

**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**  
CENTRO DE ESTUDIO DE TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN



**Estrategia de comunicación para las aldeas de la Misión  
Sucre. Implementación en la aldea “Che Guevara”.**

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

**Autora: Lic. Romitza Dayana Millán Maneiro**  
**Tutor: Dr. C. Ing. Alejandro Carbonell Duménigo**

2013

## **RESUMEN**

La necesidad de elevar la comunicación organizacional de cualquier entidad exige el diseño e implementación de estrategias. La presente investigación consiste en diseñar e implementar una estrategia de comunicación en la aldea universitaria Che Guevara, que contribuya a mejorar la eficacia de su gestión. La sistematización de los elementos que sustentan la investigación conforma el marco teórico referencial sobre la estrategia de comunicación y de su eficacia, identificando en el mismo los indicadores que caracterizan ambas variables en el contexto educativo. Se propuso un procedimiento para el diseño de la estrategia de comunicación en las aldeas universitarias de la Misión Sucre. A través de las técnicas utilizadas se estableció el estado comparativo inicial y final de la comunicación de la organización, donde incidió de forma favorable la implementación de la estrategia de comunicación. Los resultados obtenidos demostraron la aplicabilidad, eficiencia, objetividad y posibilidad de generalización de la alternativa propuesta.

## **ABSTRACT**

The need to increase organizational communication of any entity requires the design and implementation of strategies. This research is to design and implement a communication strategy in university village Che Guevara, to help improve the effectiveness of its management. The systematization of the elements supporting research forms the theoretical framework of the communication strategy and its efficiency, identifying the same indicators that characterize both variables in the educational context. We proposed a procedure for the design of the communication strategy in the villages of Mission Sucre universities. Through the techniques used comparative established the initial and final state of the communication of the organization, which favorably impacted the implementation of the communication strategy. The results demonstrated the applicability, efficiency, objectivity and generalizability of the proposed alternative.

<b>ÍNDICE</b>	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>6</b>
1.1. Introducción.....	6
1.2 El proceso de comunicación .....	6
1.3 La comunicación organizacional.....	10
1.3.1 Elementos de los procesos comunicativos en las organizaciones.....	13
1.3.1.1 Ámbitos de comunicación y públicos.....	13
1.3.1.2 Redes de comunicación.....	14
1.3.1.3 Mensajes y canales de comunicación.....	14
1.4 El sistema de comunicación organizacional .....	15
1.4.1.1 Elementos o pasos a seguir para la estrategia de comunicación.....	22
1.4.1 Estrategias de comunicación.....	19
1.5 La eficacia organizacional.....	24
1.5.1 La eficacia en el contexto educativo.....	26
Conclusiones parciales.....	28
<b>CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS ALDEAS DE LA MISIÓN SUCRE.....</b>	<b>30</b>
2.1 Introducción.....	30
2.2 Procedimiento para el diseño de estrategias de comunicación organizacional en las aldeas de la Misión Sucre .....	30
2.3 Fundamentación del procedimiento propuesto para la estrategia de comunicación.....	30
2.4 Herramientas matemáticas para evaluar la eficacia de la gestión en la organización .....	48
Conclusiones parciales.....	51

<b>CAPÍTULO III. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN LA ALDEA UNIVERSITARIA CHE GUEVARA, ESTADO SUCRE.....</b>	<b>52</b>
3.1 Introducción.....	52
3.2 Diagnóstico del estado actual de la comunicación organizacional en la aldea universitaria Che Guevara.....	52
3.3 Estrategia de comunicación en la aldea Che Guevara .....	54
3.4 Evaluación de la incidencia de la implementación de la estrategia de comunicación en la eficacia organizacional de la aldea Che Guevara, estado Sucre.....	63
Conclusiones parciales.....	68
<b>CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>69</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>70</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## **INTRODUCCIÓN**

La comunicación organizacional es reconocida dentro del campo universal de las ciencias sociales desde hace tres décadas, como plantea Rodríguez (2005). La misma autora asegura que esta disciplina- o conjunto de conocimientos sistematizados sobre una materia- se centra en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, entre éstos y el público externo y así fortalecer y mejorar la identidad y desempeño de las entidades.

Dicha modalidad se conoce en diversas latitudes con denominaciones diferentes: comunicación organizacional, empresarial, institucional, organizativa, corporativa, todas referidas al mismo fenómeno.

Rodríguez (2005) citando a Fernández Collado, 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.

Esta autora coincide con lo planteado por Fuentes (2005), quien asegura que la gestión es la manera como las instituciones generan una dinámica, una acción y un contacto con sus públicos y para que esta gestión sea efectiva debe estar basada en la comunicación. La educación es un proceso bidireccional mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar y es un proceso de socialización de los individuos de una sociedad. Al ser la educación un proceso bidireccional y de socialización, la educación es comunicación.

Para Lasso (2008), la educación como medio de desarrollo del potencial se ha convertido en un propósito de muchas organizaciones. El poder crear, a través de educación formal, un desarrollo institucional de imagen, posicionamiento y

sostenibilidad, aspectos de crucial importancia para las organizaciones aquí involucradas (colegios, institutos, universidades, etc.) no solo porque éstas deben preservar el equilibrio en lo económico, sino también porque las mismas, dada su naturaleza, deben ser eficaces socialmente al interior de su área de influencia, en este reto, la comunicación y las estrategias de comunicación juegan un rol primordial. Existe una amplia bibliografía que sustenta los aspectos teóricos y metodológicos acerca de la comunicación organizacional y su importancia, de manera específica en las instituciones educativas. Con la existencia de este arsenal teórico en la temática surgen las misiones educativas en Venezuela como respuesta a largos años de inequidad educativa de la sociedad venezolana, específicamente en el 2003 se crea la Misión Sucre, fundación destinada a dar posibilidades educativas a generaciones de bachilleres que se encontraban excluidos de la educación superior.

Como parte de la Misión Sucre se crean aldeas universitarias en todos los municipios del país, ya que la misma encierra en sí la universalización de la Universidad Venezolana, ya que a ella se vinculan no solo una gran cantidad de bachilleres de diferentes generaciones, sino un importante arsenal de profesionales de la educación que participan como profesores de esta misión; sin embargo, estas estructuras educativas conocidas como aldeas universitarias, necesitan de un fortalecimiento de su sistema de gestión en general para poder asegurar la eficacia en el desarrollo de los procesos que allí tienen lugar; de manera particular los métodos y formas de la comunicación organizacional constituyen una demanda prioritaria para estas aldeas, en la búsqueda del alcance de sus objetivos y en el propio esquema de gestión de sus procesos.

Aunque la bibliografía sobre comunicación organizacional es amplia y los trabajos referidos a comunicación en instituciones educativas son frecuentes también en la literatura científica, no se encontró ningún trabajo que hiciera referencia a estudios de comunicación organizacional en aldeas universitarias de Misión Sucre, menos aún que diagnostiquen el comportamiento de la comunicación organizacional en aldeas del municipio Bermúdez. Con relación a esto se identificó la **situación problemática** siguiente:

- Se improvisan las acciones de comunicación.

- Falta de interacción entre el personal para coordinar las actividades.
- Escasa comunicación planificada por parte de los directivos.
- Se tergiversa la información y no se transmite como se desea.
- Las tareas asignadas no se cumplen como se espera, afectando el desempeño de la aldea.
- Exaltación en el manejo de los conflictos.
- Débil comunicación con actores externos, como los coordinadores y voceros de la comunidad.
- Se manifiestan conflictos entre los diferentes programas educativos que se imparten en el mismo espacio físico de la aldea.

### **Planteamiento del problema científico a resolver**

Carencia de un procedimiento para el diseño de estrategias de comunicación organizacional en las aldeas de la Misión Sucre.

### **Objetivo general**

Desarrollar un procedimiento para el diseño de estrategias de comunicación en la aldea Che Guevara que contribuya a mejorar la eficacia en la organización.

### **Objetivos específicos**

1. Analizar la bibliografía científica relacionada con la comunicación organizacional, estrategias de comunicación y eficacia organizacional.
2. Diagnosticar el estado actual de la comunicación organizacional en la aldea Che Guevara.
3. Proponer un procedimiento para el diseño de estrategias de comunicación organizacional en las aldeas de la Misión Sucre.
4. Implementar el procedimiento propuesto en la aldea Che Guevara, estado Sucre.
5. Evaluar como incide la implementación del procedimiento en la eficacia organizacional de la aldea Che Guevara, estado Sucre.

### **Hipótesis**

El desarrollo de un procedimiento para el diseño de estrategias de comunicación en la aldea Che Guevara contribuye a mejorar la eficacia organizacional en la misma.

### **Valor teórico**

Constituye valor teórico el análisis de la literatura científica relacionada con la comunicación organizacional, estrategias de comunicación y eficacia organizacional, así como la propuesta y fundamentación de un procedimiento para el diseño de estrategias de comunicación organizacional en las aldeas de la Misión Sucre.

### **Valor metodológico**

Está dado por la posibilidad que brinda el procedimiento propuesto para el diseño de estrategias de comunicación organizacional en las aldeas de la Misión Sucre y los pasos lógicos desarrollados en el proceso de investigación que sirven como guía metodológica para estudios en otras organizaciones. Los indicadores utilizados para evaluar la eficacia organizacional contribuyen también al valor metodológico.

### **Valor práctico**

Se manifiesta por la implementación en la práctica del procedimiento para el diseño de estrategias de comunicación organizacional en la aldea Che Guevara; así como por la evaluación de los indicadores de eficacia organizacional, lográndose contribuir a su mejora.

### **Valor social**

La investigación viabiliza la participación de la sociedad, las relaciones interpersonales y la comunicación desde el punto de vista organizacional en la Misión Sucre y en particular en la aldea Che Guevara.

### **Métodos**

- Análisis y síntesis
- Histórico-lógico
- Inducción
- Deducción
- Sistémico-estructural

### **Técnicas**

- Análisis de documentos.
- Encuestas.
- Trabajo en grupo.
- Observación.



En función de lo anterior se estructura el trabajo de la siguiente forma:

Capítulo 1: Marco teórico referencial de la investigación.

Capítulo 2: Procedimiento para el diseño de estrategias de comunicación organizacional en las aldeas de la Misión Sucre.

Capítulo 3: Desarrollo del procedimiento para el diseño de estrategias de comunicación en la aldea universitaria Che Guevara, estado Sucre.

# CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 Introducción

El objetivo del presente capítulo es destacar aquellos elementos conceptuales que deben servir de referencia teórica para la estrategia de comunicación en las organizaciones. La revisión y análisis del “estado del arte y de la práctica”, sobre la problemática de la comunicación organizacional realizada en la investigación, siguió la estrategia que se sintetiza en la Figura 1.1. Los orígenes, conceptos, enfoques y aplicaciones predominantes, de la comunicación organizacional, conforman el cuerpo principal del marco teórico-referencial de la investigación. Se analiza además la importancia de la eficacia de las organizaciones y las particularidades y manifestación en el contexto educativo.

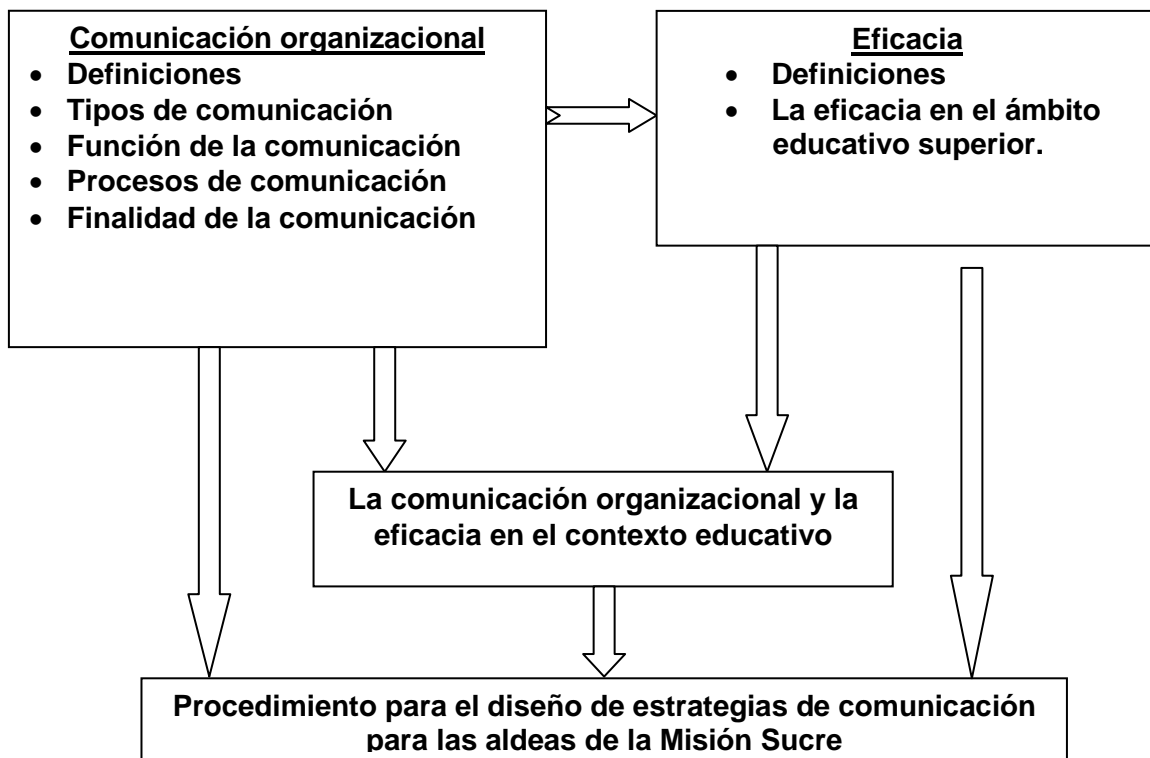


Figura 1.1: Hilo conductor del marco teórico referencial. Fuente: elaboración propia

## 1.2 El proceso de comunicación

El interés por la comunicación ha dado como consecuencia diversidades de modelos del proceso, con diferencias en cuanto a descripciones y elementos. Ninguno de ellos puede calificarse de exacto, sino que algunos serán de mayor utilidad o corresponderán más que otros en determinado momento.

