



**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS
“JOSÉ MARTÍ PÉREZ”**

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

Centro de Estudios de Técnicas Avanzadas de Dirección

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN**

**Título: Estrategia de Comunicación en la Aldea Universitaria
Ribero 4 del estado Sucre**

Autor: Lic. ÁngelMaría LeónArcia

Tutor:DrC. Juan Emilio Hernández García

Consultante:DrC. José Camilo Valdivia Cruz

2013

Pensamiento



Primero que nada, quiero dar los buenos días a todo el pueblo de Venezuela y, este mensaje bolivariano va dirigido a los valientes soldados que se encuentran en el Regimiento de Paracaidistas de Aragua y en la Brigada de Valencia:

Compañeros, lamentablemente, por ahora, los objetivos que nos planteamos no fueron logrados en la ciudad capital. Es decir, nosotros acá en Caracas, no logramos controlar el poder. Ustedes lo hicieron muy bien por allá, pero ya es tiempo de evitar más derramamiento de sangre. Ya es tiempo de reflexionar y vendrán nuevas situaciones y el país tiene que enrumbarse definitivamente hacia un destino mejor. Así que oigan mi palabra. Oigan al Comandante Chávez quien les lanza este mensaje para que, por favor, reflexionen y depongan las armas porque ya, en verdad, los objetivos que nos hemos trazado a nivel nacional, es imposible que los logremos. Compañeros, oigan este mensaje solidario. Les agradezco su lealtad, les agradezco su valentía, su desprendimiento, y yo, ante el país y ante ustedes, asumo la responsabilidad de este Movimiento militar Bolivariano. Muchas gracias."

Hugo Rafael Chávez Frías

4 de febrero de 1992

Dedicatoria

Dedico este trabajo investigativo, para optar por el título académico de Máster en Dirección, a dios todo poderoso, a mis hijos que soportaron tantas horas de mi ausencia dedicadas al estudio y a la realización de la investigación, por su apoyo incondicional y alta comprensión. A mi madre que siempre me estimuló y apoyó para seguir adelante en mi superación profesional y a todas las personas que de una forma u otra sé que están contentos de que yo pueda alcanzar este título académico.

Agradecimientos

Agradezco la posibilidad que tengo de presentar este trabajo investigativo para optar por el título académico de Máster en Dirección a la Revolución Bolivariana por permitir y exigir que se preparen sus profesionales cada vez más para elevar su nivel científico, a los profesores del Centro de Estudios de Técnicas Avanzadas de Dirección, adjunto de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, y en especial a la DrC. Adilén Carpio Camacho por todo el esfuerzo y empeño que han puesto para que esta maestría rinda los frutos esperados.

Agradezco al profesor DrC. Juan Emilio Hernández García por el apoyo brindado en la elaboración y culminación de este trabajo investigativo, a los directivos de la Misión Sucre que me autorizaron y apoyaron para cursar la maestría y a los de la Aldea Universitaria Ribero 4 por su aprobación y apoyo en la investigación realizada.

Agradezco también a todas las personas que de una forma u otra me han apoyado en el transcurso de este período de estudio e investigación.

ÍNDICE

| Índice | Páginas |
|---|---------|
| Resumen | |
| Introducción. | 1 |
| CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN. | |
| 1.1 Concepto de comunicación. | 5 |
| 1.2 El proceso de la comunicación. | 6 |
| 1.3 Barreras existentes en el proceso de comunicación. | 8 |
| 1.4 Generalidades de la comunicación organizacional. | 9 |
| 1.5 comunicación organizacional. | 9 |
| 1.6 Funciones de la comunicación. | 10 |
| 1.7 Ámbitos de la comunicación: interna y externa. | 10 |
| 1.8 La cultura organizacional como elemento favorecedor de la comunicación. | 13 |
| 1.9 La toma de decisiones en el proceso de dirección. | 15 |
| 1.9.1 Clasificación de la toma de decisiones. | 15 |
| 1.9.2 Importancia de la toma de decisiones. | 16 |
| 1.9.3 Etapas en el proceso de toma de decisiones. | 17 |
| 1.10 La comunicación y su importancia en la toma de decisiones. | 19 |
| 1.11 Evolución y concepción de la calidad a los sistemas de gestión. | 20 |
| 1.12 La calidad y su contextualización en las instituciones educativas venezolanas. | 26 |
| 1.12.1 Dimensiones de la calidad en las instituciones de educación superior. | 27 |
| Conclusiones parciales. | 33 |
| CAPÍTULO 2: PROCEDIMIENTO PARA DESARROLLAR LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA ALDEA UNIVERSITARIA RIBERO 4 | |
| 2.1 Procedimiento propuesto para desarrollar la estrategia de | 34 |

| | |
|---|----|
| comunicación | |
| 2.2 Fase de Diagnóstico | 36 |
| 2.3 Fase de Proyección | 51 |
| 2.4 Fase de ejecución y control | 54 |
| 2.5 Evaluación de la calidad de los procesos | 56 |
| 2.6 Evaluación de la toma de decisiones. | 57 |
| Conclusiones parciales. | 57 |
| CAPÍTULO 3: IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EN LA ALDEA UNIVERSITARIA RIBERO 4 | |
| 3.1 Estrategia de comunicación en la Aldea Universitaria Ribero 4. | 59 |
| 3.2 Fase de diagnóstico. | 59 |
| 3.3 Fase de proyección. | 81 |
| 3.4 Fase de ejecución y control. | 81 |
| 3.5 Evaluación de la calidad de los procesos. | 83 |
| 3.6 Evaluación de la toma de decisiones. | 85 |
| Conclusiones parciales. | 86 |
| CONCLUSIONES GENERALES | 87 |
| RECOMENDACIONES | 88 |
| BIBLIOGRAFÍA | 89 |
| ANEXOS | 90 |

RESUMEN

El sistema educativo venezolano se caracterizaba por ausentismo, bajo rendimiento académico y el intento de privatización de la educación. De cada cien venezolanos que ingresaban a la educación inicial, solo cinco culminaban el bachillerato y uno lograba obtener un título universitario, apareciendo una profunda exclusión que rompía con los principios de libertad e igualdad.

El nuevo gobierno nacional crea las misiones educativas, siendo una de ellas la Misión Sucre, instancia recurrente a la Universidad Bolivariana. En la Misión Sucre es preocupante que no exista una estrategia de comunicación coherente que les permita a los coordinadores de aldeas tomar las decisiones más acertadas para garantizar un buen funcionamiento de las mismas y elevar su calidad, limitando así la gestión de los directivos en estas instancias.

Para resolver el problema anterior se desarrolló esta investigación con elevado rigor científico que desarrolla una estrategia de comunicación que favorece la toma de decisiones y contribuye a la mejora de la calidad de los procesos en la aldea universitaria Ribero 4. Para ello se utilizaron los métodos de investigación teóricos y empíricos. De los teóricos se emplean el analítico-sintético, el de inducción-deducción y el dialéctico. De los empíricos se emplean la encuesta, la entrevista, análisis de documentos, análisis de los resultados de la actividad y la observación científica.

Los principales resultados de la investigación son:

El proceso de implementación de la estrategia contribuyó al mejoramiento de indicadores, que son claves, para medir y/o valorar la calidad y la toma de decisiones institucionales, y la productividad del trabajo, por lo que así se tiene se valida la correlación positiva de todos los indicadores.

Asimismo el estudio se pudiera generalizar en las restantes aldeas del Estado y del país como forma de contribuir a la calidad de la Educación Superior venezolana.

SUMMARY

The Venezuelan educational system was characterized by truancy, low academic performance and the attempt of privatization of education. Of every 100 Venezuelans who were admitted to initial education, only five ended high school and one could earn a college degree, appearing a deep exclusion that broke with the principles of freedom and equality.

The new national Government creates educational missions, one of them being the mission Sucre, recurrent instance to the Bolivarian University. In the mission Sucre, it is worrisome that there is a strategy of consistent communication allowing the coordinators of villages take better decisions to ensure a smooth operation of the same and raise its quality, thus limiting the management of managers in these instances.

This research with high scientific rigor developed a communication strategy that facilitates decision-making and contributes to the improvement of the quality of the processes in the University village Ribero 4 was developed to solve the previous problem. So we used the methods of research theoretical and empirical. Theorists analytic-synthetic, that of induction-deduction and the dialectical are used. Of the empirical survey, interview, document analysis, analysis of the results of the activity and scientific observation are used.

The main results of the research are: the implementation of the strategy process contributed to the improvement of indicators, which are key to measure and/or assess the quality and institutional decision-making, and the productivity of work, by what has thus validates the positive correlation of all the indicators. Study could also be generalized in the remaining villages of the State and the count.

INTRODUCCIÓN

El mundo de hoy está en continuo cambio, donde se producen informaciones constantemente, que deben ser distribuidas entre los diferentes niveles y cadenas de mando de cualquier organización actual. Esto ha traído como consecuencia que la comunicación sea una herramienta indispensable para los gerentes modernos, por contribuir con la toma adecuada de decisiones que vayan en pro de alcanzar los objetivos trazados a nivel empresarial o de entidad pública.

La citada toma de decisiones es de suma importancia para los gerentes, ya que permite realizar un estudio detallado para así elegir el mejor camino a seguir tanto por una empresa como por una entidad pública. También armoniza y humaniza la labor del grupo de trabajo lo cual se traduce en un aumento de la calidad de su desempeño en los diferentes niveles de la organización. Cabe destacar que los directivos de los procesos educativos también la necesitan, ya que el fin sería aumentar los niveles de eficacia y de eficiencia tanto del personal educativo como de los estudiantes para así lograr la excelencia académica como uno de los fines de la educación.

Al culminar de la década de los noventa, del siglo XX, el sistema educativo venezolano estaba colapsado; motivado por el ausentismo, el bajo rendimiento académico y el intento de privatización de la educación. Según datos de un estudio de la Oficina Central de Información (1993), se demostró que 2 millones 300 mil jóvenes no asisten a ningún centro de enseñanza: casi 65 mil no han asistido a la escuela; una cifra superior a los 300.000 están desempleados; 932.013 ya han tenido hijos y 190 mil son jefes de sus respectivos hogares, se observaba así una profunda exclusión que rompía con los principios de libertad e igualdad.

La situación plasmada en esta aseveración hizo que el nuevo gobierno nacional creara las misiones educativas, siendo una de ellas la Misión Sucre, instancia recurrente a la Universidad Bolivariana. En la Misión Sucre es preocupante que no exista una estrategia de comunicación coherente que permita a los coordinadores de Aldeas Universitarias tomar las decisiones más acertadas para garantizar un buen funcionamiento de las mismas y elevar su calidad, limitando así la gestión de los

directivos en estas instancias. Además, debido a que la comunicación entre los estudiantes y los docentes en las diferentes áreas del quehacer educativo no se produce de manera eficiente, también los limita a indagar sobre posibles problemáticas que se presenten y que puedan ser objeto de investigaciones de pre y postgrado que contribuirían así a minimizarlas en un número considerable de las Aldeas Universitarias.

Ante esta situación los directivos se ven obligados a tomar decisiones carentes de sustento informativo, conllevando muchas veces a la improvisación lo que trae como consecuencia que un sinnúmero de actividades no se realicen o se hagan a medias por no ser comunicadas a tiempo o simplemente no contar con ninguna información. De las decisiones acertadas depende el futuro de este proyecto socioeducativo venezolano, ya que el mismo está enmarcado en las líneas estratégicas del Plan de la nación “Simón Bolívar” y el Programa de la Patria como punta de lanza para el logro de la Misión Cristo, que no es más que darle al pueblo la mayor suma de felicidad social.

En el país, el fortalecimiento de las políticas en materia de educación se propaga con la Misión Sucre, que tiene el objetivo de garantizar el acceso a la educación universitaria a los bachilleres que no han podido ingresar o culminar estudios en alguna institución de educación universitaria. Para esto debe promoverse la comunicación, la toma de decisiones para elevar la calidad y los valores, bajo los principios de la ética, profesionalismo, vocación y respeto social, y así el alumno podrá participar de manera activa en su propia formación como profesional.

La Universidad Bolivariana, casa de educación universitaria por su carácter experimental, presenta diversas problemáticas, una de ellas es el deficiente flujo comunicacional e informacional intra e inter aldeas, ejemplo de ellos se tiene con las tres aldeas universitarias que funcionan en el municipio Ribero del estado Sucre.

En la búsqueda de puntualizar los aspectos resaltantes de esta **situación problemática**; se puede señalar en un diagnóstico fáctico preliminar lo siguiente:

- Deficiente vínculo comunicacional entre los coordinadores de aldeas en todos los programas.
- Inexistencia de una red informática activa, puesto que todos los recaudos los piden en digital y de forma apresurada o inmediata.

- Desconocimiento de instrumentos legales que permitan tomar decisiones acertadas y a tiempo.
- Retardo en el envío de las informaciones lo que explica el porqué de las improvisaciones en la realización de las actividades académicas.
- Inexistencia de un banco de datos que registre las actuaciones de los estudiantes, para así tener un control donde estos se apoyen para realizar trabajos de investigación y potenciar su formación profesional y por ende de la Misión Sucre.
- Carencia de recursos económicos para afrontar cualquier situación adversa o que condicionen el flujo comunicacional intra e inter Aldeas.

Como **problema de investigación** se plantea la carencia de un sistema de comunicación que favorezca la toma de decisiones y la mejora de la calidad de los procesos en la Aldea Universitaria Ribero 4 del estado Sucre. **La hipótesis** como respuesta anticipada al problema científico que se plantea es: El diseño e implementación de una estrategia de comunicación en la Aldea Universitaria Ribero 4 favorecerá la toma de decisiones para mejorar la calidad de los procesos.

El **objeto de estudio teórico** es la comunicación organizacional. Y el **campo de acción** estrategia de comunicación organizacional en la Aldea Universitaria Ribero 4. Para cumplir con el problema científico se propone como **objetivo general**: desarrollar una estrategia de comunicación que favorezca la toma de decisiones y la mejora de la calidad de los procesos en la Aldea Universitaria Ribero 4 del Estado Sucre.

Los objetivos específicos:

1. Elaborar el marco teórico referencial relacionado con la comunicación organizacional, la toma de decisiones y la calidad de los procesos educativos.
2. Diseñar un procedimiento de estrategia de comunicación organizacional en la Aldea Universitaria Ribero 4.
3. Evaluar la contribución de la implementación de la estrategia de comunicación organizacional a la toma de decisiones para mejorar la calidad de los procesos educativos en la Aldea Universitaria Ribero 4.

El valor teórico está dado por la construcción del marco teórico referencial, a partir de un análisis bibliográfico sobre estrategia de comunicación, toma de decisiones y calidad

de los procesos educativos. Constituyen también valor teórico los pasos definidos para elaborar la estrategia de comunicación y los indicadores de calidad.

El valor metodológico se refleja en la integración de conocimientos de diferentes áreas con la finalidad de diseñar una estrategia de comunicación a través de pasos ordenados de forma lógica, teniendo en cuenta las características y condiciones de las instituciones educativas. Además, está dada por el grado de aplicabilidad que puede tener en otras organizaciones con similares características, la cual tributa de forma directa en el incremento de la calidad de la educación.

El valor práctico está dado por la implementación de la estrategia de comunicación organizacional en la Aldea Universitaria Ribero 4 y la evaluación de los indicadores de calidad de los procesos.

El valor social de esta investigación se encuentra en la pretensión de contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación superior lo cual repercutiría en el desarrollo social de la nación, favoreciendo la adecuada comunicación organizacional en las aldeas universitarias. Se contribuye a la continuidad del propio proceso de universalización al mejorar las decisiones para elevar la calidad y así incorporar a los jóvenes a estudios universitarios para que participen en el desarrollo del entorno que los rodea y consolidar un sistema social justo, equitativo y eficiente. El beneficio incide en miles de personas en Venezuela.

Los **métodos de investigación** utilizados para este estudio son del orden teórico y empírico. De los teóricos se emplean el analítico–sintético, el de inducción–deducción y el dialéctico - materialista. De los empíricos se emplean la encuesta, la entrevista, el análisis de documentos, estudio de resultados de la actividad y la observación científica.

Para su mejor comprensión el informe de investigación se presenta en tres capítulos, Capítulo 1: Marco teórico referencial de la investigación, Capítulo 2: Diseño de procedimiento de una estrategia de comunicación organizacional para la aldea universitaria Ribero 4 y Capítulo 3: Implementación de la estrategia de comunicación organizacional en la Aldea Universitaria Ribero 4. Luego se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos correspondientes

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En el presente capítulo se abordan los temas teóricos que permiten justificar la existencia del problema científico y establecer las bases para comprobar la hipótesis de la investigación. Se exponen temas como la comunicación, las estrategias de comunicación, la toma de decisiones y la calidad en el proceso educativo. En la figura 1.1 aparece el hilo conductor de la investigación.

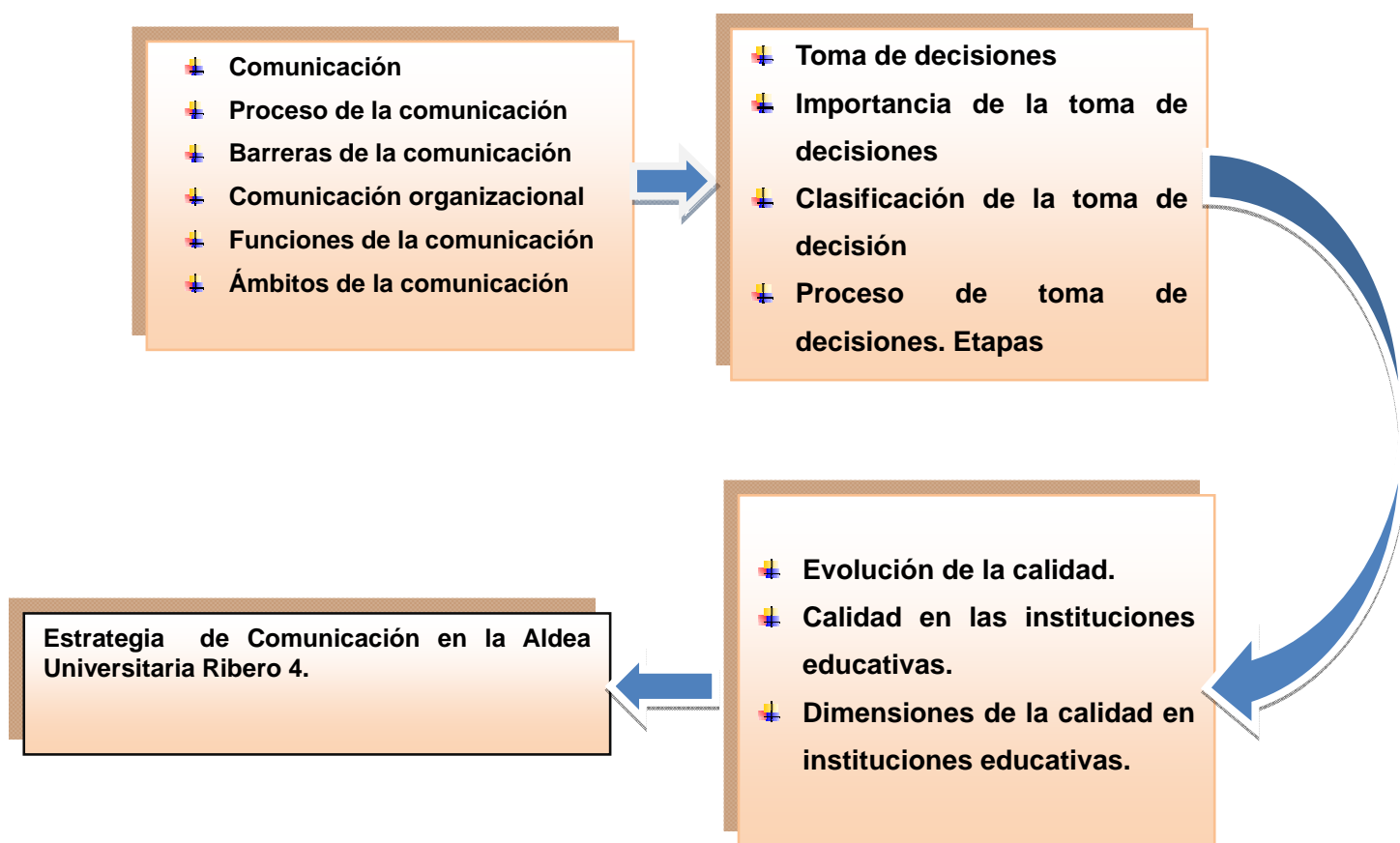


Figura 1.1.Hilo conductor. Fuente: elaboración propia.

1.1 Conceptos de comunicación.

La comunicación es una de las actividades más importantes del ser humano. Ya que a través de ella se puede intercambiar ideas y pensamiento, aunque algunos

escritores expresan que la comunicación es un acto social producido por humanos y que es socializado por estos mismos. La comunicación va más allá de una mera expresión para convertirse en un proceso ya que para que esta pueda existir se deben efectuar una serie de condiciones necesarias. Al respecto algunos autores expresan lo siguiente:

Chiavenato, (2006): "Comunicación es el proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra. Por lo tanto, toda comunicación influye por lo menos a dos personas: el que envía el mensaje y el que lo recibe".

Stanton, Etzel y Walker, (2006), la comunicación es "la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte"

Robbins y Coulter (2005), brindan la siguiente definición: "Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados".

Pasquali, (2007) "Comunicación es la relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre".

Estos autores coinciden en que la comunicación es una transferencia de información entre dos o más personas y su respectiva comprensión, pero estudiando la comunicación existen otros elementos que interactúan entre lo que se emite y lo que se escucha lo cual determinaría la eficacia de la comunicación. La comunicación se da entre humanos que como seres sociales interactúan entre sí.

1.2 El proceso de la comunicación.

Sobre la comunicación se han escrito una diversidad de teorías, desde la antigüedad, como lo es el caso de Aristóteles, el cual afirmaba que la comunicación tenía tres elementos esenciales como lo son el orador, discurso y auditorio. Hoy en día se habla de: emisor, mensaje y receptor. Berlo, (1979).

