

**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSE MARTI PEREZ”  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS  
CENTRO DE ESTUDIO DE TECNICAS AVANZADAS DE DIRECCION**



**Estrategia orientada al fortalecimiento de las habilidades comunicativas en la estructura actual de la coordinación regional de la Fundación Misión Sucre del municipio Roscio, de forma tal que mejoren su desempeño**

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MÁSTER EN  
DIRECCIÓN

**Autora: Profa. Maritza Mejías**

**Tutor: MSc. Mayra Cristo**

**2013**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mi madre, que con su demostración de una madre ejemplar me ha enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos.

A mis hijos: Kevin, Katherine y Astrid por su apoyo incondicional, por demostrarme ese gran amor y fe que tienen en mí. Por acompañarme durante todo este arduo camino y compartir conmigo alegrías y fracasos. Sin ustedes a mi lado no lo hubiera logrado. Los amo.

A mis hermanos y hermanas gracias por estar conmigo en las buenas y las malas, ellos siempre tuvieron una palabra de aliento en los momentos difíciles y han sido incentivos en mi vida.

A todos mis sobrinos por estar día a día conmigo.

A Roxana Mota por trabajar conmigo durante mi recuperación, gracias por ese apoyo incondicional.

A mis profesores de la maestría por confiar en mí, por tenerme paciencia, por todo el apoyo brindado a lo largo de la carrera, por su tiempo, amistad, por los conocimientos que me transmitieron, por su valiosa guía y asesoramiento en la realización de la tesis.

Gracias a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de la misma.

## DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios a mi madre mis hijos y mis tesoritos: Laura Sofía y Sebastián. A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mi madre, quien a lo largo de mi vida ha velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento de mi inteligencia y capacidad. A mis hijos porque son el tesoro más grande que Dios me ha dado. A Laura Sofía y Sebastián porque son la alegría de la familia. Es por ello que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

***Maritza del Rosario Mejías***

<b>INDICE</b>	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	1
<b>CAPÍTULO I. Marco teórico referencial de la investigación</b>	
1.-Introducción.....	7
1.1.- La comunicación en el proceso de dirección.....	9
1.1.1.- Comunicación interna.....	14
1.1.2.- Habilidades directivas.....	16
1.1.3.- Habilidades comunicativas.....	21
1.1.4.- Comunicación en instituciones educativas.....	25
1.2.- Dirección Estratégica.....	27
1.2.1.- Tipos de estrategias.....	29
1.2.2.- Modelos de estrategias.....	30
1.2.3.- Conclusiones parciales.....	31
<b>CAPÍTULO II. Fundamentación de la estrategia de comunicación interna orientada al fortalecimiento de las habilidades comunicativas en los coordinadores regionales de la Misión Sucre del Municipio Roscio.</b>	
2.1. Introducción.....	32
2.2.- Descripción del contexto.....	32
2.2.1- Características actuales de la comunicación interna.....	38
2.3 La Estrategia.....	39
2.4. Fundamentación teórica de la estrategia propuesta.....	42
2.4.1- Fase 1. Momento de Diagnóstico.....	43
2.4.2.- Fase 2. Momento de Planificación.....	45
2.4.3.- Fase 3. Momento de Ejecución.....	50
2.5.- Conclusiones parciales.....	52
<b>CAPÍTULO III. Implementación de la estrategia de comunicación y valoración de los resultados alcanzados.</b>	
3.1.- Introducción.....	52

3.2.- Desarrollo del procedimiento de la estrategia.....	53
3.2.1.- Aplicación de instrumentos para conocer el estado de la comunicación y las habilidades directivas en la coordinación regional.....	53
3.3. Momento de proyección.....	58
3.3.1. Estrategia que permitirá vencer esas barreras.....	60
3.3.2. Momento de ejecución y control.....	64
3.3.3. Conclusiones parciales.....	73
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>74</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>75</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXOS</b>	

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad desarrollar una estrategia orientada al fortalecimiento de las habilidades comunicativas en la estructura actual de la coordinación regional de la Fundación Misión Sucre del municipio Roscio, de forma tal que mejoren su desempeño de este equipo directivo, se realiza la determinación de los fundamentos teóricos y metodológicos que repercuten en el campo de la comunicación organizacional y que sustentan el diseño de una estrategia orientada al fortalecimiento de las habilidades comunicativas, se fundamenta teóricamente la estrategia de comunicación interna, llegando a la implementación de la estrategia de comunicación interna, valorando la incidencia de la estrategia implementada sobre el desempeño en la coordinación regional de la Fundación Misión Sucre en el municipio Roscio. Se aplicaron técnicas para la recolección de datos, entre ellas la entrevista, el material bibliográfico, el cuestionario, la observación directa y la encuesta, ellas se le aplicaron al personal facilitador y coordinador de la aldea lo que permitió analizar la situación actual y determinar los requerimientos necesarios para solventar la situación problemática. La metodología se fundamenta en el desarrollo de una estrategia de comunicación interna para los coordinadores regionales de la Misión Sucre y se valoran los resultados obtenidos antes y después del desarrollo de la mencionada estrategia.

## **ABSTRACT**

**the present research aims to develop a strategy aimed at the strengthening of communication skills in the current structure of the Foundation Mission Sucre of the Roscio municipality regional coordination, so that they improve performance of this management team, is the determination of the theoretical and methodological foundations that have an impact on the field of organizational communication and which sustain the design of a strategy aimed at the strengthening of communication skills internal communication strategy is theoretically based, to the implementation of the communication strategy internal, assessing the impact of the strategy implemented on performance in the regional coordination of the Foundation Mission Sucre in the Roscio municipality. Applied techniques for the collection of data, including the interview, structured bibliographic material questionnaire, direct observation and survey, they were applied to staff facilitator and coordinator of the village allowing you to analyze the current situation and determine the requirements necessary to solve the problem situation. The methodology is based on the development of a strategy of internal communication for regional coordinators the mission Sucre and valued outcomes before and after the development of the strategy.**

## ÍNDICE

	Páginas
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO 1:Marco teórico referencial de la investigación.....</b>	<b>8</b>
1. INTRODUCCIÓN.....	8
1.1La comunicación en el proceso de dirección.....	9
1.1.2Comunicación interna.....	14
1.1.3Habilidades directivas.....	16
1.1.4 Habilidades comunicativas.....	21
1.1.5 Comunicación en instituciones educativas.....	25
<b>1.2 Dirección estratégica.....</b>	<b>26</b>
1.2.1 Tipos de estrategias.....	29
1.2.3 Modelos de estrategias.....	30
1.3 Conclusiones.....	31
<b>CAPÍTULO 2: Fundamentación de la estrategia de comunicación internaorientada al fortalecimiento de las habilidades comunicativas en los coordinadores regionales de la Misión Sucre del Municipio Roscio.....</b>	<b>32</b>
2. Introducción.....	32
2.1 Descripción del Contexto.....	32
2.1.2 Estructura General Nacional de la Misión Sucre.....	36
2.2.1 Características actuales de la comunicación interna.....	38
2.3 Estrategia.....	39
2.4 Fundamentación teórica de la estrategia propuesta.....	42
2.4.1 Fase 1. Momento de diagnóstico.....	43

2.4.2 Fase 2. Momento de proyección.....	45
2.4.3. Fase 3.Momento de ejecución y control.....	50
2.5. Conclusiones.....	52
<b>CAPÍTULO 3:Implementación de la estrategia de comunicación y valoración de los resultados alcanzados.....</b>	<b>52</b>
3. Introducción.....	52
<b>3.1Desarrollo del procedimiento de la estrategia de comunicación interna...53</b>	<b>53</b>
3.1.1 Desarrollo del procedimiento de la estrategia de comunicación interna.53	53
3.2 Momento de proyección.....	58
3.3. Estrategia que permitirá vencer las barreras.....	60
3.3.1 Realización de controle.....	71
3.3.2 Ajuste con el control realizado, retroalimentación.....	72
3.4 Conclusiones parciales.....	73
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>74</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>75</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXOS</b>	

## **Introducción**

Desde el surgimiento del hombre, este siempre buscó el modo de comunicarse y de hacer llegar a sus descendientes los elementos necesarios para vivir y actuar sobre el mundo circundante, primero fueron los gestos, las acciones, luego los sonidos y finalmente las palabras, todo mediante un proceso de aprendizaje espontáneo y por imitación. (Ríos, 2012)

Aunque pudiera parecer insensato estos primitivos medios no han dejado de utilizarse para facilitar la comunicación, han evolucionado y adoptado nuevas formas que les permitan sobrevivir en los actuales escenarios.

Muchas han sido las transformaciones que a lo largo de la historia ha tenido el concepto de comunicación, particularmente en el ámbito organizacional. Del modelo piramidal propio de la era industrial, se pasó a un modelo esférico característico de la era de la información en la que las estructuras planas y/o matriciales son las características fundamentales.

Es precisamente en este nuevo enfoque en el que la comunicación entra a jugar un papel clave como agente dinamizador de los procesos de gestión evidenciados al interior de las organizaciones; es pues una aproximación a la comunicación desde una perspectiva estratégica y transversal que permea los entornos organizativos y a partir de allí, construye los espacios necesarios para el desarrollo institucional.

La comunicación en las organizaciones es una herramienta fundamental que influye en todos los espacios de su quehacer, por ser ésta un proceso dinámico y evolutivo que debe estar en contacto permanente con todos los públicos desde el obrero hasta los directivos o viceversa, ya que las organizaciones son espacios sociales con un propósito, y están formadas por individuos que realizan tareas, por lo general, diferentes y coordinadas por un superior para contribuir con la visión de la organización.

Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones; entre los miembros se establecen patrones típicos de

comportamiento comunicacional en función de variables sociales; ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo específico.

La efectividad y buen rendimiento del quehacer del ser humano depende en gran medida de una buena información, por lo que reviste vital importancia, el estudio y profundización de la comunicación organizacional, De ahí la importancia de entender la comunicación como la posibilidad de generar cambios profundos a nivel organizacional, y con ello consolidar lógicas de modernización en la gestión pública que a su vez, permita el mejoramiento de la calidad de los servicios prestados a los usuarios; esto último partiendo de la afirmación referida a que en la era de la información lo más importante es la satisfacción de las necesidades y fortalecimiento de la sociedad en general.

La comunicación organizacional, se desarrolló en los países anglosajones, algo más tarde se extendió también a Europa, y en fecha más reciente a América Latina, donde son pocos los países que la aplican en la práctica social, entre ellos México, Argentina, Brasil, Cuba y recientemente Colombia donde está dando sus primeros pasos. El origen de la disciplina está vinculado con la tendencia contemporánea a integrar áreas de comunicación que funcionaban de una manera inconexa, como publicidad, relaciones públicas, comunicación interna y componentes del mix de comunicación de marketing, entre otras. De campos aislados o acciones independientes, pasan a convertirse en elementos integradores de un enfoque sinérgico de comunicación con un saldo positivo para la coherencia del discurso y su eficacia.

En Venezuela no se conocía con esta concepción ni denominación hasta hace muy poco, y como en otros países sus antecedentes se remiten a las concepciones y prácticas en la esfera de la publicidad y las relaciones públicas, cuyos orígenes estuvieron muy vinculados al desarrollo de los medios de comunicación del país y su consolidación en los años cincuenta. Es en la década del ochenta cuando comienza a abordarse este tema en círculos de estudiosos de la comunicación, y en los años noventa se plantea ya con más sistematicidad desde el punto de vista de la necesidad de su desarrollo teórico, con concepciones ajustadas a las características

económicas, culturales y sociales en general, así como en su ejercicio práctico, vinculado sobre todo con el proceso de perfeccionamiento empresarial que se realiza en el país.

