

**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 Jaimes

Licenciada en Comunicación Social
Magíster en Administración. Mención: Gerencia General
Periodista. Mercado de Alimentos, C.A (Mercal)
eloinajaimescomunidad@gmail.com

Autor de correspondencia: Eloina Jaimes. E-mail: eloinajaimescomunidad@gmail.com

Recibido: 17/08/2020 **Admitido:** 27/11/2020

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 (5) Siempre (S), (4) Casi siempre (CS), (3) A veces, (2) Casi nunca (CN) y (1) Nunca (N); las cuales se midieron a través del método de escala de Likert. La validez del instrumento se realizó mediante el juicio de expertos y la confiabilidad por el método estadístico Alpha de Cronbach. Concluyendo que no se promueve la implementación de un plan estratégico para mejorar la comunicación institucional, situación que es una debilidad; a través de la formación dada se pudo reforzar implementando el mencionado plan, 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, C.A, Cojedes state; The technique used was the survey and the data collection instrument the questionnaire, structured by twenty (20) items with five alternative responses (5) Always (S), (4) Almost always (CS), (3) Sometimes, (2) Almost never (CN) and (1) Never (N); which were measured through the Likert scale method. The validity of the instrument was performed by expert judgment and reliability by Cronbach's Alpha statistical method. Concluding that the implementation of a strategic plan to improve institutional communication is not promoted, a situation that is a weakness; Through the training given, it could be reinforced by implementing the aforementioned plan, based on communicational strategies; it ranged from an initial motivation process to developing practice with different tools available in technology.

Keywords: Communication strategies, strategic plan, management strategies.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones deben ser concebidas como un conjunto de estructuras y procesos, y estar preparadas para vivir las transformaciones que la realidad globalizada exige, incorporando en los sistemas la capacidad de adaptación, aprendizaje y crecimiento que les permita funcionar con la debida eficiencia en el ambiente de cambio que se planifique. Por lo tanto, la gerencia debe llevar a la praxis de manera vanguardista las funciones de las ciencias administrativas como son la planificación, organización, dirección y control para alcanzar con éxito el fin que persigue. De tal manera, que las instituciones tanto públicas como privadas, requieren crear y mantener mecanismos eficaces que les permita generar a tiempo respuesta a los cambios en las tendencias que caracterizan el ambiente en el cual se desempeñan.

Tomando en consideración la planificación estratégica a nivel de la organización, Sainz De Vicuña (2012), dice que:

El 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).

De tal manera, que en toda organización es imprescindible un plan estratégico donde se sistematicen las acciones que pondrán en marcha la buena labor de todo el personal; por tanto toda acción ejercida por el hombre ha de ser planificada con anterioridad, desde el momento en que despierta debe poseer una concepción definida de lo que quiere y a dónde va, proyectarse de antemano un diseño de todos los aspectos de la vida; considerando que las acciones van en secuencias ordenadas y debe tomar control de las mismas para no divagar en ello.

En consonancia con el autor precitado se identifica el caso de Mercal en el estado Cojedes, en función de un plan estratégico dónde articule el cómo, cuándo, con qué y el porqué de las tareas que han de ejecutarse, las mismas han de estudiarse con anticipación para no caer en la improvisación; por lo tanto, deben establecer metas u objetivos. Es importante destacar, que la Misión MERCAL fue creada el 22 de abril del año 2003 con la inauguración de un Mercal Tipo I en el Sector Ruiz Pineda de la Parroquia Caricuao. Éste fue el primer establecimiento, comandado por el ciudadano Presidente de la República Bolivariana de Venezuela, Hugo Chávez Frías, quien indicó

que se daba inicio a la primera etapa de MERCAL.

En concordancia con lo expuesto en la Página Web <http://www.mercal.gob.ve/> (2018), en sus inicios MERCAL beneficiaba a 55.632 personas y contaba con cinco (5) establecimientos: tres (3) Mercas Tipo I y dos (2) Centros de Acopio; al cierre del año 2003, la red contaba con 1.625 establecimientos, para el año 2009, MERCAL experimentó un gigantesco incremento de beneficiarios elevando la cifra a más de 10 millones de personas. En el 2010, poseía más de dieciséis mil ochocientos puntos de venta distribuidos en: 210 Mercas Tipo I, 991 Mercas Tipo II, 36 Supermercados de víveres, 114 centros de acopio, 4 centros frigoríficos, 3 súper mercados de hortalizas, frutas y verduras, 346 mercalitos móviles, 1.695 mercalitos comunales y 13.417 mercalitos.