Los modelos actuales no difieren mucho de lo expuesto por Aristóteles solo que se le han ido incorporando otros elementos como lo es el caso de Shannon y Weaver, (1947) que plantearon que los componentes de la comunicación incluyen una fuente,

un transmisor, una señal, un receptor y un destino. Así como los de Schramm (1969) que concibe, a la comunicación como un proceso determinado por compartir, es decir, por establecer relaciones entre personas que tengan en común tres componentes como mínimo, tales componentes son: la fuente (puede ser una persona, una cadena de televisión, un medio impreso,...), el mensaje (verbal o no verbal, diferentes formas de expresión) y el destino (la persona que escucha o recibe el mensaje). Para Berlo, (1979) las diferencias que existen entre estos modelos son en parte, relativas a la terminología, en parte a la adición o sustracción de elementos.

En la actualidad sigue rigiendo esa misma visión y en la presente investigación se toma como esquema para el proceso de comunicación el siguiente:

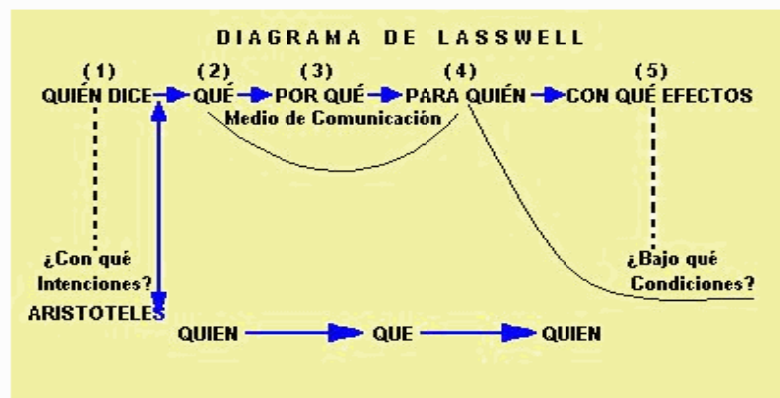


Figura 1.2. Modelo de comunicación (Laswell)

Laswell concibió su modelo de comunicación como una herramienta sencilla que va dirigido a captar un sin número de persona, funciona de forma lineal, mediante de un estímulo – respuesta, se ocupa de analizar el contenido de los mensajes y no el continente, y se basa en “*quién dice qué a quién, mediante qué canal y con qué efecto*”.

a) **Quién:** “Quién” es el emisor, es decir, el origen, la fuente de toda comunicación. Laswell (1948) incluyó en esta denominación todas las categorías de emisores: desde el simple periodista que escribe una nota hasta las agencias internacionales periodísticas o publicitarias.

b) **Dice qué:** Se trata aquí del mensaje. Laswell(1948) se detiene principalmente en el análisis de la información contenida en el mensaje en términos estadísticos, esto es, procediendo a una clasificación sistemática y cuantitativa de los datos informativos del mensaje.

c) **Por cuál canal:** Se trata de los medios usados para transmitir el mensaje. Laswell(1948) introdujo la noción de análisis de medios, es decir, la investigación del o de los mejores canales capaces de vehiculizar el mensaje al o a los receptores.

d) **A quién:** En relación con el análisis de medios, el análisis de receptores es, para Laswell,(1948) sobre todo cuantitativo. Preconiza medir en términos de cantidad el universo a alcanzar para aislar una o varias partes.

e) **Con qué efecto:** Se trata del impacto que Laswell (1948) concibe en forma global. En otros términos: el estímulo contenido en un mensaje dado, vehiculizado por tal medio, dirigido a una población o segmento de mercado de tal volumen dando tal resultado. Éste será, por ejemplo, el análisis del impacto de un mensaje publicitario en determinada región del mercado en términos de volumen de ventas, imagen, posicionamiento, etcétera.

1.3 Barreras existentes en el proceso de comunicación.

La comunicación es algo cotidiano en la vida de los seres humanos, aunque nos parezca sencillo nos cuesta comunicarnos bien, por diferentes motivos. Estas causas de interferencia en el proceso de la comunicación se denominan barreras las cuales, según Keith,(1999), son las siguientes: personales, físicas y semánticas.

- ✚ **Personales:** son interferencias de la comunicación que provienen de las emociones, los valores y los malos hábitos de la escucha. Se encuentran a menudo en las situaciones de trabajo.
- ✚ **Físicas:** ocurren en el ambiente donde se realiza la comunicación. La más común de esta es el ruido repentino que distrae y que temporalmente ahoga un mensaje.
- ✚ **Semánticas:** surgen de las limitaciones de los símbolos a través de los cuales nos comunicamos. Los símbolos tienen varios significados, y hemos de elegir uno de ellos. Algunas veces escogemos el significado erróneo y entonces se

producen los malos entendidos.

Aunque en algunos textos se mencionan otras barreras estas se encuentran inmersas entre estas tres.

1.4 Generalidades de la comunicación organizacional.

Desde sus inicios el hombre ha buscado la forma de organizarse ya sea para satisfacer sus necesidades básicas o simplemente dividirse el trabajo cotidiano. Para Thompson (2010) la organización es un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines.

Los fines deben ser comunes en la organización ya que estos equilibrarían la labor del recurso humano y motivaría a los empleados a ser más eficientes en sus tareas.

1.5 Comunicación organizacional.

Hoy en día las organizaciones afrontan grandes retos, ya que la dinámica económica a nivel mundial, a partir de la globalización, es cambiante y las organizaciones para poder ser cada día más competitivas tienen que amoldar sus medios de producción a los nuevos cambios y exigencias del mercado actual y reorganizar sus sistemas administrativos a fin de hacerlos más eficaces y menos costosos.

Esto lleva a pensar en la reestructuración de la comunicación organizacional de tal forma que ayude a la organización en el logro de sus objetivos.

Las organizaciones constituyen como lo cita Schein, (1995) " la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad".

Para que las organizaciones puedan ser cada día más competitivas y puedan afrontar las exigencias que demanda un mercado cada vez más globalizado se debe contar con una excelente comunicación dentro de todos los niveles organizativos, al respecto Fernández Collado(2002) define la comunicación organizacional como "el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una

organización, y entre ésta y su medio”, también la entiende 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”.

Si bien es cierto que la información es de suma importancia para las organizaciones, lo es más aún estar informados de lo que acontece día a día dentro y fuera de las organizaciones, para así poder tomar las decisiones más acertadas y lograr los objetivos y las metas propuestas.

1.6 Funciones de la comunicación.

La buena comunicación tiene mucha importancia para la eficacia de cualquier organización, ya que por naturaleza el ser humano transfiere y recibe información de sus semejantes, esto con un fin explícito. Para Robbins (2004) en cualquier organización existen cuatro funciones centrales: controlar, motivar, expresar emociones e informar.

- ✚ **Control:** actos de comunicación formal e informal para controlar el comportamiento de los individuos en las organizaciones.
- ✚ **Motivación:** la comunicación aclara a los empleados lo que han hecho, qué tan bien lo han hecho y qué pueden hacer para mejorar el desempeño.
- ✚ **Expresión emocional:** interacción social en la forma de comunicación de un grupo de trabajo; ofrece una vía para que los empleados se expresen.
- ✚ **Información:** los individuos y los grupos de trabajo necesitan información para tomar decisiones o hacer su trabajo.

De estas funciones ninguna gozan de un nivel de importancia específica, que cada una juegan un papel específico dentro de la comunicación.

1.7 Ámbitos de la comunicación: interna y externa

La comunicación interna es toda aquella información que fluye dentro de las organizaciones, proporcionando mensajes de interés a todas aquellas personas que

laboran dentro de las organizaciones, sin importar su tamaño, estas informaciones fluyen por canales y redes que la harán más efectivas, evitando las comunicaciones informales y los rumores que tanto daño hacen a las organizaciones.

Al respecto Collado (2003) dice que la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de los diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con el logro de los objetivos organizacionales.

Entre los medios de comunicación interna están: avisos, memorandos, circulares, boletines, órdenes de trabajo, etcétera. Actualmente los avances tecnológicos han facilitado la comunicación entre las compañías al introducir el e-mail y el internet, aumentando la rapidez y la eficacia de la comunicación.

La comunicación interna forma parte de comunicación formal, se da en las organizaciones tomando en cuenta la forma jerárquica de la organización esta tiene tres tipos, los cuales son: descendente, horizontal y ascendente.

La comunicación descendente: es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica. Tiende a ser considerada como la forma natural o espontánea de transmitir información en las organizaciones, hasta el punto de que no es fácil pensar en que pudiera no existir, aunque solo sea por el carácter ordinariamente piramidal del organigrama. Trelles, (2004)

Es importante decir que la comunicación descendente, se encuentra dirigida de manera general a la información formal que sigue las líneas de la organización, a través de ella se informa al público interno, sobre temas que permitan desarrollar gran parte de los objetivos metas y tareas que deben cumplir las organizaciones.

Comunicación ascendente: que fluye desde los miembros de más bajo nivel hacia los de más alto nivel (a menudo directivo). Suele ir acompañada de multitud de pequeñas dificultades que la hacen en la práctica inexistente, si su forma no está claramente prevista. Trelles, (2004)

Comunicación horizontal: es la que se da entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización. Como es lógico, esta situación puede darse a distintos niveles, aunque la más estudiadas la que se da en las relaciones entre pares a

niveles directivos, por la mayor repercusión para toda la organización y porque hasta ciertas posiciones jerárquicas, una buena parte del trabajo consiste casi exclusivamente en comunicarse. Trelles,(2004)

En cuanto a la comunicación externa también es de suma importancia ya que la organización interactúa con todo lo que esté a su alrededor, llámese inversionistas, consumidores y comunidad en general, de esta comunicación dependerá en gran medida de la imagen de la organización. La comunicación externa es definida por Saladrigas,(2006). Es aquella que la organización establece con los públicos externos, es decir, se trata de la interrelación de los elementos constituyentes del entorno interno, con los que existen en el entorno externo, de manera particular, o de manera general, como la representación de un todo.

Se puede considerar a la comunicación externa como el proceso en el cual la organización se interrelaciona con los actores externos, con el fin de brindar toda la información necesaria a su entorno, y a su vez retroalimentarse de este.

Existen varios tipos de comunicación externa y se deben conocer para saber cuáles se están utilizando o se deben utilizar. Dentro de esta comunicación se encuentra una tipología que según Bartolí, (1992) expone:

•**Comunicación externa estratégica.** Consiste en conocer los datos de la competencia, las variables económicas y su evolución así como los cambios en legislación laboral y muchos más, con el fin de alcanzar una posición competitiva en el mercado.

•**Comunicación externa operativa.** Se utiliza para el desarrollo diario de la actividad de la organización, y es la más importante a nivel de conocer ya que es la que lleva todas las comunicaciones públicas externas de la organización, tanto con proveedores, clientes, competidores, administraciones, etc.

•**Comunicación externa de notoriedad.** Quiere dar a conocer a la organización, tanto en mejorar la imagen como dar a conocer los productos. Es la que se encarga de la promoción, marketing, publicidad, patrocinios y otras actividades que hacen conocida la organización de cara al exterior.

Todas estas formas de comunicación externa buscan un mismo objetivo y es velar por el bien común de todo lo que compone la organización, dándola a conocer en

todos los sentidos y dándola a promocionar de manera que consiga una imagen externa que es la que se quiere dar a entender. Generalmente se suelen dar todas las acciones de comunicación externa, aunque no todas en el mismo momento. Es muy importante no dejar descuidado ningún ámbito de actuación, pero sobre todo siempre comunicar.

1.8 La cultura organizacional como elemento favorecedor de la comunicación.

La cultura tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de una organización. No existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus públicos tengan de ella. Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis, a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural en una organización.

Chiavenato (2007) presenta la cultura organizacional como " las normas informales, no escritas, que orientan, el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales.

La organización se ve como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros sean parte de ella ya que comparten los mismos valores, normas, lenguajes, rituales ceremonias entre otros.

Existen varios tipos de cultura organizacional Hellriegel y Slucum (2004), describe las siguientes:

- **Cultura burocrática:** Una organización que valora la formalidad, las reglas, los procedimientos de operación establecidos como una norma tiene una cultura burocrática. Sus miembros aprecian mucho los productos y servicios al cliente estandarizado. Las normas de comportamiento apoyan la formalidad sobre la informalidad. Los gerentes conciben sus funciones como buenos coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de las reglas y normas escritas. Las tareas, responsabilidades y autoridad están claramente definidas para todos los empleados. Las reglas y procesos de la organización están contenidas en gruesos manuales y los empleados creen que su deber es conducir "según el libro" y seguir

los procedimientos legalistas.

- **Cultura de clan:** La tradición, la lealtad, el compromiso personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo, la autoadministración y la influencia social son atributos de una cultura de clan. Sus miembros reconocen una obligación que va más allá del sencillo intercambio de trabajo por un sueldo. Una cultura de clan logra la unidad por medio de un largo y profundo proceso de socialización. Los miembros más viejos del clan sirven como mentores y modelos de función para los más nuevos. El clan está consciente de la singularidad de su historia y frecuentemente documenta sus orígenes y celebra sus tradiciones con diversos ritos.

- **Cultura emprendedora:** Altos niveles de asunción de riesgos, dinamismo y creatividad caracterizan la cultura emprendedora. Existe compromiso con la experiencia, la innovación y el estar en la vanguardia. Esta cultura no sólo reacciona rápidamente a los cambios en el ambiente sino crea el cambio. Las culturas emprendedoras suelen asociarse con compañías pequeñas a medianas, que todavía son administradas por su fundador, como la Microsoft, Dell y muchas otras.

- **Cultura de mercado:** Se caracteriza por el logro de objetivos mensurables y exigentes especialmente aquellos que son financieros y se basan en el mercado (por ejemplo, crecimiento de ventas, rentabilidad y participación en el mercado). Una competitividad enérgica y la orientación hacia las ganancias prevalecen en toda la organización. En una cultura de mercado, las relaciones entre el individuo y la organización son contractuales. Esto es, se acuerdan por adelantado las obligaciones de cada parte. En este sentido, la orientación de control es formal y muy estable.

El individuo es responsable de cierto nivel de desempeño y la organización promete un nivel específico de remuneraciones en recompensa. Mayores niveles de desempeño se intercambian por mayores remuneraciones, según se señala en el acuerdo. Ninguna de las dos partes reconoce el derecho de la otra a exigir más de lo que se especificó originalmente. La organización no promete seguridad (ni la da a entender) y la persona no promete lealtad (ni la da a entender). El contrato es renovable cada año si cada parte desempeña sus obligaciones adecuadamente, es utilitario porque cada parte usa a la otra para promover sus propias metas.

1.9 La toma de decisiones en el proceso de dirección.

En algún momento de nuestras vidas no hemos tenido que enfrentar a situaciones duras donde la elección que escojamos debe ser la más adecuada para así sobrevivir a diversas situaciones a este tipo de elección se le conoce como decisión que Kast (1981) expone: “Decidir significa adoptar una posición. Implica dos o más alternativas bajo consideración y la persona que decide tendrá que elegir entre ellas”. Y el proceso de tomar decisiones es de suma importancia hoy en día ya que toda organización invierte inmensas sumas de dinero en mejorar y potenciar sus sistemas de información para así tomar la decisión más acertada para la organización.

Sobre la toma de decisiones se han escrito muchas teorías entre están se encuentran los siguientes autores:

Chiavenato (2006) “la toma de decisiones es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir”.

Certo (1999) “la toma de las decisiones es la mejor elección de la mejor alternativa con el fin de alcanzar unos objetivos, basándose en la probabilidad”.

Gilbert (2005) “la toma de las decisiones es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción, está enfocada bajo los parámetros de la teoría de juegos y la del caos”.

Estos autores coinciden que la toma de decisiones es un proceso al cual se le debe mucho análisis ya que estas son decisivas en el futuro de las organizaciones.

1.9.1 Clasificación de la toma de decisiones.

En las organizaciones es común observar las diferentes maneras de abordar una decisión como tal, dependiendo de la peculiaridad de las mismas, las mayorías de los autores que han escrito sobre el tema coinciden en exponer que las decisiones pueden ser programadas y no programadas. Las primeras se toman de acuerdo a las normas políticas o procedimientos ya establecidos, debido a lo rutinario y repetitivas de las mismas, la segunda son novedosas No existe ningún método previsto para manejar el problema, porque este no ha surgido antes, o porque su naturaleza y estructura precisas son huidizas o complejas, o porque es tan

importante que merece un tratamiento hecho a la medida.

Estas decisiones se deben tomar según el ambiente organizativo según varios autores coinciden que los ambientes pueden ser:

- ✚ Certeza
- ✚ Riesgo
- ✚ Incertidumbre.

En las primeras se tiene una visión de los resultados esperados, ya que se conocen en detalles toda la información sobre el referente, las segundas la información es vaga y no se sabe a ciencia cierta cuáles son los resultados esperados, en riesgo el gerente tiene conocimiento sobre la naturaleza de la problemática, llevándose por estudios probabilísticos los cuales determinarían el resultado de la decisión.

1.9.2 Importancia de la toma de decisiones.

Es importante porque mediante el empleo de un buen juicio, la toma de decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones. También es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia.

En la toma de decisiones, considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones.

Uno de los enfoques más competitivos de investigación y análisis para la toma de las decisiones es la investigación de operaciones. Puesto que esta es una herramienta importante para la administración de la producción y las operaciones. La toma de decisiones, se considera como parte importante del proceso de planeación cuando ya se conoce una oportunidad y una meta, el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión, por lo tanto dentro de este contexto el proceso que conduce a tomar una decisión se podría visualizar de la siguiente manera:

Elaboración de premisas.

- ✚ Identificación de alternativas.

- ✚ Evaluación alternativa en términos de la meta deseada.
- ✚ Elección de una alternativa, es decir, tomar una decisión.

1.9.3 Etapas en el proceso de toma de decisiones.

Más que un evento, la toma de decisiones es un proceso; esto es, en lugar de un hecho puntual, aislado, la misma transcurre alrededor de una serie de fases o etapas interconectadas.

No obstante, ante una situación de toma de decisiones las personas no actúan necesariamente de una manera metódica, desde la primera hasta la última fase; algunas parecen progresar linealmente mientras que en otras se producen grandes fluctuaciones.

Cada fase supone la presencia de ciertas actitudes y la realización de diversas tareas, cumplidas las cuales se avanza hacia la fase subsiguiente. Si la persona omite cualquiera de estas antes de comprometerse con una opción particular, o lleva a efecto alguna descuidadamente, se dificulta la toma de una decisión acertada.

Otros investigadores, al estudiar la toma de decisiones generales, la conciben también como un proceso; entre ellos se destacan: Theodore Rubin (2010) el cual delinea las siguientes etapas que conforman el proceso de toma de decisiones:

1. Identificación y diagnóstico del problema:

Reconocemos en la fase inicial el problema que deseamos solucionar, teniendo en cuenta el estado actual con respecto al estado deseado. Una vez que el problema es identificado se debe realizar el diagnóstico y luego de esto podremos desarrollar las medidas correctivas.

2. Generación de soluciones alternativas:

La solución de los problemas puede lograrse por varios caminos y no sólo seleccionar entre dos alternativas, se pueden formular hipótesis ya que con la alternativa hay incertidumbres.

3. Evaluación de alternativas:

La tercera etapa implica la determinación del valor o la adecuación de las alternativas que se generaron. ¿Cuál solución será la mejor?

Los gerentes deben considerar distintos tipos de consecuencia. Por supuesto que

deben intentar predecir los efectos sobre las medidas financieras u otras medidas de desarrollo. Pero también existen otras consecuencias menos definidas que hay que atender. Las decisiones establecen un precedente y hay que determinar si este será una ayuda o un obstáculo en el futuro.

Por supuesto, no es posible predecir los resultados con toda precisión. Entonces pueden generar planes de contingencia, esto es, curso alternativo de acción que se pueden implantar con base en el desarrollo de los acontecimientos.

4. Selección de la mejor alternativa:

Cuando el administrador ha considerado las posibles consecuencias de sus opciones, ya está en condiciones de tomar la decisión. Debe considerar tres términos muy importantes. Estos son: maximizar, satisfacer y optimizar.

- ✚ **Maximizar:** Es tomar la mejor decisión posible
- ✚ **Satisfacer:** Es la elección de la primera opción que sea mínimamente aceptable o adecuada, y de esta forma se satisface una meta o criterio buscado.
- ✚ **Optimizar:** Es el mejor equilibrio posible entre distintas metas.

5. Implementación de la decisión:

El proceso no finaliza cuando la decisión se toma; esta debe ser implementada. Bien puede ser que quienes participen en la elección de una decisión sean quienes procedan a efectuarla, como en otras ocasiones delegan dicha responsabilidad en otras personas. Debe existir la comprensión total sobre la elección de la toma de decisión en sí, las razones que la motivan y sobre todo debe existir el compromiso de su implementación exitosa. Para tal fin, las personas que participan en esta fase del proceso, deberían estar involucradas desde las primeras etapas que anteriormente hemos mencionado.

A continuación los pasos que los gerentes deben considerar durante la planeación de su ejecución:

- ✚ Determinar cómo se verán las cosas una vez que la decisión esté funcionando completamente.
- ✚ Orden cronológico (de ser posible con un diagrama de flujo) de los pasos para lograr una decisión totalmente operativa.

- ✚ Considerar recursos disponibles y actividades necesarias para poner cada paso en práctica.
- ✚ Considerar el tiempo que tomará cada una de las etapas.
- ✚ Asignación de responsabilidades a personas específicas para cada etapa.

Cuando una toma de decisión es tomada, ésta probablemente generará ciertos problemas durante su ejecución, por lo tanto los gerentes deben dedicar el tiempo suficiente al reconocimiento de los inconvenientes que se pueden presentar así como también ver la oportunidad potencial que estos pueden representar. De esta manera, se dice que es fundamental que los gerentes se pregunten:

- ✚ ¿Qué problemas podría causar esta acción, y qué podríamos hacer para impedirlo?
- ✚ ¿Qué beneficios u oportunidades no intencionales podrían surgir?
- ✚ ¿Cómo podremos asegurarnos de que sucedan?
- ✚ ¿Cómo podemos estar preparados para actuar cuando se presenten las oportunidades?

6. Evaluación de la decisión:

"Evaluar la decisión", forma parte de la etapa final de este proceso. Se recopila toda la información que nos indique la forma como funciona una decisión, es decir, es un proceso de retroalimentación que podría ser positiva o negativa. Si la retroalimentación es positiva, pues entonces indica que se puede continuar sin problemas y que incluso se podría aplicar la misma decisión a otras áreas de la organización. Si por el contrario, la retroalimentación es negativa, podría ser que:

- ✚ Tal vez la implementación requiera de más tiempo, recursos, esfuerzos o pensamiento.
- ✚ Nos puede indicar que la decisión fue equivocada, para lo cual debemos volver al principio del proceso definición del problema.

