendo a los trabajadores y sus familiares una programación integral y variada, que promueva su participación en un clima de armonía y máxima productividad, que contribuyan a elevar sus niveles espirituales y culturales.

5.5 Apoyar a los movimientos organizados de los trabajadores y trabajadoras en el desarrollo de las actividades que vayan en función de mejoras en la movilización y organización de los mismos para la construcción de la unidad del movimiento obrero en el país.

6- ESTRATEGIAS

6.1 Estrategias Gerenciales

- Reestructurar la cultura gerencial y replanteamiento de los principios de la institución, para poder direccionar la organización.
- Rediseño de la planificación estratégica y plan de comunicación para divulgación a todos los integrantes de la organización.
- Diseñar e implementar un sistema de apoyo al desarrollo Institucional, que potencie su efectividad y sustentabilidad.

6.2 Estrategias Macro procesos

- Identificar las capacitaciones en conjunto con los líderes de área y desarrollar el plan de capacitaciones correspondiente.
- Sistemas de retribución del personal, para ello se debe realizar una identificación de los incentivos preferidos y así mejorar los beneficios percibidos por los trabajadores.
- Charlas motivacionales para que cada trabajador pueda expresar los problemas que pueden existir en su área, y así llegar a una solución.
- Desarrollar y aprovechar las ventajas competitivas, en cuanto a disponibilidad de profesionales especializados que tiene la institución para el desarrollo de los manuales de normas y procedimientos, estructura organizativa y para el diseño de sistemas de información.

6.3 Estrategias Procesos de Apoyo

- Rediseño y mejora de los contenidos de la plataforma interna de la empresa (mensaje)
- Crear contenidos en redes sociales para interacción con los clientes.

Plan Estratégico Comunicacional (PEC)

DESAFIOS

Objetivo General:

Aumentar la efectividad de la gestión de crisis comunicacional para la toma de decisiones oportunas en el manejo de cambios en el entorno, priorizando el talento humano.

Objetivos Específicos:

- Mejorar el sistema de comunicación interna, a través de la participación del personal en asambleas de trabajadores.
- Hacer partícipe a los empleados en la toma de decisiones de nuevos proyectos.

Actividades:

1. Realizar una reunión estratégica de exposición de resultados de la matriz DOFA y la encuesta aplicada para dar a conocer al personal la problemática diagnosticada a través de estas herramientas, realizar foros y tormentas de ideas.
2. Establecer objetivos estratégicos fundamentados generar compromiso y responsabilidad a través de la reflexión sobre la situación actual y el manejo de los cambios del entorno.
3. Establecer indicadores de gestión para evaluar el nivel d efectividad de las decisiones tomadas.

ESTANDARES

Objetivo General:

Mantener formado y capacitado a los mandos medios para lograr confianza y/o alianza con los directivos.

Objetivos Específicos:

- Mejorar el sistema de desarrollo institucional.
- Implementar proceso de planes de carrera.

Actividades:

1. Evaluar a través de indicadores desempeño empleados que cumplan méritos para ascensos en puestos claves en función a objetivos cumplidos. Tomar en consideración este punto antes de traer talento externo de la organización.
2. Implementar capacitación frente a resultados bajos en actividades, previa evaluación de desempeño.
3. Campaña “Valores” Se trata de un programa de reconocimiento donde se van a enaltecer los valores, la idea es que cada comunicado, memo, mail o mensaje vía Intranet contenga al final un mensaje, como “Gracias por tu Agilidad”; “Gracias por tu Innovación”; “Gracias por tu Compromiso”; “Gracias por tu Calidad”. Esta campaña comunicacional apela directamente al colaborador. Le ofrece las gracias por su entrega y por el trabajo que realiza

para la compañía. Es una manera de hacer un reconocimiento individual, pero al mismo tiempo colectivo. A nivel discursivo estos mensajes evidencian que, sin el compromiso, la agilidad, la calidad, la innovación y en general, sin el aporte dedicado y el esfuerzo de todos, INCRET no sería lo mismo y no estaría posicionada como lo está en la actualidad.