Desde que el hombre comenzó a hablar, la palabra devino el primer y más importante medio de comunicación como envoltura material del pensamiento; pero ya antes de esta renovación racional, el gesto, la acción, los sonidos aún pobremente articulados o los que se producían con palos y pieles estiradas, fueron los primeros medios de que se valieron los hombres para comunicarse entre sí y para hacer llegar a las nuevas generaciones los elementos necesarios para vivir y actuar sobre el mundo circundante. “La comunicación también constituye el factor principal, básico y necesario para la integración, sirve para la unidad continua del vehículo cultural” (Ramos, 1989).

La comunicación, sin embargo no puede estar al margen del análisis del contenido social de la comunicación, de su orientación, y de cómo se manifiesta en ella la influencia determinante del régimen económico y sociopolítico de la sociedad y, al mismo tiempo, del contenido completo de la información de los valores, las opiniones y los intereses de la comunicación espiritual de los hombres.

“Del mismo modo que la sociedad no existe como persona aislada al margen de los individuos que la integran, las relaciones sociales no existen al margen de la actividad vital real y de la comunicación de las personas” (Bueva en González, 2006).

Las relaciones de los hombres propiciaron cambios en la forma de producción social, así como en la conciencia social, todos los que estuvieron acompañados de transformaciones en sus procesos comunicativos.

“La comunicación fue y es un factor fundamental desde el punto de vista social en el desarrollo del hombre, tanto en lo psíquico como en lo sociológico” (González, 2006). A través del proceso de comunicación social se transmite el resultado de la actividad psíquica del hombre y desde sus orígenes permitió la transformación de ideas, pensamientos y experiencias vividas, pero también de los conflictos, las necesidades y las aspiraciones de los hombres.

Según el comunicador González (2006) "...la comunicación es un proceso de interacción social a través de símbolos y sistemas de mensajes que se producen como parte de la actividad humana."

La actividad y la comunicación crean las necesidades para estimular o no las potencialidades subjetivas de la personalidad. El concepto comunicación marca las relaciones sujeto- sujeto. En este caso no sólo se revelan las acciones de uno u otro sujeto o la influencia de un sujeto sobre otro, sino además, el proceso de su interacción. "La comunicación como forma superior del lenguaje constituye evidentemente la interacción social dinámica y reflexiva, propia de los seres humanos que le ayudan a compartir sus experiencias..." (Ramos, 1989).

El liderazgo de los directivos de la organización debe estar orientado por basamento filosófico, por una misión coherente entre lo que se predica y lo que se ejecuta, que no haya discordancias de criterios, pues las acciones dicen tanto como las palabras. Las comunicaciones deben estar enmarcadas dentro de los parámetros de la responsabilidad. Se deben asumir criterios serios y objetivos en el momento de exponer una idea, dar unas instrucciones, solicitar determinada acción o simplemente informar, dado que el efecto intrínseco y complejo de la comunicación se pierda o desvirtúa cuando es contemporánea. Los otros elementos contrarios a su impecabilidad como son los rumores y las conjeturas, ganan terreno rápidamente, conllevando a la proliferación de la incertidumbre y la desconfianza.

El éxito o fracaso de la comunicación, no recae únicamente en el emisor, sino también en el receptor del mensaje, quien es copartícipe de este hecho como elemento fundamental y hacedor del proceso comunicativo. Muchas veces se escucha decir a un trabajador, que las instrucciones que recibió de su jefe, no fueron claras y precisas, por consiguiente no se logró el objetivo. Pues bien, en este caso, ambos son responsables: uno, por no emitir de manera puntual lo que solicitaba, y el receptor por no ejercer su rol de decodificador y realizar las preguntas pertinentes al caso para conocer con exactitud las intenciones de su interlocutor.

La comunicación es una actividad propia de las personas que integran las empresas y la sociedad en general, por lo que un sistema de comunicación empresarial implica una interacción constante entre los trabajadores, la dirección y el entorno, que

propicia un intercambio de ideas, ya que sin información no se puede dirigir, pero para dirigir, no hace falta “cualquier información o mucha información”, sino la que verdaderamente resulte útil para tomar decisiones que conduzca a una gestión eficiente.

Se habla de la comunicación en términos de proceso ya que es planificada, dirigida y controlada. Planificada, porque desde antes que se inicie la transmisión de palabras o signos del mensaje ya ha ocurrido un proceso previo de concepción, maduración, codificación y articulación de las necesidades propias de cada canal, como también se ha previsto el efecto que se desea lograr en los que recibirán el mensaje, el público que se considera destinatario principal y las consecuencias previsibles que pudieran desprenderse de su asimilación.

Tiene también la característica de ser dirigida porque el proceso comunicativo no es espontáneo, no transcurre por generación propia, sino que se organiza en todas las etapas de su estructura, se procede con la regulación de los componentes que la integran y se puede precisar, en cada momento del proceso, hacia donde van las líneas directrices que lo encaminan. Finalmente resulta también controlado ya que en cada instante se pueden medir sus efectos y sobre esta base se procesa a remodelar el sistema para conseguir mejores efectos o, al menos, mantenerlos en igual nivel de rendimiento si es que se sienten satisfechos con los resultados.

El éxito comunicativo queda en manos del receptor y el emisor debe tratar de asegurarse de que su mensaje pueda ser interpretado adecuadamente.

El papel del receptor se completa –y, en parte, es debido- a la fuerza que adquiere el contexto en la teoría de la relevancia. El contexto no se refiere solamente a la situación física en la que se produce la comunicación sino que se extiende a los procesos cognitivos, de manera que el contexto es elegido por el receptor para interpretar la información transmitida por el emisor. Así se puede explicar por qué una información es relevante para un receptor pero no para otro, e igualmente se puede entender por qué la dificultad para acceder a un contexto –un contexto académico o demasiado técnico– hace que la comunicación falle en tanto que el receptor no puede interpretar la información ni la intención del emisor adecuadamente.

De acuerdo con este planteamiento, una buena estrategia de comunicación, además de considerar los canales de transmisión y el contenido y la forma de la información, debe dirigirse a descubrir el contexto en el que su información resulte relevante.

Todo ello permite hablar de contexto o entorno relevante. El entorno, tal y como lo contempla Marín (1997), equivale a los elementos externos a la organización que, de una manera u otra, influyen en la organización.

### **1.3 La comunicación organizacional**

Antes de abordar el tema referido a la conceptualización de la comunicación organizacional, es oportuno precisar el término organización para luego poder tener mayor claridad de la comunicación organizacional, su papel e importancia.

Existen diferentes significados, algunos plantean como una tensión entre voluntad y espontaneidad. Por un lado la estructura como algo a descifrar y descubrir, algo que existe en la naturaleza biológica y social. O bien la estructura como una construcción, algo que se decide y planifica. Otro significado encierra una tensión entre el proceso y el resultado, la acción o el efecto. Pero en todo caso resuelve, aparentemente la tensión anterior a favor de la voluntad. Y para buena parte de la literatura organizacional se trata de la voluntad de racionalizar. La organización es, desde este punto de vista, un esfuerzo de racionalización, la acción de racionalizar y su resultado, su efecto. Para esa corriente dominante una organización es la racionalización de esfuerzos en pos de uno o varios objetivos

Marín (1997) expone tres significados atribuidos a la palabra organización que explican parte de los problemas de pensar las organizaciones. Más aún porque cada uno de estos significados encierra tensiones. "Estructura, disposición. Acción y efecto de organizar. Conjunto de personas asociadas para alguna actividad".

Una organización se concibe como una unidad funcional y estructural que existe en el nivel microsocia, la cual enfatiza una acción deliberada y racional de los individuos. "Como todos los sistemas sociales, las organizaciones se originan a partir de condiciones que crean demandas o necesidades a nivel individual, grupal o institucional" (Rivero, 2000).

La comunicación cuando se analiza en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda

organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y, en consecuencia, no es posible imaginar una organización sin comunicación. La comunicación se haya relacionada de manera directa e indirecta con la organización social porque los sistemas sociales se producen a través de la comunicación.

No es posible separar los procesos comunicativos de los organizacionales y las incoherencias en cuanto a concepción de uno y otro ponen en peligro el resultado de la organización. “No hay en la empresa ninguna otra actividad que sea transversal, como la comunicación. Ni ningún proceso que no esté atravesado por ella. Sólo la comunicación es, al mismo tiempo, estratégica, conductora de la acción, instrumental y generadora de valores...” (Costa, 2001).

La comunicación organizacional tiene varias definiciones, aunque en sentido general todas versan alrededor del mismo aspecto y existen diferentes escuelas o teorías que han abordado la comunicación organizacional.

Algunos de los autores<sup>1</sup> que han tratado este tema son Redding y Sanborn, los que opinan que Comunicación Organizacional es "el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización". Por su parte Goldhaber (1994) plantea que es “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”. Andrade de San Miguel la define “como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio”.

Todos tienen en común que reconocen la importancia de la comunicación para el éxito de una determinada organización, es una disciplina con un campo y objeto de estudio, así como postulados teóricos y prácticos bien definidos, cuyo surgimiento está condicionado objetivamente por la necesidad que tienen las organizaciones de perfeccionar la comunicación entre todos sus miembros, a todos los niveles y direcciones, tanto interna como externa.

Desde este punto de vista no es posible separar los procesos comunicativos de los organizacionales y las incoherencias en cuanto a concepción de uno y otro ponen en peligro el resultado de la organización. “No hay en la empresa ninguna otra actividad que sea transversal, como la comunicación. Ni ningún proceso que no esté

---

<sup>1</sup>Tomado de la compilación realizada por la Dra Irene Trelles Rodríguez (2001), profesora de la Universidad de La Habana.

atravesado por ella. Sólo la comunicación es, al mismo tiempo, estratégica, conductora de la acción, instrumental y generadora de valores...” (Costa, 2001).

La comunicación organizacional apareció para subrayar una novedad: la de un discurso que no estaba directamente destinado a vender un producto. Así la progresión de la comunicación organizacional se explica por el hecho de que, para enunciar su política, para traducir su misión, para sacar a la superficie el objetivo y la voluntad que la guían, la empresa no tiene suficiente con ser un “emisor de marca”. Debe recorrer a otra instancia, a otra voz que establezca una relación diferente y vaya más allá del registro puramente comercial: la Institución.

El objetivo de la comunicación organizacional es dar a conocer esta voluntad de la organización y suscitar la adhesión a su proyecto: consigue así asegurar a la empresa una unidad y una perennidad, más allá de la pura y simple promoción de sus productos y marcas.

Vidal (2007) destaca algunas pistas que sirven de base para el análisis de la comunicación en las organizaciones, entre las que destaca asumir la comunicación desde una perspectiva estratégica y no instrumental y propiciar acciones comunicativas centradas en la participación de los implicados.

Para algunos autores, como Goldhaber, por ejemplo, la comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que se intercambian en una organización y entre esta y su entorno externo (Goldhaber, 1984).

En el ámbito de la comunicación, se pueden distinguir cuatro funciones principales:

- informar: proporcionar los datos necesarios
- ejecutar los planes y controlar sus resultados: lograr así las metas de la organización
- motivar al personal: a través de la retroalimentación y el refuerzo de las necesidades psicológicas
- expresar los sentimientos y emociones, como fuente de integración social y la satisfacción de las necesidades de inclusión y pertinencia.