Si esto ocurriera, sin duda se tendría más información y probablemente sugerencias que nos ayudarían a evitar los errores cometidos en el primer intento.

1.10 La comunicación y su importancia en la toma de decisiones.

Para lograr una comunicación eficaz se debe apoyar en los sistemas de información

ya que estos son parte de la labor gerencial facilitando la información, el seguimiento de los procesos y el planteamiento de nuevas estrategias en todos los campos. Se debe introducir la informática en la toma de decisiones (acción gerencial). Esto requiere una actitud positiva hacia la tecnología que implique cambiar, no solo los equipos sino la misma estructura de la organización, los procesos y los procedimientos.

Con el apoyo obtenido por los medios de información los resultados obtenidos son difundidos por toda la organización por sus diferentes redes y canales para que esta llegue a todo el personal que labora en ella a través de los diferentes públicos y esta se traduciría en tomar la mejor decisión y la más acertada que traduzca en el cumplimiento de los objetivos y metas impuestas por la organización, así como dar una buena imagen en el entorno.

En las organizaciones el proceso de toma de decisiones es llevado a cabo por la gerencia, la eficiencia en su gestión, está relacionada con la pericia en el manejo del proceso gerencial. La base fundamental de una buena gerencia es la medida de la eficiencia y la eficacia que este tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

La gerencia es la responsable o no del éxito de la organización, es por ello que la toma de decisiones se convierte en una variable crítica de éxito dentro de las organizaciones, y es a partir de este punto donde radica la importancia de una estrategia de comunicación.

1.11 Evolución y concepción de la calidad a los sistemas de gestión.

En la etapa preindustrial, y en particular en la producción por parte de los artesanos independientes, el artesano trataba directamente con el cliente, veía su reacción, conocía sus gustos y preferencias. Su trabajo integraba todas las operaciones de una empresa: concepción, diseño, fabricación, comercialización, etc. La idea de la calidad estaba clara: residía en el juicio del cliente. La producción en serie, la industrialización, el "taylorismo", etc., Stoner, (1988), separaron las distintas

funciones de la empresa y, con ello, la “idea de la calidad” perdió su vinculación directa con el cliente.

En los años 30 se impusieron los métodos de control estadísticos, gráficos de control, etc., como medios para medir y asegurar la calidad: nace así la “cultura del control”. Han hecho falta muchas décadas, para que se vuelva al planteamiento de “calidad dirigida al cliente”. Se ha pasado de creer que la calidad es una cualidad que hace un producto simplemente “aceptable”, a pensar que consiste en no tener un rechazo mayor que un cierto porcentaje en una línea de producción, a mitificar el 1%, a predicar el “cero defectos”, durante muchos años, en una sucesión de planteamientos donde los nuevos conceptos (muchas veces solo aparentemente nuevos), surgían de forma que parecían más bien cambios de moda o bases de fortuna para algunos pioneros en nuevas formas de búsqueda del significado de la calidad. Todo ello debido a la complejidad del tema. Pero tal vez ha sido también por no sentir antes la necesidad imperiosa de “hacerlo mejor”. Se ha aprendido poco a poco de las experiencias propias, buenas y malas, y de otros que, por lo general ya iban por delante, ocupando un lugar en la competencia.

Para simplificar lo anterior, la evolución se describe en cuatro etapas:

Etapas 1: Mera inspección (Años 50), se caracteriza por una demanda mucho mayor que la oferta, la calidad se inspeccionaba a posteriori, se pensaba que la función calidad no añadía valor al producto.

Etapas 2: Control estadístico de la calidad (Años 60), la “cultura del control” basaba la calidad del producto en los controles de la calidad y la verificación final del mismo. El problema de esta cultura es triple:

- Los controles nunca pueden captar todos los defectos y un cierto porcentaje se “escapa” hacia el siguiente en la cadena, llegando finalmente al cliente.
- Los controles son actividades muy caras, que no proporcionan ningún valor añadido al producto.
- Los defectos son caros, ya sea por retrabajos o por desperdicio de los productos defectuosos, e incluso por las demoras que suponen para los ciclos de producción. Pero lo más caro de todo resulta ser, en la mayoría de las ocasiones, la pérdida de imagen y de mercado debido a productos defectuosos en los clientes.

Etapa 3: Aseguramiento de la Calidad (Años 70), frente a esta “cultura del control”, surge la idea del “aseguramiento de la calidad”, donde la filosofía que predomina es que la calidad del producto debe ser simplemente consecuencia de la calidad del diseño y ejecución de los procesos productivos. La aplicación de la filosofía conlleva por lo tanto un buen diseño de procesos: procesos robustos y “capaces”. Lo cual permite minimizar los controles de calidad, lo que agiliza y abarata los costos de producción. Se añade la búsqueda de la prevención de los defectos, en lugar de la reacción para subsanarlos. Todo esto hace posible entrar en nuevas prácticas tales como: calidad en origen, calidad concertada y procesos “justo a tiempo”

Etapa 4: Calidad Total (a partir Años 80), La etapa descrita anteriormente ha supuesto un salto conceptual importante. No obstante, las exigencias de competitividad obligan a ser más eficientes que la competencia en todo, es decir tanto en los procesos productivos, como en los de apoyo o los de servicios. El conjunto de la organización debe ser más eficiente. La calidad es “cosa de todos”, algo que ya venían diciendo desde hace décadas los pioneros maestros de la calidad y que, hasta este momento, no había empezado a ser tenido en consideración de forma práctica. Se implanta el trabajo en equipos como la forma más eficaz de acometer la mejora de los procesos productivos y de apoyo, dirigiendo esfuerzos hacia los objetivos primordiales de la organización, que ya no son solamente la calidad del producto, sino además otros tales como:

- Satisfacción y fidelización del cliente.
- Eficiencia de los procesos

La mejora continua y la simplificación y reingeniería de los procesos se extienden a todas las áreas de actividad de la organización, más allá de las meramente productivas. Se establecen las mediciones más importantes y se acometen proyectos de mejora cuyo enfoque es la eliminación de las causas de los defectos y la supresión de las actividades sin valor añadido o que no sean estrictamente necesarias. El resumen anterior se elaboró con ayuda de Michelena E. et al (2001).

Algunas ideas básicas del significado de la calidad son:

1. La **calidad** es estandarización con elementos de intuición y creatividad.
2. Lo contrario de **calidad** es mediocridad y vulgaridad.

3. La sonrisa es el primer paso de la **calidad**.
4. En la **calidad** no existen los clientes, sino, este cliente.
5. **Calidad** es satisfacer plenamente las necesidades del cliente.
6. **Calidad** es llenar las expectativas de un cliente y algo más.
7. **Calidad** es despertar nuevas necesidades del cliente.
8. **Calidad** es lograr productos y servicios con cero defectos.
9. **Calidad** es hacer las cosas bien desde la primera vez.
10. **Calidad** es diseñar, producir y entregar un producto o servicio de satisfacción total.
11. **Calidad** no es un problema, es una solución.
12. **Calidad** es producir un artículo o servicio a las normas establecidas.
13. **Calidad** es dar una respuesta inmediata a las necesidades del cliente. (Anónimo 2006).

Existe una gama de definiciones de la calidad, debidas a los más conocidos especialistas en el tema, que se complementan entre sí y que se indican a continuación:

Calidad: Adecuación del producto o servicio conforme al diseño y especificaciones. Juran J. (1990). Para obtener la calidad es necesario que todos participen desde el principio. Si solo se hiciera como inspección de calidad, únicamente se estaría impidiendo que se obtengan productos defectuosos y no se evitaría el que no se produzcan defectos.

Calidad: Es la reducción de la Variabilidad. Deming, E. (1989). En términos menos formales, la calidad la define el cliente, es el juicio que este tiene sobre un producto o servicio y resulta por lo general en la aprobación o rechazo del producto o servicio. Un cliente queda satisfecho si se le ofrece todo lo que esperaba encontrar y algo más. Así la calidad es ante todo satisfacción del cliente. Se dice que hay satisfacción del cliente si este percibió del producto o servicio al menos lo que esperaba.

Crosby, (1980): Cumplimiento de unas especificaciones.

Feigenbaum, (1971): La composición total de las características del producto y el servicio en las áreas de mercadeo, ingeniería, manufactura y mantenimiento, a

través de las cuales el producto y el servicio en el uso cumplirán las expectativas de los clientes.

Drucker, (1973): **Calidad** es lo que el cliente está dispuesto a pagar en función de lo que obtiene y valora.

Calidad Total: Conjunto de principios, de métodos organizados de estrategia global, intentando movilizar toda la organización para obtener una mejor satisfacción del cliente al menor costo.

Siendo hoy día incuestionable el valor de la Calidad como elemento diferenciador ante la competencia presente y venidera, se aprecian reticencias y dudas, respecto a la orientación y el alcance de su implantación en cada organización. El planteamiento de asumir los principios de la calidad total se convierte, en un factor motivador vigoroso que produce expectativas positivas e ilusión en quienes son llamados a participar en el proceso.

El concepto de “Gestión de la calidad” no debe confundirse con el concepto “Calidad de gestión”, que puede ser el fin último de cada área de actividad en una organización y complementario e independiente de lo anterior. “Calidad de gestión” supone un planteamiento que persigue alcanzar la “excelencia en todo lo que se hace”, a través de la mejora y optimización de cada proceso clave de la empresa. Para introducir el concepto de gestión de la calidad, se utilizará el análisis que realiza Udaondo, (1992) en su libro “Gestión de Calidad”, las características que sustentan y facilitan la buena marcha de una organización son: plazo, costo y calidad.

Tradicionalmente, sólo el plazo y el costo han sido objeto de una atención prioritaria por parte de las direcciones y sólo en ellas se han realizado esfuerzos e implantadas técnicas que permitieran su medida. Sin embargo, se ha producido, afortunadamente, un movimiento de interés de las mencionadas direcciones de las organizaciones hacia la calidad. Y este movimiento se ha debido a dos motivos:

- Por un lado, se ha descubierto, por parte de las direcciones, que la calidad puede favorecer la productividad, la eficacia y la imagen de los productos/servicios suministrados.

- Además, se ha comprobado, por estas mismas direcciones, que la calidad es un importante elemento movilizador al actuar como factor de motivación, de integración y de satisfacción para los trabajadores.

La ISO 9000: (2008) define la Gestión de la Calidad: como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

El problema no es si existe o no la gestión de la calidad en la organización sino: ¿Cómo se deben organizar las actividades para la obtención de la “satisfacción” del cliente con el menor costo y la mayor eficacia?

Para la ISO 9000: (2000)El Sistema de Gestión de la Calidad, por lo tanto, está integrado en las operaciones de la organización y sirve para asegurar su buen funcionamiento y control en todo momento. Proporciona además herramientas para la implantación de acciones de prevención de defectos o problemas (procedimiento de acciones preventivas), así como de corrección de los mismos (procedimiento de acciones correctoras). Incluye también los recursos, humanos y materiales, y las responsabilidades de los primeros, todo ello organizado adecuadamente para cumplir con sus objetivos funcionales.

La responsabilidad del funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad es de la Dirección General de la organización. A través de su liderazgo y comportamiento, la alta dirección crea un ambiente en el que el personal se siente completamente involucrado y en el cual un Sistema de Gestión de la Calidad puede operar eficazmente. La Dirección General debe:

- a) Establecer la política de la calidad y los objetivos de la calidad de la organización;
- b) Promover la política de la calidad y los objetivos de la calidad a través de la organización para aumentar la toma de conciencia, la motivación y la participación;
- c) Asegurar el enfoque hacia los requisitos del cliente en toda la organización;
- d) Asegurar que se implementan los procesos apropiados para cumplir con los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas y para alcanzar los objetivos de la calidad;
- e) Asegurar que se ha establecido, implementado y mantenido un Sistema de Gestión de la Calidad eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos de la calidad;
- f) Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios;

- g) Revisar el sistema de gestión de la calidad;
- h) Decidir sobre las acciones a adoptar en relación a la política y los objetivos de la calidad;
- i) Decidir sobre las acciones para la mejora del sistema de gestión de la calidad.

La no participación y compromiso de todo el personal es una de las causas del fracaso de la implantación efectiva de los sistemas de gestión de la calidad.

Es esencial que se asegure la comprensión y toma de conciencia de todo el personal y el liderazgo que debe ejercer la dirección. La dirección debe:

- Comunicar las intenciones de la organización, preferiblemente por escrito;
- Explicar las razones de las decisiones y acciones de la organización y asegurar su comprensión;
- Proveer capacitación.

1.12 La calidad y su contextualización en las instituciones educativas venezolanas.

El cuestionamiento de la calidad de muchas instituciones y programas de educación superior, así como la pertinencia y las limitaciones de acceso a los sectores de la población más necesitados han constituido gran parte de la problemática de la gestión de calidad y la evaluación institucional en nuestro país, incluso, puede afirmarse que estas dificultades inciden en la competitividad de nuestras instituciones de educación superior a nivel internacional.

Es de suponerse que esa cultura reguladora que menciona Kelly (2000) debería articularse con otros factores culturales en nuestro país, como son los valores, las actitudes y las creencias acerca de la calidad y lo que se necesita para alcanzarla y sostenerla. En este sentido es importante recordar que “una cultura de calidad implica que todos en la organización son igualmente responsables del producto final, y no solamente quienes están encargados de controlar la calidad Crosby, (1986) cit. por González y Ayarza, (1997).

Si bien el Ministerio de Educación Superior ha establecido a la calidad institucional como una de las prioridades en sus políticas (además de estar responsabilizado -con otros entes- en la creación de una cultura de la calidad) es necesario que cada

institución establezca y declare específicamente un sistema de gestión de calidad, que permita la participación activa de sus miembros.

La calidad se entiende como un “concepto dinámico al cual deben responder incesantemente las instituciones. No se trata de que sólo cumplan sus objetivos, sino que estos respondan satisfactoriamente a los desafíos emergentes que le son planteados por los radicales cambios tanto en el orden del conocimiento, sus modos de producción y difusión, como los inherentes a los reordenamientos económicos, sociales, políticos y culturales, propios de un mundo crecientemente globalizado (...) que supone un reto político, económico, científico, cultural, pedagógico y hasta axiológico, resultando inseparable de la capacidad de innovación institucional de concebir y desarrollar la investigación, los currículos, las prácticas de enseñanza y aprendizaje, los procesos institucionales de organización académica, las prácticas de administración, la toma de decisiones, las prácticas de gobierno”. Ministerio de Educación, Cultura y Deportes. (2001).

La Comisión Nacional de Currículo (2002) define la calidad “como el grado en el cual la institución logra los objetivos que ha previsto de forma coherente con los criterios preestablecidos por la propia institución y centrada en los procesos ejecutados para alcanzarlos de forma sistémica”.

La calidad quedará manifiesta en los modelos pedagógicos e institucionales, cuando, entre otros aspectos, se aprecie lo siguiente:

- Los criterios dentro de los cuales se elabora el currículo se manifieste el perfil real del egresado.
- Se corresponde el “ser” y el “qué hacer” de la institución con su “deber ser”.

A los fines de este proyecto, se define calidad en el hecho educativo como el grado en que se han alcanzado las metas y propósitos previstos, considerando los recursos empleados, los mecanismos conducentes a la equidad, y la pertinencia de la labor educativa respecto al contexto municipal, regional, estatal, nacional e internacional.

1.12.1 Dimensiones de la calidad en las instituciones de educación superior.

En lo que se refiere a la calidad en la educación superior, los estudios en esta materia coinciden en que existen, al menos, seis dimensiones básicas de la calidad

en las instituciones de educación superior; a continuación se proponen las definiciones de las mismas, con las cuales se intenta superar (o conciliar) las diferencias conceptuales que existen entre diversos enfoques y modelos:

a. Destinatarios–Insumos: Este factor, tradicionalmente denominado solamente insumos, incluye estos dos componentes imprescindibles y, por igual, están sujetos a transformación. En los sistemas educativos se transforman insumos como parte de la productividad científica, artística, industrial, etc., sin embargo, en el caso de la población directamente beneficiaria del servicio educativo (estudiantes, comunidad) esa transformación se traduce como aprendizajes o desempeño académico. El perfil cualitativo y cuantitativo inicial de este factor es muy importante en la calidad de los ulteriores procesos institucionales.

b. Proyecto Educativo: Este factor es de importancia radical Pérez, (2000), ya que, por un lado representa el eje para las ejecuciones y comparaciones entre el resto de los subsistemas y, por otro lado, es la promesa a los clientes o beneficiarios del servicio. Teniendo en cuenta de que este factor incluye los objetivos, las metas y la misión de la institución, debe preverse el respaldo físico y cultural. El respaldo cultural se manifiesta en los valores, la visión compartida, la filosofía institucional y la presencia de modelos ejemplarizantes de comportamiento, todo lo cual orienta la cultura organizacional y la razón de ser de la institución (estos factores trascendentales prevalecen a pesar de las sustituciones o ausencia de directivos y fundadores).

Al ser evaluado este factor se debería emitir un juicio acerca de la pertinencia de la oferta académica, y factibilidad del proyecto, así como también la pertinencia y la factibilidad de la misión, el consenso sobre la visión compartida, la fortaleza y el consenso interno respecto a los valores, el grado de articulación con los valores y del contexto (pertinencia social, política y cultural), la credibilidad del slogan y la estabilidad en la trayectoria histórica de la institución entre otros aspectos cualitativos.

c. Administración: Esta dimensión incluye aquellas áreas y procesos que le dan “organicidad”, coherencia, y estabilidad (material y psicosocial) al resto de las áreas y labores de la institución.

Clásicamente la administración se ha ocupado de todo lo concerniente a organización, estructura, normativa, controles y planificación de los procesos, además de la adecuada distribución de recursos y presupuesto. Con miras a una evaluación no podrían quedar a lado interrogantes como: ¿la estructura organizacional es la más adecuada o eficiente?, ¿en qué grado está descentralizada?, ¿está actualizada la normativa?, ¿es rígida?, ¿existen controles sistemáticos y oportunos?, ¿qué métodos de planificación y prognosis se emplearon?, ¿en qué grado la planificación está acorde con la realidad y los resultados?, entre otras.

La comunicación y promoción institucional merecen especial atención. Aquí se incluyen aquellas unidades y procesos dirigidos al intercambio de información entre los miembros del sistema y con otras organizaciones externas relacionadas, directa e indirectamente; es también denominada comunicación corporativa, comunicación organizacional y gestión de la imagen. Entre los indicadores de calidad deberían contemplarse interrogantes tales como: ¿hay suficientes medios de información?, ¿cómo es la receptividad o disponibilidad de las autoridades?, ¿las respuestas llegan rápidamente?, ¿las reuniones son productivas?, ¿es muy burocrática la comunicación?, ¿cómo se manejan los rumores?, ¿la información es oportuna y confiable?, etc.

Si bien existen otros elementos que forman parte de la administración, tradicionalmente se ha asumido su estudio de manera particular; estos se enuncian a continuación:

d. Gerencia (Gestión o Liderazgo): Esta dimensión incluye lo relativo al (los) principal(es) responsable(s) de conducir todo el funcionamiento de la institución y los principales subsistemas, estableciendo las políticas y estrategias a seguir; entre las interrogantes que deberían considerarse están: ¿en qué grado han sido acertadas las políticas y las estrategias y cómo se las formuló?, ¿cómo se caracteriza el estilo de gerencia o dirección?, ¿cuáles y cómo son las fuentes de poder?, ¿cómo es el modelo de gerencia?, ¿cómo se manejan los conflictos?, entre otras.

e. Gestión de Personal: En esta dimensión se incluye lo relativo a la atención de los actores o protagonistas del servicio; no solo deben tomarse en cuenta los ya

conocidos perfiles cuantitativo y cualitativo de los empleados y obreros, algún escalafón y cómo han evolucionado, sino también otros procesos del sub-sistema, como la calidad de los procedimientos de selección, capacitación, promoción y supervisión del trabajo (recordando aquel cliché que reza: “no hay malos empleados sino empleados mal supervisados”).

Asimismo habría que estudiar otras variables un tanto subjetivas, como son: las actitudes laborales, la satisfacción, la identificación institucional, la moral y la autoestima, entre otros indicadores del clima organizacional.

e. Otras Unidades y Procesos de Apoyo: Estos se refieren a aquellos subsistemas complementarios a los procesos medulares, también son llamados unidades de mantenimiento, los cuales prestan servicio a todas las unidades del sistema, tales como las unidades de asesoría hacia la gerencia, bienestar estudiantil, servicios técnicos, etc. Sus indicadores de calidad dependen de la envergadura y capacidad de la institución (muchos servicios se realizan mediante contratos con terceros).

f. Recursos: Esta categoría contempla parte del capital, los llamados activos fijos o infraestructura y dotación (recursos mobiliarios, inmobiliarios y tecnológicos) además del soporte de información, tales como las bases de datos y bibliotecas. Entre los indicadores de calidad de este factor debería evaluarse el estado de adelanto o atraso tecnológico, el valor de las inversiones, la depreciación del inmueble, su deterioro y sus consecuentes gastos de su mantenimiento, el grado de especialización y diversificación de las fuentes bibliográficas y hemerográficas.

El tiempo como recurso: Generalmente se ha asumido el estudio del factor tiempo en relación a la planificación, esto es, la distribución de las metas en un plazo determinado. Katz y Kahn (1990) señalaron la importancia del tiempo en cuanto a las previsiones que debe tener toda organización para crecer y sobrevivir, es decir, mantenerse y evolucionar. Sin embargo su utilidad no se queda en el cumplimiento del plan, sino que, en ciertos casos es un importante indicador de la eficiencia y eficacia de los servicios; obviamente un buen indicador de calidad de un producto no solo es si está bien hecho (y “barato”) sino que además, pudo hacerse en tiempo récord y oportuno. Es por esto que la administración del tiempo en las instituciones

debería gestionarse como si fuera un recurso que se agota y, a veces, difícil de recuperar.

g. Finanzas: Esta dimensión contempla la otra parte del capital, la que se refiere a activos líquidos. Los indicadores de calidad no solo están centrados en el ejercicio de prácticas contables y financieras saludables, sino que hay ciertos matices dependiendo del tipo de institución. En el caso de instituciones oficiales es importante conocer la diversificación de ingresos como el cobro de matrícula y servicios internos, alquileres, venta de servicios externos, convenios, alianzas estratégicas, becas, donaciones, inversiones, cátedras fundacionales, exención de impuestos, incentivos fiscales, etc. (los cuales también son comunes en el sector privado).

h. Procesos: Esta dimensión es equivalente a las llamadas líneas de producción o ensamblaje en una organización; en el caso de las instituciones educativas se corresponden con los servicios que ella ofrece (función en sector universitario). De cualquier modo, las instituciones de educación superior si poseen un cierto grado de productividad cultural (científica y artística), como se entenderá más adelante.