Específicamente, los cambios comunicacionales que viven las organizaciones en Venezuela permiten la inserción de una nueva dinámica empresarial que pone sobre el escenario a más interlocutores de los que se pueden esperar, como por ejemplo, la apertura de nuevos negocios y la activa participación de la empresa con sus empleados, lo que contribuye a la presencia de un público interno con capacidad, en la mayoría de los casos, de incidir en la toma de decisión, razón por la cual requieren particular y oportuna atención.

Igualmente, ya no es posible desligar los procesos comunicacionales con las estrategias institucionales que las guían, ni con el desarrollo de los principios básicos organizacionales. Por el contrario, toda estrategia que pretenda conducir a una corporación al logro de un éxito sólido y sostenido, debe basarse y nutrirse de esos procesos.

En el campo de la investigación en Venezuela, a pesar de que se han realizado estudios sobre la situación que presentan los estados financieros, diagnósticos de cultura organizacional, marketing, proyectos para elevar el interés y la motivación de los pobladores, por estudiantes de las carreras de Contabilidad, Comunicación Social y Estudios Socioculturales, aún es insuficiente el análisis de la comunicación organizacional en las distintas instituciones y dentro de ella de la comunicación interna.

En el caso de las instituciones públicas del Estado, el proceso de comunicación tiene que ser fluido a fin de asegurar que todos los empleados se entiendan, que no existan contradicciones por falta de información y que se permita proyectar una buena imagen ante el colectivo. Si en estas organizaciones no se actúa en función de satisfacer los requerimientos de una buena comunicación, se pueden producir consecuencias negativas, por ejemplo (el desconocimiento de nuevos procedimientos, la usurpación de funciones y la casi nula información) que pueden afectar las relaciones entre empleados y por ende de la entidad.

Específicamente en el contexto formativo, es importante destacar que los elementos comunicacionales son pocos tratados en los estudios desarrollados en las diferentes instituciones públicas educativas y aquí es preciso detenerse en las Misiones Educativas, que tanto han ayudado a elevar el nivel cultural y profesional de la población venezolana. Primero surge la misión Robinson, con el objetivo de ayudar a todos los interesados a alcanzar el sexto grado, posteriormente, la misión Ribas con el propósito de llevarlos a conquistar el nivel medio y finalmente la misión Sucre, cuyo objetivo es graduar profesionales universitarios.

Precisamente en la Misión Sucre existen dificultades que influyen en la formación y desarrollo de los objetivos comunes, tales como: deficiente disposición que permita un flujo de comunicación, mensajes mal elaborados que distorsionan el buen entendimiento entre los coordinadores de eje, los coordinadores de enlaces, los coordinadores de aldea y los profesores, lo que dificulta el trabajo en equipo, influyendo de forma negativa en el proceso de desarrollo local de una sociedad participativa.

Por otra parte, mediante un análisis de las encuestas, entrevistas y el desarrollo de algunas técnicas de trabajo en grupo en el año 2012, se logra obtener una valoración del clima comunicacional de la coordinación regional de la Fundación Misión Sucre del municipio Roscio que permite identificar las siguientes irregularidades:

1. La alta gerencia no desarrolla un proceso de comunicación acorde con las tareas inmersa en los distintos departamentos que las integran, generando dificultad para dar respuestas inmediatas a los problemas que puedan presentarse en el ambiente laboral.
2. No existe en la organización un proceso efectivo de comunicación para lograr y crear un ambiente de confianza, de apertura al libre flujo informativo que permita fomentar la motivación, cooperación, coordinación y satisfacción hacia el rendimiento de los profesores y el refuerzo del pensamiento colectivo, lo cual contribuye a alcanzar los fines y objetivos de la entidad.

3. Ausencia de una óptima relación ("rapport") con las personas con quienes se trabaja, para disminuir así grandemente la resistencia hacia la ejecución de la tarea.
4. La carencia de estrategias comunicativas, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno.
5. El resentimiento de los subordinados cuando los jefes indican lo que deben ser y no tienen oportunidad de regir su propio destino.

Toda esta situación descrita con anterioridad dio lugar al siguiente **problema científico**: ¿Cómo contribuir a fortalecer las habilidades comunicativas en la estructura actual de la coordinación regional de la Fundación Misión Sucre del municipio Juan Germán Roscio?

Por lo que el **objeto de estudio** lo constituye el proceso de comunicación organizacional, mientras que el **campo de acción** está determinado por las habilidades comunicativas de la estructura actual de la coordinación regional de la Fundación Misión Sucre del municipio Juan Germán Roscio.

Para dar solución al problema planteado se propone como **objetivo general**: Desarrollar una estrategia orientada al fortalecimiento de las habilidades comunicativas en la estructura actual de la coordinación regional de la Fundación Misión Sucre del municipio Roscio, de forma tal que mejoren su desempeño de este equipo directivo.

En consecuencia se plantean los siguientes **objetivos específicos**:

1. Determinar los fundamentos teóricos y metodológicos que repercuten en el campo de la comunicación organizacional y que sustentan el diseño de una estrategia orientada al fortalecimiento de las habilidades comunicativas.
2. Fundamentar la estrategia de comunicación interna que permita fortalecer las habilidades comunicativas.

3. Implementar la estrategia orientada al fortalecimiento de las habilidades comunicativas en la estructura actual de la coordinación regional de la Fundación Misión Sucre del municipio Roscio.
4. Valorar la incidencia de la estrategia implementada sobre el desempeño en la coordinación regional de la Fundación Misión Sucre en el municipio Roscio.

A partir de los elementos descritos hasta aquí se define la siguiente **hipótesis** de la investigación:

Si se implementa una estrategia orientada al fortalecimiento de las habilidades comunicativas en la estructura actual de la coordinación regional de la Fundación Misión Sucre del municipio Roscio, entonces es posible lograr mejoras en el desempeño de este equipo directivo.

La **justificación y viabilidad** del estudio está dado en que se cuenta con los recursos humanos, materiales y de logística (movilización), adicionalmente se cuenta con apoyo institucional de la Misión Sucre y la coordinación regional del municipio Juan Germán Roscio del Estado Guárico.

En tanto que el factor tiempo se dispone de él, pero con la salvedad de que debe estructurarse la colecta de datos e informaciones durante las fechas activas (semestre o trimestres) de la Misión Sucre, a fin de darle fortaleza y confiabilidad a los datos e informaciones obtenidas.

Existe una plataforma documental importante como lo son las bases conceptuales y administrativas de la Misión Sucre, el establecimiento de su estructura y funciones, que permiten soportar las tareas investigativas iniciales.

- **Significación teórica** de la investigación está dada por la determinación de los fundamentos generales de una estrategia de comunicación para el mejoramiento del proceso de comunicación interna en la estructura actual en la organización objeto de estudio.
- **Significación metodológica** reside en la propuesta de una estrategia comunicacional para mejorar el proceso de comunicación interna en la estructura

actual en la estructura actual de la coordinación regional Misión Sucre del municipio Roscio

- **Significación práctica** de la investigación consiste en la posibilidad de implementar una estrategia comunicacional para mejorar el proceso de comunicación interna en la estructura actual de la coordinación regional de la Fundación Misión Sucre del municipio Roscio.
- **Significación social** reside en el compromiso que se adquiere, la responsabilidad y obligación con el mejoramiento de las relaciones interpersonales, esta actitud asumida por los actores y decisores se convierte en un paradigma de acción para poder implantar los cambios y a lograr los objetivos estratégicos, lo que permite a los directivos motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura laboral para que se sientan identificados y sean fieles a la organización.

El informe escrito de la tesis se estructura de la siguiente forma:

**Introducción**, en tres capítulos.

**Capítulo 1** se recogen los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan esta investigación.

**Capítulo 2** se describe metodológicamente la estrategia orientada al fortalecimiento de las habilidades comunicativas en la estructura actual de la coordinación regional de la Fundación Misión Sucre del municipio Roscio, que se propone con el objetivo de fortalecer las habilidades directivas de la coordinación regional de la Misión Sucre en el municipio Juan Germán Roscio.

**Capítulo 3** se explica la implementación de la estrategia de comunicación orientada al fortalecimiento de las habilidades comunicativas en la estructura actual de la coordinación regional de la Fundación Misión Sucre del municipio Roscio y una valoración de la mejora en el desempeño posterior a la implementación.

**Conclusiones y Recomendaciones**

**Bibliografía y Anexo**

## CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

### Introducción

Es conocido que las personas y las organizaciones están encaminadas en un continuo proceso de atracción mutua. De la misma forma que las personas atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y formando opiniones respecto a ellas, las organizaciones tratan de atraer a los individuos, y obtener informaciones relacionada con ellos para decidir si se admiten o no. Por consiguiente en toda estructura organizacional la comunicación juega un papel determinante.

En este capítulo, precisamente, se recogen los fundamentos teóricos metodológicos que sustentan la elaboración de una estrategia de comunicación interna en la coordinación regional de la misión Sucre en el municipio Juan Germán Roscio del estado Guárico en Venezuela. El hilo conductor que guiará la construcción del marco teórico de esta investigación se muestra en la figura 1.1

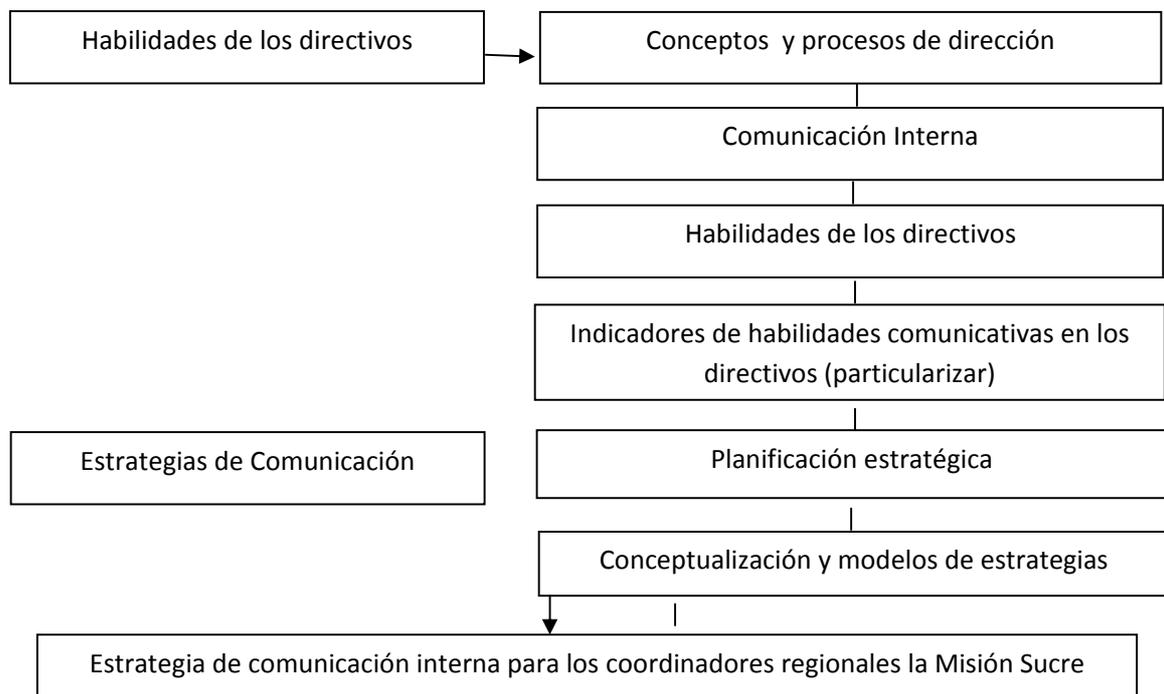


Figura 1.1: Hilo conductor de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

## **1.1 La Comunicación en el proceso de dirección**

La comunicación es una actividad inherente al ser humano y es el resultado de la evolución histórico – natural del mismo. Está condicionada por la actividad laboral y el desarrollo de la conciencia. Constituye un proceso de intercambio de mensajes y construcción de significados, componente socializador de las relaciones humanas, insustituible en todas las actividades del hombre.