En la teoría de la acción comunicativa predomina la idea de que el entendimiento mutuo entre interlocutores es la base de la comunicación.



### **1.3.1 Elementos de los procesos comunicativos en las organizaciones**

Los procesos comunicativos implican siempre interrelaciones de personas que comparten información entre sí, a través de la construcción, emisión y recepción de mensajes. Los elementos que conforman estos procesos son la fuente, el mensaje, los canales o medios, el receptor, los efectos y la retroalimentación (Trelles, 2002).

Una vez definido el fenómeno, es necesario descubrir sus dimensiones de proyección: la comunicación organizacional no se produce, como ya se ha dicho, sólo a lo interno de la entidad, sino también con el entorno, por tanto, puede hablarse de comunicación interna (aquella que se efectúa entre los miembros de una colectividad laboral) y comunicación externa (la que tiene lugar desde la organización hacia su medio exterior y viceversa).

Operativamente se diferencian los sistemas de comunicación que se establecen en una organización en internos y externos, pero no se debe perder de vista que en realidad no hay separación entre ambos, y que lo que el público piense de una empresa se condiciona por la opinión que de la misma tengan sus trabajadores, al ser éstos el principal transmisor de la cultura empresarial (Limonta, 2010).

#### **1.3.1.1 Ámbitos de comunicación y públicos**

La consecución de una comunicación relevante depende de las relaciones establecidas con los grupos de interés o públicos de la organización. La comunicación se materializa, por tanto, en ámbitos diversos en función de dichos públicos: comunicación interna y comunicación externa. Distinción esta que se hace sólo con fines didácticos e investigativos ya que los límites a veces se tornan disímiles y difíciles de diferenciar.

La comunicación organizacional según Fernández puede dividirse en comunicación interna, cuando los programas o acciones de comunicación están dirigidos a los personales de la organización (directivos y trabajadores). Es la que se produce, desde un enfoque sistémico, en los subsistemas de la organización. Define el autor este ámbito de la comunicación, como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los

mantenga informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. Su principal función es apoyar estructuralmente el proyecto empresarial y crear las condiciones para la consecución de la estrategia general de la organización (Fernández, 1997).

#### **1.3.1.2 Redes de comunicación**

El diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las diversas direcciones en aras de un real enfoque sistémico en el concepto de comunicación a lo interno de la institución:

**Comunicación descendente:** Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado está caracterizada por mensajes de tareas, es decir, normas, procedimientos y regulaciones. La comunicación descendente tiene como objetivos asegurar que los miembros conozcan y entiendan los principios y metas de la organización, lograr credibilidad y confianza, agilizar los canales de información y fortalecer los roles jerárquicos.

**Comunicación ascendente:** Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye problemas no resueltos, sugerencias de mejoras, y procedimientos de presentación de quejas. Contribuye a que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos, favorece un máximo aprovechamiento de las ideas por estimular el consenso y favorecer el autoanálisis y la reflexión.

**Comunicación horizontal:** Es la comunicación que fluye entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad. Los mensajes que fluyen y caracterizan este tipo de comunicación están relacionados, por lo general, con la tarea o con factores humanos, por ejemplo, coordinación, resolución de problemas, arreglo de conflictos, información. Es necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización. Contribuye además a la solución de conflictos y a la difusión con rapidez y eficiencia de la información.

#### **1.3.1.3 Mensajes y canales de comunicación**

Las organizaciones como emisoras deben autorregular sus mensajes, de modo que los mensajes se adecuen a los diferentes públicos para alcanzar su relevancia: lo

que es relevante para los accionistas no lo es necesariamente para los consumidores o para las autoridades locales. La capacidad organizacional para comunicar efectivamente depende de la capacidad para comunicar de manera relevante en función del receptor.

#### **1.4 El sistema de comunicación organizacional**

Gestionar la comunicación implica conocer el público objetivo, posicionarse en él, definir objetivos, estrategias y acciones en correspondencia con las características de los mismos. La gestión de la comunicación reclama conocimientos técnicos y una visión estratégica. Porque implica no solo la planificación y organización de las acciones comunicativas, sino también, dirigir las y controlarlas, teniendo en cuenta las cuatro funciones fundamentales de la administración organizacional.

Como quedó explícito anteriormente, la comunicación organizacional es un fenómeno complejo que requiere de atención, tratamiento, prioridad, estudio, planificación y evaluación desde las propias estrategias a desarrollar en la organización de lo contrario puede llevar no alcanzar los beneficios esperados que sistemáticamente se le atribuye a la falta de eficacia.

El personal de una organización debe estar bien informado de los planes de la entidad, las metas y proyecciones, tanto de las características del producto como de los beneficios para los consumidores o usuarios potenciales. Sin información compartida no es planteable ninguna política de crecimiento o diferenciación empresarial moderna.

A fines de los años setenta del siglo pasado, surge la tesis de la necesidad de una figura que integre todas estas acciones comunicativas que, desde una visión descoordinada, restan eficiencia, gastan recursos e impiden la realización exitosa de los objetivos organizacionales. Se trata de una figura aterrizada en una persona, grupo, departamento o dirección, en función de las características propias de la institución que según Trelles (2001) debe basar sus funciones de trabajo en el diagnóstico o evaluación, el establecimiento de políticas y normativas, la planificación, la asesoría y capacitación.

En la actualidad, toda línea de gestión en comunicaciones debe dar cuenta de los cambios que se han producido en la sociedad en los últimos años (bautizada como

sociedad de la información y el conocimiento), prestando especial atención al hecho de que el modelo económico trasladó su forma de ponderar el valor: de cuantitativo a cualitativo, de tangible a intangible.

Una adecuada gestión de los procesos comunicativos de la organización contribuiría entonces a una conducción y planificación de procesos funcionales de la organización con fluidez y eficiencia, mayor organización de la empresa, adecuada asignación de recursos, animación y activación de públicos. "... supone establecer normas de conducta y actuación de todos y cada uno de los estamentos de la organización, en un mismo sentido, a una sola voz. Desde el gerente hasta la recepcionista, el cocinero y el ama de llaves del hotel; desde el departamento de ventas hasta el laboratorista y el simple empleado de la fábrica" (Costa, 2005).

Autores como Goldhaber (1984), Villafañe (1999) y Trelles (2002) han diseñado propuestas de modelos de gestión de comunicación apelando a la inminente necesidad de aglutinar las acciones comunicativas como parte de la gestión de la organización.

Villafañe apunta a dos principios para contrarrestar la espontaneidad en la gestión comunicativa. En este caso se refiere al principio normativo, como aquel que constituye guía permanente de la identidad o personalidad de la organización y el principio de integración que implica la coordinación de todas las acciones comunicativas que se lleven a cabo en toda organización (Villafañe, 1993). El investigador concibe como fin primordial de la gestión de comunicación el logro de una adecuada imagen de la organización en sus respectivos públicos (Villafañe, 1999).

La organización de estos procesos en función de objetivos es lo que algunos llaman gestión de comunicación, que requiere en primer lugar claridad en torno al concepto de comunicación, su importancia y la implementación de un sistema que integre su estudio, planificación, organización, y control, en función de los objetivos de la entidad. A expensas de que la comunicación en las organizaciones sea o no coordinada, es más que sabido que las mismas siempre están comunicando.

Si se considera un enfoque sistémico para el análisis y administración organizacional, este debe ser el punto de partida de un modelo de gestión de sus

acciones comunicativas. “...la comunicación debe ser tratada como parte de la estrategia de la empresa, formar parte de los análisis desde su inicio y debe ser concebida como un componente del sistema.” (Vidal, 2007).

La gestión en las comunicaciones implica llevar adelante una política organizacional sistemática que defina la estrategia de intervención en esos actos para las relaciones con los públicos de la organización, volver comprensibles los alcances y modalidades de su actividad - en mayor medida a la opinión pública - y facilitar el desarrollo de un ambiente de credibilidad en su contexto.

En este sentido, para la presente investigación se adopta el criterio de Trelles (2002), que se basa en Bartoli (1992) y Villafañe (1993), que considera la gestión de la comunicación a partir del análisis previo de necesidades, la definición de objetivos en un plan global y un conjunto de acciones coherentes a partir de una política que establezca principios y orientaciones generales susceptibles de aplicarse en planes concretos de comunicación materializados en soportes y canales de comunicación. Se parte de la determinación de la finalidad, vinculada a los objetivos de la organización y al logro de un plan conjunto, y se considera como requisito para esa gestión la multidireccionalidad, es decir, la instrumentación de todos los flujos de comunicación, y la planificación.

En este sentido, en la presente investigación se toman como punto de referencia los postulados de Trelles (2005) para el diseño del sistema. Este basa su actividad en un proceso que debe contemplar las siguientes direcciones de trabajo:

1. *Diagnóstico o Evaluación:* Necesariamente para poder gestionar es imprescindible contar con datos que avalen un recorrido de comportamiento del sistema en un periodo determinado. De esta manera se podrán analizar la tendencia y periodicidad de fenómenos institucionales y así trazar cursos de acción que permitan eliminar ciertas características de los mismos, reforzarlas y/o cambiarlas hacia itinerarios que tributen al cumplimiento de los objetivos de la organización.

2. *Establecimiento de políticas y normativas:* Posterior a la investigación de campo realizada este es un paso decisivo en la etapa de implementación ya que sobre él se soporta el Sistema de Gestión de Comunicación.

Trelles (2002) señala que para lograr la coordinación en la interacción es necesario establecer políticas que establezcan los modos en que se van a materializar tales interacciones. [Dichas políticas se desglosan de las estrategias matrices de la institución y contienen según la autora] (...) medios y canales que deben utilizarse, el equilibrio de los tipos de mensajes o de flujos, el fortalecimiento y respeto de los espacios para la retroalimentación, y la participación que en nuestro sistema social están ya diseñados, pero no siempre se usan adecuadamente.

3. *Planificación:* Para Muriel y Rota (1980) la planificación de la comunicación en “el nivel institucional específico consiste básicamente en la racionalización de las acciones de comunicación para lograr alcanzar los propósitos para los que fue creado un sistema de comunicación dentro de la institución”. Así la planificación tributa escalonadamente al sistema de comunicación y este a su vez al sistema organizacional en su conjunto.

Para Trelles la planificación se debe desarrollar de manera conjunta a partir de los objetivos estratégicos de la organización tomando como base su identidad y fortalezas. Nosnik (en Trelles, 2002) por su parte considera la planeación como una oportunidad de aprendizaje y “crecimiento del conocimiento, si en la etapa donde se evalúa la planeación eliminamos el error que [diagnostica] (...) dicho ejercicio”.

4. *Asesoría:* La asesoría de la dirección de comunicación se circunscribe a ofrecer respaldo y orientación a todas las áreas en materia de acciones comunicativas. Esta labor es quizás una de las más importantes posterior a la implementación del sistema de comunicación, por su apoyo al cumplimiento de los objetivos de la institución.
5. *Capacitación:* Constituye una necesidad en la entidad crear programas de entrenamiento en comunicación para las personas que lo necesitan en el

cumplimiento de sus funciones. Deben prepararse constantemente para desempeñar sus funciones alineadas a las políticas y objetivos de comunicación, pero con la suficiente flexibilidad como para adaptarlos a las cambiantes condiciones del entorno.

#### **1.4.1 Estrategias de comunicación**

Cuando se piensa en una estrategia de comunicación se parte de planes integrales donde es importante que las personas tengan acceso a los discursos para posteriormente entrar en una lógica de conexión mediante el diálogo, la participación y el reconocimiento. Es lo que permite diseñar un escenario de acción examinando las certezas y las incertidumbres de la situación, las probabilidades de éxito y todos aquellos factores que puedan entorpecerla o impedirlos. Como señala Carlos Núñez “para construir el futuro hay que soñarlo, planear estratégicamente será el proceso que tiene que conducir en un sentido y con un rumbo la voluntad planificada del hombre hacia el logro de los objetivos generales que permitan modificar la realidad de la cual partimos sin perder el rumbo, sin perder lo esencial de esos propósitos. Advierte no confundir estrategia con plan de trabajo” (Nuñez en Trelles, 2001).

La estrategia de comunicación es aquella que atraviesa todo el accionar de la organización desde sus acciones comunicativas. Plantea Vidal (2007) cuatro ejes de la visión estratégica y participativa de la comunicación: el organizativo, el conceptual, el pedagógico y el propiamente comunicacional.

Las acciones comunicativas de una organización deben partir de una coherencia que las integre, en aras de alcanzar la misión y visión empresarial y la construcción colectiva de propósitos y objetivos. El eje pedagógico, plantea el autor, es el que se expresa en la necesidad de aprendizajes colectivos para el logro de los objetivos anteriormente señalados. Por su parte, el comunicacional promueve la idea de una armonía de las acciones de la organización, resultado de circulación de información por diferentes niveles con un principio de la coherencia, es decir, conocimiento e integración de objetivos estratégicos de la organización en un plan de acción en función de objetivos conocidos por todos.