COOPERACION - TRABAJO EN EQUIPO

Objetivo General:

Fomentar el trabajo en equipo dentro de cada área a través de planes estratégicos y dinámicas para incrementar el desarrollo de la empresa y mejorar la comunicación.

Objetivos Específicos:

- Establecer medios prácticos para concientizar la importancia que tienen los equipos de trabajo dentro de la organización.
- Estructurar equipos de trabajo en la Empresa para optimizar el desarrollo de las habilidades del capital humano y los resultados globales de la Institución.

Actividades:

1. Realizar dinámicas para aumentar el trabajo en equipo una vez al mes: en la sala de reuniones de la empresa se desarrollarán diversas actividades con la finalidad de que el personal aprenda diversos métodos y estrategias para que de esta manera se logre un adecuado trabajo en equipo y además estas ayudarán a reforzar el compañerismo y la cooperación.

2. Proyectar en la sala de reuniones un video quincenal referente a la importancia de trabajar en equipo dentro de las organizaciones: los videos seleccionados están relacionados con temas como: el adecuado manejo y estructuración de equipos de trabajo, motivación laboral, liderazgo, creatividad, competencias, entre otros. Después de que se proyecte el video se pedirá la participación de los colaboradores para que aporten con una reflexión acerca de la presentación que observaron.
3. Realizar una capacitación con el tema trabajo en equipo. Se realizarán dos capacitaciones al año: es importante mencionar que en la institución no ha realizado capacitaciones anteriormente por lo que contratarán a un facilitador externo para que imparta la capacitación a todo el personal. Se manejarán temas de relevancia para los colaboradores, mismos que ayudarán a tener las herramientas necesarias para que su desempeño, cooperación, resolución de problemas, trabajo en equipo y toma de decisiones sean óptimos.
4. Realizar reuniones trimestrales. Se implementarán reuniones de área cada tres meses, con la finalidad de que los colaboradores aporten con ideas estratégicas que ayuden a que las metas de su área de trabajo se cumplan. Dentro de estas reuniones se realizarán preguntas enfocadas a cómo generar compromiso, cómo mejorar el trabajo en equipo, cómo generar un ambiente de confianza, para cumplir las metas en común, además se harán análisis grupales en relación a cómo se desenvuelve el colaborador en su área de trabajo - con los otros, así como también análisis individuales, esto con el objetivo de tener un amplio conocimiento de cómo es su trabajo en equipo, cómo se desenvuelven dentro de este, si aportan o no con ideas que ayuden a la resolución de algún problema de área y el nivel de aportación que brindan para cumplir los objetivos en común.

RECOMPENSA

Objetivo General:

Fortalecer el desempeño laboral, y la motivación del personal.

Objetivos Específicos:

- Plantear un sistema de incentivos y recompensas basado en resultados de evaluación de desempeño.

Actividades:

1. Identificación de incentivos preferidos.
2. Diseño de Evaluación de Desempeño en función a cumplimiento de objetivos.
3. Establecer un incremento en el porcentaje de comisiones, mejorando los beneficios del trabajador.

RELACIONES CON SUPERVISORES Y COMPAÑEROS DE TRABAJO

Objetivo General:

Mejorar las relaciones interpersonales para afianzar vínculos de confianza y respeto entre miembros de la organización a través de actividades varias.

Objetivos específicos:

- Dar a conocer la importancia de tener buenas relaciones interpersonales dentro de la organización.
- Desarrollar dinámicas grupales que aporten con reflexiones y enseñanzas para mejorar las relaciones interpersonales.