Chiavenato, (1994) concluyó: "sin comunicación, el hombre no puede sobrevivir como ser humano, tiene que comunicarse, relacionarse y es preciso que lo haga con claridad y autenticidad."

Por lo antes señalado, se evidencia que la comunicación ha formado un principio vital en la vida del hombre, ya que ésta le permite el intercambio de ideas y opiniones.

De igual manera Villegas (1998), asevera: "Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si no las hay, los empleados no pueden saberlo que hacen sus colegas, la Dirección no recibe insumos de información y, por ello, no puede dar instrucciones. En tal caso, la comunicación del trabajo es imposible y la organización se desplomará debido a estas deficiencias."

En la cita antes expuesta se muestra que no hay mejor forma para conocer sobre las necesidades de los empleados que utilizar la correcta comunicación; con ello se puede detectar los problemas que afectan a la personas y enfrentarlos, a fin de que la actuación y rendimiento sean satisfactorios.

Así, en función del objetivo a lograr, será fundamental el tiempo, la agilidad y la celeridad en realizar y emitir la comunicación con el mensaje a transmitir.

Los beneficios que se obtienen con relaciones humanas satisfactorias son múltiples, pero entre los más importantes podemos mencionar los siguientes:

- 1) Mayor eficiencia en el trabajo, 2) ahorro de tiempo, 3) mayor satisfacción y motivación del personal, 4) mejor integración del personal, 5) mejor ambiente de trabajo, 6) mayor coordinación y cooperación entre los miembros del equipo, 7) mayor grado de desarrollo personal, tanto del Jefe como de sus colaboradores, la

reducción de problemas humanos y 8) un mayor compromiso por la calidad y la productividad.

Se busca entonces, tener buenas relaciones en el trabajo, fundamentalmente para:

- El logro eficiente de los objetivos institucionales o empresariales.
- Integración y el desarrollo de los individuos.

Lo anterior posibilita comprender por qué las organizaciones con mayor éxito se caracterizan entre otras cosas, por personal bien adaptado, eficiente y productivo.

Por tal razón la **autora afirma** que la comunicación es un proceso de interacción social inherente a los grupos humanos y, por ende, a los trabajadores, que se materializa mediante mensajes, a partir de un código común al emisor y receptor, con el propósito de crear significados. Es también información para el conocimiento, análisis y discusión sobre un tema o asunto.

La comunicación organizacional centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo; fortalecer la identidad y mejorar el desempeño de las entidades. Ella contiene varios niveles de manifestación, entre los cuales se puede mencionar los siguientes: interpersonal, grupal, institucional, social. (Pérez, 2004)

Fernández M (2002) define 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 mantengan informados, integrados y motivados para contribuir al logro de los objetivos organizacionales”.

El propio autor señala que la comunicación cumple tres funciones esenciales:

1. **Informativa:** Proporciona al individuo información sobre los elementos necesarios para existir, realizar sus funciones y cumplir sus expectativas. Hace posible que el trabajo se efectúe.

2. **Afectivo-Valorativa:** Permite al individuo formarse una imagen de sí y de los demás, favoreciendo los mecanismos de identificación y autovaloración. Contribuye a formar valores y motivaciones.
3. **Reguladora:** Promueve la acción en consonancia con lo comunicado. Garantiza, mediante la retroalimentación, la evaluación de la eficacia de la comunicación y el cambio de actitud en caso preciso. Báez E. (2011).

Dentro de las barreras de la comunicación se pueden mencionar las siguientes:

- **Físicas:** ruidos, paredes, obstáculos, distancia, condiciones adversas.
- **Semánticas:** decodificación de gestos, interpretación de las palabras, traslados de lenguaje (Traducciones), significados múltiples de las palabras, incoherencia entre palabra y acción (Brecha de la credibilidad).
- **Personales:** cuando la comunicación no es buena porque el receptor, emisor o ambos, tienen distintos intereses, valores, apreciaciones de las tareas, percepción, personalidad... se producirán conflictos personales entre las partes.(omisiones, incoherencias), supuestos no clarificados (suposiciones infundadas). Báez Edith, (2011 )
- **Subjetivas:** la autora considera que pueden estar dadas por preocupaciones u abstracciones que ocupan el pensamiento del receptor.
- **Organizativas:** es propia de la organización, por ejemplo, cuando hay muchos niveles jerárquicos (a mas niveles, mayor barrera)
- **Especialización de conocimientos:** del emisor al receptor, cuando el primero lo considera fácil y el segundo no lo entiende.

Especialmente útil resulta la retroalimentación para atenuar las barreras que se mencionaron con anterioridad, (Va Luna, 2013) refiere que se ha de cerrar el ciclo comunicativo con una fase de retroalimentación, es decir, el receptor debería comunicar al emisor que ha recibido el mensaje y qué mensaje ha recibido.

Estas barreras se propician cuando no se planea la comunicación, no se aclara lo que se quiere decir, se expresamos de forma ambigua, se contesta sin haber terminado de escucharlo todo.

### **a) Tipos de comunicación**

Al hablar de comunicación, es importante destacar los tipos de comunicación que se establecen entre los seres humanos, al respecto González Rafael (1998), describe la comunicación de la siguiente manera:

Por la forma en que se emite el mensaje se distinguen tres tipos de comunicación: oral, escrita, extraverbal.

La comunicación oral es la forma más reconocida de comunicación. Su éxito depende de: cuidar la lógica de lo que se dice, su coherencia interna, la claridad con que se plantea, la modulación de la voz y la capacidad de escucha. Sus ventajas son: posibilita retroalimentación inmediata, una reunión con un superior puede dar sensación de importancia, se enriquece con la información que se ofrece dan otras formas de comunicación. Por desventajas en ese tipo de comunicación se considera que pueden ser costosas en tiempo y dinero, poca preparación del emisor y el receptor en sus habilidades comunicativas que distorsionan el mensaje.

La comunicación escrita, a diferencia de la oral, no está sometida a los conceptos de espacio y tiempo. La interacción entre el emisor y el receptor no es inmediata e incluso puede llegar a no producirse nunca, aunque aquello escrito perdure eternamente. Por otro lado, la comunicación escrita aumenta las posibilidades expresivas y la complejidad gramatical, sintáctica y léxica con respecto a la comunicación oral entre dos o más individuos

En la comunicación escrita se puede considerar los siguientes tipos: informes, cartas, memorándum, cuestionarios o encuestas, murales, comunicación electrónica.

Sin embargo, no puede obviarse la comunicación corporal por lo que es importante percibir este lenguaje de las personas que están transmitiendo algún mensaje.

El uso de la comunicación no verbal puede contribuir a lograr la efectividad de la comunicación. Si los gestos se contradicen con la comunicación verbal, esta se percibe como poco creíble.

En relación a ésta, NosnikAbraham(2009) clasifica la comunicación en formal e informal tomando en cuenta la organización del grupo.

Las comunicaciones informales nacen de la relación y de las interacciones sociales que se instituyen entre los miembros de la organización por el solo hecho de encontrarse frecuentemente en contacto, por razones de trabajo, por amistad o por intereses comunes. La información fluye a lo largo de medios extraoficiales y el rumor puede florecer.

Por la forma en que se transmite por la organización: horizontal, vertical y diagonal.

Dentro de la comunicación vertical se encuentra la descendente, con ella se da el flujo de una autoridad mayor a una menor. Es utilizada por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones. Ésta presenta limitantes, tales como: la falta de mutua confianza, la creencia por parte de muchos superiores de que realmente entienden a sus subordinados. También existe la comunicación ascendente, que fluye de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Ejemplos de estas pueden ser los siguientes: informes de desempeños, buzones de sugerencia, encuesta de actitud de los empleados, procedimientos para expresar quejas, encuestas. Dentro de sus limitantes se encuentra la diferencia de status, inhabilidad del subordinado para comunicarse y la filtración que efectúa el mismo subordinado.

La comunicación horizontal se produce cuando dos o más miembros de una organización cuyos puestos están al mismo nivel intercambian información.

La comunicación diagonal o cruzada, como también aparece en la literatura: se suele dar entre empleados de niveles parecidos, con el objeto de compartir, conocer, aprendizaje del trabajo en puestos equivalentes, resolver problema.

### **1.1.1 Comunicación Interna**

La comunicación interna es el patrón de mensajes compartido por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la misma Kreps, 1990; (cp. Lucas, 1997).

Los procesos comunicativos realizados en el interior del sistema organizativo constituyen la comunicación interna, dirigida a conseguir una estabilidad en la organización, con vista a que se alcancen sus fines (...) la comunicación es el modo fundamental de transmitir la cultura y conseguir la socialización de los miembros, Lucas, (s.f.; cp., Trelles, 2001).

En este sentido, Andrade (s f., cp. Martin, 1997) afirmó que: “la comunicación interna persigue crear y mantener buena relación entre la organización y sus miembros, a través del uso de distintos medios de comunicación, que los mantengan, integrados, informados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.”

Por su parte, Va Luna (2013) considera como funciones básicas de la comunicación interna las siguientes:

- El Control: en el sentido de influir en el comportamiento de los empleados. Por ejemplo, a través de una orden, una información que se les ofrece (normalmente, será de forma descendente) del superior al subordinado.
- La motivación: se da del superior al subordinado a través de la información acerca de cuáles son las metas que han de alcanzar, cómo, qué no hace bien.
- La expresión emocional: le permite al empleado expresar opiniones, ideas, compartir sentimientos con otros... es la parte subjetiva.
- Transmitir información, es dar la información para realizar bien las distintas decisiones. Cuanta más información se ofrezca mejor rendimiento obtendremos de los subordinados.
- Integradora: debe servir para aunar los intereses en los distintos empleados para dirigirles hacia las metas organizativas.

## **Actores de la comunicación interna**

Según Lucas (1997), los principales actores de la comunicación interna son el conjunto de los empleados o trabajadores (directivos, coordinadores, obreros, técnicos etc.).

Por su parte, García (1998), identificó cinco 5 tipos de actores o público de la comunicación interna: a) ápice estratégico, b) de línea media, c) tecnoestructura, d) staff de apoyo, y e) bases de operaciones

## **Indicadores de Comunicación Interna**

La literatura consultada permitió identificar un grupo de indicadores negativos y positivos de la comunicación interna así como un grupo de indicadores de las prioridades funcionales (Tabla 1).