A través del tiempo se ha logrado una conexión entre el pueblo y el Estado, pues esta Misión trabaja de la mano de los Comités de Alimentación de los Consejos Comunales para fortalecer la soberanía y seguridad alimentaria de todo el país, siempre basados en la premisa de que un pueblo libre y organizado, debe velar junto al Estado para que la población disfrute, goce, y ejerza su derecho a recibir una alimentación sana, de calidad y a precios justos. En Enero del año 2004, inicia las labores dentro de la revolución alimentaria del país, la

Coordinación Regional Jefatura de Mercal en el estado Cojedes, apertura el Módulo Tipo I “Rómulo Betancourt”, en San Carlos, Municipio Ezequiel Zamora; con cuatro auxiliares de almacén, dos cajeras, un asistente administrativo y el Coordinador Estatal; hasta la actualidad es el único establecimiento de red directa en la capital del estado Cojedes, se trabaja bajo presión y con un personal formado y convencido de la magnitud de la misma, han contribuido, fortalecido y defendido la seguridad alimentaria del país.

La precitada Institución tiene como misión, según refleja la Página Web <http://www.mercal.gob.ve/> (ob. cit.), consolidar en toda la geografía nacional la distribución planificada de alimentos en la zona de pobreza extrema, bajo los preceptos que impulsa la Revolución y el Gobierno Nacional para erradicar el hambre en el país. Además, la visión es garantizar la distribución planificada de alimentos en todas las parroquias en las que hacen vida familias en estado de vulnerabilidad. Es importante destacar, que Misión MERCAL, se esfuerza por atender a las familias más vulnerables, enmarcado en el concepto de justicia, equidad e igualdad social.

En tal sentido, es importante resaltar que el lugar de trabajo de MERCAL, debe ser un espacio de convivencia social fundamentado en la comunicación como un fenómeno inherente a la relación grupal del ser humano, por medio

del cual se obtiene información acerca de su entorno y son capaces de compartirla haciendo partícipes a otros de esa información, donde las personas se desarrollen, reflejándose esto, en el comportamiento que tiene cada quien; aspecto preponderante para las organizaciones que orientan la gestión fundamentadas en el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo como una herramienta para realizar estrategias de cambios dentro de la empresa, para lograr productividad y rentabilidad, obteniendo como premio la satisfacción de haber logrado lo que se ha propuesto.

Es por ello, que 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 referido a un plan estratégico gerencial para el fortalecimiento de la comunicación institucional de Mercados de Alimentos MERCAL, C.A, estado Cojedes.

JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El ser humano en la medida que crece y se desarrolla cambia, modifica sus hábitos se provee de un aumento considerable de expectativas en lo que se refiere a planificación del futuro, aspiraciones, estatus, responsabilidad e ingresos. Por lo que necesita estar en constante formación. La clave para este mejoramiento se logra a través de una mayor comunicación y una mejor relación interpersonal. Desde esta perspectiva, el estudio referido a un plan estratégico gerencial para el fortalecimiento de la comunicación institucional de Mercados de Alimentos MERCAL, C.A, estado Cojedes; se ubica de acuerdo al Plan General de Investigación de la UNELLEZ (2008-2012), en el área de ciencias económicas y sociales, y en la línea de investigación gerencia general. En tal sentido, la investigación es de interés para todo el personal que labora en la mencionada Organización; debido a que a ellos están dirigidos los objetivos a cumplir.

Es importante destacar, que la importancia teórica y práctica de este estudio, se centra en que puede derivar acciones concretas que aportan beneficios al equipo gerencial y coordinadores para la ejecución de las funciones inherentes a la comunicación institucional, conjuntamente con la planificación estratégica, fundamentando las bases teóricas que de una u otra forma clarifiquen estas funciones como promotores en la participación de los trabajadores, grupos del entorno social y comunidad en general, en la que está presente.

