

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

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

Eloina Isabel Jaimes Gámez
Docente UNELLEZ. MSc. Administración. Mención Gerencia General UNELLEZ
eloinajaimescmunidad@gmail.com

Recibido: 15/10/2022 Aprobado: 20/12/2022
Correo Envío: eloinajaimescmunidad@gmail.com

RESUMEN

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

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

ABSTRACT

The general objective of the research was to develop a strategic management plan to strengthen the institutional communication of Mercados de Alimentos MERCAL, C.A, Cojedes state. It was based on quantitative research, supported by a field study, descriptive level and non-experimental design. The population was made up of one hundred (100) subjects corresponding to the managerial and administrative personnel of MERCAL, CA, Cojedes state; the technique used was the survey and the data collection instrument was the questionnaire, structured by twenty (20) items with five response alternatives. The validity of the instrument was carried out through the judgment of three (3) experts and the reliability by Cronbach's Alpha statistical method, obtaining a result of 0.92. The data was analyzed, concluding that the implementation of a strategic plan to improve institutional communication is not promoted, a situation that is a weakness, so through the training given it could be reinforced with the implementation of the management strategic plan to strengthen the institutional communication of MERCAL Food Markets, C.A, Cojedes state, based on communication strategies; It covered from an initial motivation process to developing the practice with different tools available in technology.

Keywords: Communication strategies, strategic plan, managerial strategies.

INTRODUCCIÓN

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

Es importante destacar, que la comunicación se manifiesta por etapas sucesivas y no simultáneas o sincrónicas, motivo por el cual, una vez definida, resulta procedente describirla en sus fases o elementos constitutivos como un proceso, es decir, como fenómeno que se descompone en etapas más o menos regulares y

secuenciales, teniendo en cuenta la dinámica de movimiento que relaciona los elementos entre sí, en todo proceso comunicacional. De allí, la importancia de la comunicación institucional; la cual, radica en que está presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los miembros de la organización. Es por ello, que para los líderes es fundamental una comunicación eficaz; debido a que las funciones de planificación, organización y control sólo toman cuerpo mediante la comunicación institucional.

De tal manera, que la comunicación institucional es vital para la integración de las funciones administrativas; debido a que los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional adecuada. Además, la comunicación institucional es determinante en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. Igualmente, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. En líneas generales, permite determinar el escenario en que los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

Desde esta perspectiva, en la presente investigación se pretende abordar la temática orientada a los trabajadores de Mercal estado Cojedes; de tal manera, que comprendan los

aspectos mencionados, asumiendo que una organización alcanza la excelencia, así como los resultados esperados cuando construye un contexto que potencie el desempeño de los colaboradores, en concordancia con la comunicación institucional. En ese sentido, la investigadora realizó un diagnóstico preliminar de la imagen institucional dentro de la Coordinación Estatal de MERCAL Cojedes; el mismo permitió detectar que en general prevalecen debilidades, caracterizadas por: falta de credibilidad en los usuarios, carencia de integración, responsabilidad y compromiso, ausencia de trabajo en equipo y sentido de pertenencia con la Institución, la comunicación como un medio efectivo para el intercambio de información y coordinación de acciones entre el personal.

Todo ello se expresa en actitudes aisladas de desmotivación, cansancio, insatisfacción laboral y/o conflictos de identidad del personal que pueden estar afectando el desempeño, la competitividad del servicio y con ello la calidad en la atención al usuario interno y externo de la Coordinación Estatal de MERCAL Cojedes. En este marco de referencia, se genera la necesidad de estudiar esta problemática en la búsqueda de soluciones; es por ello, que se propone un estudio en el cual, se formuló como objetivo general: Desarrollar un plan estratégico gerencial para el fortalecimiento de la

comunicación institucional de Mercados de Alimentos MERCAL, C.A, estado Cojedes.

DESARROLLO

Sobre el tema, la investigación realizada por Velásquez (2017), en un estudio titulado “Plan Estratégico Gerencial para Mejorar la Comunicación y las Relaciones Interpersonales en los Coordinadores de los diferentes Departamentos de la Universidad Experimental Nacional de las Fuerzas Armadas Núcleo Delta Amacuro”. Presento como objetivo general, elaborar una propuesta que contenga las acciones para el desarrollo del plan estratégico gerencial para la optimización del proceso de comunicación y las relaciones interpersonales en la UNEFA Núcleo Delta Amacuro. La investigación siguió la modalidad del trabajo de campo descriptivo, de tipo proyecto factible, dentro del enfoque metodológico cuantitativo interpretativo.

Concluyó que existe la necesidad del diseño de un plan de acción que establezca estrategias gerenciales, para mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales en los Coordinadores de los diferentes departamentos de la Universidad Experimental Nacional de las Fuerzas Armadas Núcleo Delta Amacuro. Se percibe que existe relación con la investigación en proceso, por cuanto estudia la optimización del proceso de comunicación y las relaciones interpersonales; ambos aspectos están presentes en este estudio.

PLAN ESTRATÉGICO

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

Según Ackoff, (2011), establece que “el futuro no hay que preverlo sino crearlo. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo”(p.67), por tanto toda acción ejercida por el hombre ha de ser planificada con anterioridad, desde el momento en que el hombre despierta debe poseer una concepción definida de lo qué quiere y a dónde va, es decir, proyectarse de antemano un diseño de todos los aspectos de la vida ya que constituirán que las

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

En palabras de Sainz De Vicuña (2012):

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

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

ESTRATEGIAS GERENCIALES

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

Por lo tanto, toda empresa para lograr productividad en sus objetivos tiene que trabajar en primer lugar con estrategias gerenciales, una de ellas y la de mayor importancia es la planeación estratégica, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, esto varía según la amplitud y magnitud de la empresa. Cabe resaltar, lo señalado por Robbins y De Cenzo (2002), la planificación estratégica “es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a

cabo dichas estrategias” (p. 43). Tomando como referencia lo antes expuesto, la planificación estratégica es una herramienta útil que permite trabajar con eficacia y eficiencia dos aspectos claves en una organización empresarial.