Configurar, desarrollar, controlar y difundir las estrategias de comunicación que respalden a la organización en el cumplimiento de sus objetivos, ofreciendo recursos

efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del personal, son los objetivos de desarrollos de comunicación para una gestión estratégica e integral de la comunicación de las organizaciones.

Partiendo de la definición que realiza Arellano (1998) el cual define la estrategia de comunicación como una serie de acciones, programadas y planificadas, que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos, la cual lleva un principio de orden, de selección, de intervención, sobre una situación establecida. Donde estas series de acciones que operativamente, independiente de la realización de ciertos objetivos y principios rectores, coordinen la puesta en marcha de una gran diversidad de acciones que permitan llegar a las metas deseadas.

Según Galindo (1996) la estrategia está compuesta de dos pasos lógicos la *informativa* y la *comunicativa*, las cuales no pueden darse por separado, la *informativa* consiste en difundir los acontecimientos o los sucesos, de una selección de procedimientos donde se encuentran involucrados los agentes, los medios de comunicación y los mensajes y la *comunicativa* cuando se comparte o se pone en común una situación que genera marcos de referencias entre el que emite el mensaje y el que lo recibe.

Contando con un principio de interacción, de entendimiento participativo y de diálogo utilizando todos los tipos y niveles de comunicación existentes para que funcione operativamente.

La francesa Weil (1992) propone que para la realización de una estrategia se deben tomar los principios que del discurso de la filosofía de la organización, que no es más que: la visión, la ética y la vocación que el maestro desea compartir con sus alumnos, la cual contribuye al mantenimiento o al cambio de una cultura laboral que cruza tanto a los directivos como a los maestros, difundiendo un código de actitudes más homogéneo, más uniforme, pero con principios muy firmes de libertad y decisión.

Con la estrategia se trata de planear acciones en busca de un objetivo a mediano o largo plazo, se proyectan soluciones para ganar, para obtener resultados. Siempre se planea estratégicamente por algo; siempre hay un motivo una meta que alcanzar.



También es necesario tener presente que la clasificación de una serie de actos comunicativos implica una planeación, un orden, una apertura de interés, de habilidad, de intercambio y de compartir información.

Para planear una estrategia de comunicación es necesario que los actores sociales en su necesidad de interacción, construyan un sistema de relaciones, en donde el grado de complejidad depende de la calidad y la cantidad de eventos, personas y situaciones involucrados para diseñar un entramado informativo el cual tenga como fin lograr conexiones exitosas.

A decir de Galindo (1996), las estrategias comunicativas, parten de determinar un grupo de situaciones y saber dónde se va a construir el escenario futuro, prepara una ruta y prevé la capacidad de conseguirla. Una buena estrategia plantea hacia dónde se quiere llegar, qué se desea lograr y las metas a seguir.

En la estrategia de comunicación se puede encontrar la concepción Transmisiva del modelo vertical que parte del clásico paradigma EMISOR – MENSAJE – RECEPTOR, es unidireccional y va hacia fuera y la concepción Participativa, otra forma que resulta horizontal, parte de que todos son sujetos de la estrategia e incluye en el diseño a los comunicadores y destinatarios, todos analizan y enjuician los conceptos y la manera de trabajar los mensajes.

La estrategia participativa es empleada fundamentalmente para el trabajo con los públicos internos de las instituciones, en el trabajo comunitario, en las escuelas y sectores muy particulares (resistentes al cambio). Está muy relacionada con las actuales tendencias de la comunicación – acción, que han sido desarrolladas en Latinoamérica en los últimos años (Alonso, 2008).

Para esta investigación se asume además, como componente valioso para el diseño de una estrategia, basada en la metodología citada por el autor López (2003). Desde esta perspectiva de gestión, una estrategia es una acción eminentemente política, que requiere la toma de decisiones políticas, ejecuciones administrativas y una fuerte acción interna para que los agentes conozcan, compartan y sean partícipes activos de la estrategia, en síntesis, es que las iniciativas funcionen como un sistema, puesto que de la interacción entre las distintas actividades resultarán los cambios esperados.

#### **1.4.1.1 Elementos o pasos a seguir para la estrategia de comunicación**

Ante la diversidad de criterios sobre los elementos o pasos a seguir para realizar una estrategia de comunicación en organizaciones, existen algunos imprescindibles e invariables como por ejemplo:

##### *Diagnóstico Preliminar*

Este es un principio de toda estrategia, tratado en párrafos anteriores. Lo más importante de este paso es la seriedad de su realización, así como el carácter participativo que debe tener durante todo el proceso de investigación. Permite en tanto, establecer la caracterización de la organización, descubriendo los factores más relevantes que pueden influir en el proceso de comunicación, interpretando la situación de la empresa y señalando los elementos prioritarios con los que trabajará la comunicación y por qué.

##### *Determinación de públicos objetivo*

Los públicos objetivos son esos grupos de personas a los que va dirigida la actividad comunicativa. A los efectos del tema se trata “de todos aquellos individuos vinculados en mayor o menor grado a la institución, a la que afectan o son afectados, en función del logros de los objetivos de ambos” (Muriel y Rota, 1980).

Tras la realización del diagnóstico de comunicación y la definición de las políticas comunicativas de la organización es mucho más fácil definir a qué públicos se debe dirigir el plan de comunicación.

En reiteradas ocasiones la definición de los públicos es el primer ejercicio que se hace en el proceso de diseño de estrategias y planes de comunicación, después de la fase de diagnóstico. Sabiendo con qué públicos es necesario comunicarse, se sabe de antemano el por qué y el con qué fin; por ende, se puede determinar las prioridades que tienen cada uno de esos públicos con relación al funcionamiento de la organización.

Autores como Wilson y Goodall proponen clasificarlos a partir de los vínculos que establecen con la organización; de esta manera los dividen en internos<sup>2</sup> y externos<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Público “formado por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales” (Muriel y Rota en Trelles, 2001)

A estas dos divisiones se ha unido en los últimos tiempos una tercera: mixto<sup>4</sup>. No obstante el debate actual sobre la pertinencia o no de dichas definiciones, este sistema de clasificación es muy práctico sobre todo para tener claridad a la hora de diseñar estrategias y objetivos concretos de comunicación –aspecto en el que coinciden muchos autores-.

Se recomienda siempre hacer una lista completa de todos los públicos a los que se dirigirá la estrategia y con los que se buscará alcanzar los objetivos de comunicación, factor que permite marcar prioridades y eliminar lo menos importante si por razones de recursos o capacidad se tiene que ser selectivo.

Para tal empeño, Villafañe (1993) propone un instrumento o herramienta - Mapa de Públicos- que a pesar de lo funcional y cuantitativo de su enfoque, resulta útil y orientador. En él se realiza toda una exquisita configuración, apoyados en un conjunto de variables determinadas en relación con el tipo de vínculo de ellos con la entidad.

#### *Definición de objetivos*

Se trata de los fines que se pretenden lograr en el plan de acciones de comunicación.

Generalmente se define un objetivo general apoyado por otros objetivos específicos que cubren las distintas áreas o ámbitos de los procesos comunicativos de la empresa. Estos objetivos estarán orientados en relación con el tipo de público al que van dirigidos.

#### *Diseño y programación de actividades*

En este punto se definen las actividades concretas, que se llevarán a cabo para cumplir las metas propuestas, según la estrategia marcada.

Aquí se incluye la descripción completa de cada actividad. Esto significa precisar los tipos de mensajes fundamentales a compartir en dependencia de: objetivo que se persigue con ellos, tipo de público al que va dirigido, envergadura o importancia del

---

<sup>3</sup> Se refiere a aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema organizacional y que lo afectan y/o son afectados por el, en mayor o menor grado, en función del logro de objetivos de ambos (Muriel y Rota en Trelles, 2001)

<sup>4</sup> Es aquel que aún sin ser parte integrante de la entidad desempeña un papel importante en el desenvolvimiento de la empresa debido al nivel de decisión sobre el futuro de la organización. Lo que lo hace diferente del resto de los públicos externos.

mensaje y las características de los soportes de comunicación a utilizar - analizándose tanto el alcance como la calidad del medio en relación con la cultura y valores de la organización-; además se debe explicitar el presupuesto de las acciones comunicativas, los responsables y el cronograma de trabajo -incluye día, lugar y hora-.

### *Evaluación*

Este es uno de los momentos más importantes del diseño de estrategias de cualquier organización. El paso de la evaluación es imprescindible para controlar y rectificar aquellos problemas que van apareciendo en el camino, permite reajustar la estrategia en relación con las nuevas condiciones internas y externas que van apareciendo a lo largo del proceso.

Sin la evaluación del proceso jamás se podrá conocer con exactitud hasta qué punto los objetivos propuestos han sido cumplidos, si sobreviven o no los rasgos problemáticos que encontramos al inicio del proceso, si el tiempo y los recursos humanos y materiales utilizados no fueron desperdiciados, y finalmente, si debemos o no, dar por concluido el proceso.

De igual manera mientras más participativa sea la evaluación, más eficientes serán los sistemas de comunicación implementados.

Debe aclararse que en la evaluación se necesita nuevamente de un diagnóstico sistemático, y generalmente cada tres años a profundidad, para volver a encauzar las estrategias y planes de acción, evidenciándose un ciclo que busca el perfeccionamiento del sistema comunicativo.

### **1.5 La eficacia organizacional**

La eficacia tiene que ver con resultados, está relacionada con lograr los objetivos. La eficiencia, en cambio, se enfoca a los recursos, a utilizarlos de la mejor manera posible. ¿Se puede ser eficiente sin ser eficaz? ¿Qué tal ser eficaz sin ser eficiente? La respuesta a ambas interrogantes es afirmativa.

En el ámbito administrativo y gerencial, los términos eficiencia, eficacia y efectividad son utilizados frecuentemente. Sin embargo, la mayoría de las veces, la interpretación de los mismos, obedece a breves reseñas de algunos especialistas que no son de uso cotidiano, por lo que pueden ser sujetas a interpretación,

especialmente cuando se da por sentado que la instrucción ha sido entendida, basados en el hecho de que se habla en el mismo idioma.

La eficiencia y la efectividad son dos adjetivos de naturaleza cualitativa, ambos aplicables a los procesos logísticos o cualquier área en general, pues en condiciones ordinarias se propende a la optimización; lo que implica eficiencia y en condiciones extraordinarias se debe cumplir la misión aún a costa de los medios, sin llegar a convertirse en victorias pírricas; es importante entender, que la eficacia no es un defecto, pues una alta eficiencia depende de seguir estrictamente los lineamientos de la planificación, pero es conocido que la planificación debe ser flexible, pues existen variables influyentes, especialmente las del entorno que producen cambios que de no poderse actuar en ellos podrían producir el fracaso, es en estas contingencias donde la eficacia se impone. Por otra parte, la efectividad es la cuantificación del cumplimiento de la meta, no importa si ésta se logra en forma eficiente o en forma efectiva. En algunos casos, se acepta la efectividad como el logro de una meta acertadamente seleccionada en el proceso de planificación, es decir, la hipótesis que producía la solución idónea al problema o necesidad existente.

Es sumamente importante entonces y entendiendo que existe una brecha entre lo establecido por la Real Academia y la usanza ordinaria a nivel gerencial; lo cual puede lograrse al tomar como referencia las siguientes acepciones:

Eficiencia: "capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles". Aplicable preferiblemente, salvo contadas excepciones a personas y de allí el término eficiente.

Eficacia: "capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados". Esta es una acepción que obedece a la usanza y debe ser reevaluada por la real academia; por otra parte, debe referirse más bien a equipos.

Efectividad: "cuantificación del logro de la meta". Compatible el uso con la norma; sin embargo, debe entenderse que puede ser sinónimo de eficacia cuando se define como "capacidad de lograr el efecto que se desea".

Al entender la calidad como el grado de satisfacción del cliente/usuario/ciudadano, según el caso, se puede visualizar la diferencia entre producto y resultado, como la

brecha existente entre el producto y las expectativas que se tienen de este, para lograr variaciones o invariaciones en la situación o estado del sistema.

Como último aspecto y haciendo referencia a (Kilian, 2004), se pueden destacar dentro de la terminología examinada, los siguientes principios:

Principio de eficiencia: "el actor estratégico hará un uso dosificado de sus recursos en cada evento del juego interactivo, lo cual ocurrirá en función de la aplicación de recursos por parte del otro."

Principio de eficacia: "la obtención de los resultados deberá exigir la menor cantidad de eventos posibles. El encuentro y la fricción deberán minimizarse, y solo producirse como eventos encadenados integral y orgánicamente orientados hacia los resultados".