Entre los indicadores negativos, según Samuel. (2011) se pueden mencionar, 12 de ellos: 1) Información interdepartamental escasa e informal, 2) Reuniones exclusivamente jerárquicas, 3) Protagonismo personal, 4) Escasa preocupación por la formación tutelada, 5) Doble discurso entre lo declarativo y la práctica, 6) Énfasis en la competitividad entre las personas, 7) Distancia jerárquica (statu quo), 8) Cultura corporativa orientada hacia el poder, 9) Evaluación de puestos de trabajo, 10) Secretismo, 11) Predominio de las órdenes, 12) Poco reconocimiento de la labor individual y grupal, 13) Formación especializada

Entre los indicadores positivos, según el mismo autor también señala 13 de ellos: 1) Existencia de informes interdepartamentales, 2) Frecuentes reuniones interdepartamentales, 3) Grupos de mejora de procesos y funciones, 4) Formación en equipos de trabajo (tutorías), 5) Trabajo continuo con los valores, 6) Énfasis en la colaboración, 7) Estrechas relaciones personales (informalidad), 8) Cultura corporativa orientada hacia la tarea, 9) Evaluación de capacidades y habilidades , 10) Transparencia informativa, 11) Transmisión de criterios y prioridades, 12) Reconocimiento público de los éxitos, 13) Formación polivalente

<b>Tabla 1: Indicadores de las prioridades funcionales en la comunicación interna.</b>	
Indicadores	Prioridades
Retrasos en la entrega de información interdepartamental	Eliminar barreras que mejoren la comunicación entre los departamentos
Consecución de información sólo a través de la jerarquía	Aplanar la organización introduciendo suficiente información acerca de la empresa
Escasa iniciativa en el desempeño	Motivación, tolerancia al fracaso y aliento cultural
Solicitud frecuente de información para el desempeño	Mejora de información funcional y elaboración de manuales de procedimientos
Exceso de competencia interna	Fomentar voluntad corporativa (un mismo equipo)
Ocultamiento de las claves de resolución de problemas	Fomentar su reconocimiento en el seno de la organización
Errores continuos en procesos generales	Revisión y mejora de los manuales normativos
Reuniones largas e improductivas	Mayor comunicación informal
Distintas versiones de una misma reunión	Favorecer la consolidación de un lenguaje común
Falta de lenguaje común	Fortalecimiento de la cultura corporativa
Rumores frecuentes	Aumentar el flujo de información oficial interna
Contactos jerárquicos sólo horizontales	Fomentar la transversalidad
Mala gestión de las quejas	Implantar canales directos de reclamación

### **1.1.2 Habilidades directivas**

Según detalla el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la habilidad es cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, con ingenio, disimulo y maña.

La palabra directiva es un derivado de los términos directivo y dirección. Consiste en guiar las acciones hacia el logro de los objetivos de una empresa u organización.

Para efectos de habilidad directiva y con el enfoque de este texto, se adapta lo que GuthieKnapp (2007) señala con relación al término habilidad: Habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de tiempo y economía y con el máximo de seguridad.

Por otro lado, el concepto de habilidad proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la capacidad y disposición para algo.

Por consiguiente, **la autora** considera que las habilidades directivas son aquellas habilidades necesarias para manejar la propia vida así como las relaciones con otros. Es el arte de supervisar y dirigir personal para el logro y cumplimiento de los objetivos de una organización. Estas habilidades implican un buen manejo de las relaciones sociales y de la comunicación.

Es por ello, que las organizaciones de hoy requieren de directivos altamente competitivos, buenos estrategas, innovadores, proactivos, participativos, verdaderos coaching, que sepan manejar adecuadamente los recursos materiales y el capital humano; ambos deben estar altamente integrados con los colaboradores superiores e inferiores.

Hoy se considera muy seriamente, el que se tenga un directivo que sea proactivo; es decir, que logre anticiparse a lo que va a suceder y que estimule el cambio, que cuente con una visión más estratégica del negocio y que sea capaz de conformar e integrar equipos. ¿Por qué de ello? Justamente se dice que se atribuye este cambio a la creciente integración de nuestra sociedad y economía al mundo.

En la actualidad, se busca contar con un directivo que equilibre tanto su vida personal como su vida laboral, porque a la larga, éstos resultan más exitosos.

Se requiere de un directivo que sea un formador de personas que capacite permanentemente a su gente, por eso, su ejemplo personal es fundamental. Ahí está la diferencia entre directivos administradores y directivos líderes y un buen ejecutivo reúne ambas cualidades.

Una organización que posee un buen equipo de trabajo debe contar con un buen líder, capaz de comunicar los intereses de la organización y de lidiar con las problemáticas de los empleados, en busca de una continua interacción, que es lo que determina el ciclo de la comunicación. Esta situación de líderes y equipos de trabajo armónico y equilibrado, propician un ambiente grato, donde se tiene la capacidad de entregar lo mejor de sí, para cumplir con los objetivos de la empresa.

### a) Clasificación de las habilidades directivas

Existen diferentes clasificaciones de las habilidades, de modo general, sin embargo para que un directivo de cualquier empresa logre un mejor desempeño, requiere entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo, estas aparecen en la tabla 2.

Todas y cada una de las habilidades citadas en la siguiente tabla, se pueden desarrollar y cultivar, para ello se refuerza este comentario con lo que dice Enebral José. (2007) cuando se refiere a las habilidades de pensamiento: ¡se aprende a pensar! Este mismo enfoque se puede dar a todos los tipos de habilidades que deben desarrollarse para tener directivos y líderes preparados y eficientes.

<b>Tabla 2: Clasificación de las habilidades directivas</b>	
<b>Habilidades</b>	<b>Alcance</b>
Técnicas	Desarrollar técnicas específicas
Interpersonales	Se refiere a la habilidad de trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas e incluso para obtener objetivos comunes.
Sociales	Son las acciones de uno con los demás y los demás con uno. Es donde se da el intercambio y la convivencia humana.
Académicas	Capacidad y habilidad para hacer análisis, comparación,
De innovación	Invencción, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización
Prácticas	Aplicación, empleo e implementación (hábito).
Físicas	Auto eficiencia, flexibilidad, salud.
De pensamiento	Aprender a pensar y generar conocimientos
Directivas	Saber dirigir, coordinar equipos de trabajo
De liderazgo	Guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común
Empresariales	Emprender una nueva idea, proyecto, empresa o negocio

Otra clasificación de habilidades directivas y sus alcances, es la que se muestra a continuación:

**Administrativas, (7 de ellas son),** 1) Toma de decisiones oportunas y congruentes, 2) Crear y desarrollar organizaciones, 3) Planear, organizar y dirigir el trabajo hacia resultados positivos, 4) Emplear la informática, para realizar sus funciones y diseñar sistemas novedosos y productivos de información, 5) Aplicar la creatividad y un criterio amplio, en la práctica de todos los conocimientos adquiridos, 6) Ejercer y

delegar la autoridad con firmeza y seguridad y 7) Diagnosticar y evidenciar desviaciones administrativas de naturaleza preventiva y correctiva

**Interpersonales (6 de ellas son)**, 1) Liderar equipos de trabajo, 2) Negociar, 3) Trabajar en equipos multidisciplinarios, 4) Innovar el clima organizacional y a las nuevas generaciones, 5) Promover el cambio y el desarrollo organizacional social, 5) Comunicarse organizacionalmente

**Intelectuales (5 de ellas son)**, 1) Ser, comprender y emprender, 2) Analizar, sistematizar e interpretar información, 3) Usar, calcular e interpretar cifras, 4) Desarrollo continuo de la creatividad y la productividad y 5) Entender y aplicar los cambios que correspondan.

### **Habilidades personales**

En estos tiempos, en que el mundo cambia cada día, cuando las necesidades del mercado laboral se diversifican cada vez más, es importante poder reconocer las habilidades que se han acumulado a lo largo de la vida. Es sorprendente reconocer los conocimientos que han dado las diferentes experiencias en los diferentes trabajos. Las compañías, al buscar cubrir un puesto de trabajo, buscan dos cosas principales: que la persona posea las habilidades necesarias y que la persona encaje en la compañía.

Las habilidades sirven para realizar el trabajo que se le pide mientras que encajar en la compañía dependerá de algo más subjetivo como pueden ser sus valores, sus gustos, su ideología, su forma de trabajo que deben servir o ser lo que la compañía necesita. Por lo anterior llámese **habilidad personal** a la actividad que algunas personas realizan o dominan mejor que otras y que lo hace más eficaz en esa actividad.

Existe una clasificación de las habilidades personales y es la siguiente:

- **Habilidades técnicas:** Son aquellas necesarias para realizar ciertas tareas, éstas incluyen su capacidad de trabajar con herramientas como computadoras, máquinas, números, cuentas, idiomas, procesos legales, administrativos o económicos. Las habilidades técnicas también incluyen especializaciones como

programación de computadoras, uso eficaz de sistemas de cuentas, conocimiento general de la industria en la que se maneja.

- **Habilidades humanas:** Se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.
- **Habilidades conceptuales:** Se trata de la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc.

Cada trabajo que ha hecho en su vida le ha aportado puntos en cada una de estas habilidades, no es algo que una compañía pueda quitarle. Esto es mucho más valioso que un listado de los puestos que ha ocupado, esto es a lo que se le llama el fruto de la experiencia.

### **Habilidades interpersonales**

La habilidad interpersonal es la capacidad para entender a otras personas, qué les motiva y utilizar dicho conocimiento para relacionarse con los demás. La palabra “inter” puede confundirse con “intra” que significa “dentro de uno mismo” pero no, es “inter” que significa entre e interpersonal significa entre personas. Por lo tanto las habilidades interpersonales son todas aquellas habilidades que nos permiten relacionarnos mejor con las personas.

En la tabla 3 se exponen las distintas habilidades interpersonales según, Enebral José (2007) curiosidades sobre las mismas y consejos sobre cómo utilizar dichas habilidades interpersonales. Las más importantes sino casi únicas son la empatía, las emociones y la sociabilidad.

<b>Tabla 3: Habilidades interpersonales</b>		
<b>Habilidades interpersonales</b>	<b>Habilidad</b>	<b>Definición</b>
Capacidad para entender a otras personas, qué les motiva y utilizar dichos conocimientos	Asertividad	Habilidad para expresar los propios sentimientos, pensamientos y creencias y defender su posición ante los demás de manera constructiva
	Empatía	Habilidad para conocer, entender y apreciar los sentimientos de otros.

para relacionarse con los demás	Colaboración	Habilidad para contribuir y cooperar con otros, así como ser un miembro productivo en un grupo social.
	Manejo de relaciones sociales	Habilidad para establecer y mantener relaciones satisfactorias, caracterizadas por el respeto y la tolerancia
	Solución de problemas	Habilidad para identificar y definir los problemas, así como generar e implementar soluciones efectivas de manera colegiada
	Comunicación	Habilidad para intercambiar información y ponerla en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo.

### 1.1.3 Habilidades comunicativas

Las personas deben poder comprender los mensajes que recibe de los grupos en los que participa y de su entorno, así como debe poder formular y expresar sus ideas, opiniones, necesidades e intereses. Ambas habilidades no deben ser consideradas como parte de un proceso discontinuo de escuchar y expresarse, sino que deberían permitir la interlocución continua de las personas en debates fluidos que lleven a la creación de valor y nuevos conocimientos.

El mejor análisis no producirá frutos si no se pueden comunicar adecuadamente sus resultados y conclusiones. La mejor opinión no será escuchada si no es debidamente formulada y presentada. Y obviamente, el mejor análisis, la mejor opinión, la mejor labor son imposibles de realizarse si no se interactúa con las demás personas, departamentos e instituciones relacionadas con el objeto de estudio y su naturaleza.

Hoy más que nunca es muy importante saber cómo comunicarse efectivamente, cómo transmitir el mensaje de una manera apropiada. Para ello es necesario aprender a manejarlo, ya que es vital para tener éxito en el mundo de los negocios y de la vida cotidiana. Se le llama habilidades de comunicación al acto a través del cual un individuo establece contacto con otro, lo cual le permite una transmisión de información de manera eficaz utilizando técnicas y estrategias apropiadas para ello.