La evaluación de estos procesos enfoca principalmente sus procedimientos, la metodología y tecnología de trabajo (los resultados se los ubica en una categoría aparte, pero relacionada). Los indicadores de calidad de esta dimensión se pueden asumir mediante algunas interrogantes que se resumen a continuación:

- **Docencia o Formación:** ¿Cómo es actualización del Curriculum?, ¿cómo es calidad y disponibilidad de recursos didácticos?, ¿cómo es la evaluación de aprendizajes?, ¿cómo es el desempeño del docente?, ¿comparación entre pregrado y postgrado?, etc.
- **Investigación o Creación e Innovación:** ¿Cómo ha sido el desenvolvimiento de los programas de promoción de la investigación?, ¿cómo ha sido gestión y mantenimiento de alianzas estratégicas o convenios?, ¿cómo ha sido el desempeño del investigador?, etc.
- **Extensión o vinculación social:** ¿Novedad y estabilidad de la programación?, ¿diversificación de la oferta?, ¿la oferta es proactiva o reactiva?, ¿qué eventos han sido exitosos y por qué?, etc.

i. Resultados (Servicios realizados): En esta dimensión se incluyen los logros en cuanto a las metas, además de las pérdidas o fracasos (de los cuales también se aprende). Aquí también los resultados están referidos a los procesos antes mencionados:

- **Docencia:** Descriptores de los principales beneficiarios o clientes: Inscripción, promoción, deserción, graduados, desempeño o rendimiento estudiantil, etc. (por status socioeconómico, género y tiempo); deberían considerarse otros indicadores como la satisfacción de los beneficiarios.
- **Investigación:** entre sus indicadores se encuentran la cantidad y calidad de publicaciones, conferencias, artículos, patentes, etc.
- **Extensión:** cantidad y calidad de eventos, producción cultural (artística, ciencias aplicadas, audiovisuales, ediciones, etc.).
- **Otros:** Premios o reconocimientos académicos o deportivos, por concursos, etc.
- **Estados Financieros:** Estado de Resultados, en cuanto al exceso de egreso contra ingresos o viceversa (dependiendo del tipo de institución).

Es importante aclarar que existe una serie de indicadores que no son causados solamente por un proceso o subsistema en particular. En vista de que los resultados son el producto de la labor mancomunada y corresponsable de los miembros de la institución, esos indicadores son representados como índices de efectividad entre el triángulo metas-gastos-resultados. En todo caso, sean estos índices o alguna correlación estadística evaluada a través de una serie de tiempo, deben ayudar a explicar o mejorar el servicio de la institución.

j. Contexto - Entorno (Pertinencia): Con esta supradimensiónse manifiesta la interdependencia y la razón de ser de la institución, ella interactúa con la comunidad, con organismos públicos y privados, y proveedores, especialmente en la colocación o éxito de egresados y productos. Entre los indicadores se pueden mencionar competitividad (referencia de otras instituciones), impacto, expansión geográfica credibilidad, solvencia, confiabilidad y otros que poseen un fuerte carácter subjetivo como por ejemplo: imagen, reputación, prestigio y satisfacción.

k. Adaptación - Ajuste: Esta dimensión se ocupa del aseguramiento de la calidad y el restablecimiento del equilibrio respecto al entorno o frente a determinadas

contingencias, lo cual permite el aprendizaje de la institución, bien sea mediante investigación, diagnósticos, evaluaciones y metaevaluación. Para el mantenimiento del equilibrio con el contexto, debe existir lo que Katz y Kahn (1990) denominan estructura de transacción con el entorno la cual debería estar conectada con las diversas áreas del sistema. Entre las interrogantes acerca de la calidad de esta dimensión se pueden mencionar: ¿existe evaluación institucional?, ¿cuánto se ha gastado en ello?, ¿cuáles han sido los cambios suscitados en la institución a raíz de esta evaluación?, ¿se ha empleado la metodología adecuada?, ¿cómo ha sido la auditoría?

El modelo básico descrito requiere de adaptaciones para explicar o comprender el funcionamiento de una institución o programa, de manera que pueda ser factible alcanzar las mejoras institucionales que todos aspiramos.

Conclusiones parciales

Teniendo presente este análisis bibliográfico se arriba a las siguientes conclusiones:

1. Existe suficiente bibliografía sobre la comunicación organizacional, la toma de decisiones y la calidad de los procesos. Una síntesis de estas se recogen como parte del presente capítulo, lo cual permite establecer la correlación entre ambas variables.
2. La comunicación juega un papel importante en la toma de decisiones y elemental para favorecer la calidad de los procesos educativos.

CAPÍTULO 2: PROCEDIMIENTO PARA DESARROLLAR LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA ALDEA UNIVERSITARIA RIBERO 4

El objetivo de este capítulo, es fundamentar teóricamente y proponer un procedimiento para desarrollar la estrategia de comunicación organizacional en la Aldea Universitaria Ribero en correspondencia con las necesidades diagnosticadas.

El procedimiento para el diseño de la estrategia de comunicación consta de tres fases: diagnóstico, proyección y ejecución y control, los que se relacionan desde un orden lógico para referir la información necesaria, que permita contar con un instrumento metodológico para diseñar la estrategia.

2.1 Procedimiento propuesto para desarrollar la estrategia de comunicación.

Para aplicar una estrategia en cualquier empresa se debe tomar en cuenta los objetivos, alcances metas y recursos más importantes de una organización. Para tal fin es necesario el empleo de un modelo o técnico que viabilice la puesta en práctica de dicha estrategia.

Es por lo anterior, que la consulta de la bibliografía especializada, permitió analizar un gran número de tecnologías, modelos, procedimientos y reconocer que todos persiguen el mismo objetivo: un mejor desenvolvimiento, desarrollo y competitividad de las organizaciones frente a su entorno.

Por tal razón y por las condiciones de la institución se a tomado como modelo el (Tomado del colectivo de autores del Instituto de Ciencias Pedagógicas, 1999)y amoldándola a la exigencias propias de la institución y su entorno.

Teniendo en cuenta los elementos anteriores, se propone un procedimiento que cumple con los siguientes requisitos:

- ◆ Se corresponde con las características de la organización para la que se ha diseñado y con las políticas y orientaciones de la Misión Sucre.
- ◆ Presupone un número de pasos o etapas que pueden ser asimilados por todo el personal de la organización, contribuyendo a que el proceso sea lo más participativo posible.

En la figura 2.1 se muestran los pasos para desarrollar la estrategia de comunicación.



Figura 2.1 Procedimiento para desarrollar la estrategia de comunicación.
Fuente: elaboración propia.

Al realizar una valoración de las distintas fases del procedimiento propuesto, se llega al consenso de proponer tres fases básicas en su desarrollo:

- **Fase de diagnóstico:** Contempla la identidad organizacional, los valores compartidos, la identificación de los públicos internos y externos y la matriz DAFO.
- **Fase de proyección:** Contempla la definición del alcance de la comunicación, la identificación de públicos objetivos y los objetivos de la comunicación.
- **Fase de ejecución y control:** Contempla las acciones de comunicación, el presupuesto de comunicación y el control y retroalimentación.

2.2 Fase de Diagnóstico.

Identidad Organizacional

Por identidad organizacional se entiende la personalidad de la organización. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. La identidad organizacional sería el conjunto de características, valores (y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones, incluye la misión de la misma como parte esencial.

Desde la óptica del análisis organizacional, la identidad en una organización la constituye todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás. Se materializa a través de una estructura. Se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control.

La identidad normaliza un campo de asignación de significados de manera tal que los partícipes adoptan los rasgos fundamentales y se transforman en verdaderos componentes de un holograma, acudiendo a esta metáfora como un modo de indicar que el todo está contenido y reproducido en cada una de sus partes. Posibilita la reproducción comunicativa de la cultura, el sistema de valores que se expresa a través del lenguaje verbal, la vestimenta, las prescripciones para el desempeño de los roles. La identidad organizacional es pues el conjunto de atributos que una

organización quiere proyectar para ser reconocida de esa y sólo de esa manera por los públicos de la organización.

La **Misión** no es más que la razón de ser de la organización, para qué existe, cuál es su función social, qué hace o debe hacer. Es el punto de partida de la estrategia y lo que da la cohesión e integralidad a la organización. Se supone que la misión tiene estabilidad en el tiempo, se dice también que es atemporal, aunque en el mundo de hoy, tal afirmación es endeble. En realidad la misión hay que ajustarla periódicamente o de acuerdo a las circunstancias o coyunturas. Dependerá de si la organización es orientada a los negocios (cambios de entorno muy rápidos), o a la administración pública (cambios más lentos). La misión identifica la organización externamente, la distingue de otras organizaciones similares o no, pero además interrelaciona a la organización con el entorno en el que se desempeña.

Por otra parte, la misión tiene enfoques, puede estar orientada hacia objetivos. Puede estar orientada hacia los valores. Orientada hacia los implicados.

No obstante, los elementos componentes de la misión dispuestos de una forma adecuada son los que dicen en realidad para qué existe dicha organización. Estos elementos toman en consideración lo siguiente:

- Definición de la actividad: ¿en qué está la organización?, ¿dónde actúa?, ¿para quiénes lo hace?
- ¿Cuáles son sus metas principales?, ¿a dónde aspira a llegar?
- ¿Cuál es su filosofía corporativa?, ¿cómo actúa o actuará?, ¿cómo expresa y materializa sus valores?

Filosofía corporativa: Es el conjunto de creencias básicas, los valores, la cultura, las aspiraciones, las prioridades que deben orientar el comportamiento de la organización y sus integrantes. Tiene diferentes momentos o etapas, y usos, la de su establecimiento, su difusión, su empleo como instrumento de educación y como fuente de evaluación del desempeño de los miembros de la organización.

La Responsabilidad Social Empresarial se entiende como el compromiso consciente y congruente que asume el empresario y la empresa de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa tanto en lo interno, como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano y

ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y la construcción del bien común con justicia social.

En la Conferencia dictada durante las sesiones de Mercadotecnia Social, en el ITESO, Octubre (2008). Se plantea que la Responsabilidad Social Empresarial no goza de una definición universal precisa, quizá porque aborda una multiplicidad de ámbitos, una definición sería: es la estrategia de negocios que incorpora en las operaciones y procesos de toma de decisión de la empresa, los intereses y expectativas de todos sus Stakeholders. Es la obligación de responder ante la sociedad en lo general y ante sus constituyentes en lo específico.

También Kotler (1998), plantea que la definición de la misión se compone de cinco elementos: El primero es la historia. Cada organización tiene una historia de objetivos, políticas y progresos. En la definición de su razón de ser, las organizaciones no deben alejarse de su historia. El segundo elemento son las preferencias de los actuales directivos. Quienes dirigen en la organización tienen sus objetivos y visiones personales. En tercer lugar, el entorno influencia de la misión de la organización. El entorno define las principales amenazas y oportunidades que deben tenerse en cuenta. En cuarto lugar, los recursos de la organización determinan qué misiones son posibles.

¿Por qué se necesita una declaración de la misión de la organización? Tener una declaración breve, pero completa de la misión ayudará a establecer y mantener la consistencia y la claridad del propósito en toda la organización, proporcionará un marco de referencia para todas las decisiones de planeación importantes que se deben tomar, buscará el compromiso de todos a través de una comunicación clara de la naturaleza y el concepto de la razón de ser de la organización y atraerá la comprensión y el apoyo de personas externas que sean importantes para el éxito.

“La aplicación principal de la declaración de la misión es como guía interna para quienes toman las decisiones importantes dentro de la organización, para que todos los planes decididos puedan ser puestos a prueba en su compatibilidad con la misión total de la organización. En otras palabras, la declaración de la misión debe ser un documento visible que pueda permitir a todos enfocar sus esfuerzos de una manera que sustente el propósito general de la organización.” Morrisey, (1995).

Una declaración de la misión bien desarrollada, proporciona al personal de la organización una idea común de propósito, dirección y oportunidad.

No se debe incluir nada en la declaración de la misión, que la organización no esté dispuesta a respaldar con acciones. Si cualquier parte de la declaración de la misión se percibe como que no refleja la manera en que la organización hace su trabajo, destruirá la credibilidad de sus esfuerzos de planeación.

Entre las características básicas de la misión de una organización están:

- a) Expresar el servicio que presta;
- b) Orientada al exterior (hacia las necesidades de los individuos y la sociedad);
- c) Orientada al futuro;
- d) No responde a los cambios, los promueve;
- e) Tener credibilidad;
- f) Tener cierto contenido: intangible, utópico, ambicioso, idealista, sin dejar de ser operativa y realista;
- g) Revisada constantemente;
- h) Ser simple, clara y directa;
- i) Ser altamente motivadora;
- j) Contener alto grado de originalidad, algo que la diferencia y llena de orgullo;
- k) Reconocimiento del beneficiario;
- l) Debe ser única: su eficacia es su concentración;
- m) Debe centrarse en un número limitado de objetivos en lugar de querer abarcarlo todo;
- n) Debe definir los principales campos competitivos dentro de los cuales operará la organización; y
- o) Debe destacar las políticas que la organización decide honrar.

Como todo el proceso de elaboración de la estrategia de comunicación se realiza con un enfoque participativo es necesario que en la definición y formulación de la misión se tengan en cuenta, al menos, dos cuestiones básicas:

Primero, los grupos que trabajan en este paso deben tener bien claro que la misión es lo que la organización debe estar haciendo, y no lo que está haciendo. Preguntas tales como: ¿Qué es?, ¿Qué se hace?, ¿A quiénes se atiende?, ¿Cómo se ve?, y

¿Con quiénes se cuenta?, apuntan a definir la condición actual de la organización. Sin embargo, las preguntas: ¿Qué se quiere ser?, ¿Qué se quiere hacer?, ¿A quiénes se quiere atender?, ¿Cómo se quiere ser vistos?, y ¿Con quiénes se quiere contar?, apuntan a la definición de la misión de la organización.

Segundo, una vez definida la misión se debe garantizar:

- a) Que todos los miembros de la organización conozcan la razón de ser o misión de su organización,
- b) Que cada uno sepa en qué forma su esfuerzo individual se combina e integra con el esfuerzo de los demás a fin de contribuir al logro de la misión.

Es recomendable para la determinación de la misión tener en cuenta, entre otros, los aspectos siguientes:

- Revisión, estudio y análisis de los documentos normativos que posea la organización.
- Dar respuesta a grupos de interrogantes que orientan la definición correcta de la misión.
- Que en el trabajo práctico se divida al grupo en dos o tres equipos y que cada uno, una vez que haya determinado la misión que considera, la presente a la plenaria para su análisis.
- Que el proyecto de misión definido por todo el grupo en la plenaria, se circule entre el resto de los trabajadores y clientes principales buscando retroalimentación permanente, a partir de sus respuestas a un grupo de preguntas que se le formulan.
- Una vez determinada la misión esta debe presidir el resto de las actividades de desarrollo del modelo, así como situarse en un lugar visible para todos en la organización.

Valores compartidos.

El verdadero liderazgo es en el fondo, un diálogo sobre valores *García & Dolan, (1997)*. El futuro de la organización se configura articulando valores, símbolos y conceptos que orienten las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los trabajadores.

Conformar, desarrollar y recompensar adecuadamente el cumplimiento de ideas y valores compartidos es uno de los trabajos más importantes que un directivo ha de emprender si desea promover conductas orientadas al éxito de su organización. ¿Hay algo capaz de dar más fuerza a una organización e incluso a un simple equipo que la existencia de valores realmente compartidos? Los valores son herramientas de los líderes dirigidos a fortalecer la capacidad de ilusionar, encausar y cohesionar equipos, es una nueva forma de entender y aplicar conocimientos con el objetivo de introducir realmente a las personas dentro del pensamiento directivo, rediseñando de forma continua la cultura de la organización y generando compromisos colectivos que faciliten la dirección de los cambios estratégicos de la organización para adaptarse a su entorno y superar sus tensiones internas. Los valores sirven para atribuir sentido a la acción.

Toda organización culturalmente estructurada ha de tener explícitamente definido dos grandes grupos de valores o de principios compartidos que oriente sus objetivos de acción cotidiana:

- Los valores finales asociados a la visión: ¿Hacia dónde vamos? y su misión ¿Para qué vamos?
- Los valores instrumentados u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas del entorno o integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y cumplir su misión.

La diferenciación entre valores finales y valores operativos tiene una gran importancia para la definición estratégica. Los valores finales son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo de hacia dónde va la organización a largo plazo. De hecho los valores integrados en la visión definen las elecciones estratégicas esenciales de la organización.

Otro conjunto de valores finales es el integrado en la misión o razón de ser de la organización. Los valores tácticos u operativos, configuran la cultura operativa que equivale a los principios explícitos de acción que regulan la conducta cotidiana de las personas para llegar a conseguir la visión y la misión de la organización: confianza mutua, satisfacción del cliente, honestidad, trabajo en equipo, etc.

Nunca se debe olvidar que uno de los elementos esenciales de la gestión del cambio lo constituye la construcción colectiva de nuevas creencias y valores. El plan de cambio no puede ser un mero deseo de la alta dirección de la organización, tiene que construirse de la forma más participativa posible y es esencial ordenar la reflexión sobre qué nuevas creencias y valores se necesitan para sustentar el cambio que se desea. Sin el cambio de creencias y valores los intentos de cambio se quedan en un nivel tan superficial que únicamente pueden servir para generar alguna expectativa inicial y una casi segura frustración posterior.

La formación de valores en la organización es un fenómeno complejo que depende de multitud de variables:

- a) Los valores de los fundadores, de sus jubilados, de los mejores pedagogos, de los más productivos o de aquellos que con sus ideas de innovación, de lucha y de trabajo lograron cambios en beneficio de la organización.
- b) Los valores sociales de la organización en cada momento histórico, y del papel de su producción o servicio en beneficio de la sociedad.
- c) La tradición cultural de la sociedad para desarrollar esa producción o servicio, a través de una tradición orientada al perfeccionamiento continuo, a la armonía, al orgullo de pertenencia, etc.
- d) Los valores de la dirección actual y su capacidad de gestión para adecuar el conflicto entre lo tradicional y lo moderno.
- e) La formación y la influencia de consultores, el verdadero aprendizaje radica en desaprender lo aprendido e incorporar otra nueva y eso proviene después de la formación de la asistencia a cursos, de la lectura de publicaciones o de las intervenciones de consultores.
- f) Las normativas legales existentes como son la legislación laboral, económica, medios ambientales, etc.
- g) Los valores de sus empleados donde se conjugan su conciencia social con los mecanismos de recompensas estimulativas.
- h) Los resultados de la organización y el papel que juega el éxito en la retroalimentación de los trabajadores.

Para llegar a determinar los valores compartidos se deben aplicar instrumentales que propicien la información suficiente sobre el consenso de valores en la organización. Encuestas y entrevistas bien elaboradas pueden ofertar esta información.

Identificación de los públicos internos y externos

En la comunicación organizacional es fundamental el concepto de público y su formación en relación con la organización.

El estudio de los públicos debe enfocarse analizando las relaciones individuo-organización para llegar a conocer el vínculo fundamental que se establece entre ambos que llevará a que cada público tenga unos intereses particulares en relación con la organización.

Así pues, los públicos se establecerían a partir de las consecuencias de la acción de la organización sobre las personas o viceversa. Surge un vínculo, una relación entre los dos en base a dichas consecuencias. De ésta manera las personas al reconocer las consecuencias de la organización sobre ellos pasan a constituirse en públicos de la institución.

La noción de vínculo es fundamental ya que a partir de la relación establecida entre la organización y los individuos se formarán los diversos públicos, los cuales tendrán unos intereses específicos en función de dicho vínculo.

Por otra parte, en la interacción entre la organización y los individuos se deriva la identificación de los individuos con una posición determinada en relación con la organización, y con una serie de obligaciones y expectativas en función de dicha posición.

Por consecuencia, el público no es un grupo heterogéneo de personas sino que es la posición compartida por un conjunto de individuos status de público que tendrán unas expectativas y obligaciones compartidas, rol de público, con respecto a la organización. Mediante el análisis de rol de público será posible conocer cómo perciben los diferentes públicos a la organización.

Los diferentes públicos que se relacionan con la organización conforman la estructura de públicos de esa organización, existiendo -en función de las características de la organización, de la situación en la que se encuentre y de su relación particular con los públicos- una priorización de los mismos.

Para las organizaciones es de vital importancia conocer cuáles son sus públicos prioritarios y secundarios, conocer cómo se forman y cuáles son sus intereses ya que en función de todo esto tendrá que establecer su acción comunicativa. Estos públicos pueden ser internos y externos.

Es decir que la planificación de la comunicación por parte de una organización estará condicionada por los intereses de cada público. Entonces, se habrán de fijar unos objetivos específicos de comunicación para cada uno de los públicos involucrados con la organización en función de sus intereses.

En el caso específico de las aldeas universitarias, el rol de público variará de acuerdo a la posición que ocupa con respecto a la institución - los siguientes segmentos de público:

Público del entorno interno: estudiantes, profesores.

Público del entorno general: medios de comunicación, instituciones políticas e intermedias, la comunidad en general, ejemplo: bachilleres, técnicos profesionales, graduados de la Misión Rivas.

Los públicos de la organización son un factor importante en el desarrollo del proceso estratégico. Tienen incidencia porque pueden ser internos y externos. Son todas aquellas personas individuales u organizaciones o incluso comunidades, que pueden incidir positiva o negativamente en el logro de los **objetivos** y la **misión**. Cuando inciden negativamente pasan a la categoría de **barreras**.