Actividades:

1. Realizar dinámicas de integración: Es importante señalar que muchos de los colaboradores no se conocen entre sí y en ocasiones pueden crear percepciones equivocadas de sus compañeros de trabajo, mismas que son basadas por comentarios de otras personas o por simples supuestos. Estas dinámicas se llevarán a cabo en el anfiteatro de la institución en donde se harán diversas actividades para que el personal se conozca mejor y se establezcan mejores relaciones interpersonales, es importante mencionar que dichas dinámicas se realizarán una vez cada tres meses.
2. Crear un comité para la organización de viaje recreativo a sede de Incretsol: esta sede es una dependencia del Incret, es un complejo turístico, balneario con playas y ríos, ideal para pasar un día de playa entre compañeros de trabajo lo cual fomentara las relaciones y el compromiso con la institución.
3. Realizar una cartelera social informativa que contenga información relevante como los cumpleaños del mes o fechas especiales (día de la madre, día de la familia, del trabajador, de la mujer) y acontecimientos importantes como reconocimientos por el buen trabajo realizado, ascensos, matrimonios,

graduaciones, entre otros. La cartelera estará ubicada en el departamento administrativo debido a que es un lugar estratégico en donde la información estará a la vista de todos los colaboradores.

4. Almuerzo entre todo el personal el último viernes de cada mes: Se realizará un almuerzo de convivencia en donde los puestos serán asignados previamente con el objetivo de que se sienten con personas diferentes y al final del almuerzo deberán dar una pequeña biografía de las personas que están a su lado derecho. Esta actividad tiene como objetivo que las personas se conozcan un poco más y tengan la oportunidad de saber los intereses del otro, además esto les permitirá tener un acercamiento con sus compañeros de trabajo y de esta manera podrán construirse nuevos lazos de amistad.

CONFLICTO

Objetivo General:

Mejorar las relaciones tanto de manera vertical como horizontal dentro de la empresa.

Objetivos Específicos:

- Fomentar y fortalecer la confianza en un sistema de comunicación interna, través del rediseño de la plataforma.

Actividades:

1. Desarrollar capacidades del personal mediante formación específica con talleres de integración como es el caso de las reuniones eficaces de escucha activa a los empleados, para mejorar las relaciones laborales y el desempeño empresaria a través de charlas motivacionales.
2. Implementar mejoras en la plataforma de la página Web e intranet, a fin de mejorar la comunicación interna. A través de la plataforma que permitirá a la institución comprender mejor a sus colaboradores, hacerlos participar, motivarlos, así como también propiciará en los líderes mejorar la experiencia de los empleados.
3. Fomentar la apertura y la confianza, escuchar, dar y recibir retroalimentación, participación en grupo, solución de problemas y aclarar las metas, resolver los conflictos, delegar y entrenar, empoderamiento y la mejora continua como forma de vida, a través de la divulgación del plan estratégico de comunicación.
4. Crear un buzón de sugerencias en donde los empleados pueda expresarse libremente sobre aspectos que deseen sean considerados para mejorar.

PLAN OPERATIVO ANUAL OCT-2021 – OCT 2022

Parte 1/3

TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	DIMENSION	OBJETIVO	ACTIVIDADES	PERIODO 2021 - 2022												RESPONSABLE	RECURSOS			
					OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP					
GERENCIALES	Rediseño de la planificación estratégica y plan de comunicación para divulgación a todos los integrantes de la organización. Reestructurar la cultura gerencial y replanteamiento de los principios de la institución, para poder direccionar la organización.	DESAFIOS	Aumentar la efectividad de la gestión de crisis para la toma de decisiones oportunas en el manejo de cambios en el entorno, priorizando el talento humano.	1. Realizar una reunion estrategica de exposicion de resultados de la matriz DOFA y la encuesta aplicada para dar a conocer al personal la problemática diagnosticada a traves de estas herramientas, realizar foros y tormentas de ideas.														Directores de cada unidad / Gerentes / Lideres	Sala de conferencia - Computador - Video Beam		
				2. Establecer objetivos estrategicos fundamentados generar compromiso y responsabilidad a traves de la reflexion sobre la situacion actual y el manejo de los cambios del entorno.																	Directores de cada unidad / Gerentes / Lideres
				3. Establecer indicadores de gestión para evaluar el nivel de efectividad de las decisiones tomadas.																	Directores de cada unidad / Gerentes / Lideres
	Diseñar e implementar un sistema de apoyo al desarrollo Institucional, que potencie su efectividad y sustentabilidad.	ESTANDARES	Mantener formado y capacitado a los mandos medios para lograr confianza y/o alianza con los directivos.	1. Implementar capacitación frente a resultados bajos en actividades, previa evaluación de desempeño.														Direccion de RRHH			
				2. Evaluar empleados que cumplan méritos para ascensos en puestos claves en función a objetivos cumplidos. Tomar en consideración este punto antes de traer talento externo de la organización.																Directores de cada unidad / Gerentes / Lideres	
				3. Implenetar programa de reconocimiento donde se van a enaltecer los valores, Esta campaña comunicacional apela directamente al colaborador. Le ofrece las gracias por su entrega y por el trabajo que realiza para la compañía. Es una manera de hacer un reconocimiento individual, pero al mismo tiempo colectivo. ☑																Direccion de RRHH	