Además, esta investigación ofrece la posibilidad de verificar la presencia o carencia de limitaciones en el personal que se desempeña en MERCAL Cojedes a través de la detección de necesidades, apoyando los esfuerzos actuales por lograr un talento humano que enfoque estratégicamente la gestión operativa y funcional dentro de la Organización; por cuanto, es relevante contar con un perfil dotado de competencias psicológicas suficientes para enfrentar exitosamente las metas fijadas. Desde el punto de vista metodológico, generará un instrumento de recolección de información en el que se obtendrán datos concernientes a la comunicación institucional. Cabe destacar que la presente investigación representará un aporte científico, debido a que puede servir de marco referencial para otros investigadores interesados en profundizar en esta área de estudio.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan estratégico gerencial para el fortalecimiento de la comunicación institucional de Mercados de Alimentos MERCAL, C.A, estado Cojedes.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

-Diagnosticar la situación actual de la comunicación institucional de Mercados de Alimentos MERCAL, C.A, estado Cojedes.

-Diseñar un plan estratégico gerencial para el fortalecimiento de la comunicación institucional de Mercados de Alimentos MERCAL, C.A, estado Cojedes

-Implementar el plan estratégico gerencial para el fortalecimiento de la comunicación institucional de Mercados de Alimentos MERCAL, C.A, estado Cojedes.

-Evaluar los beneficios que aportará la implementación del plan estratégico gerencial para el fortalecimiento de la comunicación institucional de Mercados de Alimentos MERCAL, C.A, estado Cojedes.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Velásquez (2016), realizó 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. Presentó 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.

La población estuvo conformada por quince (15) personas, entre coordinadores; como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario, con la finalidad de obtener información detallada, sobre las estrategias gerenciales. Para el análisis y presentación de los resultados se codificó, tabuló y analizó la información suministrada por los informantes, en función del problema, objetivos y variables de la investigación. El análisis de los resultados preliminares, revela 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. Tal como se evidencia, este estudio posee relación

con la investigación actual, 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 “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 el 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 irremediamente llevar los objetivos al fracaso o al caos. De allí que en rigor, la practica gerencial ha de plasmarse en el curso concreto, conscientemente de la acción, siendo guiada a través de métodos estratégicos de trabajo orientada al tiempo necesario para su ejecución, siendo la planeación una guía metodológica para enfrentar una situación que busca obtener resultados óptimos atribuidos a los objetivos planteados.

ORIGEN DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

De acuerdo con Martínez (2004), el nacimiento de la comunicación institucional está ligado a la aparición de las instituciones. La comunicación institucional ha evolucionado desde las antiguas tribus nómadas, que unían esfuerzos para cazar. Conforme evolucionaban las sociedades, iban creando sus propias instituciones que respondían a funciones muy diversas: de defensa, comerciales, religiosas, políticas, culturales, y otras de muy diversa índole. Estas instituciones tenían un lugar en la sociedad y proponían ideas, modos de gobernar y valores.

Es importante destacar, en palabras del precitado autor, que a lo largo de la historia ha variado el modo de difundir ideas en la sociedad, por ejemplo, Julio Cesar ya ofrecía en *De Bello Gallico* y en otros escritos una visión particular de su imperio que podría compararse con tipos de comunicación política e institucional de nuestros días, como la justificación de una intervención armada en un país. La creación de la imprenta fue el impulso decisivo para la propagación institucional de las ideas presentes en la sociedad desde sus orígenes, ya que tenía una enorme capacidad de difusión. Se aprovecharía la imprenta para difundirlas de modo masivo frente a los adversarios en situaciones de conflicto religioso o político. De hecho, el término propaganda fue

institucionalizado en 1622 con la creación de la *Sacra Congregatio de Propaganda Fide*, que tenía la finalidad de divulgar la fe católica en la recién descubierta América y contrarrestar el efecto del protestantismo en Europa.

De tal manera, que para Martínez (ob. cit), en los siglos XIX-XX, el enorme desarrollo económico-industrial y los adelantos científicos provocaron el descubrimiento de nuevos medios de comunicación con un potencial de difusión extraordinario: primero la radio, después la televisión y, más adelante, la tecnología digital o Internet. Estos medios configuraron una nueva sociedad, la sociedad de la información, que da vida a una cultura global y sitúa a los medios de comunicación en el centro del debate político, religioso, comercial e ideológico desde el siglo XX. En síntesis, la comunicación institucional como disciplina surgió a mediados del siglo XX, ligada a la comunicación de empresas comerciales, que comenzaron a vender sus productos a gran escala especialmente en Estados Unidos y vieron la oportunidad de relacionarse con sus clientes de un modo masivo a través de las múltiples fórmulas comunicativas que ofrecían los nuevos medios.

COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

El desarrollo actual de la comunicación institucional está marcado por un entorno globalizado, competitivo y cambiante.

Empresas e instituciones se enfrentan con desafíos y oportunidades que requieren análisis y planteamientos cada vez más profesionales de la comunicación, tanto a nivel estratégico como operativo. La práctica de la comunicación institucional busca proporcionar una visión global de la comunicación dentro de la estrategia competitiva de las organizaciones, se muestra también como parte de las herramientas de gestión que utiliza el marketing, la publicidad, la comunicación interna y los asuntos públicos para alcanzar diversos objetivos institucionales.

Es importante destacar, que para Cornelissen (2017), el desarrollo teórico de la comunicación está marcado principalmente por dos paradigmas. El paradigma relacional, que surgió con fuerza durante los años 90. Se centra en el análisis de las relaciones entre instituciones y públicos. El concepto de relación se considera como el eje de la comunicación institucional. El paradigma reputacional, que se centra en el contexto directivo, y busca aportar fórmulas para valorar y medir la reputación de una organización ante sus públicos. Se considera que Fombrun (1996), sienta las bases de esta perspectiva en su obra *Reputation: realizing value from the corporate image*.

Además, el cambio tecnológico tiene también un impacto considerable en la gestión de la comunicación institucional. Las

tecnologías de la información y la comunicación (TIC) están generando posibilidades estratégicas y técnicas. El impulso de los medios sociales en Internet ha generado gran interés en las instituciones. De acuerdo con Mora (2009), la comunicación... “entendida en sentido amplio, se ha convertido en una dimensión de la vida, también en un negocio de grandes proporciones: música, video juegos, televisión en el ordenador y en el teléfono móvil, correo electrónico y servicios comerciales en red” (p.7). Al mismo tiempo, se populariza el uso de blogs y plataformas de microblogging como Twitter o redes sociales como Facebook. Se trata de herramientas valiosas para las relaciones con los medios, el control de la reputación y la promoción de productos y servicios.

Para Cornelissen (ob. cit), en la actualidad se entiende por comunicación institucional, “la función de gestión que ofrece un marco para la coordinación efectiva de todas las comunicaciones internas y externas, con el propósito de establecer y mantener una reputación favorable frente a los públicos de los que la organización depende” (P.210). Esta definición resume diversos elementos presentados a lo largo de la historia de la comunicación. En términos generales, refuerza la visión funcional de la comunicación institucional que introduce el concepto de públicos e intenta proyectar la idea de

dependencia recíproca entre la empresa y los diferentes colectivos genéricos de una organización.

MATERIALES Y MÉTODOS

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 estudio. 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).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

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

Del estudio realizado se concluye la inexistencia de un plan estratégico para 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 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 observó 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.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez, G. 2004. Trabajo de grado centrado en relaciones entre variables. Caracas: UPEL-IMPM. Pp. 43.
- Bonilla, A. 2013. Dirección estratégica para organizaciones inteligentes. 1. ed. San José. Editorial EUNED, Costa Rica. Pag.170ISBN9968-31- 267-3. Pp. 56
- Cornelissen, J. 2017. Corporate Communication. A guide to Theory & Practice. London: SAGE
- Fombrun, J. 1996. Reputation: realizing value from the corporate image. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Pres
- 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.
- Martínez, Y. 2004. La Comunicación Institucional. Análisis de sus Problemas y Soluciones. Madrid: Fragua
- Mora, M. 2009. 10 Ensayos de Comunicación Institucional. Pamplona: EUNSA.
- Sainz De Vicuña. 2012. El plan de Estratégico en la Práctica. Madrid: ESIC Editorial. Alfaomega Grupo Editor- ISBN: 8473569598: Español- Edición 2. Pp.45.
- Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” Plan General de Investigación UNELLEZ 2008 – 2012. (Julio, 2008). Barinas: Ediciones de la Unellez.
- Velásquez, S. 2016. 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.

Web <http://www.mercal.gob.ve/> 2018.