Principio de efectividad: "El balance entre los efectos positivos y los efectos negativos de los resultados, deberá ser favorable para un actor y desfavorable para el otro. Es decir, dado que cada actor obtiene resultados con efectos positivos pero también negativos, cada actor orientará su estrategia para que los efectos negativos de el otro sean mayores que los efectos negativos de él."

### **1.5.1 La eficacia en el contexto educativo**

La eficacia constituye uno de los objetivos teóricos y de contrastación empírica de los Sectores Públicos modernos. Asimismo, en el ámbito educativo, y por tanto en la educación superior, los objetivos perseguidos tienen en cuenta el logro de la eficacia organizacional.

Por su parte, la LOU (2001) hace referencia, en su exposición de motivos, a la necesidad de ser eficaces, estableciendo que: "las universidades necesitan incrementar de manera urgente su eficacia, eficiencia y responsabilidad, principios todos ellos centrales de la propia autonomía universitaria"; a lo que añade: "(la Ley) diseña un mayor autogobierno de las Universidades [...] lo que implica una mayor eficiencia en el uso de los recursos públicos".

La eficacia en el ámbito educativo hace referencia a la relación entre inputs y outputs dentro del sistema educativo o dentro de determinadas instituciones. Por tanto, el output se mide, en este caso, en función del resultado, en la consecución de los

objetivos del sistema educativo o de la institución, es decir de la eficacia, y no por la forma en que han sido conseguidos los objetivos de la sociedad.

Con relación a la eficiencia en el sector de la educación, hay que tener en cuenta tanto los inputs como los outputs para evitar la existencia de errores. Así señala Bowen (1980): “en muchas de las discusiones sobre eficiencia de la educación se han cometido dos frecuentes errores. El primero, común entre quienes critican la educación superior, es juzgar la eficiencia sólo en relación a los costes [...]. Evidentemente, la cuestión de qué es más eficiente sólo puede ser respondida si sabemos algo acerca de los resultados (eficacia). El segundo error, común entre los defensores de la educación superior, es juzgar la eficiencia sólo en relación con los resultados. Se supone que la mejora de la eficacia es lo deseable al margen de lo que ocurra con los costes. Ambos enfoques fallan al no reconocer la relación entre dos variables, costes y resultados”.

En general, se puede afirmar que, la búsqueda de la eficacia es la búsqueda de la combinación más apropiada de costes y beneficios, de sacrificios y utilidades, en el sentido de que hay que descubrir la combinación que: “1) genere la mayor cantidad posible de beneficios de entre las que tienen idéntico coste, o 2) haga incurrir en menos costes de entre las que producen idénticos beneficios, o 3) presente la mejor relación proporcional entre los costes en los que se incurren y los beneficios que se obtienen” (Moreno Becerra, 1998).

La eficiencia como objetivo perseguido por el Sector Público en el ámbito de la Educación Superior, así como las preocupaciones surgidas recientemente en torno a la evaluación y mejora de la eficiencia, como instrumento para mejorar la gestión de los centros universitarios, han dado lugar a que la Economía de la Educación esté dirigiendo su atención de forma creciente hacia el estudio de un área escasamente explorada anteriormente: la evaluación microeconómica de la eficiencia interna de los centros educativos superiores, principalmente los de carácter público. Hasta fechas muy recientes, se observa la práctica inexistencia de investigaciones que hayan tratado de evaluar ex-post la eficiencia interna de los centros provisos de los servicios educativos a nivel superior. Sin embargo, dicha situación ha cambiado, produciéndose un incremento en los trabajos referidos a este tema (Tomkins y

Green, 1988; Beasley, 1990; Johnes y Johnes, 1993, 1995; y Athanassopoulos y Shale, 1997, entre otros).

Dentro de los obstáculos existentes en la realización de trabajos cuyo propósito sea evaluar la eficacia y eficiencia de los centros encargados de impartir educación superior, el más importante es el de la conceptualización y posterior medición de los productos educativos: la existencia de múltiples objetivos, a menudo ambiguos, y la multidimensionalidad del output educativo y su carácter intangible dificultan la especificación de una magnitud que se podría identificar con la idea de producto educativo. Como señalan Prior, Verges y Vilardell (1993), la mayor parte de los objetivos de las instituciones públicas son de carácter no financiero, lo que implica que los outputs sean de difícil cuantificación.

En resumen, se debe afirmar que el ámbito de la Educación Superior presenta una serie de particularidades que dan lugar a que la delimitación y medición de inputs y outputs sea diferente a otros campos de estudio.

Por otra parte, a la hora de llevar a cabo una evaluación de las actividades del Sector Público, debe tenerse en cuenta los requerimientos que comporta ofrecer unos servicios en los que muchas veces existe una contradicción entre los objetivos de racionalidad económica y los objetivos sociales o políticos (Prior, Verges y Vilardell, 1993).

Estas peculiaridades, existentes en el ámbito educativo en general, y en el de la Educación Superior en particular, dan lugar a que la técnica de medición de la eficacia a utilizar deba recoger esas limitaciones que presenta el objeto de análisis.

### **Conclusiones parciales**

1. Los planteamientos conceptuales y metodológicos de comunicación organizacional evidencian que los objetivos y políticas de comunicación no están explícitamente declarados en las instituciones.
2. A partir del surgimiento de la comunicación institucional, el esquema tradicional de comunicación ha cambiado; ya no se busca una simple transmisión de un mensaje que sea persuasivo, es necesario el involucramiento directo del público y de los trabajadores, en donde haya participación constante de los públicos y



que así, la imagen de la organización crezca, sea favorable y demuestre exactamente todo lo que es.

3. Las dificultades en la comunicación que afectan el proceso de gestión en las organizaciones requieren de la planificación y elaboración de estrategias para el desarrollo eficaz de las mismas.
4. La evaluación de la eficacia en el contexto educativo es un proceso complejo considerando las múltiples variables internas y externas que inciden en las instituciones educativas.

## **CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS ALDEAS DE LA MISIÓN SUCRE**

### **2.1 Introducción**

En el presente capítulo se exponen los elementos básicos que fundamentan el procedimiento para el diseño de estrategias de comunicación en organizaciones, así como las herramientas para evaluar la eficacia, de la gestión

### **2.2 Procedimiento para el diseño de estrategias de comunicación organizacional en las aldeas de la Misión Sucre**

La necesidad de elevar la eficacia de la gestión exige el diseño e implementación de una estrategia de comunicación en la que, a partir de la determinación de la misión y visión, se caracterice a los diversos públicos, se establezcan las políticas de comunicación, se determinen los objetivos, así como las acciones en lo interno y externo para darle cumplimiento, se identifiquen los recursos que la garanticen y se diseñen los mecanismos y vías de control y retroalimentación.

El acercamiento a la esencia de cada uno de estos elementos es imperativo para el diseño de la estrategia de comunicación para las aldeas universitarias de la Misión Sucre.

El diagnóstico de la comunicación se realizara utilizando la encuesta que aparece en el Anexo 1.

En la Figura 2.1 se muestra el procedimiento propuesto para el diseño de estrategias de comunicación en las organizaciones.

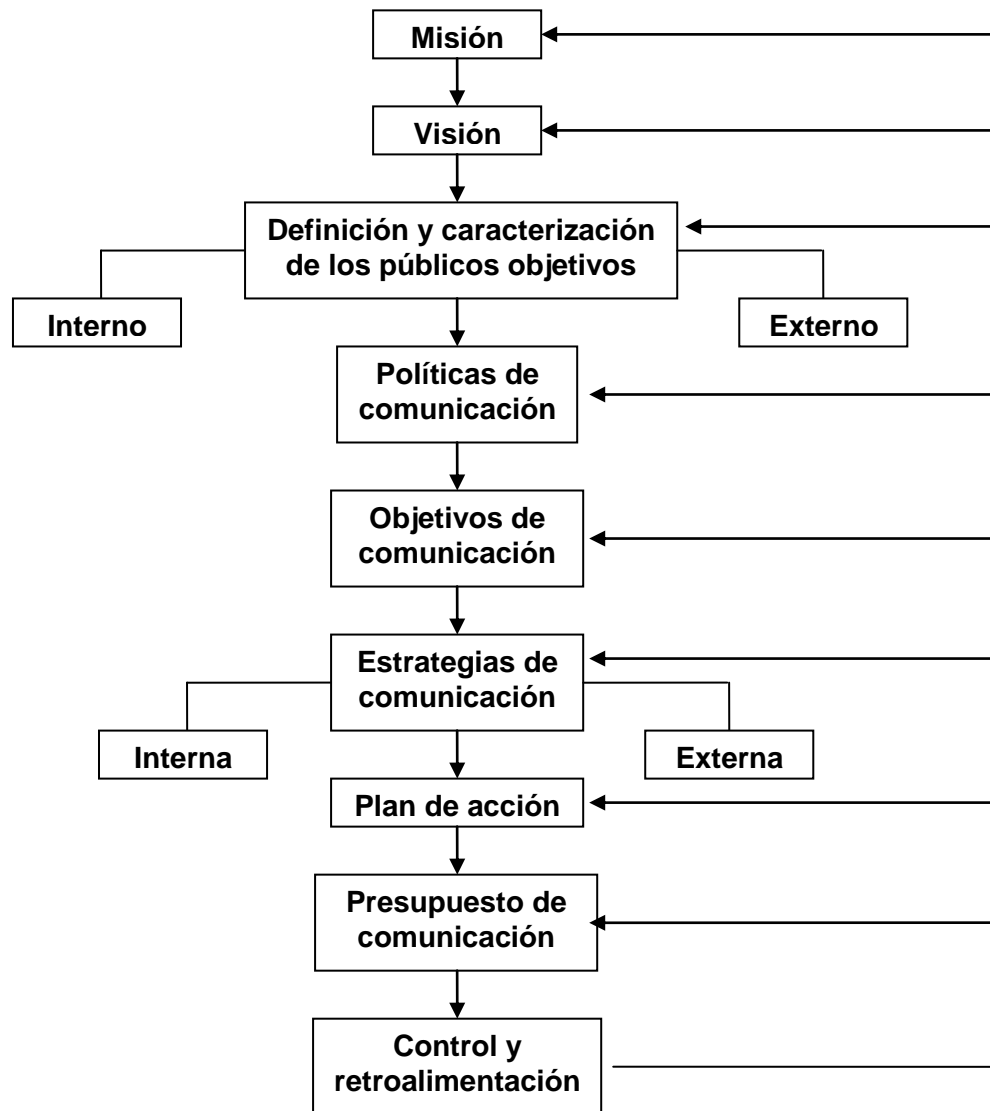
A continuación se fundamentan los componentes que integran el procedimiento propuesto para el diseño de estrategias de comunicación en organizaciones.

### **2.3 Fundamentación del procedimiento propuesto para la estrategia de comunicación**

#### **Misión**

En el trabajo de elaboración de la estrategia de comunicación de una organización, la definición de su misión constituye el elemento básico que desencadena todo el proceso posterior. Se parte de que los términos misión y razón de ser de la entidad se admiten como similares, siempre que se comprenda que se refiere a la finalidad

global de la organización, a aquello que no puede dejar de hacerse porque de lo contrario sería otra, lo que la identifica y la diferencia de las demás.



**Figura 2.1. Procedimiento para el diseño de estrategias de comunicación organizacional en las aldeas de la Misión Sucre.** Fuente: elaboración propia.

La misión interrelaciona a la organización con el entorno en el que se desempeña.

Objetivos de la misión:

- Prever los cambios que ejercerán una profunda influencia sobre la organización.
- Brindar a empleados, clientes y otros, una identidad y un entendimiento de las direcciones de crecimiento.

- Brindar un vehículo para generar y proyectar opciones estratégicas.

En la bibliografía consultada se define la misión como:

“Expresión general de lo que quiere ser la organización, de sus aspiraciones en cuanto a su papel en la sociedad.” (Menguzzato, 1995).

“Es una afirmación que describe el concepto de su organización, la naturaleza del negocio, el por qué está usted en él, a quién sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.” (Morrisey, 1995).

Una declaración de la misión comprende los siguientes elementos (Morrisey, 1995):

- El concepto de la organización.
- La naturaleza de la organización.
- La razón para que exista la organización.
- La gente a la que sirve.
- Los principios y valores bajo los que pretende operar.

La experiencia y la práctica organizacional han demostrado que existe un grupo de preguntas que se deben responder con exactitud por los implicados en la definición de la misión de la organización. Entre otras, se evalúan las interrogantes siguientes:

¿Qué hace la organización? La forma más simple de expresarlo.

¿Con qué criterios orientadores? Cómo hay que hacer para lograrlo, qué requisitos debe cumplir, qué parámetros condicionan el logro de la misión, pues no basta con saber qué hay que hacer, es necesario tomar en cuenta de qué forma hay que hacerlo, para hacerlo bien.