Fuente: González (2022)

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Las conclusiones de la investigación parten de la revisión del marco teórico relacionado al estudio, así como del análisis de los resultados obtenidos del instrumento aplicado a los distintos niveles gerenciales que compone en Instituto Nacional de Recreación para los Trabajadores INCRET, institución pública venezolana con más de 66 años de funcionamiento.

A continuación se comentan los puntos más significativos del estudio, estableciendo las relaciones entre ellos cuando resultan procedentes y considerando a su vez planteamientos provenientes de otras investigaciones.

El estudio realizado conjuntamente con la aplicación de la encuesta diseñada de Litwin y Stringer sobre la base a las necesidades de la institución, permitió evidenciar los diversos problemas que existen dentro de la organización, en relación a la comunicación interna al momento de sufrir cambios de segundo orden, mismos que influyen de manera negativa en el desarrollo y desempeño de los colaboradores, razón por la cual se propuso un plan estratégico de comunicación con la finalidad de reforzar todos los factores que no se están manejando de manera adecuada.

Al aplicar el instrumento de análisis del entorno de PEST se logró detectar que factores sirven de fortalezas y cuales resultaron en oportunidades de mejora, en conjunto con lo anterior sirvo de base para la construcción de la matriz DOFA, evaluación y análisis colocando a la institución en el área de éxito en donde se deben aprovechar las fortalezas que se tienen para afrontar con éxito las oportunidades.

Algunos de los factores encontrados en el análisis y que influyen de manera significativa en como los empleados enfrentan los cambios en el entorno son:

- Carecen de un adecuado direccionamiento estratégico, que no les permite orientar y facilitar la toma de decisiones organizacional.
- Se desenvuelven bajo un clima organizacional inconveniente, que no facilita el trabajo ni la satisfacción continúa de lo realizado dentro de la Institución.
- Deficiente comunicación inter-unidades y trabajo en equipo.
- la necesidad de impulsar mayor participación del personal en la toma de decisiones y motivación.

Por lo tanto se procedió a crear un conjunto de estrategias desarrolladas en un plan estratégico comunicacional, que permitirá a la institución hacer frente a los cambios en el entorno, enfocando las mismas en el rediseño de la cultura organizacional actual a fin de que los empleados no tengan percepción negativa ante los cambios sino que los visualicen en pro del bienestar y crecimiento organizacional.

Ante esta situación, se demuestra la necesidad de proveer a estas Instituciones, de un direccionamiento, visión gerencial y estrategias adecuadas, como el propuesto en el presente trabajo, que oriente la toma de decisiones y empleo de los recursos manejados.

6.2 Recomendaciones

Con la investigación se pudo evidenciar que todos los factores analizados guardan relación entre sí, por lo que es de vital importancia aplicar las actividades o acciones que han sido desarrolladas a lo largo del estudio, mismas que ayudarán a mejorar los factores negativos y a que todos estos se desarrollen de manera óptima, para que el impacto influya de manera positiva en los colaboradores generando así un alto grado de satisfacción.