Auditoría de comunicación

El proceso de auditoría de comunicación implica conocer el alcance de la actividad comunicacional en la organización, su posicionamiento actual y deseado, la identificación de los grupos de interés, el inventario de medios existentes en la organización y su relación con éstos grupos de interés; los contenidos, los voceros, la frecuencia de los procesos de comunicación, la coherencia de la identidad corporativa, entre otros aspectos

Según Kopec en Krohling (2006), (1982); existen dos tipos de auditoría de comunicación las cuales son:

Auditoría de comunicación interna. Su objetivo es identificar las necesidades de la entidad u organización en materia de información y comunicación de su público interno.

Auditoría de comunicación externa. Denominada también Auditoría de Imagen, consiste en el análisis de todas las comunicaciones que genera la organización (imagen proyectada), ya sean de forma intencionada o involuntaria, hacia su público objetivo externo y de la imagen que éste percibe de ella (imagen percibida).

Para conocer el estado de la comunicación en la aldea universitaria se aplicará una encuesta cuando se necesita información acerca de fenómenos y procesos que no pueden obtenerse mediante la observación directa, ni están reflejados en los distintos documentos existentes utilizados en el análisis sociológico. Por ejemplo, información acerca de los motivos, intereses y preferencia de las personas, que son la base de sus conductas, de sus planes, acerca de la estructura de las relaciones en los colectivos laborales y actividad cotidiana, etc. La fuente de esta información son las personas, sus planeamientos acerca de opiniones propias, estado de ánimo, actos y de la realidad circundante. Esta información puede obtenerse con ayuda de la encuesta.

Este método permite juzgar el estado y tendencia de desarrollo de los procesos sociales, en el objeto estudiado, y en un menor plazo de tiempo encuestar conjuntamente numerosas personas y obtener la información necesaria. La aplicación de variantes cerradas de preguntas, permite obtener la descripción unificada de muchas expresiones singulares individuales de las personas, al posibilitar con ella la utilización de una poderosa técnica de cálculo.

Este método se basa en un conjunto de preguntas que se le formula al encuestado, cuyas respuestas constituyen la información necesaria para el investigador. El cuestionario se considera confiable cuando:

En la investigación se utiliza la encuesta validada por especialista para diagnosticar, el estado actual de la comunicación para así poner en práctica una estrategia comunicacional que favorezca la toma de decisiones y la mejora de la calidad de los procesos en la Aldea Universitaria Ribero 4.

Para evaluar la validez y la fiabilidad se utilizan los siguientes métodos:

De contenido: que la encuesta se adapte a lo que investigo (trabajo con expertos o con el muestreo piloto hacer correcciones)

Validez de criterio: es válida cuando se compara con elementos externos, se puede correlacionar los resultados con los datos que se tienen.

De constructo: tiene que ver con los ítems, es decir, varios de ellos miden lo mismo.

Fiabilidad: significa que la aplicación del cuestionario o encuesta a los mismos sujetos en las mismas condiciones, pero en tiempos diferentes den los mismos resultados.

Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum_{j=1}^k S_j^2}{S_T^2} \right) \quad \text{Donde:}$$

K- cantidad de ítems.

S_j^2 - Varianza del ítem.

S_T^2 - Varianza del puntaje total de la suma de los ítems.

En el anexo 1 aparece la encuesta diseñada para evaluar la variable comunicación que tiene en cuenta

Matriz DAFO

En el diagnóstico estratégico para la comunicación se realiza un análisis interno y externo de la organización.

El interno está orientado a una evaluación del potencial de la organización, de su capacidad global, como un sistema que incluye todas las capacidades específicas desarrolladas en cada función básica de la entidad u organización. El análisis interno es el estudio profundo de la organización, sus capacidades, recursos y el comportamiento de los hombres que en ella interactúan.

El análisis interno se evalúa en busca de las fortalezas y debilidades de la organización. Las fortalezas, representan aquellos factores internos o propios de la organización que se consideran puntos fuertes, en los cuales se apoya hacia el cumplimiento de la misión. ¿Qué poseen que los puede hacer mejor? ¿En qué son muy buenos? ¿Qué se sabe hacer muy bien y es deseado por los clientes? ¿Qué hacer para potenciarlas?, son preguntas claves para analizarlas.

Las debilidades, se tratan de aquellos factores internos o propios de la organización que constituyen aspectos débiles, los cuales son necesarios atenuar o superar en la evolución de la organización y que, en definitiva la misma debe luchar al máximo por convertir estos puntos débiles en fortalezas. ¿Cuáles problemas los hace inferiores a las demás organizaciones? ¿Qué se necesita resolver para ser competitivos? ¿Qué no se hace bien? ¿Qué hacer para eliminarlas?, constituyen interrogantes esenciales para su análisis.

El objetivo de este análisis es comprender mejor la organización para fundamentar su estrategia de desarrollo y en él debe aplicarse la filosofía de descubrir las verdaderas causas de los problemas y no sólo sus efectos, que por lo general son los que se encuentran más a la vista; estudiar los problemas de abajo hacia arriba y desde diferentes ángulos; actuar de modo que se atenúe la resistencia a lo nuevo; lograr una amplia participación que permita hablar del plan como labor colectiva y cuestionárselo todo.

En la actualidad se analiza, por su importancia estratégica, la función directiva, a fin de poder evaluar también las ventajas, a veces inestimables que pueden proporcionar estos activos intangibles, así como la resistencia que pueden imposibilitar la realización correcta de la estrategia, en mayor medida muchas veces, que la insuficiencia de recursos financieros o competencia técnica. En este sentido se incluyen, entre otros, los siguientes aspectos: Análisis de la estructura organizativa, dominio y conocimiento de los objetivos organizacionales por parte de todos los miembros de la organización, estilos de liderazgo, sistemas de información, planificación y control, etc.

Para el análisis interno se deben revisar documentos institucionales tales como: informes, balances, actas del gabinete, consejos asesores, memorias de talleres y

otros eventos. Además se deben aplicar encuestas, cuestionarios, entrevistas y realizar una buena observación. También es útil usar técnicas de trabajo en grupo y técnicas creativas, como la tormenta de ideas, para que el grupo genere tantas fortalezas y debilidades como sea capaz de identificar. Luego en un proceso de análisis y reducción se llegará a cifras manejables sobre esas categorías. En este último caso es imprescindible usar instrumentos para lograr consenso que guíen al grupo en este sentido (votación ponderada, valoración de criterios, reducción de la lista, comparaciones apareadas, etc.).

El externo: aquí se deberán estudiar los impactos de los llamados factores estratégicos del entorno tanto generales como específicos y la evolución futura de éstos. El análisis externo se evalúa en busca de las oportunidades y amenazas a la que se enfrenta la organización. Las oportunidades, se refieren a aquellos factores que se están manifestando en el entorno sin que sea posible influir en su ocurrencia o no y que resultan favorables para avanzar con mayor facilidad hacia el cumplimiento de la misión si se aprovechan oportuna e intensamente.

Las amenazas, son aquellos factores o sucesos que se están desarrollando en el entorno, sobre los cuales no es posible influir y que están incidiendo negativamente en el cumplimiento de la misión de la organización. ¿Qué o cuáles fuerzas en el entorno pueden hacer daño o frenarlos? ¿Qué hechos les son desfavorables? ¿Qué hacen los competidores que los afectan? ¿Qué hacer para contrarrestarlas?, son criterios esenciales que se deben considerar.

El entorno externo tiene tanto elementos de acción directa como indirecta. Los grupos de interés que influyen directamente en una Universidad, forman su entorno de acción directa: los alumnos, proveedores, instituciones financieras, sindicatos, medios de comunicación. Los elementos de acción indirecta están formados por el comportamiento de un grupo de variables que influyen en el trabajo de la organización: variables sociales, tecnológicas, económicas, políticas, legales, demográficas.

En la conformación del análisis externo es necesario estudiar los planes vigentes en los diferentes niveles del sistema y otros afines; obtener información sobre la forma en que son percibidos los nuevos retos y las posibilidades de responder a ellos,

correcciones que deben hacerse para lograr una labor de excelencia y amplio reconocimiento, nivel de satisfacción de las necesidades actuales y futuras, forma en que producen, tecnologías utilizadas, así como otras informaciones de interés para la Universidad. Se debe determinar el marco legal en que la organización desarrolla su labor. Se recomienda utilizar también técnicas grupales y de creatividad que propicien la generación de la mayor cantidad de ideas sobre las amenazas y oportunidades que presenta la organización y en un proceso de análisis posterior dejar aquellas que mayor impacto provocan. Esto último exige también la aplicación de instrumentos que guíen al grupo hacia el logro del consenso.

Después que se definan estas cuatro categorías (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas), en plenaria y con todo el grupo, se construye, con la combinación de ellas, la Matriz DAFO. Un elemento de reflexión lo constituye el hecho de tener en cuenta que estas fuerzas están actuando en forma dinámica tanto dentro de la organización, como en su medio ambiente. Se trata entonces de convertir debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades, lo cual tiene que ver directamente con la forma en que la organización proyecta su estrategia de desarrollo.

La matriz, como su nombre indica, es una tabla de doble entrada, donde en la parte superior del primer cuadrante se colocan las diferentes Oportunidades que fueron seleccionadas y por el lado izquierdo se colocan las Fortalezas. Aquí el análisis debe ser: ¿Con qué Fortalezas se puede aprovechar esta Oportunidad? Si es positivo se pone un asterisco (*) para marcarlo y así sucesivamente.

El segundo cuadrante tendrá en la parte superior las Amenazas y el análisis aquí será: ¿Con qué Fortalezas puedo atenuar esta Amenaza? Si es positivo se sigue el mismo proceso anterior. (Atenuar las Amenazas apoyándose en las Fortalezas).

El tercer cuadrante tendrá por el lado izquierdo las Debilidades y aquí se procederá a: ¿Qué Debilidades me impiden aprovechar estas Oportunidades? (Eliminar o minimizar las Debilidades para aprovechar las Oportunidades). El procedimiento de marcar con asteriscos es similar.

En el cuarto cuadrante, la pregunta será: ¿Qué Debilidades me impiden atenuar esta Amenaza? El proceso de marcaje es similar a los anteriores.

Después que se tengan todos los impactos, estos se sumarán de forma horizontal y vertical, seleccionándose aquellos que mayores incidencias hayan tenido. En este paso el criterio que prevalecerá es el del grupo, por lo que dirigirlo y prepararlo eficazmente es decisivo. Por lo tanto, la labor del facilitador del proceso será vital.

La matriz DAFO indica cuatro grupos conceptuales de estrategias. Por supuesto, en la práctica se superponen, se realizan individualmente o en conjunto. En este caso se tiene:

La estrategia DA (Mini – Mini). El propósito de la estrategia DA, consiste en reducir al mínimo las Debilidades y Amenazas. Una organización que se enfrenta a Amenazas Externas y Debilidades Internas puede encontrarse en una posición precaria. Cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA es una que toda organización intenta evitar. Al caer en este caso, la estrategia es de supervivencia.

La estrategia DO (Mini – Maxi). La estrategia DO intenta reducir al mínimo las debilidades y aumentar al máximo las oportunidades. Aquí se aplica una estrategia de adaptación.

La estrategia FA (Maxi - Mini). Esta estrategia se basa en las fortalezas de la organización que pueden tratar con las amenazas del entorno. El objetivo es elevar al máximo las primeras y reducir al mínimo las segundas. En este caso se aplica una estrategia defensiva.

La estrategia FO (Maxi – Maxi). A cualquiera organización le gustaría y convendría ocupar una posición que le permita acrecentar al máximo las fortalezas y oportunidades. Una organización así puede ser líder por sus fortalezas y movilizar los recursos aprovechando las oportunidades para sus productos y servicios. En este caso se aplica una estrategia ofensiva o de crecimiento.

Como el análisis DAFO, exige comparar y cruzar cada elemento por categoría con el resto de los elementos, y viceversa, sería engorroso trabajar para cada entrada con un número muy grande de fuerzas, lo que haría sumamente laborioso el proceso combinativo. Por ello, la experiencia recomienda trabajar con un número reducido de entradas, siempre que en ellas se concentren aquellos aspectos que resultan decisivos para el funcionamiento de la organización.

2.3 Fase de Proyección.

Definición del alcance de la comunicación.

Un momento clave del proceso lo constituye la definición del alcance de la comunicación que está muy relacionado con los objetivos y lo que se desea que sea la organización en el futuro que se proyecta, expresa su estado deseado en los próximos años, su visión, por ello debe generarse con el corazón, pero con la mente fría y los pies en la tierra.

La **Visión** significa ver a lo lejos, la imagen que se tiene del futuro, es un estado final que estamos tratando de lograr, es el sentimiento de vivir el futuro, la forma de sorprenderlo antes de que éste nos sorprenda, la manera de comprometernos con ese futuro que queremos crear con el corazón y los sentimientos. No es simplemente un paso más del proceso, sino uno de los decisivos, porque con la formulación de la visión es que se logra la definición de lo que debe ser la organización y conformar la formulación de la estrategia. Su principal fuerza no radica en la descripción anticipada del futuro deseado, sino en establecer un proceso colectivo que sustituye el sueño o las indicaciones de una persona para convertirse en los deseos factibles y compartidos de un colectivo. Esta concepción fortalece el liderazgo debido a que el líder logra transmitir y retroalimentar su visión de futuro a los públicos, compartiendo el consenso que exprese los anhelos, deseos e intereses colectivos.

El papel de la visión en la organización es lograr un foco de atención que permita que todos la sigan, comprometiéndose en dicho empeño, de ahí que debe cumplir los siguientes requisitos:

- Formulada por los principales dirigentes.
- Compartida con el equipo de dirección para apoyarla.
- Tener un horizonte predeterminado.
- Expresada de manera simple y clara para que todos la comprendan y se comprometan.
- Debe ser soñadora, pero objetiva.
- Debe ser positiva y alentadora.
- No se expresa en cifras.

Según las condiciones y situaciones que existan, unas organizaciones determinan su Visión y de ella sus metas y objetivos. Otras expresan sus metas y objetivos solamente. Otras recogen en su Misión elementos del estado futuro que se desea (Misión-Visión), etc. Existe una variedad de combinaciones en dependencia de la situación concreta que se confronte, no obstante, todas cumplen la necesidad de que la organización esté clara del hacia dónde va encaminada.

Desde el punto de vista metodológico existen tres momentos en la elaboración de la Visión:

1-. El momento de elaboración de la Visión. Es un momento trascendental y como se ha avanzado en la determinación de los elementos decisivos, los participantes están en condiciones de imaginarse la organización que tendrán en los próximos años, considerando que sólo se logrará con un gran esfuerzo y despliegue de recursos, sobre todo de inteligencia, y por otra parte, que esa organización no es idílica, es una organización humana y factible.

2-. El procedimiento de elaboración de la Visión. Elaborar la Visión exige del grupo creatividad e imaginación realista. Por tanto, en el procedimiento de su elaboración se utilizan métodos y técnicas para desarrollar la creatividad del grupo. Comúnmente se emplea el Brainstorming o Tormenta de Ideas con los procesos adecuados de preparación, calentamiento y conducción que éste método exige. Se insiste en la cantidad de ideas y se puntualiza que esto no es un ejercicio para que todos salgan satisfechos de lo que quieren que sea su organización, sino del compromiso que para ellos mismos representará esta Visión. Finalmente se procede a validar las ideas aportadas analizando su realismo y factibilidad y corregir cualquier elemento que se considere tanto por su contenido como por su redacción.

3-. Retroalimentación Visión - Misión. A partir de este momento es necesario volver a la Misión y comprobar si la organización que deseamos tener es compatible con ella. Si existieran dificultades, entonces debemos ajustar la Visión aún más. Incluso, en caso extremo repetir el proceso y preguntarnos si con las fuerzas es posible alcanzar la Misión. Este momento es muy delicado y complejo, no existe receta alguna para su solución, hay que enfrentarse a las particularidades de la organización y de conjunto buscar las respuestas.

Identificación de públicos objetivos.

Considerando el alcance que se pretende dar a la estrategia de comunicación se deben identificar los públicos objetivos hacia los cuales se va a dirigir los mensajes, así como los medios y canales más adecuados para realizar esta tarea.

Es imprescindible un profundo conocimiento de los distintos públicos de la organización (externo, interno y mixto). Sus gustos, preferencias, actividades cotidianas, sectores en los que se desarrollan, nivel de escolaridad, lugar de procedencia, géneros, años de trabajo en la organización, tipo de labor que realizan; dimensión estratégica de la organización con el público, capacidad de influencia de la opinión pública, intereses económicos, entre otras características que posibilitan un trabajo más concreto y enfocado hacia objetivos específicos, así como el desarrollo de diferentes actividades de manera más acertada.

Es fundamental también el conocimiento y establecimiento de medios de comunicación específicos, mediante los cuales se trabajará cada público de forma particular. Es necesario la confección de un mapa de público, donde queden organizados y estructurados cada uno de ellos en orden de importancia, labor que ayuda a una planificación más certera y personal con los públicos que, por su grado de importancia para la organización, así lo requieran. La confección y organización de las acciones deben realizarse de acuerdo al tipo de público. Es fundamental conocer y planificar el trabajo para con los públicos, es decir, qué hacer con cada uno de ellos. Toda acción de comunicación debe sustentarse en bases sólidas para impedir la pérdida de recursos o de algún público en particular. Una buena labor comunicativa habla de la fuerza de la organización.

Objetivos de la comunicación.

Las decisiones estratégicas expresan las metas que se propone alcanzar la organización a nivel global, y a largo plazo, en función de su Misión, pero también en función de la situación actual del entorno y sobre todo de su evaluación futura y de las oportunidades o amenazas que éste presenta para la organización y de la propia situación interna de ésta, de sus fuerzas y debilidades, de su capacidad actual y potencial en relación con su entorno. No existe una forma única de elaborar los objetivos, como tampoco existe un conjunto de objetivos válido para toda la

organización, e incluso inamovible a lo largo de toda su vida, ya que se alterará en función de los cambios en el entorno, de las modificaciones de las características de la entidad, de la evolución de su cultura, así como de la estructura de poder.

Constituyen la expresión de lo que se propone obtener, un enunciado sobre los resultados que deben ser alcanzados en un período determinado. Los objetivos colectivos, principales, generales y a largo plazo de la organización se elaborarán considerando los cuatro principios fundamentales siguientes:

- Participación: Elemento base y uno de los aspectos más comunes de todas las corrientes de la gerencia moderna.
- Precisión: Deben ser entendidos por todas las personas y poder ser verificados, cuando no puedan ser cuantificables deben definirse los criterios para evaluar su logro.
- Integración: Es necesario integrar el mayor número de aspectos relacionados, de manera que en una formulación se consideren los subobjetivos.
- Realismo: Es necesario que sean decisivos, retadores y factibles, que todos los esfuerzos se orienten hacia ellos, pero que sean posibles de alcanzar.

Para establecer las decisiones estratégicas en la comunicación es necesario determinar y verificar la correspondencia con la Visión de la organización.

Presupuesto de comunicación.

Cada acción de comunicación debe tener bien definido su presupuesto con el fin de no malgastar recursos en campañas que no impactan de forma positiva en los públicos objetivos.

Debe confeccionarse un calendario con las campañas de comunicación por públicos objetivos con su presupuesto, fechas de cumplimiento y responsables.

2.4 Fase de ejecución y control.

Plan de acción de comunicación

Los planes de acción, como su nombre indica, son las formas de materializar las acciones que permiten el cumplimiento de los objetivos siguiendo las estrategias definidas y aprobadas. Estos planes expresan las tareas específicas con los resultados esperados, los recursos de todo tipo para materializarlas, así como dejan

claramente definidos tanto el plazo en que deben cumplirse como las personas o funciones responsables y los participantes en el cumplimiento de las mismas. De este modo, los planes de acción son descripciones concretas de lo que va a suceder. Están claramente relacionados con los objetivos de la Visión y las prioridades, constituyendo las vías detalladas de implantar las Estrategias y vencer las Barreras y considerándose además como la forma de fijar las responsabilidades personales.

Después de considerar estos aspectos, se puede afirmar que la elaboración de la estrategia ha concluido. Queda entonces la parte más compleja, es decir, su puesta en práctica y adecuada correspondencia con lo previamente establecido.

Plan de acción es la definición de las acciones que garantizan el cumplimiento de cada objetivo, en correspondencia con las estrategias diseñadas.

Diseño del plan de acción:

- En el plan de acción debe reflejarse:
 - Tarea o acción.
 - Responsable
 - Participantes en la ejecución.
 - Periodo de cumplimiento.
 - Recursos disponibles para el cumplimiento de la tarea.
 - Debe existir un plan de acción por cada estrategia propuesta.

Principales dificultades en su formulación:

- Los planes no están en correspondencia con los objetivos propuestos, lo cual hace que no se garantice el cumplimiento de los mismos.
- Falta de coincidencia entre el momento de elaboración de los objetivos y la orientación de las cifras directivas.
- En muchos lugares no se elaboran aún los planes de acción.

De este modo, los planes de acción son descripciones concretas de lo que va a suceder. Están claramente relacionados con los objetivos de la Visión y las prioridades, constituyendo las vías detalladas de implementar las Estrategias y vencer las Barreras y considerándose además como la forma de fijar las responsabilidades personales. Los planes de acción tienen secuencia de tiempo, se basan en los recursos y son adaptables a las contingencias. Son prácticos.

Control y Retroalimentación.

Si se reconoce que todo es cambiante, que posee un determinado grado de turbulencia y por ende, se establecen acciones de contingencia, se impone la necesidad de detectar de manera sistemática y coherente las variaciones de las condiciones del entorno que decidieron establecer la dirección del desarrollo de la organización, para así determinar si existe la necesidad de reconsiderar el mismo.

Para poder cumplir con esta necesidad se impone que el control estratégico, o sea, el control sobre los aspectos de la relación organización - entorno que determinan su supervivencia, integre al resto de los subsistemas de control de la organización. De manera que a través de los resultados que se van alcanzando y el estado del entorno, se pueda valorar el presente y el futuro de la entidad y de ahí, que la dirección o rumbo de desarrollo establecido se mantenga o se vaya replanteando, adecuando a dichas características dinámicas. Esto permite que el proceso comunicativo se asimile por el proceso directivo en general y el cambio se vea como un elemento positivo para toda la organización.