¿Para qué lo hace? Es importante conocer el objetivo que se persigue para poder evaluar si se cumple o no. En este aspecto se integra el esfuerzo de los miembros del colectivo para cumplir con la razón de ser de la entidad, o se integra el cumplimiento de la razón de ser de la entidad con el de otras entidades para lograr objetivos superiores.

Estas tres primeras interrogantes se conocen como la metodología para definir la Razón de Ser enriquecida de una organización. Además de estas, los implicados en la definición de la misión deben hacerse y responderse las siguientes preguntas:

- ¿Por qué y para qué existe la organización?
- ¿Quiénes son y qué representan los beneficiarios para la organización?

- ¿Cuáles son los valores e ideales de la organización?
- ¿Qué imagen la organización quiere generar, tanto interna como externa?

Como todo el proceso de elaboración de la estrategia 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 somos?, ¿Qué hacemos?, ¿A quiénes atendemos?, ¿Cómo nos ven?, y ¿Con quiénes contamos?, apuntan a definir la condición actual de la organización. Sin embargo, las preguntas: ¿Qué queremos ser?, ¿Qué queremos hacer?, ¿A quiénes queremos atender?, ¿Cómo queremos ser vistos?, y ¿Con quiénes queremos contar?, apuntan a la definición de la misión de la organización.

Segundo, una vez definida la misión se debe garantizar:

- Que todos los miembros de la organización conozcan la razón de ser o misión de su organización.
- 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.

La formulación y establecimiento de la misión de la organización es la tarea más importante, posiblemente la más difícil de todo el proceso de planificación estratégica. Se trata nada menos que de clasificar y condensar en una breve declaración, sus objetivos y propósitos duraderos, lo que es esencial para orientar las decisiones y acciones.

La misión es un enunciado claro y preciso que declara las justificaciones o razón de ser de la organización y significados de la gestión organizacional. Sin una declaración de misión es virtualmente imposible dirigir cualquiera organización porque se desconoce el rumbo, la orientación, el sendero guía, las decisiones y acciones importantes.

La determinación de la misión es un elemento desencadenante no sólo del proceso de planificación estratégica, sino también de todo el trabajo de la organización, de que este funcione como un sistema integrado y que cada miembro sepa cómo se coordina e integra su esfuerzo en el cumplimiento de la misma.

En los momentos actuales donde la inestabilidad y el cambio se han incorporado a lo cotidiano, la misión no se formula de una vez y para siempre, el tiempo de vigencia de la misma estará muy dependiente de los cambios que se produzcan en la organización, en su interacción con el entorno; por tanto, la misión es un elemento dinámico en la organización que requerirá de revisión y ajuste periódico.

La misión define la premisa de valor que se ofrece y cualquier medio especial que se utilizará en la creación de un valor para que el cliente obtenga y conserve su interés. En su definición más escueta y precisa, la misión se define como la razón de ser de la comunicación. Es decir, la misión debe decir para qué existe la comunicación en la organización. Este aspecto es clave porque ninguna organización existe por sí y para sí, sino que existe porque hay alguien que recibe un beneficio, un valor, satisface una necesidad y ese alguien que recibe un beneficio, un valor, que satisface una necesidad, es el cliente. De esta manera, al decir que una misión es la razón de ser de una organización, quiere decirse que la organización existe, no para hacer algo

que la satisfaga a sí misma o que existe para hacer esto o aquello; si no que existe para satisfacer la necesidad, en este caso de comunicarse, de uno o varios tipos de clientes que deben ser los consumidores finales, que son de hecho, los representantes de la sociedad.

## **Visión**

Definición de la visión.

Si todos los pasos en el proceso de la estrategia de comunicación son muy importantes, la determinación de la visión lo es en superlativo. La visión es una imagen posible del estado futuro deseado:

- Incursiona en las preocupaciones y necesidades enraizadas.
- Es una afirmación de lo que nosotros y nuestros colaboradores quieren crear.
- Es algo que vale la pena alcanzar.
- Aporta el significado al trabajo que hace la gente en la organización.
- Por su definición es algo grandioso.
- Es simple.
- Es un documento vivo al que siempre se le hacen adiciones.
- Es un punto de arrancada para alcanzar niveles de especificidad cada vez mayores.
- Se basa en dos profundas necesidades humanas: calidad y dedicación.

“La visión es una representación de cómo cree usted que deba ser el futuro para su organización ante los ojos de sus clientes, trabajadores (Morrisey, 1995).

“Una declaración de visión bien formulada: es breve, es fácil de captar y recordar, inspira y plantea retos para su logro, es creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión, sirve como punto de consenso de todas las personas, muestra la esencia de lo que debe llegar a ser su organización, permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución”. (Morrisey, 1995).

Las organizaciones con éxito gozan de un acuerdo de todos sus miembros acerca de las metas finales que se han adoptado. La más brillante estrategia administrativa fallará si se omite este acuerdo.

Lamentablemente, la visión de muchas organizaciones está desfocada y carece de coherencia. Las causas de esta opacidad son múltiples. Todo esto tiende a causar

un vértigo organizacional y lleva a la miopía. Al mismo tiempo, todo lo anterior tiende a hacer más imperativa la necesidad de una visión para el éxito funcional de la organización, ya que sin una visión coherente del futuro, todas las fuerzas del entorno de la organización conspirarán para destrozar por completo la organización.

La tarea de sintetizar un rumbo apropiado para la organización se complica por el crecido número de dimensiones de la visión que se requiere. Los líderes necesitan: previsión, de manera que puedan juzgar cómo calza la visión en el modo en que el entorno de la organización pueda evolucionar; visión histórica, de manera que puedan respetar las tradiciones y cultura de la organización; visión planetaria, de manera que puedan interpretar el impacto de cualquiera tendencia nueva; visión de profundidad, de manera que puedan ver la totalidad del panorama en detalle y perspectiva; visión periférica, de manera que puedan percibir las reacciones de los competidores ante la nueva dirección; y revisión, de manera que puedan examinar constantemente lo realizado a la luz de los nuevos cambios ambientales.

La visión no se ofrece una sola vez para que luego se esfume. Se debe repetir sistemáticamente. Tiene que ser incorporada a la cultura de la organización y reforzada mediante una estrategia y un decidido programa. Debe ser constantemente evaluada para posibles cambios que traigan las nuevas circunstancias.

Es importante destacar que en la elaboración de la visión, desde el punto de vista metodológico se presentan tres momentos importantes:

#### El momento de elaboración de la visión.

Este es un momento trascendental y, por supuesto, como se ha avanzado en la determinación de elementos decisivos, los participantes están en condiciones de imaginarse la organización que tendrán en los próximos años. Por supuesto, se trata de construir una organización que no sea idílica, tiene que ser una organización humana y factible. Este constituye un paso trascendental, pues el grupo debe dejar definida la visión de su organización. La aplicación de un enfoque participativo en el que se empleen técnicas grupales y creativas, constituye la clave para el éxito en este momento.



### Retroalimentación Visión – Misión.

A partir de este momento, es necesario regresar a la misión y comprobar si la organización que deseamos tener es compatible con la misión definida. Si al respecto existieran dificultades entonces se debe ajustar la visión aún más, incluso se puede repetir el proceso o preguntarse si con nuestras fuerzas es posible alcanzar la misión.

Se debe incluir otra etapa en el tratamiento metodológico de la visión y convertirse así en el siguiente paso:

### Comunicación de la visión.

El líder puede generar la visión del futuro de su organización y puede ser un genio en sintetizarla y articularla, pero esto llega a ser significativo sólo cuando la visión ha sido eficazmente comunicada a toda la organización y efectivamente institucionalizada como principio orientador. No se puede establecer una visión por decreto, o por el ejercicio del poder, o por coerción, esta se impone por persuasión, por la creación de un compromiso abnegado y entusiasta a la visión, porque se ha hecho en el tiempo oportuno, porque es beneficioso para la organización y para la gente que en ella trabaja, porque se implicó a todos en su definición y reinó en todo momento un enfoque participativo para su formulación.

La visión debe ser comunicada o exhibida en una amplia variedad de formas, con el fin de que sea recordada y sirva de estímulo a todos los trabajadores. Publicaciones internas, Informes, orientación a nuevos empleados, manuales para empleados, placas en la pared, tarjetas de visitas, letreros para mesas, carteles, criterio para determinación de nuevos proyectos y para el reclutamiento y selección de personal.

Se logra una comunicación efectiva para contribuir al fortalecimiento del compromiso del público interno con la organización sobre la base de orientar el trabajo hacia el cliente, haciendo que se sienta cada vez más complacido con los productos y servicios que se ofertan, consolidando los valores éticos morales, aumentando la competitividad y la participación en función del logro de una entidad de alto desempeño y reconocimiento social.

## **Públicos objetivos**

Es imprescindible un profundo conocimiento de los distintos públicos de la entidad (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 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 Entidad, 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 entidad.

- a) **Público interno:** Diferentes grupos que conforman una organización. Se encuentran posicionados y estructurados en concordancia con las características de la organización y el lugar que ocupan en los procesos de la misma. Le dan sentido a la organización. Dígase dirigentes, cuadros medios, trabajadores de la base.
- b) **Público externo:** Son Individuos o sistemas sociales que forman parte del medio externo de la organización. Su importancia está dada por la posibilidad que aporta a la entidad de conocer y ser reconocida en el medio donde vive. Le ofrece a la organización insumos, energía, recursos humanos y a cambio el medio recibe los productos o servicios. Dígase la comunidad, la competencia, los consumidores o clientes, medios de comunicación masiva, proveedores o abastecedores, intermediarios, distribuidores, organizaciones políticas y de

masas, organismos superiores. Una buena gestión de comunicación con este tipo de público permite favorecer la imagen que la sociedad tiene de la organización.

### **Política de la comunicación**

La política de comunicación es la declaración de los principios, normas y orientaciones generales que deben regir las acciones comunicativas, así como las formas de su control, evaluación y corrección, que se realizan luego de tenerse los resultados del diagnóstico de comunicación de la organización o entidad.

Esta política debe ser bien pensada, explícita, sistemática, flexible, integradora y objetiva. Su eficiencia estará muy vinculada con el grado de implicación y participación de los grupos que la forman, siempre estará estrechamente vinculada con el resto de las políticas administrativas, ya que deben vincular los problemas de la comunicación con el nivel de eficiencia y desarrollo de la organización.

Debe hacer referencia a algunos elementos tales como:

- Modelo de comunicación organizacional establecido: sistémico.
- Cómo deben estar conformadas las estrategias, los objetivos y planes; su control, evaluación y corrección cuando sea necesario.
- La definición de los públicos objetivos.
- El funcionamiento de las redes de comunicación.
- Los flujos de comunicación (vertical descendente, vertical ascendente, horizontal y transversal).
- La comunicación interna y la externa.
- Determinación del presupuesto o recursos necesarios.

### **Objetivos de la comunicación**

Los objetivos son el fin a que se dirige una acción, es la meta específica que quiere alcanzarse, establecen los lineamientos prácticos y metodológicos para la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de la comunicación organizacional en la aldea. Todo objetivo puede ser considerado como un sistema, por ello cualquier objetivo puede considerarse como parte de un objetivo mayor, y al mismo tiempo, como susceptible a descomponerse en sub-objetivos integrantes. En la sociedad socialista, los objetivos se corresponden con el carácter integral,

planificado y dinámico de su desarrollo. Se reconocen como razones para establecer objetivos las siguientes:

1. El ser humano se mueve por objetivos las personas viven por determinadas metas que fijan y crean.
2. Las organizaciones tienen tendencias a dispersar sus objetivos.
3. Los dirigentes de mayor nivel pierden de vista los objetivos de sus subordinados.
4. Las personas caen en la trampa de la actividad cotidiana y pierden de vista los objetivos.
5. El rendimiento mejora cuando las personas saben cuáles son sus objetivos. La mejor motivación es la información.
6. La conducta ética se encuentra más a menudo rodeada de objetivos alcanzados que de prédicas moralistas.
7. Sin objetivos claros la organización no puede funcionar como sistema.

Los objetivos desempeñan diferentes funciones. Entre ellas están:

1. Hacer legítima y reconocida la actividad de su organización.
2. Identificar los grupos e intereses que se manifiestan e influir sobre ellos.
3. Guiar las actividades al enfocar la atención sobre fines definidos.
4. Sentar las bases para la planificación.
5. Propiciar la motivación y la estimulación de los que se destacan.
6. Guiar la organización en sus decisiones.
7. Lograr el apoyo de la organización, grupo o individuo.