Para expresarse de forma más clara es menester aplicar los siguientes consejos:

**1. Aprende a escuchar:** Saber escuchar es clave para poder ser un buen comunicador.

**2. Debes estar listo en el momento:** Asimilar los pensamientos de la otra persona y estar listo para responder.

**3. Debes tomar las opiniones de la otra persona sensitivamente:** Siempre hay algo nuevo que aprender de otros y no necesariamente hay que estar de acuerdo todo el tiempo.

**4. Haz contacto visual:** Con las personas con las que hablas haz el contacto visual, demostrarás así que estás poniendo atención.

**5. Aprende a hacerte escuchar:** Si tienes algo que valga la pena decir no tengas miedo de hacerlo. Hay momentos en los que todos tenemos algo que contribuir.

**6. Mantente siempre informado o informada:** El conocimiento es poder. Antes de aconsejar investiga y prepara escenarios. Si vas a una reunión de trabajo prepara planes de contingencia.

**7. Aprende a hablar con distinción y autoridad,** de forma clara para que siempre te escuchen y entiendan.

**8. Mantente de forma presentable,** te sentirás mejor contigo mismo, más confiado y poderoso. Y esta confianza le demostrará a los demás que sabes de lo que estás hablando.

**9. Buena postura:** Párate derecho, mantén una buena postura ya que te hará verte de mayor tamaño y es bueno para la columna. Al caminar, hazlo con elegancia y autoestima. El lenguaje corporal puede hablar más fuerte que las palabras.

Según CastroSamuel (2011), otras habilidades que se pueden considerar son las siguientes:

- Tener muy claro lo que quieres decir y no “irte por las ramas”.
- Expresarte con claridad.

- Dar más importancia a la resolución de un problema que a los motivos que lo han provocado; es decir, evita culpar a otros compañeros y trabaja junto a ellos para lograr una solución.
- Despertar el interés de tus oyentes para mantener su atención y que recuerden lo que les estamos explicando: una buena manera de hacerlo es mostrar ejemplos de lo que quieres exponer.
- Utilizar la voz de manera que tu exposición no resulte monótona, para ello, incluye pequeñas pausas.
- Dale la palabra a tus compañeros. Siempre resultará más enriquecedor un diálogo que una exposición por parte de una sola persona.
- Si tienes algún problema que influya en el trabajo del grupo, debes comunicarlo a tus compañeros.

#### **a) Mejora de las habilidades directivas esenciales**

Dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades. Si bien en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades conceptuales (para poder ver a la organización como un todo, planificar, etc.), mientras que en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas.

Para el mejoramiento de las habilidades directivas esenciales, se deben considerar lo siguiente:

<b>Tabla 3. Alcance de las habilidades esenciales de un directivo</b>	
<b>Habilidad</b>	<b>Alcance</b>
Personales	Comprenden el desarrollo del autoconocimiento, el manejo del estrés y la solución analítica y creativa de problemas
Interpersonales	Incluye el manejo del conflicto, la motivación de los empleados, la comunicación de apoyo y ganar poder e influencia
Grupales	Que continúe la formación de equipos eficaces, dirección hacia el cambio positivo, el facultamiento y delegación

De comunicación	Que se procure una buena comunicación entre colaboradores superiores e inferiores dentro de la organización
-----------------	---

En la tabla anterior, se logra percibir el alcance o conocimiento que debe dominar el directivo. En ese sentido, si el directivo carece de dominio de esas habilidades, procurará la mejora de los mismos a través de cursos de capacitación o de otra forma que permita el alcance de ese conocimiento. Lo anterior en razón de que todo gerente o quien aspire serlo, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades gerenciales. Castro Samuel. (2011)

Por otra parte, en opinión de la profesora María Guevara el administrador debe aprender diversas habilidades para sacar el máximo provecho de sus comunicaciones. Las habilidades más importantes son:

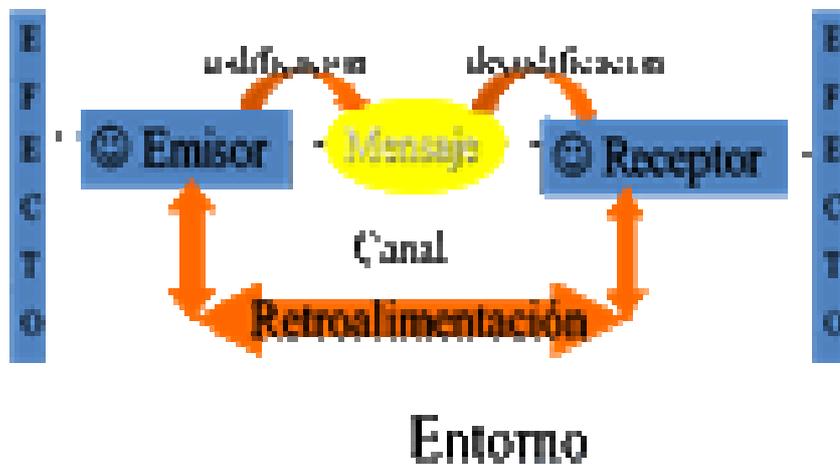
1. Saber transmitir la información
2. Ser receptor de información
3. Ser representante formal de la organización.

**Habilidad para transmitir información:** los directivos deben ser hábiles para transmitir con pocas palabras mensajes profundos. Se puede hablar como directivo o como compañero, independientemente de la posición jerárquica.

**Habilidad para escuchar:** escuchar significa comprender el mensaje, más que oír la información. El directivo está obligado a depurar información apartando lo irrelevante, lo distorsionado o lo reiterativo al mensaje quedándose solo con lo importante.

**Habilidad de representación:** uno de los roles de los directivos es la representación de la empresa a terceros (proveedores, clientes y público en general). La imagen del directivo transmite y afecta la imagen de la empresa.

#### 1.1.4 Comunicación en instituciones educativas



El proceso de comunicación se produce de la siguiente forma. (Ver figura 1.2)

Figura 1.2: Esquema del proceso de comunicación. Fuente: Robbins

Hablar de comunicación y de educación como dos campos separados no tendría sentido en el mundo actual. Carecía ya de sentido hacerlo en la época en que Paulo Freire escribió los textos seminales que inspiraron a toda una generación de especialistas de la comunicación de América Latina y carece de sentido ahora, cuando la comunicación puede devolverle a la educación mucho de lo que obtuvo de ella.

Más que nunca, la educación necesita de la comunicación, no solamente para romper los moldes que han terminado por aprisionarla y separarla de la posibilidad de crecimiento, sino también porque frente a la llamada “sociedad de la información” la escuela se ha quedado atrás en su manera de aprehender los nuevos procesos de la comunicación. El modelo tradicional de la escuela ha recibido en los últimos años severas críticas por su incapacidad de evolucionar con la rapidez que requiere el desarrollo social y tecnológico. Modernizar el sistema educativo para adaptarse a la sociedad de la información se ha entendido a veces como una simple traslación de tecnologías.

La educación como proceso de comunicación (es decir, diálogo, reflexión colectiva, puesta en común, participación), es indispensable en una sociedad donde la escuela ya no es la que “forma” al individuo como se creía tradicionalmente. La escuela no solamente no forma, sino que tampoco deforma. Su influencia actual es limitada, porque se ha quedado al margen de una sociedad donde los individuos y las comunidades están sometidos permanentemente a otras influencias que contribuyen en su formación (o deformación).

En América Latina varios foros y autores han enriquecido esos conceptos añadiendo: *aprender a emprender*. Kaplún Mario (2003) usaba expresiones como “se aprende al comunicar”, “conocer es comunicar” o “del educando oyente al educando hablante”, y afirmaba: “educarse es involucrarse y participar en un proceso de múltiples interacciones comunicativas”. En la medida en que la educación se concibe como un proceso de aprendizaje de toda la vida, no puede sino acudir a la comunicación como su complemento directo. Siguiendo a Paulo Freire, si la educación es a la vez un *acto político*, un *acto de conocimiento* y un *acto creador*, entonces no puede sino hacer el mismo camino que la comunicación en el proceso de cambio social.

De ahí el rol tan importante de los medios públicos, aquellos que informan y proponen contenidos que refuerzan los valores humanos y los derechos colectivos, y aquellos medios, los comunitarios, que a partir del derecho a la comunicación construyen comunidades de diálogo y participación. Sin los medios públicos y participativos, es difícil equipar mejor a la escuela frente a los medios de difusión comerciales, cuyos límites en el campo de la responsabilidad social son bien conocidos.

El mundo nos entra por los ojos pero no adquiere sentido hasta que desciende a nuestra boca Paul Auster citado por Kaplún Mario (2003). Desde esta perspectiva la única forma de hacer palpable y/o evidente el conocimiento es mediante el lenguaje, ello en virtud de que las ideas se hacen realidad al transmitir y compartir por efecto de la comunicación (oral o escrita) sentimientos, ideas, emociones, conceptos.

Sea en el ámbito educativo formal o informal, la comunicación incide en la apropiación y organización que el aprendiz hace del mundo; es a partir del contacto con el otro o con los otros que puede desplegar habilidades y conocimientos mediante los cuales se adquiere estatura humana, ya que "para ser hombre no basta con nacer, sino que hay también que aprender" (Savater, 1997). En virtud de esto se considera oportuno preguntarse por la comunicación y su sentido en las instituciones educativas, ya que se tiende a olvidar que en los escenarios pedagógicos se vive un proceso comunicativo, en tanto que los sujetos implicados poseen este tipo de competencia y la capacidad de interacción.

Sin embargo, **la autora considera** que dicho modelo no es aplicable en esta investigación ya que la comunicación debe ser bidireccional debido a que la misma fluye en ambas direcciones y en investigaciones realizadas sobre el tema se ha comprobado que los estudiantes con éxito difieren de los estudiantes con menos éxito en que conocen y usan estrategias más sofisticadas que la pura repetición mecánica. Es opinión común que este tema no es realmente nuevo. A lo largo de las décadas se han hecho aportaciones significativas desde diferentes concepciones y modelos que han matizado el actual estado sobre la cuestión. De igual modo, existen teorías pedagógicas contemporáneas explicando que la actividad física y mental, que por naturaleza desarrolla la persona, es justamente lo que le permite desarrollarse progresivamente, sentir y conocerse a sí mismo y a la realidad externa.

## **1.2 Dirección estratégica**

Las organizaciones de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital, entre otros. Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito organizacional para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Muñiz González. R, (2013).

De igual manera, el mismo autor divide la dirección estratégica en tres fases:

A. Definición de objetivos estratégicos:

- Definir la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio.
- Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización.

A. Planificación estratégica:

- Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa.
- Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia.

B. Implementación estratégica:

- Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.
- Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

A tal efecto, el proceso de dirección estratégica requiere una planificación, toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer, y la estrategia tiene que ir siempre de la mano de la innovación y la creación de valor agregado.

Por consiguiente, la toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es ésta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la organización.

Dentro del proceso de planificación estratégico, está el saber qué herramientas tenemos que utilizar para posicionarnos con ventaja frente a la competencia y contribuir a crear valor.

Por tanto, la implantación de la estrategia consiste en la asignación de acciones específicas a personas concretas de la empresa, a las que se les asignan los medios materiales necesarios, para que alcancen los objetivos previstos por la organización.

De manera particular, las estrategias directivas son aquellas acciones que realizan los grupos de trabajo de manera consensada para la resolución de un problema específico dentro de la organización

La planificación estratégica, por su parte, es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. Una de las herramientas más usuales en este tipo de planificación es el Análisis DAFO

### **1.2.1 Tipos de estrategias**

Existen diferentes tipos de estrategias, según Guardia Sergio (2012) estas pueden ser:

#### **a) Estrategias de Integración**

Son las estrategias en las que la empresa avanza en la cadena empresarial, puede ser hacia adelante controlando los distribuidores de sus servicios o productos, hacia atrás con el mayor control de proveedores, o de manera horizontal controlando a los competidores.