La función de control aplicada a la comunicación estratégica debe estar presente en todos los pasos del procedimiento, e incluso antes de diseñarse el mismo. Constantemente hay que hacerse interrogantes sobre cada una de las etapas que forman parte de la estrategia:

- a) ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Por qué?
- b) ¿En qué somos buenos? ¿Con quién me puedo comparar?
- c) ¿En qué soy fuerte, en qué soy débil? ¿Por qué?
- d) ¿Qué oportunidades me ofrece el entorno? ¿Las tengo identificadas?
- e) ¿Qué fuerzas del entorno están incidiendo de forma negativa en la organización?
- f) ¿Cuál es exactamente nuestra estrategia? ¿Todos en la organización tienen claridad sobre ella?

Si oportunamente se buscan y encuentran respuestas acertadas a estas y otras interrogantes que pudieran formularse, la estrategia diseñada guiará a la organización hacia el cumplimiento de su misión y el logro de su visión. De hecho, todas las preguntas que guían la elaboración del procedimiento son formas de materializar el control estratégico y retroalimentarán a la dirección acerca de la

elaboración y puesta en práctica de la estrategia de comunicación. Desde el propio momento que comienza a concebirse la estrategia, el control empieza a desempeñar su papel.

El grupo bajo la dirección del facilitador definirá las acciones que se requieren para ejercer el control de la estrategia. En este proceso juega un papel muy importante la Alta Dirección de la organización, estableciendo las políticas de control al respecto.

2.5 Evaluación de la calidad de los procesos.

La filosofía de mejora continua se basa en el uso de herramientas sencillas para el trabajo en hasta complejas herramientas de carácter estadístico. En la grupos bibliografía consultada existen amplias referencias a este tema, estas herramientas básicas para el mejoramiento. Se usan fundamentalmente para identificar y resolver problemas en áreas funcionales y de estructuras simples. Estas herramientas son:

- ❖ Hojas de Verificación: son formatos sencillos para compilar y organizar información. Existen tres tipos básicos: registro, lista de verificación y ubicación.
- ❖ Diagrama de Pareto: se emplea para dar prioridad a proyectos, áreas de problemas o información. Permite separar “los pocos vitales” de “los muchos útiles”.
- ❖ Gráficas de Control: tipo de gráfica de carácter estadístico que se utiliza para evaluar y mantener la estabilidad de un proceso.
- ❖ Histogramas: tipo especial de gráficas en columna que muestra la medición variable de determinado objeto o proceso
- ❖ Diagramas de Causa – Efecto: son imágenes gráficas en las que se muestra la relación entre el efecto (el problema) y sus causas potenciales.

En el anexo 2 aparece la encuesta diseñada para evaluar la variable Calidad de los Procesos que tiene en cuenta los indicadores tales como: aprendizajes, pertinencia, recursos, organización docente, preparación de los profesores, limpieza, mobiliario, aprovechamiento del tiempo académico, docencia, investigación, extensión y adaptación.

2.6 Evaluación de la toma de decisiones.

El proceso de toma de decisiones son aquellas actividades que se realizan para solucionar un problema de la manera más eficiente posible. En el anexo 3 aparece la encuesta diseñada para evaluar la variable toma de decisiones que tiene en cuenta la evaluación mediante una escala encuesta. En esta se medirán indicadores tales como información, comunicación, forma de decidir y estilo de dirección.

Conclusiones parciales.

1. El instrumento metodológico propuesto en el marco de este capítulo permitirá diseñar e implementar la estrategia en la Aldea Universitaria objeto de estudio.
2. Son importantes los indicadores de calidad y toma de decisiones para así poder determinar la calidad educativa de la institución.

CAPÍTULO 3: IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA ALDEA UNIVERSITARIA RIBERO 4

En el presente capítulo se desarrolla de manera práctica la Estrategia de comunicación organizacional en la Aldea Universitaria Ribero 4, con vista a favorecer la toma de decisiones y la mejora de la calidad de los procesos en la Aldea Universitaria Ribero 4

En esta fase de la investigación se proponen como objetivos particulares los siguientes: implementar la estrategia de comunicación organizacional en la Aldea Universitaria Ribero 4, así como valorar los beneficios parciales y/o totales del proceso de implementación de la estrategia de comunicación en dicha entidad.

3.1 Estrategia de comunicación organizacional en la Aldea Universitaria Ribero 4.

3.1.1 Fase de diagnóstico.

Identidad Organizacional

La aldea universitaria se identifica por tres logos, el del Ministerio del Poder Popular para La Educación Universitaria, el de La Universidad Bolivariana de Venezuela y el de la Fundación Misión Sucre, es de destacar que sus documentos están avalados por un sello propio y tiene como misión acabar con la exclusión en la educación superior en el municipio Ribero, formando triunfadores(as) en diversas profesiones universitarias del quehacer humano contribuyendo con el desarrollo integral del municipio, estado y nación bajo los fundamentos teóricos del modelo teórico denominado socialismo bolivariano del siglo XXI.

Como Visión se plantea incorporar a la Misión Sucre todos aquellos triunfadores(as) que habían obtenido el título de bachiller en educación superior de cualquier institución de educación secundaria, formándolo bajo los fundamentos de la educación superior en diversas profesiones universitarias dándole así la necesidad de incorporarlo al proceso de transformación que vive la nación.

Valores compartidos.

El tema de los valores ha sido objeto de estudio desde décadas atrás, esto debido a la descomposición social que ha sufrido la nación, traducido en altos niveles de delincuencia, pobreza y desempleo entre otros. Los gobiernos han luchado para tratar de reforzar los valores utilizando como canal principal la educación y es desde ese preciso momento cuando se comienza a hablar de educación en valores, emergiendo un profundo debate quién debe enseñar los valores.

La actual estructura del sistema educativo está configurada para proyectar determinados valores sociales. Jerarquizando los distintos lineamientos y políticas que configuran el proyecto educativo nacional tenemos que identificar los valores instituidos en la normativa legal vigente.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica de Educación (2009), son realidades legislativas que signan la educación venezolana y en particular a la escuela nacional, expresan los valores fundamentales del Proyecto Educativo Nacional, en ello se incorpora el fomento de la libertad, independencia, igualdad, justicia y paz internacional, basada en la doctrina de Simón Bolívar, el Libertador.

Otro de los valores propuestos en nuestro proyecto educativo nacional es la democracia, justicia, el derecho a la vida y la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político (Artículo 2°). Se plantea asimismo el respeto de los valores de los venezolanos y se señala que: El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta Constitución (Artículo 3°). Estableciendo para la consecución de tales fines la educación y el trabajo como procesos fundamentales.

Otros valores que se prescriben en la constitución nacional son: integridad territorial, cooperación, solidaridad, concurrencia y corresponsabilidad (Art. 4°); participación, responsabilidad, pluralidad (Art. 5°). En el Capítulo VI, dedicado a los Derechos Culturales y Educativos se establece: libertad cultural (Art. 98); el respeto a todas las corrientes del pensamiento, la valoración ética del trabajo, los valores de la identidad

nacional (Art. 102). Todos los valores citados anteriormente están permeados por la doctrina del ideal bolivariano, y se asume como un deber del Estado y una garantía para los ciudadanos de la nación.

La Ley Orgánica de Educación vigente establece que la educación promoverá: el pleno desarrollo de la personalidad, la formación de un hombre sano, culto, crítico, democrático, justo, libre, participativo, en correspondencia con los valores de la identidad nacional, tolerante, que favorezca la convivencia y fomente la paz entre los pueblos. También se señala el desarrollo de la conciencia ciudadana para la conservación, defensa y mejoramiento del ambiente; sobre los medios de comunicación establece que estos apoyaran el proceso educativo, igualmente se prohíbe la difusión de elementos que produzcan terror en los niños, inciten el odio, a la agresividad, la indisciplina, deforme del lenguaje y atente con los sanos valores del pueblo venezolano, la moral y las buenas costumbres. Los distintos proyectos educativos que se han prescrito desde 1999 a la fecha, han destacado los valores bolivarianos como eje fundamental de los valores ha enseñar en la escuela básica.

La fundación Misión Sucre se plantea reforzar los siguientes valores:

Eficacia:

Nos sentimos comprometidos a cumplir con los objetivos y las metas trazadas por la Revolución en aras de lograr la calidad educativa.

Modo de actuación.

- ◆ Realizar una buena planificación estratégica, con el apoyo de todos los colectivos de la entidad.
- ◆ Tomar decisiones acertadas y oportunas para minimizar los problemas que puedan existir.
- ◆ Mejorar cada día la imagen de las instituciones del estado y la calidad educativa.

Eficiencia.

Uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado; es el requisito para evitar o cancelar dispendios y errores. Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.

Modo de actuación.

- ◆ Eliminar el derroche excesivo de los recursos disponibles.
- ◆ Cumplir con las obligaciones emanadas por la revolución.
- ◆ Darle cumplimiento a las normas y reglamentos de la institución.

Transparencia.

Es una cualidad que podemos tener las personas, y que consiste en comunicar tus pensamientos, sentimientos y propuestas, sin ocultar nada, sin doble sentido, en forma simple y directa.

Modo de actuación.

- ◆ Actuar con honestidad, con la plena correspondencia entre la forma de pensar y actuar, asumiendo una postura adecuada ante lo justo en el colectivo.
- ◆ Ser sinceros y respetarse unos a los otros, desarrollen el apego incondicional a la verdad y le exigen a los demás.
- ◆ Ser ejemplo en el cumplimiento de la legalidad y los deberes, combaten las manifestaciones de fraude, indisciplina y doble moral.
- ◆ Someter sus actos y decisiones al juicio crítico de todos.

Inclusión.

Ésta consiste en la implementación de políticas públicas encaminadas a la vinculación de todos los miembros de la sociedad para la participación de los beneficios que ésta adquiere.

Modo de actuación.

- ◆ Motivar a los compatriotas que se encuentra aun sin ser insertado en la educación superior.
- ◆ Contribuir al desarrollo de las misiones bolivarianas.
- ◆ Potenciar el trabajo ideológico en la comunidad.
- ◆ Apoyar las políticas, planes y programas emanadas por el gobierno revolucionario en beneficio del pueblo.

Participación.

Es un proceso social por medio del cual la población organizada accede conscientemente a la toma de decisiones en las cuales está involucrada, con miras al Bien Común.

Modo de actuación.

- ◆ Estar presto al llamado de la revolución para la ejecución de diferentes tareas.
- ◆ Asistir a los debates sobre los problemas de las comunidades.
- ◆ Contribuir a la integración latinoamericana y caribeña.
- ◆ Estar preparados para la defensa integral de la nación.

Innovación:

Es todo cambio, basado en conocimiento de cualquier tipo, siempre que genera valor y cuando tenga consecuencias económicas directas.

Modo de actuación.

- ◆ Estudiar a diario para estar preparados sobre los cambios que se dan a nivel mundial y así poder dar la batalla de ideas.
- ◆ Profundizar en los convenios de adquisición de transferencia tecnológica.
- ◆ Mantener vivo el ideal científico entre los participantes de la institución y la comunidad.
- ◆ Profundizar en los intercambios de experiencias significativas.

Humanismo.

Conciencia de la necesidad de perfeccionar las formas del trato humano en el afán interminable de hacerlo cada vez superior no sólo por ser más social, sino por ser más justo, digno y enaltecedor.

Modos de actuación.

- ◆ Participar sistemáticamente en las actividades que propicien una mayor cultura general integral.
- ◆ Conocer y defender nuestras tradiciones e historia.
- ◆ Significar la importancia de cada persona en la sociedad en el quehacer cotidiano.
- ◆ Poseer un nuevo estilo de trabajo y dirección que transforma el ambiente de la educación superior.
- ◆ Participar activa y eficientemente en las diferentes tareas de la Revolución.

Solidaridad.

Es actuar a favor de otras personas desinteresadamente, y con alegría, teniendo en cuenta la utilidad y la necesidad del aporte para estas personas, aunque cueste un esfuerzo

Modos de actuación.

- ◆ Favorecer y apoyar las instituciones de menor desarrollo, reflejado en la distribución de recursos, formación de personal, participación en proyectos.
- ◆ Participar activamente, con nuestros recursos y conocimientos en proyectos integrados.
- ◆ Lograr la integración y la unidad de acción de la organización para la solución de los problemas.
- ◆ Potenciar las acciones internacionalistas dentro y fuera del país.
- ◆ Estar identificado y participar conscientemente en los diferentes tareas de la Revolución
- ◆ Ser solidario con las personas dentro de la organización.

Correspondencia Social.

Son medios de comunicación utilizados por el hombre desde hace muchos años para comunicarse con personas o individuos que están a larga distancia o cerca con un motivo muy variado.

Modos de actuación.

- ◆ Contribuir a potenciar las redes de información y comunicación de la Revolución.
- ◆ Tomar los espacios de comunicación en las comunidades.
- ◆ Fortalecer las radios y televisoras comunitarias
- ◆ Divulgar los logros de la Revolución a nivel nacional e internacional
- ◆ Contribuir a la eficiencia del sistema de información de la Revolución.

Cultura de Servicio.

Es el resultado de acciones bien direccionadas, en las que se persevera y se evalúa que están dando el resultado deseado.

Modos de actuación.

- ◆ Supervisar constantemente el trabajo docente administrativo de las aldeas universitarias.
- ◆ Diagnosticar las potencialidades de las comunidades para la creación de carreras que contribuyan al desarrollo de los pueblos.
- ◆ Valorar el desempeño docente.
- ◆ Contribuir a la investigación científica de los docentes y estudiantes.

Identificación de los públicos internos y externos.

Entre los públicos que están relacionados con la institución están los siguientes:

Internos:

Coordinador: Es quien realiza actividades de planeación, organización, seguimiento de proceso y conducción de grupos de personas, en los que, ya sea individualmente, o en equipos, se tienen que desarrollar acciones para lograr propósitos comunes.

Profesores: Proporcionan herramientas que le permitan al estudiante el desarrollo de la personalidad para desempeñarse con éxito en su entorno social; para lo cual resulta imprescindible su formación profesional integral.

Estudiantes: Personas las cuales son asistidos en la socialización de los saberes.

Obreros: personas las cuales se dedican a las labores de mantenimiento de las áreas de la institución.

Externos:

Comunidad: es el espacio geográfico donde habitan grupos de seres humanos.

Instituciones gubernamentales: Es una institución estatal cuya administración está a cargo del gobierno de turno. Su finalidad es brindar un servicio público que resulta necesario para la ciudadanía.

Instituciones comunitarias: son asociaciones voluntarias de ciudadanos y ciudadanas de carácter no estatal con autonomía de gestión y de carácter diverso y plural. Las organizaciones comunitarias implican actividad e interés social en manifestación de apoyo o no, a un tema de manera temporal o permanente. Surgen debido a la pérdida de eficacia del sistema político, para procesar las demandas sociales. En términos generales, las organizaciones comunitarias desarrollan su actividad social en ámbitos territoriales específicos (tales como; el barrio, el caserío y las parroquias);

aunque también y según su área temática, su gestión puede trascender a nivel nacional.

Medios de comunicación: Los medios de comunicación son los instrumentos mediante los cuales se informa y se comunica de forma masiva; son la manera como las personas, los miembros de una sociedad o de una comunidad se enteran de lo que sucede a su alrededor a nivel económico, político, social, etc. Los medios de comunicación son la representación física de la comunicación en nuestro mundo; es decir, son el canal mediante el cual la información se obtiene, se procesa y, finalmente, se expresa, se comunica.

Auditoria de comunicación.

De los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos aplicados para la recolección de datos se obtuvieron los siguientes resultados:

Instrumentos a estudiantes: ver anexo 1 estructurado el instrumento y revisado por los asesores se procedió a la aplicación del mismo, éste estaba conformado por un grupo de preguntas que buscaban recabar información sobre cómo se manifiesta la comunicación, la toma de decisiones y la calidad de la educación en la aldea, tal información se tomaría como base para mejorar este canal que es de suma importancia para lograr los objetivos de la institución.

De acuerdo a la información obtenida un 68,83% de los estudiantes se sienten completamente libres para hablar con los profesores, un 14,29% suficientemente, un 11,04% bastante y un 5,84% poco. (Ver Gráfico 3.1)

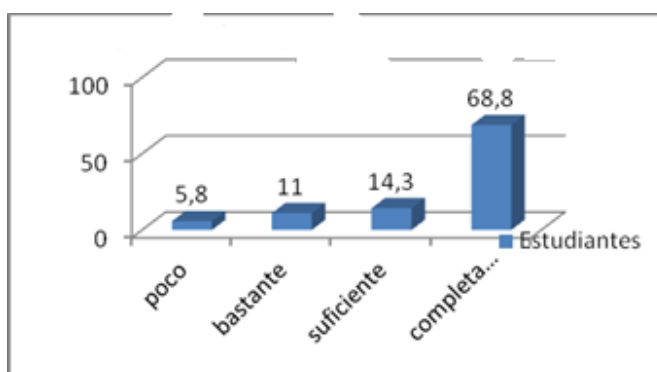


Gráfico 3.1. Libertad de los estudiantes para hablar. Fuente. Elaboración propia.

De lo cual se puede inferir que la forma como se concibe este modelo educativo da pie a que el estudiante interactúe más con el profesor. El 37,91% de los encuestados expresó que muy frecuentemente se ponen en práctica las ideas de los estudiantes, un 33,33% a menudo, 23,53 a veces y un 5,23% rara veces. (Ver Gráfico 3.2)

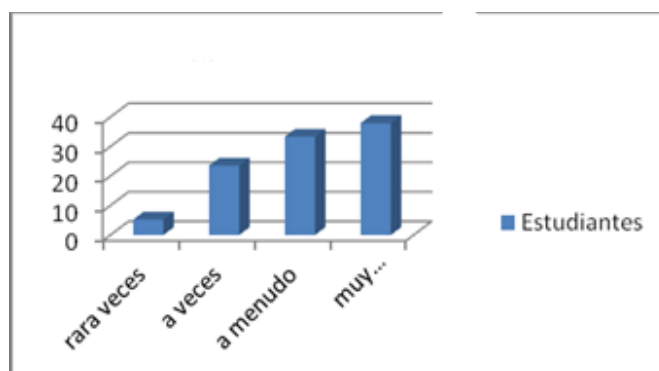


Gráfico 3.2. Ideas de los alumnos Fuente: Elaboración propia.

Esto lleva a concluir que la existencia de vocerías estudiantiles en cada aula, conllevan a que las opiniones estudiantiles sean tomadas en cuenta.

De la totalidad de los estudiantes un 51,38% manifestó que la comunicación fluye, hacia abajo, hacia arriba y entre iguales, un 39,47% hacia abajo y hacia arriba y el 9,21% hacia abajo. (Ver gráfico 3.3).

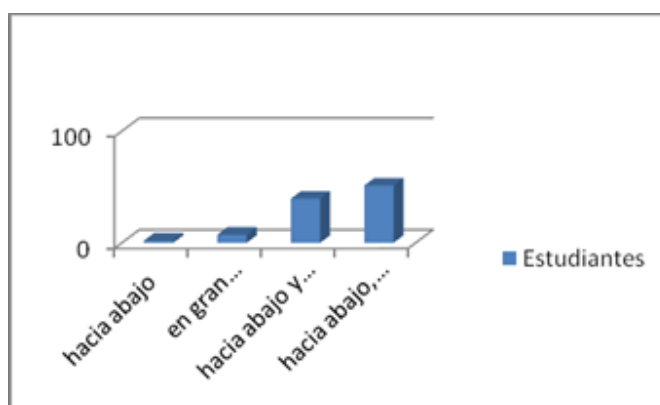


Gráfico 3.3. Dirección por la que fluye la comunicación Fuente: Elaboración propia.

Lo que significa que el modelo educativo imperante da un trato igualitario entre el personal que hace vida en la institución.

De cómo aceptan los estudiantes las comunicaciones de los profesores un 68,32% expreso que en lo general la aceptan, un 29,81% con cautela, un 1,24% con indiferencia y 0.62% con sospecha. (Ver Gráfico 3.4).

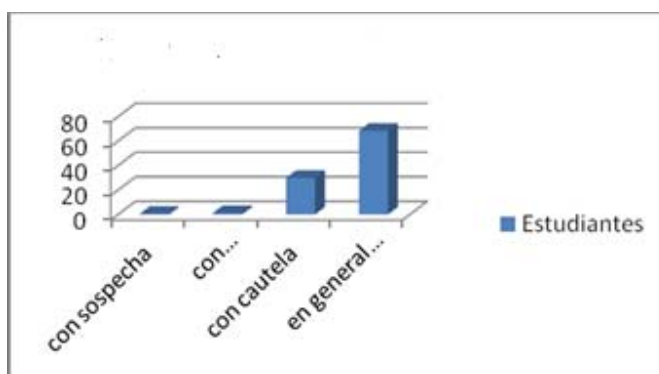


Gráfico 3.4 Comunicación con los profesores. Fuente: Elaboración propia.

Esto se debe a que existe respeto hacia el docente y por la experiencia que este tiene en la asignatura.

El 40,91% de los estudiantes expresaron que la comunicación ascendente casi siempre era exacta, un 37,66% a menudo y un 21,46% a veces. (Ver Gráfico 3.5)

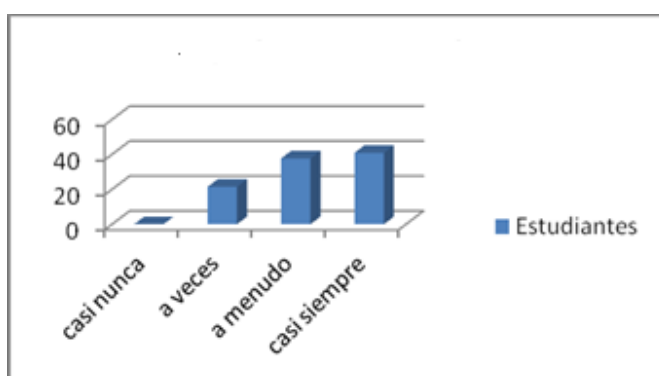


Gráfico 3.5. Comunicación ascendente. Fuente: Elaboración propia

Lo que se deduce que las decisiones de los estudiantes son escuchadas por los coordinadores de las aldeas.