A priori se considera indispensable seguir las siguientes recomendaciones para la implantación del modelo gerencial estratégico propuesto:

- Formar un equipo de trabajo, en la Institución, que constituya el grupo líder para implantar los planes estratégicos. Este equipo, preferiblemente deberá contar con la ayuda de un consultor o asesor externo, el cual deberá permitir el desarrollo armónico, pero sistematizado y organizado de las acciones a tomar para el cumplimiento de los planes.
- La alta gerencia de las organizaciones, así como todo el personal de la Institución, deberá involucrarse en todas las actividades y tareas que deban ser llevadas a cabo para la implantación de los planes estratégicos de la organización.
- Deberán formularse reuniones periódicas, entre el equipo de planificación estratégica de la empresa con el resto de la organización, para informar y dirigir las acciones que deban ser tomadas a cabo para la optimización de las funciones administrativas y operativas de la Institución.

- La decisión menos acertada para la organización, es considerar que han alcanzado el éxito y por lo tanto no emprender más acciones para seguir mejorando; la calidad y la productividad en todos los niveles de la organización, es un factor que requiere continua dedicación y atención.

Como resultado de la aplicación de esta metodología, se confirma la importancia del proceso de gerencia estratégica para desenvolvemos eficazmente en el ámbito gerencial, con ello facilitar y optimizar la toma de decisiones futuras que impactaran sobre el cómo poder manejar eficazmente los cambios en el entorno.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arocha C, Lugo V, Useche M, Páez H. (2014). Manual para la Elaboración, Inscripción, Presentación y Defensa del Trabajo Especial de Grado, Trabajo de Grado y Tesis Doctoral de la Universidad José Antonio Páez. San Diego, Venezuela.
- Chiavenato, I (2004). Administración en los nuevos tiempos, McGraw Hill, Colombia.
- Denison, D. (1990). Bringing corporate culture to the bottom line. Organizational dynamics,
- Donalson, L. (2001). La teoría de la contingencia en las organizaciones. Londres publicaciones.
- González, J. (2019). Guía Didáctica para la Elaboración del Proyecto de Investigación y Trabajo de Grado. Versión 1. San Diego, Venezuela.
- Hall, E. (1973). The Silent Language, New York, Anchor Books.
- Hernández, R. (2014). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill 6ta edición. Distrito Federal, México.
- Ibarra, E. (2018). Análisis Entorno Estratégico Modelo Pestel – 5 Fuerzas de matriz IFA, Matriz Foda y Modelo Vrio. Trabajo de Grado. Bogotá, Colombia.
- Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. 6.076 (Extraordinario)*, mayo 7, 2012.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) publicada en Gaceta Oficial N° 38.236 del 26 de julio de 2005.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). 10. Motivation and organizational climate. Boston: Harvard Business School Press.

- Mosquera, A. (2019). Plan Estratégico Comunicacional para el Fortalecimiento de la Imagen Corporativa en el Contexto Nacional. Trabajo de Grado. Universidad José Antonio Páez. San diego, Venezuela.
- Porter, M. (1986). Ventaja Competitiva. Editorial C.E.C.S.A. México.
- Rivadeneira, K. (2018) Diagnostico de clima laboral en la empresa importadora Pronein y la elaboración de una propuesta y plan de mejora. Trabajo de grado. Quito, Ecuador.
- Romero, R. (2011) Modelo de Gerencia Estratégica como Elemento de Mejora de la Gestión Habitacional en el Estado Lara. Trabajo de Grado. Universidad Nacional de Córdoba. Córdoba, Colombia.
- Sallanave J. (1999) Gerencia y planeación estratégica, Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Valencia, F. (2021). Rediseño del plan estratégico, cultura organizacional y componentes de retribución para generar compromiso en el entorno laboral de Rapientrega S.A. Trabajo de Grado. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador.
- Vargas, J. (2010). Propuesta de Mejoramiento de clima laboral de la Alcaldía de Santa Rosa de Cabal. Trabajo de Grado. Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.

ANEXOS