#### **b) Estrategias Intensivas**

Son aquellas en las que se quiere ser más competitivos, a través de la penetración del mercado, el desarrollo del mercado (introduciendo producto/servicio en nuevas zonas) y desarrollando nuevos productos y/o servicios o elaborándolos de manera más eficientes.

#### **c) Estrategias de Diversificación**

Son aquellas estrategias en las que se busca crear otra línea de servicios o productos para la empresa, estén o no relacionados a los principales, incrementando de esta manera su oferta y por ende llegando a nuevos mercados. Por ejemplo si la empresa produce leche podría diversificarse en otros productos también relacionados como helados, quesos, jugos etc.

#### **d) Estrategias Defensivas**

Estas son estrategias en caso de que la empresa se encuentre en riesgo o en caso de entornos que la limiten de cierta forma, así se tiene por ejemplo la quiebra,

desinversión, la liquidación o un encogimiento (reducción de costos y activos para revertir la disminución de ventas o utilidades)..

### **1.2.3 Modelos de Estrategias**

Para la implementación de una estrategia es fundamental conocer los modelos existente; a continuación ( ) describe algunos modelos.

Modelo propuesto por Koontz,Harold (1990) en 10 pasos

- 1) Los diversos insumos organizacionales, 2) El perfil de la empresa, 3) Orientación de la alta gerencia, 4) Propósitos y objetivos principales, 5) El ambiente externo: presente y futuro, 6) El ambiente externo: presente y futuro, 7) Alternativas estratégicas, 8) Evaluación de las estrategias, 9) Planeación a mediano y corto plazo y 10) Prueba de consistencia y preparación para los planes de contingencias. (Koontz. Harold; 1990)

Modelo propuesto por Doctor Ing. Carlos Cristóbal Martínez, en 9 pasos

- 1) Formulación de metas, 2) Identificación de objetivos y estrategias, 3) Análisis ambiental, 4) Análisis de recursos, 5) Identificación de oportunidades, estrategias y amenazas, 6) Determinar los cambios de estrategias necesarios, 7) Toma de decisiones estratégicas, 8) Ejecución de la estrategia y 9) Medida y control del proceso. (Martínez. C; 1991)

Modelo propuesto por un Colectivo de autores del Instituto de Ciencias Pedagógicas, 2000

Momento diagnóstico (en tres etapas), 1) Aplicación de instrumentos, 2) Valoración de los resultados de los instrumentos aplicados, 3) Análisis del estado actual de la resistencia a la integración.

Momento de proyección, (en 4 etapas), 1) Análisis del estado deseado, 2) Qué hay que hacer para alcanzar el estado deseado. (Objetivos), 3) Barreras objetivas y subjetivas para limitar la brecha y 4) Cómo se vencerán esas barreras. (Estrategias)

Momento de Ejecución y Control, (en tres etapas), 1) Ejecución de los planes de acción, 2) Realización de los controles, 3) Ajustes de acuerdo con el control

realizado, retroalimentación. (Colectivo de autores, Instituto de Ciencias Pedagógicas, 2000)

Guardia Sergio (2009), propone un modelo general de la Planificación Estratégica, el cual nos indica los pasos que se deben seguir en la realización de la planificación estratégica para cualquier organización. (Ver figura, sustituir figura

**Paso 1:** Formulación de la estrategia (**en tres fases**), 1) Realizar auditoría interna y externa, 2) Elaborar declaración de la Misión 3) Establecer objetivos a largo plazo

**Paso 2:** Proyección (**en tres fases**) 1) Generar, evaluar y seleccionar, 2) Establecer políticas y 3) Asignar recursos

**Paso 3:** Ejecución y control (**en dos fases**) 1) Realizar acciones para el cumplimiento de los objetivos y 2) Medir y evaluar los resultados

Es importante la realizar RETROALIMENTACIÓN en la ejecución de cada paso, si se requiere

#### **1.3.4 Conclusiones.**

Una vez analizado estos aspectos se puede arribar a las siguientes conclusiones parciales:

- Las habilidades directivas y comunicativas son las que hacen posible que se desarrollen las relaciones de trabajo en la organización como herramienta fundamental de mando. Es imposible no comunicar. La comunicación es un proceso inherente al hombre, que involucra diversos elementos que la convierten en un fenómeno complejo.
- En la organización existe un sistema de comunicación formal y un sistema de comunicación informal. La comunicación formal está dada por la estructura y la comunicación informal por la necesidad de las personas de comunicarse entre sí. Ambos sistemas son útiles y pertinentes para la organización.

- Toda estructura organizacional requiere de un director que posea habilidades necesarias para manejar la propia vida así como las relaciones con otros. Estas habilidades implican un buen manejo de las relaciones sociales y de la comunicación

## **CAPÍTULO II.**

### **Fundamentación de la estrategia de comunicación interna orientada al fortalecimiento de las habilidades comunicativas en los coordinadores regionales de la Misión Sucre del Municipio Roscio.**

#### **Introducción:**

Este capítulo se divide en dos partes una con la fundamentación legal de la misión sucre y otra con la fundamentación teórica del procedimiento elegido para el diseño de la estrategia de comunicación interna y tiene por objetivos los siguientes:

- Caracterizar la coordinación regional de la Fundación Misión Sucre en el municipio Juan Germán Roscio.
- Fundamentar una estrategia de comunicación interna dirigida a fortalecer las habilidades comunicativas en la coordinación regional de la Fundación Misión Sucre en el municipio Juan Germán Roscio del estado Guárico

#### **2.1 Descripción del Contexto**

Teniendo en cuenta que La estrategia es lo que nos 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 entorpecerlo o impedirlo. Si como señala Carlos Núñez “para construir el futuro hay que soñarlo primero” 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 objetivos generales que permitan modificar la realidad de la cual partimos sin perder el rumbo, sin perder lo esencial de esos propósitos.” (Núñez, 2000:103) “La estrategia, como el conocimiento, sigue siendo la navegación en un océano de incertidumbres a través de archipiélagos de certezas.” (Morin, 1999)

Es importante reconocer: **En el plano teórico**, la planeación estratégica en comunicación se fundamenta en los presupuestos, marco referencial y fines de la comunicación organizacional, como una disciplina de las ciencias de la comunicación cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y entre esta y su medio. Pero a su vez, es un proceso de intercambio de mensajes continuo y permanente, por canales formales e informales, dentro de la misma entidad y entre esta y su entorno, que tiene como fin contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

**En el plano metodológico**, la planeación estratégica en comunicación parte de una filosofía de trabajo que busca diagnosticar los problemas internos de la organización y aquellos que existen en su relación con los públicos externos, así como trazar objetivos abarcadores pero realizables en pos de modificar la situación actual y diseñar escenarios deseados para el futuro. Este proceso se conduce de manera científica y presupone modificaciones o ajustes a medida que avanza.

**En el plano comunicacional**, los objetivos de la planeación estratégica en comunicación se centran en fomentar una identidad propia en su público interno y contar con una imagen favorecedora en sus públicos externos. La planeación estratégica servirá para resolver los problemas diagnosticados en ambas esferas (siempre que los mismos sean de índole comunicativa), pero también para proyectar líneas de trabajo para el futuro.

### **Misión Sucre, como estrategia para el desarrollo de una nueva educación superior.**

Es una estrategia del gobierno venezolano presidido por [Hugo Chávez](#), creada en [2003](#) y con actual continuidad para formar profesionales universitarios en tres años para técnicos superiores y cinco años carreras largas (licenciados). Tiempo que dura cualquier carrera universitaria en cualquier institución de Venezuela.

### **Objetivos**

La Misión Sucre, tiene por objeto potenciar la sinergia institucional y la participación comunitaria, para garantizar el acceso a la educación universitaria a todos los bachilleres y transformar la condición de excluidos del subsistema de educación

superior. Conjugar una visión de justicia social, con el carácter estratégico de la educación superior para el desarrollo humano integral sustentable, la soberanía nacional y la construcción de una sociedad democrática y participativa, para lo cual es indispensable garantizar la participación de la sociedad toda en la generación, transformación, difusión y aprovechamiento creativo de los saberes y haceres.

En las últimas décadas del siglo XX, el Estado venezolano fue reduciendo progresivamente sus responsabilidades en materia educativa y específicamente en lo que se refiere al nivel de educación superior. De hecho, la inversión realizada en educación superior en Venezuela desde 1989 hasta 1998, evidenció una tendencia descendente, afectada por la propensión a realizar recortes presupuestarios en todos los sectores del ámbito social y, en especial, como una estrategia para construir la viabilidad del proyecto de privatización de la educación superior.

Esto trajo como consecuencia una amplia deuda social acumulada, pues la matrícula universitaria sufrió un estancamiento, favoreciendo la exclusión de los estudiantes provenientes de los sectores más pobres. Diversos estudios concuerdan en afirmar que el ingreso a la educación superior favoreció a los sectores con mayores ingresos, a la población de las grandes ciudades y a los estudiantes provenientes de planteles privados. A la par de este fenómeno, la educación superior de gestión oficial disminuyó sensiblemente su participación en favor de la educación de gestión privada.

Desde 1999, el Gobierno Nacional ha dedicado esfuerzos a fortalecer todo el sistema educativo venezolano, para lo cual ha sido indispensable rescatar la iniciativa del Estado como garante de oportunidades educativas de calidad para todos.

Con respecto al acceso a la educación superior, el Gobierno Nacional ha logrado la expansión de la matrícula de los Institutos y Colegios Universitarios y en buena parte de las Universidades Nacionales Experimentales, en una labor conjunta con las autoridades y las comunidades de estas instituciones.

Estas instituciones dan nuevas oportunidades de estudio para el gran número de bachilleres que regresan de la educación media, y además responden a la necesidad

de transformar el sistema de educación superior, en términos de cobertura geográfica

La organización Fundación Misión Sucre es una de las organizaciones sociales más importantes de Venezuela las cuales no se forman accidentalmente ni espontáneamente son creadas por la deuda social dejada por la IV República a todos los venezolanos.