De los estudiantes encuestados un 37,50% opinan que los profesores comprenden bastante los problemas de sus estudiantes el 36,18% mucho, el 16,45% a veces y el 9,87% poco. (Ver Gráfico 3.6)

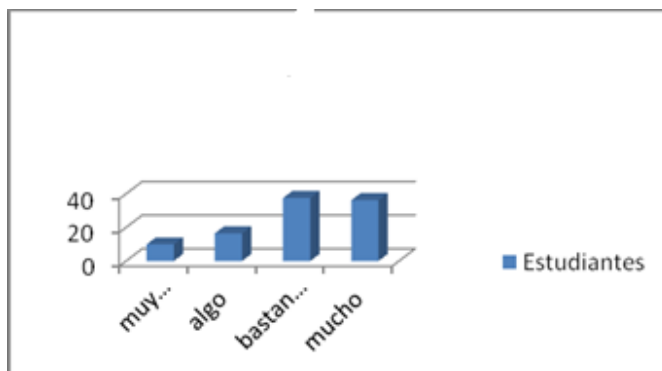


Gráfico 3.6 Problema de los alumnos. Fuente: Elaboración propia.

Esto se debe a que existe una relación más humana con relación a otras casas de estudios.

Del nivel con que se toman las decisiones el 54,55% expresaron que éstas se dan a todos los niveles y con buena integración. 23,78% manifestaron que las importantes a alto nivel, las demás a nivel inferior, se delega bastante, el 17,48% las importantes a alto nivel algo de delegación y mucho control y 0% generalmente arriba del todo. (Ver Gráfico 3.7).

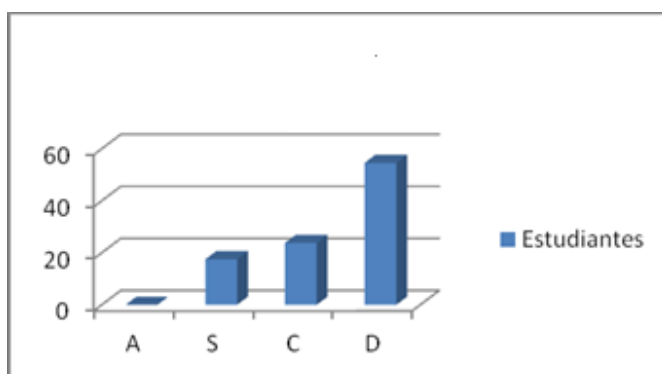
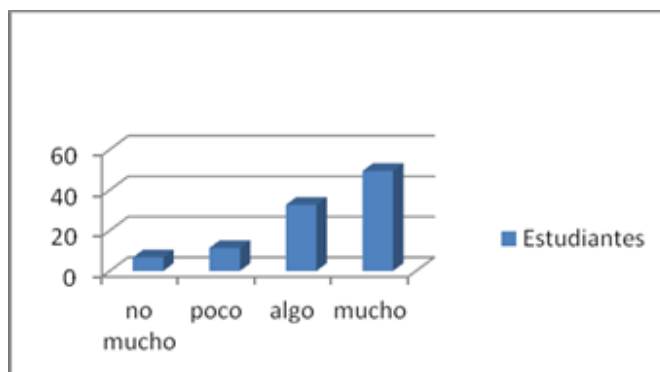


Gráfico 3.7. Nivel con que se toman las decisiones. Fuente: Elaboración propia.

De esto se deduce que la participación de las vocerías de los diferentes colectivos que hacen vida en la institución es pieza fundamental a la hora de tomar decisiones.

La forma de tomar las decisiones motivan mucho a los estudiantes; así lo expresaron el 49,33%, el 32,67% algo, el 11,33% poco y el 6,67% no mucho. (Ver Gráfico 3.8)



(Gráfico 3.8) Codo como se toman las decisiones Fuente: Elaboración propia.

Este resultado se debe a que los estudiantes forman parte de las decisiones que se toman, lo cual genera en ellos esas ganas de trabajar para lograr los objetivos propuestos.

De las cosas que más le gusta a los estudiantes de su aldea está la preparación de sus docentes, esto lo expresaron el 61,11%, un 22,22% la limpieza y un 16,67% la modalidad educativa. (Ver Gráfico 3.9).

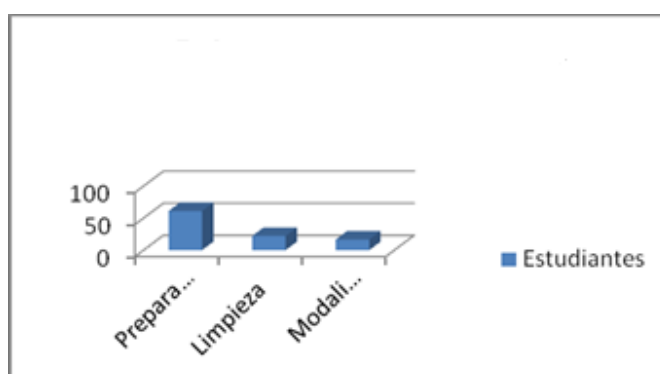


Gráfico 3.9. Con relación a su aldea más: le gusta Fuente: Elaboración propia.

Ello refleja el compromiso que tienen los coordinadores en busca de la calidad académica de sus estudiantes.

Sobre lo que menos les gusta el 62,5% opino sobre el horario, el 31,25% la irresponsabilidad de los estudiantes y el 6.5% la inexistencia del comedor. (Ver Gráfico 3.10).

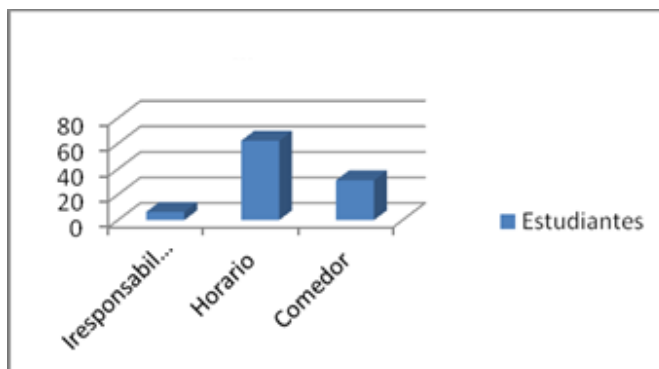


Gráfico 3.10. Menos les gusta. Fuente: Elaboración propia.

Esto se debe a que los estudiantes provienen de localidades distantes a los centros de estudios y la hora de salida le imposibilita el traslado oportuno a sus casas ya que es habitual que los fines de semana no haya fluidez del transporte.

El 52% de los encuestados expresaron que la imagen que ofrece su aldea es buena, mientras que un 22,67% dice que es regular, el 17,33 muy buena y un 8% excelente. (Ver Gráfico 3.11)

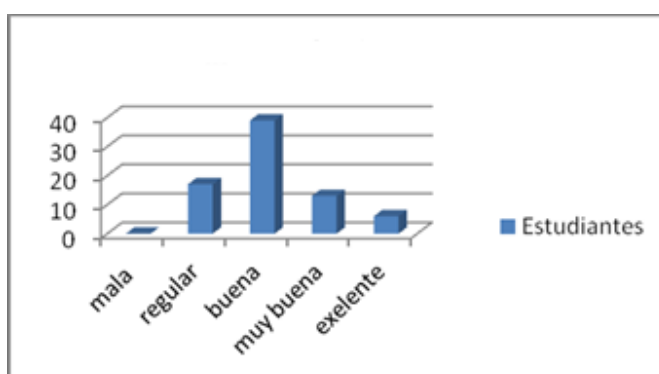


Gráfico 3.11. Imagen de la aldea. Fuente: Elaboración propia.

El porcentaje mayor revela que los mecanismos para dar a conocer el funcionamiento, avances y logros de la aldea no han sido lo suficientemente eficaces.

Según los encuestados un 69,23% expresó que se corresponde la imagen que tienen de su aldea con la realidad, el 24,36% piensa que la realidad es mejor y el 6,41% que la realidad es peor. (Ver Gráfico 3.12)

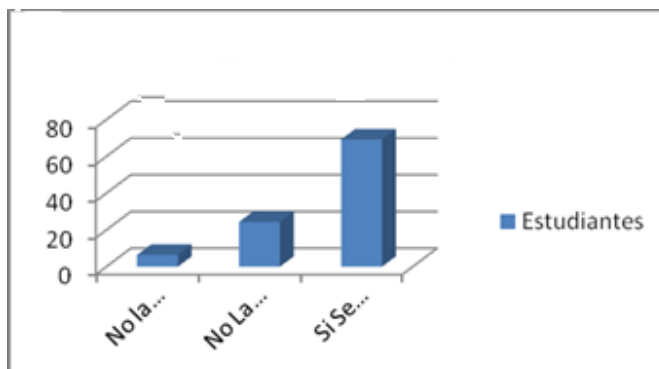


Gráfico 3.12. imagen-realidad. Fuente: Elaboración propia.

Lo que expresa que se deben implementar medidas que ayuden a aumentar la imagen que tienen los estudiantes sobre su aldea.

La comunicación predominante fluye por los canales formales, así lo expresaron el 74,03% de los encuestados y un 25,97% por canales informales. (Ver Gráfico 3.13)

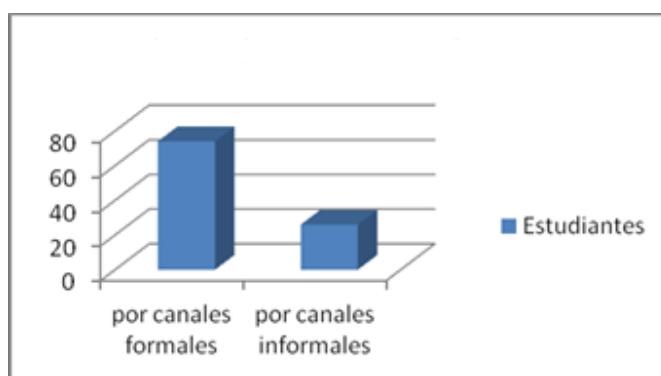


Gráfico 3.13. Comunicación predominante. Fuente: Elaboración propia.

De lo cual se puede inferir que los estudiantes toman en cuenta con seriedad lo que dicen los coordinadores y docentes.

El 46,15% de los mensajes que más predominan son los que van dirigidos a las personas, a sus valores, sentimientos, moral y su satisfacción. El 39,74% van

dirigidos a objetivos, capacitación y problemas educativos. El 14,10% van dirigidos a órdenes y controles. (Ver Gráfico 3.14).

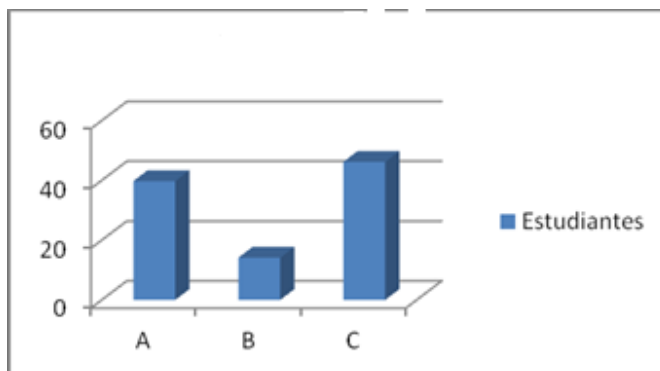


Gráfico 3.14. Tipo de mensaje. Fuente: Elaboración propia.

Esto se debe a que la Misión toma mucho en cuenta el estado emotivo de sus estudiantes ya que fueron personas que estuvieron excluidos por años del sistema de educación tradicional.

El 57,14% de los encuestados afirmaron conocer más o menos el objeto social y la misión de la Aldea Universitaria, un 27,27% la conoce y un 15,59% la desconoce. (Ver Gráfico 3.15).

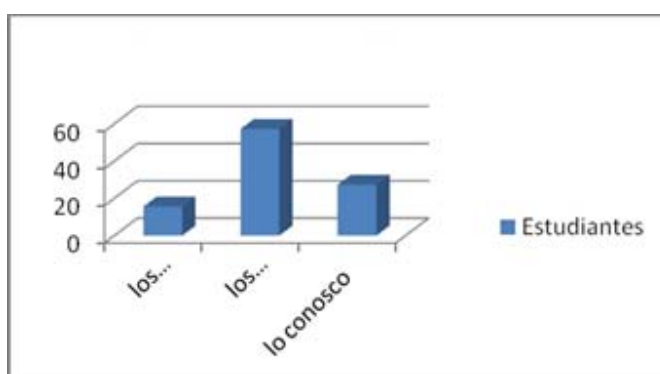


Gráfico 3.15. Objeto social de la Misión. Fuente: Elaboración propia.

Esto se debe a que no existe en la institución mecanismos de divulgación de la identidad organizacional.

En los dos últimos años el aprendizaje, pertinencia de la misión, recursos disponibles, organización docente, preparación de los docentes, limpieza, mobiliario aprovechamiento del tiempo, docencia, investigación, extensión y adaptación se encontraron en regular y bueno, en promedio del 30 al 36% debiendo estar excelente en un 78%

Los indicadores tales como: estilos de dirección, liderazgos en jefes, planificación y control, motivación por la organización, organización docente y comunicación con directivos se encuentran en niveles ni débil ni fuerte según el 50% de los encuestados, fuerte un 23% y débil un 19%. Esto quiere decir que hay que potenciar los indicadores de toma de decisiones para contribuir a mejorar la calidad en la institución.

Docentes

Existe completa libertad para hablar con los directivos, así lo expresó el 56,25% de los encuestados, suficientemente 31,25% y el 6,25% poco. (Ver Gráfico 3.16).

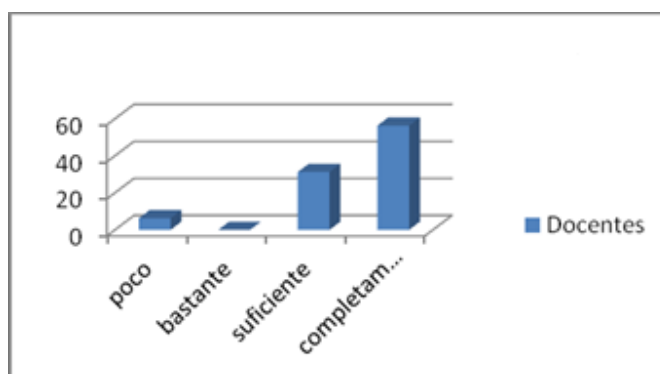


Gráfico 3.16 Libertad de los profesores. Fuente: Elaboración propia.

De lo cual se deduce que en la institución los directivos escuchan las opiniones de los docentes, debido a que en este modelo educativo existe más interacción entre los diferentes actores del quehacer educativo.

Las ideas de los docentes a menudo se ponen en práctica, así lo reveló el 37,50%, mientras el 31,25%, dijo a veces, un 25% muy frecuentemente y rara veces 6,25%. (Ver Gráfico 3.17).

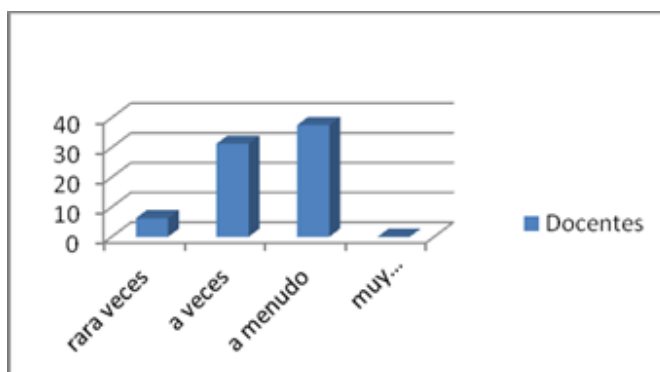


Gráfico 3.17 Ideas de los profesores. Fuente: Elaboración propia.

Esto se debe a que el 20% de la planificación son otorgados a las regiones mientras el resto son dictadas a nivel central.

La comunicación fluye de forma ascendente y descendente fue lo expresado por el 50% de los encuestados y hacia abajo, hacia arriba y entre iguales un 50%. (Ver Gráfico 3.18).

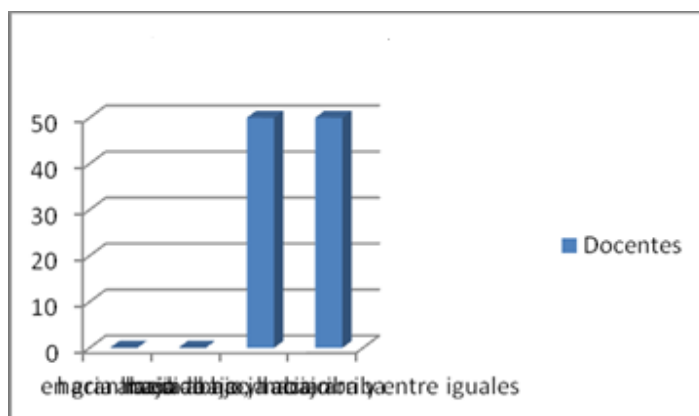


Gráfico 3.18 Dirección de la comunicación. Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia que existe flujo de información debido a la facilidad de expresión entre los diferentes actores.

Un 68,75% de los encuestados coincidieron que las decisiones con los superiores son aceptadas en general, un 25% con cautela y un 6.25% con indiferencia. (Ver Gráfico 3.19).

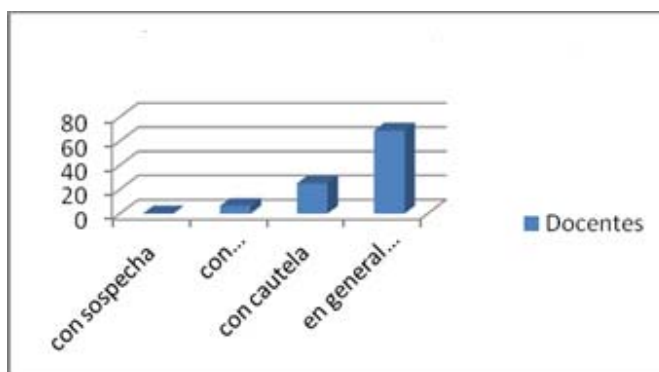


Gráfico 3.19 Decisiones de los superiores. Fuente: Elaboración propia.

Las decisiones de los jefes se toman ya que estos son los que manejan la comunicación de sus superiores, algunos las acatan otros actúan según sus preceptos.

Al preguntar si la comunicación ascendente es exacta, el 62,5%, expreso a menudo mientras que un 25%, dijo a veces y un 12,50%, casi siempre. (Ver Gráfico 3.20).

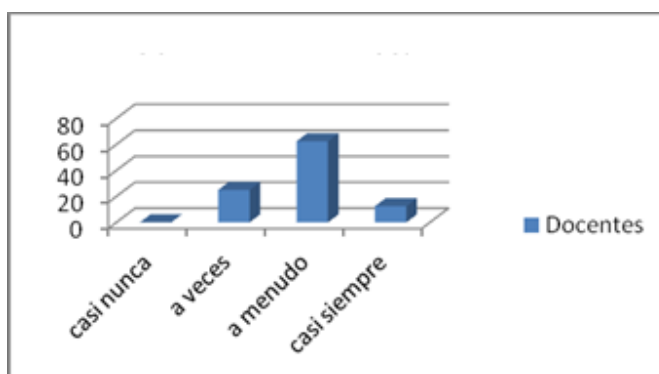


Gráfico 3.20 Fuente: Elaboración propia.

Esto se desprende de la base de los rumores lo cual le resta credibilidad a la información..

El 31,25% de los encuestados afirmaron que los jefes entienden mucho los problemas de sus subordinados, el mismo porcentaje expreso bastante, un 25% algo y el 6,25 muy poco. (Ver Gráfico 3.21)

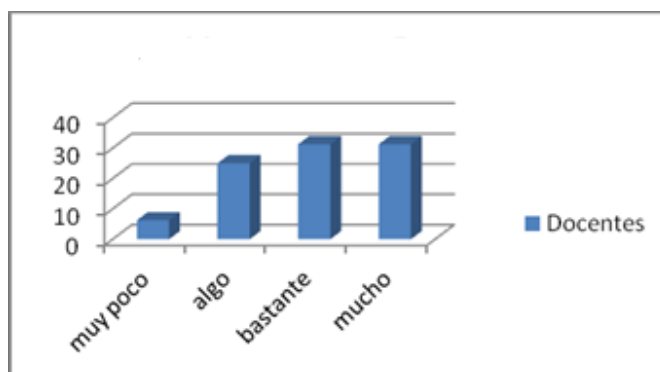


Gráfico 3.21 Problemas de los profesores. Fuente: Elaboración propia.

Esto se debe al carácter humanista del sistema educativo.

Las decisiones importantes se toman a alto nivel y las de nivel inferior se delegan, esto fue lo expresado por el 50% de los encuestados, un 25% a todos los niveles y con buena integración y otro 25% coinciden que las importantes se toman a alto nivel algo de delegación y mucho control. (Ver Gráfico 3.22).

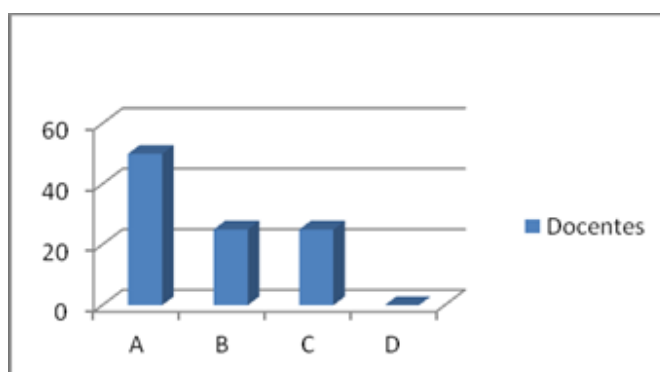


Gráfico 3.22. Nivel de las decisiones. Fuente: Elaboración propia

Esto se debe a que las decisiones son tomadas por los coordinadores a nivel central y las de menor peso se las delegan a las aldeas.

La forma de tomar decisiones motiva en algo a los docentes fue lo expresado por el 62,5%, un 25% mucho y un 12,5% poco. (Ver Gráfico 3.23).

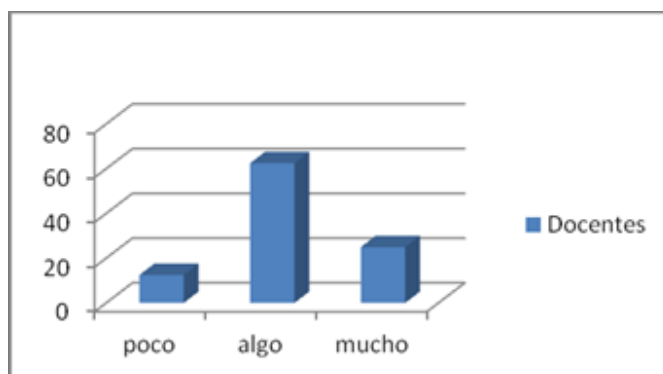


Gráfico 3.23 Fuente: Elaboración propia

La motivación se debe a que se toman en cuenta para decidir, lo cual hace que el docente se sienta partícipe de esa decisión

En los dos últimos años el aprendizaje, pertinencia de la misión, recursos disponibles, organización docente, preparación de los docentes, limpieza, mobiliario aprovechamiento del tiempo, docencia, investigación, extensión y adaptación se encontraron en regular y bueno, debiendo estar en muy buena.