Las fuentes o procedencia de los mismos son:

- Las necesidades: su determinación está condicionada por un diagnóstico de los problemas, los elementos objetivos y subjetivos que influyen como causa de los mismos (limitaciones, dificultades). Determinándolas se conoce cómo y cuánto puede influir sobre los factores subjetivos que causan dificultades, incluso sobre los objetivos, para aprovechar al máximo las posibilidades, ya que muchas veces se consideran como objetivos factores que bien pueden ser resueltos parcial o totalmente en el período planificado.
- Orientaciones por el organismo superior.

- Acuerdos procedentes de las asambleas u organismos superiores del territorio.
- Iniciativa y creatividad de la decisión de los órganos y organismos de dirección de la organización.

Se presentan como exigencias para la formulación de los objetivos:

- a) **Tensos:** se requiere para su cumplimiento el empleo de todas las posibilidades de acción de la organización.
- b) **Factibles:** cuando son expresión de la correspondencia entre necesidades y posibilidades, de tal manera que se puede lograr si se trabaja con eficiencia. Los objetivos no deberán ser numerosos y como cuestión fundamental, tendrán que tomarse en cuenta las condiciones para alcanzarlos; es decir, su posibilidad de materialización, pues a nada conducirá poner objetivos muy ambiciosos y pueda que, hasta necesarios pero no existen condiciones para llegar al punto trazado.
- c) **Concretos,** depende del nivel jerárquico de la estructura organizativa de que se trate (en la medida que baja el nivel del sujeto planificado aumenta la concreción del objetivo y del tiempo para el que regirá el objetivo y en la medida que aumente el tiempo para el que se prevé el objetivo disminuye la concreción y viceversa.
- d) **Medibles:** si se pueden medir en un período determinado.
- e) **Explícitos:** encierran en su contenido todo lo que se pretende.
- f) **Predeterminables:** son determinados anticipadamente, factibles de ser alcanzados, que motiven a las personas para su obtención.
- g) **Dinámicos:** deben prever los procesos que existirán en el próximo período, cómo se manifestarán los problemas actuales, cómo se podrá actuar sobre ellos, que nuevas posibilidades se tienen, cómo iniciar las acciones sobre ellos.
- h) **Carácter sistémico:** garantizar el carácter integral, la congruencia y la armonía entre los objetivos de trabajo.
- i) **El eslabón fundamental:** indica dos aspectos: 1) Debe evitarse la tendencia a plantearse objetivos para todos los problemas, sin discriminar las prioridades y 2) debe definirse la jerarquía o importancia de los objetivos trazados, la

prioridad de solución de unos y otros teniendo en cuenta lo señalado en la exigencia anterior sobre las relaciones entre los objetivos.

Para lograr los objetivos se desarrollan los planes de acción o acciones, que pueden ser más generales o más específicas con menor o más nivel de detalles (planes anuales, trimestrales, individuales) los objetivos de acuerdo al marco de tiempo a que responden se pueden clasificar en objetivos a largo, mediano o corto plazo.

### **Estrategias de comunicación**

Las estrategias de comunicación permiten el logro de objetivos. Alcanzar con éxito las metas planificadas depende en un principio del plan a seguir y su adecuación a las circunstancias, pero también del cumplimiento de las etapas, del control y la medición de los resultados. Aunque todo esto puede perderse si no se evaluaron todas las alternativas estratégicas para el cumplimiento de los objetivos organizaciones.

Costa (2005) afirmó: "La comunicación, hoy por hoy, no sólo se inserta en la estrategia general de las organizaciones, esto solamente ocurre en el mejor de los casos-, sino que incluso a) contribuye a definirla y b) la vuelve realizable y mensurable".

Las comunicaciones deben alcanzar a la organización toda, responder a un objetivo y tener una estrategia de acción. No son eficaces las acciones comunicativas emprendidas de manera aislada y que no mantienen una coherencia lógica o una secuencia temporal. Esto es lo que se hace a menudo, pero sus resultados se diluyen en el corto plazo, son escasos y a veces ni se perciben.

La estrategia tiene la tarea fundamental de traducir los objetivos en enunciados de comunicación y estructura el cumplimiento de los objetivos. Una buena estrategia de comunicación hacia el target se logra cuando reconocemos los aspectos simbólicos valorados por el consumidor, cuando encontramos una posición alternativa a la utilizada por la competencia, cuando la opción elegida es coherente con la imagen de la organización y las estimaciones de ventas y se adecua a las posibilidades económicas presentes y futuras.

Las estrategias forman parte de la planeación estratégica de la organización y en ella deben quedar definidos los objetivos de comunicación, las líneas de acción para

alcanzarlos, los destinatarios de los mensajes, los mensajes, los medios, los mecanismos de retroalimentación y control, el presupuesto y el/los responsables de la implementación de dicha estrategia.

### Comunicación Interna

La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución.

El clima organizacional dentro de una organización se puede definir como la calidad duradera del entorno interno que tienen sus miembros; lo cual influye en su comportamiento.

Ese entorno puede ser medido en términos de valores, basado en el conjunto de características o atributos que se plantean, y puede ser orientado con la utilización planificada de motivaciones (mensajes) (Tagiuri, 1968).

La interrelación personal puede ser catalogada de acuerdo a su tipología en:

- **Formal:** Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (Comunicados, memoranda, etc. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.
- **Informal:** Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (Reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.
- **Vertical:** Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la organización y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente.
- **Horizontal:** Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza las canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.
- **Rumores:** Es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y a la velocidad de la luz.

**Alcance de la comunicación interna:** La comunicación interna no está relacionada solamente con los empleados. Aquí hay que incluir desde los accionistas, pasando

por el Directorio Ejecutivo, llegando hasta los distribuidores y puntos de ventas de los productos.

### Comunicación externa

Una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene sobre un objeto.

Toda institución, cualquiera que sea su objetivo (comercial, institucional, gubernamental, de producción, servicios, educacional, etc) es creada para satisfacer necesidades sentidas, creadas o reales de una comunidad (local, regional, nacional o global). Es por ello que dicha institución vive por y para esa comunidad; y sea cual fuere la situación económica, política o social imperante, la institución necesita detectar cuáles son los escenarios en que la comunidad se está moviendo, para crear las bases motivacionales a proyectar, con el fin de mantenerse allí en un espacio, un posicionamiento o un nicho productivo.

La dinámica es una sola: La institución requiere amoldarse a las condiciones existentes en la comunidad, sin ver hacia atrás, sólo hacia el futuro

Una imagen se forma como resultado de una serie de estímulos que un perceptor recibe de un emisor directa o indirectamente, y su interpretación o evaluación pueden estar influenciados por muchos factores psico/sociales. Para comprender cómo tiene lugar esa interpretación o evaluación, debemos estudiar la forma en la que el individuo procesa la información.

El procesamiento de la información se divide en cinco fases y como puede observarse, los estímulos recibidos sólo se retienen si se completan todas las fases del procesamiento de la información.

La memoria del ser humano se compone de tres elementos: Memoria sensorial, memoria a corto plazo y memoria a largo plazo, siendo en ésta última donde se efectúa la fase final de procesamiento de la información por el individuo.

La formación de una imagen corporativa se centra en dos áreas, la endógena que abarca la identidad de la organización (su realidad) y la comunicación interpersonal,



y la exógena que contempla la proyección de la imagen a través de diversos medios, sean dirigidos o masivos, y la memoria a largo plazo del público/target.

En la conceptualización del mensaje se tiene que aplicar la fórmula de Lasswell (1948): Qué vamos a decir, a quién se lo vamos a decir, cómo se lo vamos a decir y por qué se lo vamos a decir.

Es conveniente crear una plantilla, donde, a través de un muestreo en el público/target tanto interno como externo, se tengan algunas referencias de la orientación de la opinión de ese público. Las preguntas tienen que ser creadas sobre la base de la realidad de la organización.

### Tipos de Imagen

Existen dos tipos de imagen corporativa, la promocional y la comercial.

- La imagen promocional es aquella que se desarrolla con el objeto de obtener la reacción inmediata del público, adquiriendo los productos o servicios que ofrece la institución.
- La imagen motivacional es aquella que se desarrolla con el objeto de orientar la opinión del público hacia metas de identificación o empatía entre la institución y el público/target.

La proyección de una imagen tiene que ser planificada previamente por la persona encargada de las comunicaciones corporativas, basándose en una identidad real establecida, un mensaje diáfano y el público/target identificado. Una proyección eficiente se desarrolla por pasos o etapas que pueden ser medidas puntualmente, iniciándose con la emisión del mensaje, penetración en el objetivo (conocimiento), la actitud asumida, llegando por último al cambio de actitud o comportamiento.

### Medios para proyectar la imagen Promocional

1. La publicidad  
El mercadeo
2. Medios para proyectar la comunicación motivacional
3. Propaganda  
Campañas de RRPP  
Las relaciones con la comunidad
4. La eficiencia y cómo medirla

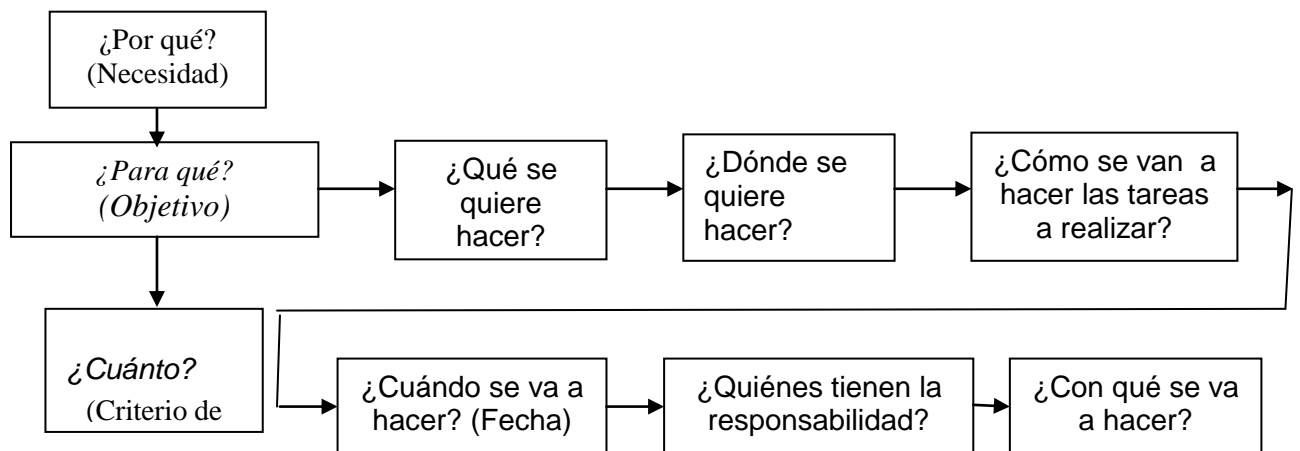
## Plan de acción

El plan de acción es los resultados de las etapas anteriores aportan los elementos necesarios para elaborar los planes. Los planes de acción, como su nombre indica, son la forma de materializar las acciones que permiten el cumplimiento de los objetivos siguiendo las estrategias definidas y aprobadas. Los planes de acción contienen las tareas específicas con los resultados esperados, los recursos de todo tipo necesarios 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.

Para la elaboración del plan de acción el grupo debe trabajar en plenaria, y bajo la dirección del facilitador, discutir todas las acciones que se deben realizar para poner en práctica la estrategia, así como lograr unidad de criterios acerca de quiénes serán los responsables de cada tarea, cuándo se efectuará y dónde.

El plan de acción es un instrumento para la priorización de las tareas y para trabajar en ciertas perspectivas en previsión de situaciones o problemas, no puede convertirse en algo rígido e inflexible, que impida enfrentar con rapidez y precisión el cambio que impone la vida.

Para confeccionar el plan de acción deben considerarse los elementos que aparecen en la Figura 2.2.



**Figura 2.2: Elementos a considerar para elaborar los planes de acción.** Fuente: elaboración propia.

### **Presupuesto de la comunicación**

El presupuesto es la determinación anticipada de los recursos materiales y financieros necesarios para la materialización de la estrategia de comunicación de la organización, sus destinos y etapas de ejecución.

### **Control**

La evaluación periódica del proceso de comunicación es necesaria para identificar la posibilidad de realizar ajustes y controlar el cumplimiento de los problemas internos surgidos del diagnóstico. Los datos que se obtengan de este control del plan de acción elaborado darán lugar a acciones constantes hasta su total cumplimiento. Los métodos a emplear para este, serán variados en correspondencia con la esencia de la organización y los principios sociopolíticos asumidos.

### **Retroalimentación**

La retroalimentación es el intercambio de información que se establece a través de diferentes medios y canales comunicativos existentes, posibilitando el conocimiento del sentir y el pensar de los públicos, así como la factibilidad o no de la gestión de la comunicación desarrollada. Su atención propicia una participación real de los distintos públicos de la entidad, sintiéndose estos representados y escuchados, permitiendo el fortalecimiento del sentido de pertenencia.