La estructura organizacional de la misión sucre es presentada en el siguiente organigrama. Ver figura: 2.1

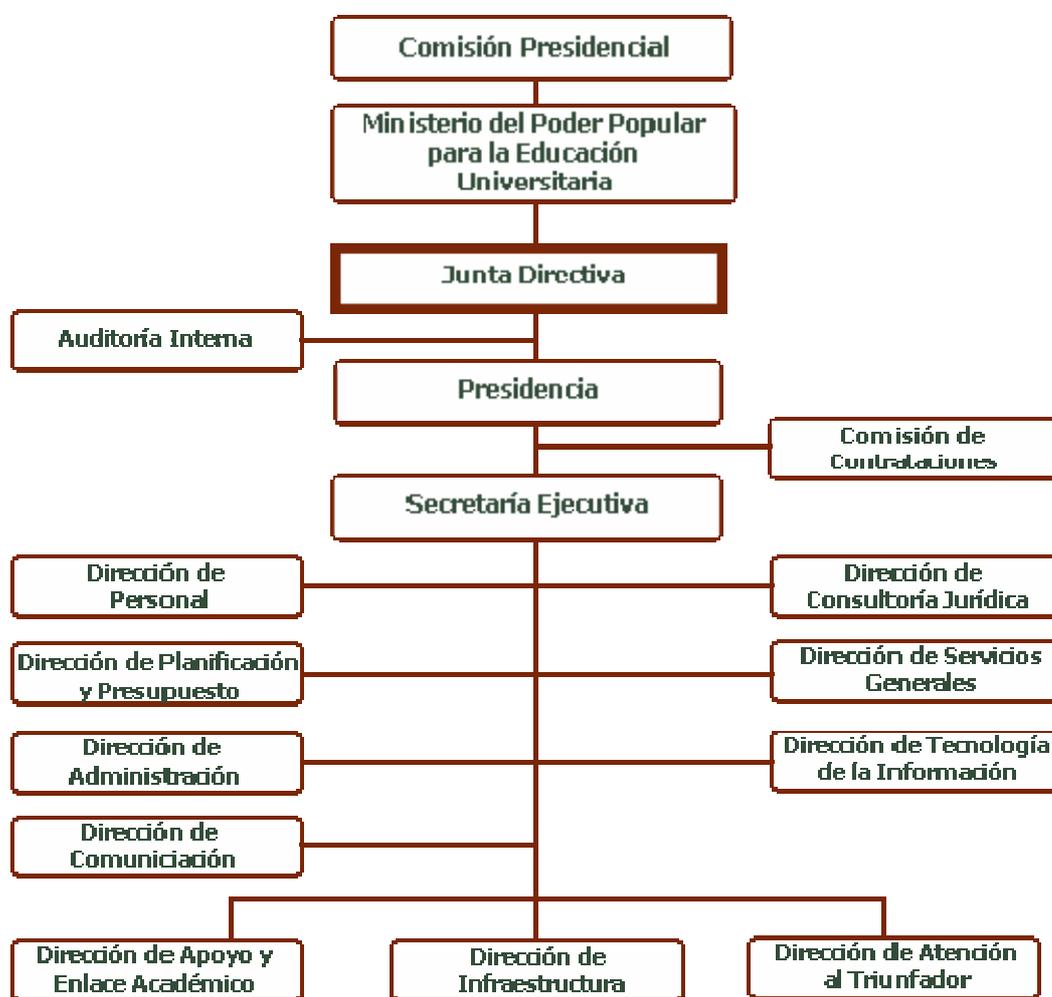


Figura: 2.1 Fuente: Ministerio del Poder Popular Educación Superior

## Coordinación regional

### 2.1.2 Estructura General Nacional de la Misión Sucre

Dada la experiencia de la investigadora permite proponer a priori un eslabón de mando no existente en la actualidad, fundamentado en las irregularidades de la comunicación interna en las diferentes aldeas de un mismo municipio.

La jerarquización de la misión Sucre, desde el Ministerio de Poder Popular hasta las aldeas se muestra en la figura, con la propuesta de un coordinador municipal no existente 2.1.1

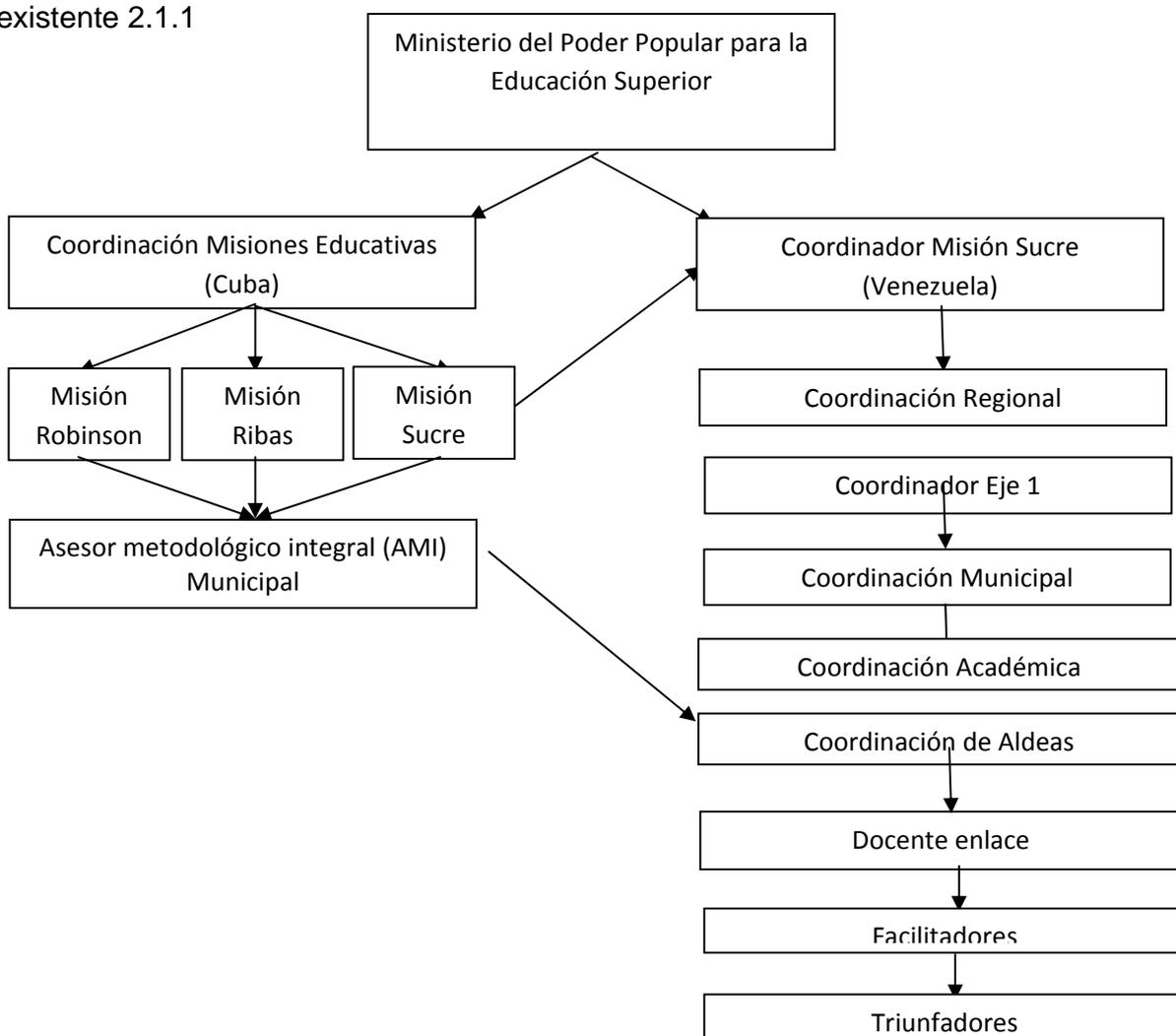


Figura 2.1.1: Estructura General de la Misión Sucre. Fuente: Elaboración propia.

Es de suma importancia abordar el estudio de un medio imprescindible, ese medio es la comunicación ya que reviste cuando se maneja dentro de un contexto de cambios producto de una adquisición, en donde entra en juego una serie de elementos. Cuestiones relativas al papel de la comunicación en el proceso y desarrollo de un clima laboral efectivo formal se originan más allá de esto, en la problemática se implica no sólo al docente, sino a todo el colectivo específicamente los directivos como experto en materia de educación.

Indudablemente la Comunicación interna podría ser una opción para esto, pero en el contexto sociocultural en el que estamos inmersos -particularmente en la Misión Sucre, la práctica de tal actividad es poco frecuente, incluso el mismo término es desconocido o bien tiene diversas acepciones. ¿Qué se entiende por Comunicación Interna? ¿Cuál es su función en las Instituciones de educación superior? ¿Cuál es el rol del los directivos en esta actividad? ¿Qué actividades puede desempeñar?

Al respecto, Cardona (2007) destaca que: “la responsabilidad de poner en marcha la comunicación interna es de la alta dirección, y, particularmente, el máximo ejecutivo”. La ejecución y el protagonismo deben recaer en la cadena de mando, en todos los directivos y mandos intermedios.

Por lo antes señalado se evidencia, que la comunicación se asemeja a una gran máquina hidráulica, en la cual el motor que bombea y hace funcionar todo es la Dirección. Si la Dirección deja de bombear, toda la maquinaria se para y no funciona. Así ocurre con la comunicación, si la Dirección no bombea, dejará de existir comunicación en la organización.

La unidad de comunicación interna no es más que un instrumento para apoyar a todos los directivos. La función y las acciones de comunicación interna tienen un enfoque más basado en el emisor, la dirección, que en el receptor. La participación de los colaboradores a través de opiniones y sugerencias entra en marcha si previamente reciben información.

Existen un par de planteamientos de partida que están ahí: a) Los objetivos de los trabajadores, tanto a nivel profesional como personal (seguridad, estabilidad, mayor remuneración, promoción, tiempo libre, retos profesionales), normalmente son

distintos de los objetivos que persigue la alta dirección (rentabilidad, competitividad, espíritu emprendedor, menores costes...) b) No se deben confundir los problemas de comunicación con los de gestión; a veces se escucha "Aquí hay un problema fuerte de comunicación", cuando lo que en realidad pasa es que el problema es más de contenidos: indefinición de políticas, objetivos y criterios, que de formas de decir o contar las cosas. En materia de comunicación es muy fácil nunca saber quién decide.

### **2.2.1 Características actuales de la comunicación interna**

Se debe precisar para lograr una efectividad en la estrategia de comunicación se debe conocer los flujos (mixto, descendente y horizontal) que a modo de ejemplo señalamos.

La Misión Sucre tiene formalmente establecidos los siguientes espacios, niveles y flujos para que se realice la comunicación entre los miembros de la institución:

Ejemplo:

Reuniones con el coordinador nacional(flujo mixto)

Participantes:

Objetivos:

Frecuencia:

Reuniones regionales (flujo descendente)

Participantes:

Objetivos:

Frecuencia:

Reuniones metodológicas y sesiones científicas con los colaboradores (flujo horizontal)

Participantes:

Objetivos:

Frecuencia:

## **2.3 Estrategia**

Independiente que la estrategia de comunicación que desarrollaremos es interna debemos valorar algunas consideraciones de la comunicación externa ya que la Misión Sucre es una organización abierta y el entorno es influyente y determinante en ella.

### **Problemas de comunicación externa** Ejemplo:

1. Falta de proyecciones estratégicas de la Misión Sucre que incluyan el desarrollo de la identidad corporativa adecuada a las necesidades actuales de la institución y su interrelación con públicos externos.

### **Objetivos de comunicación externa** Ejemplo:

1. Promover una imagen corporativa que se sustente en la actividad académica de la Misión Sucre y su contribución al desarrollo social, cultural y científico de nuestro país.

### **Línea de acción** Ejemplo:

La línea de acción para públicos externos será de naturaleza comunicativa. Tal como se definió en el credo básico, la comunicación organizacional es un proceso protagonizado por sujetos, lo que supone el intercambio de significados, experiencias vitales y la retroalimentación para afinar el desarrollo e implementación de las diferentes acciones.

En el diseño de la estrategia de comunicación se debe trabajar por el fomento entre los actores y decisores de los ejes temáticos que ha modo de ejemplo se describen a continuación:

En este caso, el eje temático es imagen de la Misión Sucre, con los siguientes contenidos específicos:

- La Misión Sucre contribuye a la formación y superación profesionales de la información y la comunicación, con rigor académico, científico y humanista.
- El alumnado posee adecuada instrucción, nivel cultural y juicio crítico;

- Los Planes de Estudios toman en cuenta las principales áreas de conocimiento de ambas especialidades, los últimos avances científicos y tecnológicos y las realidades del mundo contemporáneo.
- Es sensible a los cambios en función de graduar un profesional competente, que responda a las demandas de la sociedad cubana.