Matriz DAFO

Fortalezas:

1. Profesionales con alta formación académica.
2. Facilitadores con disposición de participar en las actividades extra académicas.
3. Participantes con clara visión de su formación profesional.
4. Disponibilidad de colaboración de los entes gubernamentales.

Debilidades:

1. Desvinculación entre el coordinador regional y las aldeas.
2. Inexistencia de espacio para la investigación bibliográfica.
3. Debilidad en las redes de comunicación.
4. Debilidad en la elaboración de proyectos

Amenazas:

1. Dispersión geográfica del municipio.
2. Consumo de narcóticos y estupefacientes en la adyacencia de la aldea.

3. Actitud asumida por algunos directores de centros de educativo donde funcionan las aldeas
4. Vulnerabilidad del municipio a las actividades sísmicas.

Oportunidades:

1. Espacio geográfico para la constitución de una aldea propia.
2. Disponibilidad del personal docente a incorporarse en el proceso de formación docente
3. Acceso a los servicios básicos
4. Integración entre los actores educativos.

Construcción y análisis de la Matriz DAFO

La matriz DAFO se construye a partir de los resultados obtenidos con los instrumentos aplicados, encuestas, entrevistas y trabajo de grupo.

| D | A | F | O | OPORTUNIDADES | | | | AMENAZAS | | | | total |
|-------------|---|---|---|---------------|---|---|---|----------|---|----|----|-------|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| FORTALEZAS | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | * | - | - | * | * | * | * | * | * | 6 | |
| | 2 | * | * | * | * | * | - | - | - | - | 5 | |
| | 3 | * | * | - | * | * | * | * | * | * | 7 | |
| | 4 | * | * | * | * | * | * | * | * | - | 7 | |
| | | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 25 | | |
| DEBILIDADES | 1 | - | * | - | * | - | - | - | - | 2 | | |
| | 2 | * | * | * | * | - | - | - | - | 4 | | |
| | 3 | * | * | * | * | * | * | * | * | 8 | | |
| | 4 | - | * | - | * | - | - | - | - | 2 | | |
| | | | 2 | 4 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 16 | |
| | | 6 | 7 | 4 | 8 | 5 | 4 | 4 | 3 | | | |

Leyenda:(*) ----- SÍ

(-) ----- NO

Haciendo un breve análisis de los resultados de esta Matriz, es evidente que la mayor cantidad de impactos se encuentran localizados en el primer cuadrante (Fortalezas-Oportunidades), por lo cual la organización deberá desarrollar una estrategia de Maxi-Maxi u Ofensiva o de Crecimiento, aprovechando al máximo las oportunidades que se tienen; enfrentando las amenazas con éxito, lo que permitirá cumplir la Misión y alcanzar la Visión en el periodo planeado.

La estrategia FO (Maxi – Maxi). A cualquiera organización le gustaría y convendría ocupar una posición que le permita acrecentar al máximo las fortalezas y oportunidades. Una organización así puede ser líder por sus fortalezas y movilizar los recursos aprovechando las oportunidades para sus productos y servicios. En este caso se aplica una estrategia ofensiva o de crecimiento.

Problema Estratégico: Si se mantienen las debilidades en las redes de comunicación y la Inexistencia de espacios para la investigación bibliográfica e imperan como amenazas la dispersión geográfica del municipio y el consumo de narcóticos y estupefacientes en la adyacencia de la aldea; entonces no se podrán potenciar la existencia de participantes con clara visión de su formación profesional y la disponibilidad de colaboración de los entes gubernamentales; ni se podrán aprovechar la disponibilidad del personal docente a incorporarse en el proceso de formación docente y la Integración entre los actores educativos.

Solución Estratégica: Si se fortalece la existencia de participantes con clara visión de su formación profesional y la disponibilidad de colaboración de los entes gubernamentales; y se aprovechan como oportunidades la disponibilidad del personal docente a incorporarse en el proceso de formación docente y la Integración entre los actores educativos, entonces se podrá disminuir el impacto de las debilidades en las redes de comunicación y la inexistencia de espacios para la investigación bibliográfica, así como atenuar la dispersión geográfica del municipio y el consumo de narcóticos y estupefacientes en la adyacencia de la aldea.

3.3 Fase de proyección.

Definición del alcance de la comunicación.

La presente estrategia de comunicación será implantada para mejorar el proceso comunicativo dentro de la aldea y fuera de ella.

Identificación de públicos objetivos.

La siguiente estrategia de comunicación va dirigida a los docentes, estudiantes, obreros, coordinador y comunidad.

Objetivos de la comunicación.

General: lograr una comunicación eficaz entre los diferentes actores de la comunidad Universitaria.

Específicos:

- 1) Fortalecer la identidad organizacional.
- 2) Mejorar el empleo de las TICs.
- 3) Promover la participación de los trabajadores en las actividades relacionadas con su labor y en la toma de decisiones importantes de la organización.
- 4) Fortalecer la actual red de comunicación.

3.4 Fase de ejecución y control.

Plan de acción de comunicación

- 1) Fortalecer la identidad organizacional.
Realizar una cartelera donde se publiquen la Misión, Visión, valores, organigrama y reseña histórica de la institución.
Planificar actividades donde se pongan de manifiesto situaciones sobre la identidad organizacional.
Realizar una valla con la identificación de la aldea
- 2) Mejorar el acceso a las TICs.
Crear la página web de la institución.
Actualizar el Facebook y Twitter
Proponer la creación del intranet.
Proponer la creación de un espacio radial.

- 3) Promover la participación de los trabajadores en las actividades relacionadas con su labor y en la toma de decisiones importantes de la organización.
- 4) Dar a conocer a los trabajadores, en las reuniones, las decisiones que se estén tomando en la aldea y que los trabajadores sientan que su criterio cuenta para la toma de estas decisiones.

Presupuesto de comunicación

| Rubro o articulo | Precio |
|----------------------|-----------------|
| Cartelera con vidrio | 2000 Bsf |
| Página web | 1500 Bsf |
| valla | 1000 Bsf |
| carteles | 200 Bsf |
| Cuñas de radio | 300 Bsf |
| TOTAL | 5000 Bsf |

El monto total es bajo con tal de mejorar la calidad de los procesos educativos en la institución.

Control y Retroalimentación.

Finalmente, queda conformado el Sistema de Control y Retroalimentación donde se define la periodicidad en que cada etapa se controlará

Tabla 1: Sistema de Control y Retroalimentación. Fuente: elaboración propi

| Etapas | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |
|--------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| FASE DE DIAGNÓSTICO | | x | | | x | x | | x | | | | x |
| FASE DE PROYECCIÓN | | x | | x | | x | | x | | x | | x |
| FASE DE EJECUCIÓN Y CONTROL | | | x | | x | x | | x | | | x | x |
| PLAN DE ACCIÓN DE COMUNICACIÓN | | x | | x | | x | | x | | x | | x |

3.5 Evaluación de la incidencia de la estrategia de comunicación en la calidad de los procesos.

A continuación se presenta en el gráfico 3.24 la evaluación de los indicadores de calidad.

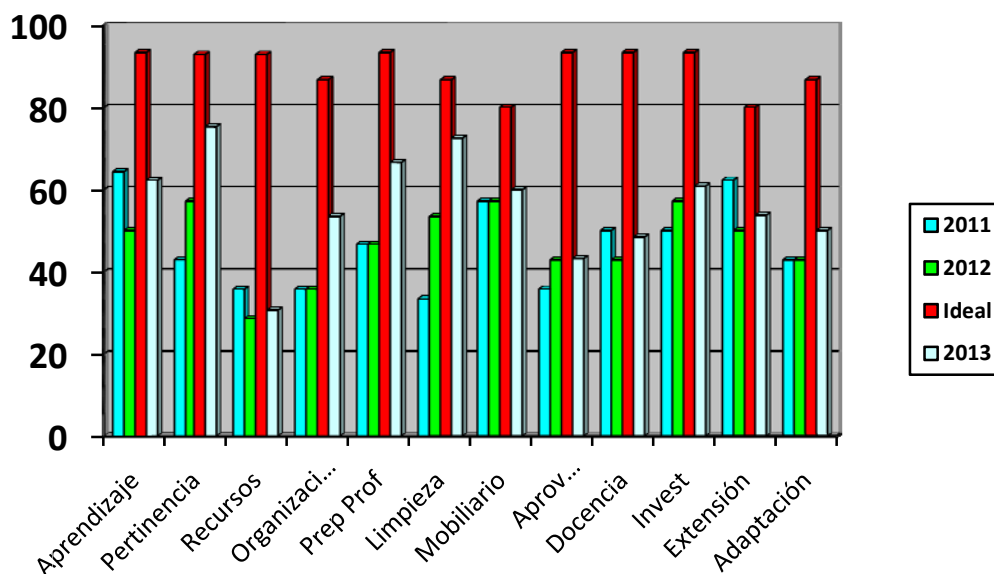


Gráfico 3.24. Evaluación de los indicadores de calidad. Fuente: Elaboración propia.

Del gráfico anterior se puede evidenciar que en el indicador aprendizaje disminuyó considerablemente en el año pasado, esto debido a factores que tienen que ver con, la remuneración laboral, retraso en los pagos, seguridad social, la forma en la que se escogen el personal y la deficiencia en la comunicación entre los diferentes factores del hecho educativo. En la actualidad y con la puesta en práctica de la estrategia de comunicación el aprendizaje mejoró con respecto al año pasado, sin lograr un nivel ideal.

En cuanto a la pertinencia de la misión cabe destacar que se encontraba en un nivel bajo ya que en la aldea no se resaltaban los valores institucionales, ni la imagen como tal, en estos momentos este indicador se encuentra en un porcentaje alto por los mecanismos empleados en la estrategia.

Los recursos con que se cuentan en la aldea son muy pocos ya que no se tiene un presupuesto asignado y lo poco que se obtiene se hace por autogestión, por tal razón este indicador se mantiene en un nivel bajo.

La organización de los actores de la aldea aumento con respecto a los años anteriores debido al impacto que tuvo la estrategia de comunicación sobre estos colectivos.

El nivel académico de los profesores es óptimo, a pesar de la problemática que se presenta con el personal, cabe destacar que se imparten jornadas de preparación docente con la limitante que no existe un docente que sea especializado en un área en común.

La limpieza y el mobiliario han mejorado un poco ya que el año pasado se cambió de sede por una más grande y confortable.

El uso efectivo del tiempo no termina en mejorar y se mantiene casi estable ya que los estudiantes dejan las actividades para última hora, lo cual termina retrasando la planificación.

La docencia ha ido decreciendo por una diversidad de factores, entre ellos los relativos a la condición laboral de los docentes, desmotivación por parte de los estudiantes y docentes, el desconocimiento en los planes de clases de algunos programas y la supervisión del personal docente.

Aunque la parte investigativa es inherente al programa se da con grandes fallas ya que no se lleva un seguimiento constante sobre la vinculación de los estudiantes y la aplicación de su

Investigación en la resolución de los problemas de las comunidades, así como el desconocimiento de algunos docentes sobre los criterios de la metodología de investigación.

La extensión a tenido sus altos y bajos se ha mejorado en llevar a la universidad a áreas más accidentadas geográficamente pero la articulación entre los entes gubernamentales se basan únicamente al formalismo y actividades políticas dejando de lado la articulación en los diversos componentes de las carreras.

La forma como se concibe la educación hace que el estudiantado se adapte con facilidad

Aunque la hora de salida ha sido una limitante para aquellos que viven en áreas de difícil acceso.

Se puede evidenciar en los resultados arrojados por este grafico que los indicadores de calidad no están en su nivel ideal y que algunos se han ido deteriorando cada día mas, lo que demuestra que esta estrategia de comunicación por sí sola no logro mejorarlo en su totalidad ya que existen problemas más profundos que escapan a nuestras manos.

3.6 Evaluación de la incidencia de la estrategia de comunicación en la toma de decisiones.

Los resultados arrojados por la evaluación de los indicadores de toma de decisiones se pueden observar en el grafico 3.25.

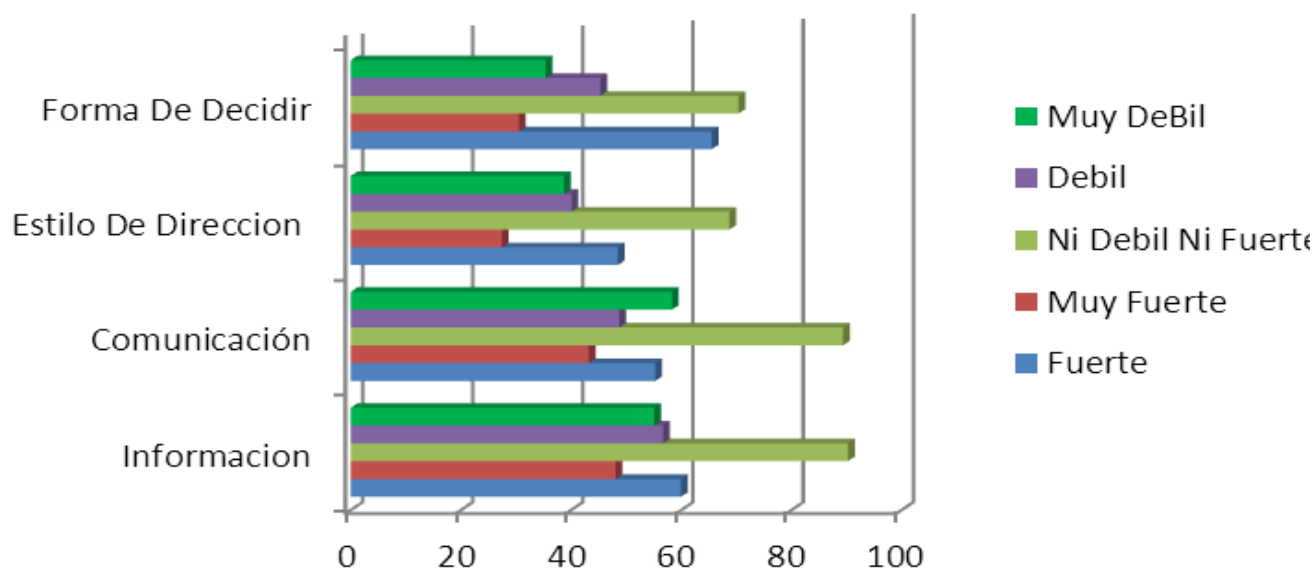


Grafico 3.24. Evaluación de los indicadores de calidad. Fuente: Elaboración propia.

En el grafico se puede visualizar que los indicadores de toma de decisión están en un nivel ni débil ni fuerte, con una tendencia que va fortaleciéndose después de la aplicación de la estrategia, exceptuando el liderazgo en jefes, esto debido a la forma de escogencia del coordinador. Es de destacar que las decisiones más

transcendentales se toman a nivel central lo cual hace muy cuesta arriba mejorar estos indicadores.

Conclusiones parciales.

1. La estrategia utilizada en la presente investigación permitió realizar el diagnóstico a la Aldea Universitaria Ribero 4, además se pudo obtener información sobre la situación de los diferentes indicadores de calidad y toma de decisiones.
2. Se definieron objetivos estratégicos así como su plan de acción, todos enfocados al logro de mejores resultados.
3. El proceso de ejecución de la estrategia contribuyó a mejorar los indicadores de calidad y toma de decisiones en la Aldea Universitaria Ribero 4.

CONCLUSIONES

Una vez concluido el proceso de investigación se arribó a las siguientes conclusiones generales:

1. La revisión y análisis de la bibliografía permitió enriquecer y formar juicios de valor con respecto al proceso de comunicación y su imprescindible correlación con la mejora de la calidad institucional.
2. Se diseñó una estrategia que permitió organizar el proceso de comunicación organizacional, en la Aldea Universitaria Ribero 4. A través de su diagnóstico actual y la definición de los principales elementos y agentes capaces de garantizar la mejora en los procesos educativos y con ello la calidad en la toma de decisiones.
3. El proceso de implementación de la estrategia contribuyó al mejoramiento de indicadores, que son claves, para medir y/o valorar la calidad y la toma de decisiones institucionales, y la productividad del trabajo, por lo que así se tiene se valida la correlación positiva de todos los indicadores.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la investigación, se recomienda lo siguiente:

1. Proponer esta que este trabajo sea considerado o evaluado por los coordinadores estatales para su posible aplicación en otras aldeas.
2. Realizar jornadas de capacitación en la Aldea Universitaria Ribero 4 para mejorar el desempeño del proceso educativo
3. Continuar esta investigación profundización de los procesos educativos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alonso, M. y Saladrigas, H. (2006): *Teoría de la comunicación*. La Habana. P. d
2. Bartoli, A., (1992) .*Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada*. Ediciones Paidós Ibérica, España.
3. Bnerlo, D. (1979). *El proceso de la comunicación*. Editorial ateneo. Argentina.
4. Certo, S. (1997). *Modern managemen*. Editorial Prentice Hall,
5. Chiavenato I. (2005). *Introducción A La Teoría General De La Administración*. Editorial Mc Graw Hill.
6. Chiavenato, A. (2007) .*Administración de los Recursos Humanos*. 8va. Edición, McGraw-Hill ..
7. Chiavenato, I. (2006),*Introducción a La Teoría General de La Administración* 7ma. Ed. McGraw Hill, Colombia
8. Comisión Nacional De Currículo. (2002). *Lineamientos para Abordar la Transformación en la Educación Superior. Escenarios Curriculares*, p. 16.
9. Crosby P.(1989). *La calidad no cuesta*, edit. cecsa, méxico, 1989.
10. Crosby, P. (1979). *Quality is free: the art of making quality certain*. New york: mcgraw hill.
11. Deming, E(1989). *calidad, productividad y competitividad. la salida de la crisis*. ediciones díazde santos s. a. Madrid.
12. Dr Diana De La Nuez HernandezGeldertur Gestión de la calidad universidad de pinar del rio
13. Drucker P. (1993) *Management: tasks, responsibilities and practices*.
14. Feigenbaum A.(1990). *Total quality control*, cuarta edición, mc grawhill, ee.uü.
15. Fernández, C. (1999). *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas, México.
16. García, S. &Dolan, S. (1997). *La Dirección por Valores: El cambio más allá de la DPO*. Madrid: McGraw - Hill. 307 p.
17. Gobierno Bolivariano de Venezuela. Ministerio de Educación Superior. Vice Ministerio de Políticas Académicas. Dirección General de Planificación Académica (2006) Programa Nacional de Evaluación y Acreditación de Instituciones de Educación Superior (PRONEAIES). Recuperado el 04 de marzo de 2011. <http://apps.ucab.edu.ve/nap/recursos/programa.pdf>

18. González, L; Ayarza, H. (1997). *calidad, evaluación institucional y acreditación en la educación superior en la región latinoamericana y del caribe*. en la educación superior en el siglo xxi. visión de américa latina y el caribe, tomo i. ediciones cresalc/unesco. caracas (venezuela). págs. 337-390.
19. Hellriegel D, Slocum J y Woodman Ri. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10a Edición. p- 584 a 590..
20. juran j. (1990). *juran y el liderazgo para la calidad*. madrid.ed. diaz de campos
21. Kast, .E. Y Rosenzweig, J.R.: *Administración En Las Organizaciones*. Editorial Mc Graw Hill, Méjico, 1981 Capítulos 5 y 6 .
22. Katz, D Y Robert K. (1990). *psicología social de las organizaciones*
23. Kotter, J. *El liderazgo de la empresa. En su: El factor liderazgo.* / John P.
24. Krohling, M (2006). *Auditoria de la Comunicación Organizacional* .Pág. 185 en: RebeilCorrella Ma. Antonieta. *Comunicación Estratégica en las Organizaciones*. 2006 México Trillas.
25. Ministerio de Educación, Cultura y Deportes. (2001). *Políticas y Estrategias para el Desarrollo de la Educación Superior en Venezuela 2000-2006*, p.31.
26. Morrissey, G. (1993). *El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación.*/ Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España. 119 pp..
27. Norma iso 9000 (2008).
28. Pasquali, A. (1990). *Comprender la comunicación*. (4ª ed.). Caracas, Venezuela: Monte Avila Latinoamericana.
29. Robbins, S y Coulter, M. (2005). *Administración. Generalidades*. Editorial Pearson Prentice Hall. México.
30. Rubin, T.(2010). *Compassion and Self Hate: An Alternative to Despair*. p. 288. ISBN 978-0-684-84199-1..
31. Schramm F.(1995). *La Comunicación Humana*,
32. Schramm, W. (1969). *Mecanismo de la Comunicación*. En *Proceso y Efectos de la Comunicación Humana*. Schramm, Wilbur, Compilador. Centro Internacional de Estudios Superiores de Periodismo Para América Latina -CIESPAL. -. # 55. Quito. 1969. Pág 19.
33. Shannon y Weaver. (1949). *Introducción al estudio de la comunicación*, p. 3.
34. Shein, E. . Y Bennis, W. (1995) *Personal and Organizational change Through Group Methods*. Wiley, Nueva York.

35. Stanton W, Walker E. (2006) ,*Fundamentos De Marketing*, 10 Ed. MGH — Los Ángeles
36. Stoner, J. *Administración*, 5ta edición S.P.I, S.P.
37. Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (2005). *Administración* (6a. Ed. ed.). Méxic
38. Thompson, S.(2003). *Cultura Organizacional*. Editorial Paidós, España.
39. Torriente.
40. Trelles. I (2004). *Comunicación organizacional*. Ed. Félix Varela. Ciudad de La Habana.
41. Udaondo D. (1992). *Gestión de calidad*. Madrid, Díaz de santos, 1992, p.
42. Walker &Stanton. (2007) *Marketing: 14th Edition*, (McGraw-Hill/Irwin, ISBN-13:
43. Werther, W. *Keith D.(1995).Administración de personal y recursos humanos*. Editorial: Mac Graw – Hill. Edición: Quinta.