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

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

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

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

Tomando como base lo antes citado, se infiere que para tener en la actualidad éxito empresarial se necesita crear ventajas claras

para los clientes, tales como: Saber realmente quiénes son los competidores y dónde estarán a mediano plazo. Sorprender a los clientes, hacer cosas que no hacen los competidores, hacer que el cliente esté contento. Se trata de conseguir y mantener (fidelizar) al cliente; debiendo fijar los valores de la empresa, los objetivos y la visión de futuro.

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

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

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

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

De allí, que el análisis interno implica el análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, entre otros) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras. El estudio del entorno consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia. La empresa está obligada a

estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno.

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

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

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

aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias FA se basan en el uso de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas (p.78).

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

METODOLOGÍA

La presente investigación se enmarcó en un proyecto de aplicación; el cual, según Álvarez (2004), “consiste en la detección de una situación que demanda mejora, la planificación, ejecución y evaluación de todo proceso”. (p. 43). De igual manera, se basa en un enfoque cuantitativo, sobre esta investigación, Hernández, Fernández y Baptista (2008), indican que “el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos y el análisis estadístico

para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 5). Por lo tanto, se utilizó el análisis numérico mediante la estadística descriptiva, lo que permite establecer la relación entre las variables que conforman el proyecto.

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

El estudio corresponde al diseño no experimental, debido a la necesidad de observar la problemática tal y como sucede en su contexto natural, el investigador describe exhaustivamente para luego analizarlo bajo los parámetros de investigación seleccionados. Al respecto Alvarado (2006), lo describe como “aquel donde el investigador no asigna valores a la variable” (p. 22). En este orden de ideas, la investigación se realizó sin manipular deliberadamente las variables del estudio, sino que se observan los fenómenos tal y como son en su realidad. La muestra estuvo conformada por cien (100) trabajadores de MERCAL estado Cojedes; como técnica de recolección de datos se empleó la encuesta; se hizo efectiva a través de la aplicación de un cuestionario.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

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

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

En este sentido, se muestra que el 80 % de los encuestados respondieron que nunca se implementan continuamente nuevas estrategias

para fortalecer la comunicación y 20 % indicó que casi nunca. De estas respuestas se deduce que no se implementan continuamente nuevas estrategias para fortalecer la comunicación. De acuerdo con Sainz de Vicuña (2012), al hablar del plan estratégico de la organización es el plan en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado en relación a lo que hará en el futuro para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses.

CONCLUSIONES

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

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

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

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

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

Igualmente, referente al segundo objetivo, se concluyó que, para fortalecer la

comunicación institucional de MERCAL, C.A., estado Cojedes, es importante conocer su identidad; pues los trabajadores entienden que el conocimiento sobre la identidad de la institución es el punto de partida de la comunicación institucional; así mismo, la imagen que presenta dicha institución fortalece su comunicación.

Desde esta perspectiva, los trabajadores encuestados poseen claridad de que la reputación es un aspecto de vital importancia para la empresa y es lo que el público observa. Es importante señalar, que los trabajadores de MERCAL, C.A., estado Cojedes, transmiten al público un comportamiento favorable a la Institución, esta información demuestra que los trabajadores de MERCAL, C.A., estado Cojedes están identificados con la misión de la Organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackoff, R (2011). Fases de la Planificación Estratégica. Creando la Corporación del Futuro. New York: Mc Graw Hill. Pp.67
- Alvarez, G. (2004). Trabajo de grado centrado en relaciones entre variables. Caracas: UPEL-IMP. Pp. 43.
- Alvarado G. (2006). Metodología de la Investigación Cuantitativa. [Documento en línea]. En: www.scielo.org/html. Investigaciones. [Consulta: 2018, mayo 28].
- Bonilla, A. (2013). Dirección estratégica para organizaciones inteligentes. 1. ed. San José. Editorial EUNED, Costa Rica. Pag.170ISBN9968-31- 267-3. Pp. 56
- David, F. (2000). Análisis FODA Administración Estratégica. En: <https://es.slideshare.net/rtrucios/analisis-foda-admini...>
- Hernández R, Fernández C. y Baptista, P. (2008). Metodología de la Investigación. 2da Edición. Editorial Mc Graw Hill-Interamericana de México S.A. de CV. Pp. 5,102, 263.
- Robbins, S. y DeCenzo, D. (2002). Fundamentos de administración. 3era edición. Editorial Pearson Educación México. Pp. 379.
- Sainz De Vicuña. (2012). El plan de Estratégico en la Práctica. Madrid: ESIC Editorial. Alfaomega Grupo Editor- ISBN: 8473569598: Español- Edición 2. Pp.45.
- Sallenave, J. (2004). Gerencia y Planeación estratégica. Editorial Norma. En: <https://books.google.co.ve/books/about/Gerencia>
- Velásquez, S. (2017). Plan Estratégico Gerencial para Mejorar la Comunicación y las Relaciones Interpersonales en los Coordinadores de los diferentes Departamentos de la Universidad Experimental Nacional de las Fuerzas Armadas Núcleo Delta Amacuro. Trabajo de Grado de Maestría en Gerencia. UNEFA. Núcleo Delta Amacuro. Venezuela.