El control y la Retroalimentación es una de las funciones esenciales de todo sistema abierto y por lo tanto sometido a las perturbaciones del entorno y en consecuencia también del sistema organizacional. La principal misión del control y la retroalimentación es lograr que el sistema se mantenga dentro de una trayectoria previamente definida, introduciendo las correcciones necesarias en la trayectoria realmente seguida para evitar las desviaciones que se vayan produciendo.

A través de los planes de acción se implementa la estrategia, no obstante, la planificación sin el correspondiente sistema de control y retroalimentación es totalmente inútil porque mediante el mismo se verifica el cumplimiento de los objetivos y se analizan las posibles acciones correctivas.

## 2.4 Herramientas matemáticas para evaluar la eficacia de la gestión en la organización

La eficacia de la gestión es fundamental para establecer acciones correctivas y programas de mejora continua. Se propone el siguiente procedimiento para evaluar la misma (tabla 2.1).

**Tabla 2.1: Indicadores para medir la eficacia de la gestión.**

Indicadores de medición de la eficacia.	SI	NO
1- Lograr una evaluación de 4 en el cumplimiento de los objetivos.		
2- Lograr calificación superior a 3.5 en la evaluación de la satisfacción de los clientes internos.		
3- Lograr calificación superior a 3.5 en la evaluación de la satisfacción de los clientes externos.		

Fuente: elaboración propia

**CRITERIOS DE EVALUACIÓN:** De estos aspectos debe cumplirse el primero para más del 80% de los indicadores y los otros dos criterios, para darle evaluación de eficaz al proceso de gestión.

La evaluación del cumplimiento de los indicadores se obtiene determinando el % de cumplimiento  $[(Real/Plan)*100]$ . A este indicador se le otorga una calificación de 1 al 5 con el siguiente significado (tabla 2.2).

**Tabla 2.2: Calificación del indicador de cumplimiento de los objetivos**

Indicador	Calificación	Significado
Mayor de 90 %	5	Excelente.
De 89.9 % a 80.0 %	4	Muy Bueno.
De 79.9 % a 70.0 %	3	Satisfactorio.
De 69.9 % a 60.0 %	2	Deficiente.
Menor de 60%	1	Mal.

Fuente: elaboración propia

La calificación para evaluar la satisfacción del cliente se determina según el procedimiento siguiente:

- 1- Determinar los atributos que se van a considerar.
- 2- Método a utilizar para evaluar estos atributos.

3- A quienes se le realizará y tamaño de la muestra.

- Se debe definir a qué tipo de personal se le va a realizar la encuesta. (Puede ser a todos los trabajadores, a especialistas determinados, a jefes, etc.)
- Definir el personal total
- Del total de clientes que tiene el proceso declarados en la Ficha realizarle la medición como mínimo al 25% de los mismos, en el transcurso del trimestre, con el objetivo de que en el año se evalúe la satisfacción de todos los clientes del proceso.

4- Realizar la confección del cuestionario: Preguntas que caracterizarán el atributo

Para cada atributo se debe efectuar más de una pregunta y darle la posibilidad de realizar la evaluación de cada una. Estas preguntas deben ser cortas, simples y llevar a una sola interpretación.

5- Análisis de Datos.

- Para facilitar el análisis de los resultados que son de carácter cualitativo se ha establecido una escala de 5,4,3,2 y 1 que equivale a la valoración de Muy Bueno, Bueno, Satisfactorio, Regular y Deficiente, con lo cual se permite el análisis cuantitativo de la información.
- Calcular el índice de satisfacción por atributos, como media aritmética de los valores medios obtenidos en cada pregunta del atributo.

$$S_a = \frac{\sum Sp_n}{n}$$

n - Numero de preguntas realizadas en cada atributo.

Sp - Satisfacción de cada pregunta

Sa - Satisfacción del atributo

$$S_p = \frac{\sum N_n V_n}{\sum N}$$

N - Numero de encuestas procesadas por pregunta a realizar.

V - Evaluación otorgada a cada pregunta

Sp - Satisfacción de cada pregunta

- **Calcular el índice de satisfacción global**

$$ISG = \frac{\sum \text{Indice\_de\_satisfacción\_de\_cada\_atributo}}{\text{Número\_de\_atributo\_medidos}}$$

Una vez calculado el índice de satisfacción global se evalúa basándose en el estándar que se presenta a continuación (tabla 2.3).

**Tabla 2.3: Calificación del indicador de satisfacción del cliente. Fuente elaboración propia**

<b>Calificación</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Significado</b>
Mayor 4.5	Excelente	Continuar y mantener las actividades que dieron ese resultado. Descubrir oportunidades para la mejora continua.
De 3.5 a 4.49	Satisfactorio	Bien: Continuar y mantener las actividades que dieron ese resultado y analizar como mejorarlo.
De 2.5 a 3.49	Regular	Preventivo: Las cosas no van bien, analizar las causas y establecer mecanismo para mejorarlo.
Menor 2.49	Mal	Urgente de atención: Establecer medidas correctivas urgentes identificando sus causas y responsables.

**Indicadores para evaluar los objetivos en la aldea**

1. Cumplimiento de los objetivos de la estrategia.
2. Cumplimiento de las acciones de la estrategia de comunicación.
3. Calidad de los mensajes y su particularización por público.
4. Eficiencia de las acciones realizadas.
5. Correcta ejecución del presupuesto.
6. Coherencia entre lo comunicado y la labor de la organización.

Para evaluar los objetivos se utilizara la encuesta que aparece en el Anexo 2.

**Indicadores para evaluar la satisfacción del cliente interno de la aldea**

1. Legitimidad de las estructuras de dirección de la organización.
2. Reconocimiento de los espacios, mecanismos y vías de comunicación.

3. Estados de opinión sobre la solución de los problemas identificados.
4. Propuestas de solución por los trabajadores de los problemas de la organización.
5. Clima organizacional.
6. Compromiso con la organización.

Se utilizara para evaluar los indicadores de satisfacción del cliente interno el Anexo 3.

### **Indicadores para evaluar la satisfacción del cliente externo de la aldea**

1. Estados de opinión sobre la organización.
2. Nivel de solución de los planteamientos de la comunidad.
3. Quejas y denuncias de la comunidad.
4. Conocimiento de las normativas de la organización.
5. Conocimiento de los lineamientos de los programas educativos.
6. Conocimiento de los diversos programas que presta la organización, sus procedimientos y términos.

Para evaluar los indicadores de satisfacción del cliente externo se utilizará el Anexo 4.

### **Conclusiones parciales**

1. El procedimiento propuesto tiene en cuenta todos los elementos necesarios para el desarrollo de una estrategia de comunicación, adaptado a la situación concreta de la aldea y en correspondencia con los fundamentos teóricos y sociopolíticos de la sociedad.
2. Los indicadores propuestos para evaluar la eficacia en la aldea son válidos y están relacionados con el nivel de cumplimiento de los objetivos, así como con la satisfacción del cliente interno y externo.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

1. El análisis de la bibliografía científica relacionada con la comunicación organizacional, estrategias de comunicación y eficacia organizacional permitió apropiarse de los principales conceptos y herramientas para su aplicación en el contexto educativo de la Misión Sucre.
2. El diagnóstico de la situación actual de la aldea mostró que no se tenía definida una correcta estrategia de comunicación y que se debía trabajar por mejorar la comunicación en los niveles interno y externo. Todo lo anterior fundamentó la necesidad de desarrollar la estrategia de comunicación.
3. Se diseñó la estrategia de comunicación para la aldea a través de un procedimiento propuesto que tiene en cuenta todos los elementos necesarios para el desarrollo de una estrategia de comunicación, adaptado a la situación concreta de la Misión Sucre.
4. Se implementó la estrategia de comunicación utilizando los diferentes elementos propuestos en su diseño, desarrollando un conjunto de estrategias para el logro eficaz de la comunicación, la utilización de las TIC y el mejoramiento de la comunicación hacia la comunidad, todo ello implementándose mediante un conjunto de acciones propuestas.
5. El comportamiento de los indicadores permitió determinar que el cumplimiento de los objetivos es eficaz, como avalan los resultados de los indicadores de evaluación de los objetivos que llegan a 4. La satisfacción del cliente interno sobrepasa los 3,5 y por lo tanto es eficaz. La satisfacción de los clientes externos es de 3,4 y no resulta eficaz, aunque los indicadores mejoraron de forma cuantitativa.



## **RECOMENDACIONES**

1. Proponer la aplicación de la estrategia de comunicación en otras aldeas de la Misión Sucre en el estado.
2. Definir el manual de gestión de comunicación y el manual de identidad corporativo de la aldea.
3. Implementar nuevas acciones de mejora, que utilicen las tecnologías y medios masivos de comunicación, para elevar la eficacia de la comunicación con el público externo.

## **Anexo 1. Diagnóstico de la comunicación organizacional en la aldea universitaria**

1. ¿Considera usted que la aldea tiene definido un correcto sistema de comunicación? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ No se \_\_\_\_
2. Tiene en cuenta opiniones, aptitudes y conducta de los facilitadores. Siempre \_\_\_\_ Casi Siempre \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_
3. Se tienen presente los criterios de los estudiantes. Siempre \_\_\_\_ Casi Siempre \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_
4. La comunicación interna en la aldea contribuye a fortalecer los valores organizacionales. Siempre \_\_\_\_ Casi Siempre \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_
5. Influye en el incremento de la motivación y en el desarrollo del sentido de pertenencia de los facilitadores. Siempre \_\_\_\_ Casi Siempre \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_
6. ¿Cuáles son los niveles de comunicación que existen en la aldea? Ascendente \_\_\_\_ Descendente \_\_\_\_ Horizontal \_\_\_\_ Transversal \_\_\_\_
7. ¿Cómo se desarrolla la comunicación externa en la aldea? De forma personal \_\_\_\_ Por la radio \_\_\_\_ Entre aldeas \_\_\_\_ Por la prensa \_\_\_\_
8. Está definido el manual de gestión de comunicación. Se utiliza como herramienta fundamental para la dirección de la aldea. Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_
9. Está definido el manual de identidad organizacional. Se utiliza como herramienta fundamental para la dirección de la aldea. Se logra con él una imagen que la distinga. Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_
10. Como se materializa a nivel de la aldea el proceso de comunicación.

Fuente: elaboración propia

## **Anexo 2: Cuestionario del cumplimiento de los indicadores para evaluar los objetivos**

Quisiéramos conocer su criterio respecto a los indicadores siguientes.

Por favor, marque con una X el grado en que coincida con las propuestas, según la siguiente escala:

E: excelente; MB: muy bueno; S: satisfactorio; D: deficiente; M: mal

Criterios	Valoración				
	E	MB	S	D	M
	5	4	3	2	1
Cumplimiento de los objetivos de la estrategia					
Cumplimiento de las acciones de la estrategia de comunicación					
Calidad de los mensajes y su particularización por público					
Eficiencia de las acciones realizadas					
Correcta ejecución del presupuesto					
Coherencia entre lo comunicado y la labor de la organización					

**¡Muchas gracias por sus apreciados criterios!**

Fuente: elaboración propia

### **Anexo 3: Cuestionario de valoración de indicadores de satisfacción de los grupos implicados internos.**

Quisiéramos conocer su criterio respecto a los indicadores siguientes.

Por favor, marque con una X el grado en que coincida con las propuestas, según la siguiente escala:

E: excelente; MB: muy bueno; S: satisfactorio; D: deficiente; M: mal

Criterios	Valoración				
	E	MB	S	D	M
	5	4	3	2	1
Legitimidad de las estructuras de dirección de la organización.					
Reconocimiento de los espacios, mecanismos y vías de comunicación.					
Estados de opinión sobre la solución de los problemas identificados.					
Propuestas de solución por los trabajadores de los problemas de la organización.					
Clima organizacional.					
Compromiso con la organización.					

**¡Muchas gracias por sus apreciados criterios!**

Fuente: elaboración propia

**Anexo 4: Cuestionario de valoración de indicadores de satisfacción de los grupos implicados externos.**

Quisiéramos conocer su criterio respecto a los indicadores siguientes.

Por favor, marque con una X el grado en que coincida con las propuestas, según la siguiente escala:

E: excelente; MB: muy bueno; S: satisfactorio; D: deficiente; M: mal

Criterios	Valoración				
	E	MB	S	D	M
	5	4	3	2	1
Estados de opinión sobre la organización.					
Nivel de solución de los planteamientos de la comunidad.					
Quejas y denuncias de la comunidad.					
Conocimiento de las normativas de la organización.					
Conocimiento de los lineamientos de los programas educativos.					
Conocimiento de los diversos programas que presta la organización, sus procedimientos y					

términos.					
-----------	--	--	--	--	--

**¡Muchas gracias por sus apreciados criterios!**

Fuente: elaboración propia