Se debe utilizar Métodos y procedimientos y modo de ejemplo señalamos los siguientes:

Esta fase permite reconocer los elementos básicos del estado actual en la comunicación dentro de la institución. Para realizar el presente diagnóstico se utilizaron varias técnicas:

Encuesta a estudiantes

Entrevistas a grupos de profesores

Dinámica grupal con estudiantes

Entrevista con los coordinadores

Para una utilización más eficaz de los resultados de este diagnóstico son valorados algunos aspectos que se detectaron, que se considera afectan en menor o mayor grado el clima de comunicación interna de la Facultad y sus posibilidades reales de estructurar una sólida identidad institucional.

Por otra parte, desde el punto de vista de la comunicación interna, téngase en cuenta que lo que se busca es, en línea general:

- Difundir entre el personal, en tiempo y forma, los planes y las acciones que la organización desea poner en marcha para alcanzar sus metas y objetivos.
- Involucrar al personal en dichos planes y acciones, desde el principio.
- Unificar criterios entre el personal, sobre la forma en que se desea llevar a cabo lo planeado.
- Establecer o reforzar las bases sobre las que se sustentan las formas de hacer en la organización.
- Encauzar los esfuerzos del personal hacia un mismo fin.

- Resaltar la importancia que tiene para el alcance de objetivos la labor cotidiana de cada empleado.
- Impactar en los resultados finales, la contribución que cada empleado realiza con su trabajo diario.
- Facilitar la aceptación de lo que se tiene que hacer y la forma en que se hará.
- Vencer la resistencia al cambio.
- Crear conciencia de la responsabilidad compartida que implica la labor a realizar.
- Hacer partícipes a todos los empleados de los resultados obtenidos.

En casi todos los casos para lograr estos objetivos, las acciones de comunicación interna se diseñan teniendo en cuenta la cercanía de este público, los niveles de conocimiento previo sobre la organización, los prejuicios y expectativas que portan y que forman parte de la cultura institucional en el contexto del escenario de partida. La selección de los medios y soportes debe ajustarse a estas características.

Las acciones comunicativas que se propongan, deben ser consideradas según una elección de medios que se basa en el análisis de las características de los medios y los soportes:

- Cobertura: ¿a qué porcentaje del grupo objetivo alcanzar en el período?
- Frecuencia: ¿cuántas veces en promedio cada una de las personas será impactada por el mensaje?
- Hábitos del público meta.
- Producto. Cada medio publicitario tiene un potencial diferente de demostración, visualización, explicación, credibilidad.
- Mensaje. ¿Qué características tiene mi mensaje?
- Efecto. Se debe analizar el impacto (probabilidad de atención de la audiencia), el prestigio y la credibilidad del medio a utilizar.
- Costo y Presupuesto. Se calcula el costo por millar de personas alcanzadas por un vehículo particular y por la calidad de la audiencia, y no sólo el costo total.

- El calendario de medios.

Luego de la construcción del marco teórico referencial y una vez caracterizado, el contexto donde se llevó a cabo la investigación, es pertinente en este capítulo, teniendo en cuenta la necesidad de dar solución al problema científico planteado, proponer una estrategia para mejorar las habilidades de los directivos relacionadas con la comunicación en la coordinación regional de la Misión Sucre en el estado Guárico.

## **2.4 Fundamentación teórica de la estrategia propuesta**

El diseño de una estrategia de comunicación no es más que la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas.

Peter Drucker define a la estrategia como una respuesta a las dos preguntas siguientes: ¿Qué es nuestro negocio? Y ¿Que debería ser? Por otro lado Alfred Chandler JR. La define como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Mientras Igor Ansoff especifica a la estrategia como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro.

En resumen, podemos definirla como un conjunto de actividades, fines y recursos que se analizan, organizan y plantean de tal manera que cumplan con los objetivos que la organización determinó en cierto tiempo.

Tomando en cuenta estas consideraciones teóricas y después de haber analizado los distintos tipos de modelos de estrategia existentes y teniendo en cuenta las características de la organización donde tiene lugar la investigación, la autora considera que el modelo más adecuado es el propuesto por del colectivo de autores del Instituto de Ciencias Pedagógicas y que aparece en la figura 2.1.3

Fases

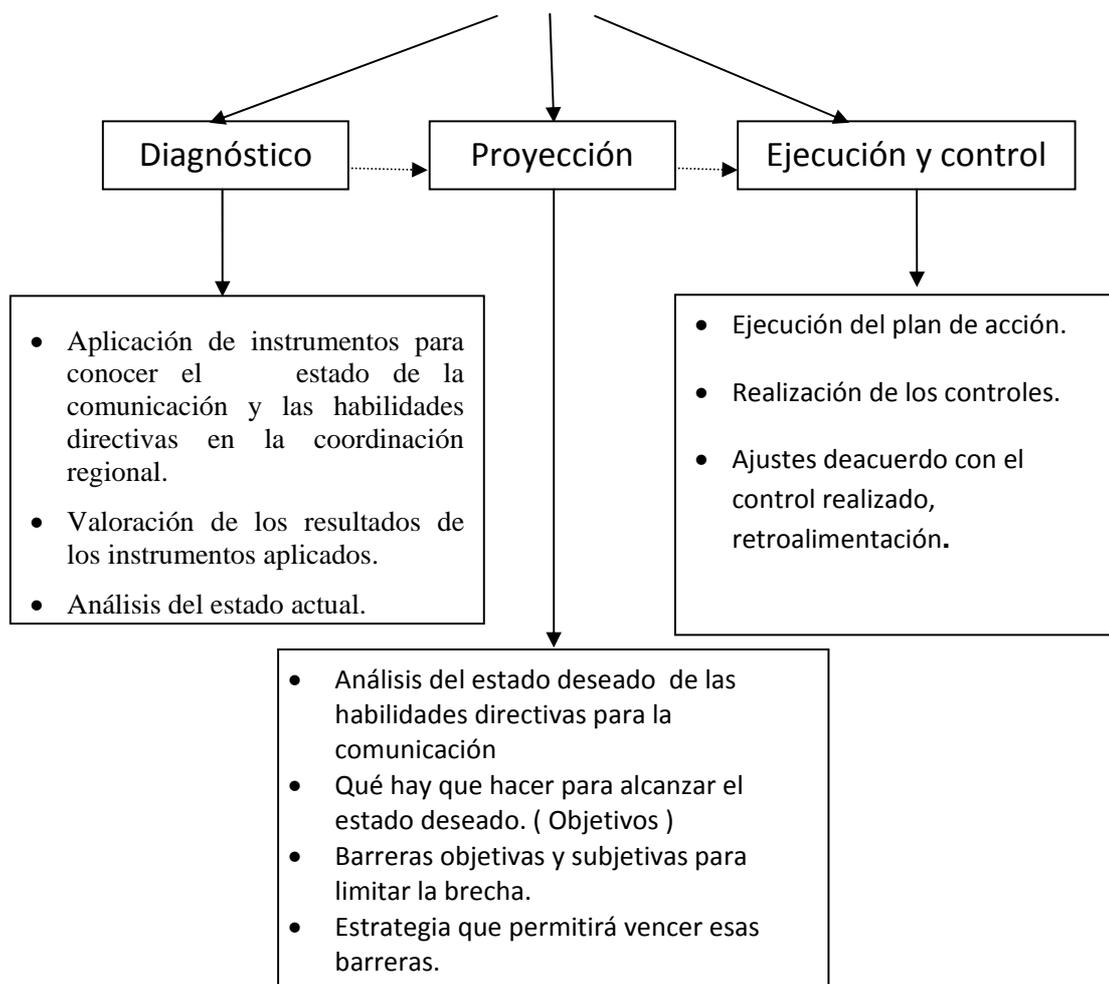


Figura 2.1.3 Etapas de la estrategia propuesta Fuente: Colectivo de autores del Instituto de Ciencias Pedagógicas (2000)

La estrategia se elaboró teniendo en cuenta las características propias de la realidad educativa venezolana actual y consta de tres fases:

Fase diagnóstica, Fase proyección y Fase ejecución y control.

A continuación se describe de forma específica cada fase del modelo elegido.

#### 2.4.1 Fase 1. Momento de diagnóstico

En esta fase distinguiremos tres etapas; la primera realizada exclusivamente por la investigadora por medio de la observación directa, sobre la cual Sabino, C. (1997), señala: "La observación directa es aquella a través de la cual se puedan conocer los hechos y situaciones de la realidad social". (p. 134), Es decir es la investigación

personalizada de manera detallada del ambiente estudiado. La segunda parte será realizada de manera participativa, conjuntamente con los coordinadores y facilitadores, con la finalidad de recoger información relacionada con una estrategia metodológica para la integración comunicacional de los coordinadores de los programas de la Misión Sucre del estado Guárico.

Conjuntamente se busca conocer el estado en que se encuentran dichas aldeas a nivel de comunicación e integración, además de la calidad de la información suministrada en cada área académica a través de los programas educativos impartidos por los facilitadores

Los resultados que se obtienen en estas tres etapas constituyen la base sobre la cual la investigadora trazará la estrategia.

Para la valoración de los resultados de los instrumentos aplicados se utilizan las técnicas de trabajo en grupo y si se requieren métodos estadísticos.

### **Estado actual**

Es una fotografía de todo lo que acontece en las aldeas universitarias del municipio Juan Germán Roscio del estado Guárico, relacionada con la integración comunicacional. Definir el estado actual es de gran importancia pues se puede comparar ante cualquier cambio que ocurra durante el proceso de implementación de los instrumentos de investigación u otra causa que facilite la comprobación de la misma.

Se establecen determinados parámetros relacionados con los aspectos fundamentales como pueden ser entre otros:

- Clima organizacional.
- Calidad de las actividades docentes.
- Actividades donde participen varias aldeas.
- Actividades donde participen estudiantes de diferentes especialidades dentro de una misma aldea.
- Motivación y comunicación.

Esta fase finaliza con la determinación de las necesidades en el contexto comunicacional y para ello se organizan talleres en los que se analizan cada una de estas necesidades y la prioridad que tienen para la comunicación en la comunidad. En tal sentido se asumen la técnica de lluvia de ideas.

#### **2.4.2 Fase 2. Momento de proyección**

Para la elaboración y definición de los objetivos estratégicos se debe tener en cuenta el siguiente ejemplo:

Objetivo 1. Contribuir a fortalecer la identidad de la Misión Sucre como institución social.

Objetivo 2. Diseñar una proyección social orgánica de la actividad institucional para sus públicos externos.

Objetivo 3. Fomentar el posicionamiento de la imagen de la Misión Sucre como institución académica de relevancia social en los públicos externos e internos.

El **estado deseado** es:

- Una imagen posible del estado futuro deseado.
- Incursiona en las preocupaciones y necesidades enraizadas.
- Es algo que vale la pena alcanzar.
- Aporta significado al trabajo que hace la gente en la organización.
- Es un punto de arrancada para alcanzar niveles de especificidad cada vez mayores.
- Se basa en dos profundas necesidades sociales: comunicación e integración.

Asumir la etapa de proyección sin una definición del estado deseado constituye uno de los errores más comunes y de peores consecuencias para el diseño, del mismo modo no puede obviarse la participación de las personas en este proceso pues su parecer es necesario para alcanzarlo.

Por otra parte, (Zaida Gómez) reconoce como otras de las faltas frecuentes en la creación del estado deseado las siguientes:

- Ignorar el efecto del cambio en un área de la cultura de la organización, y en el sistema como un todo, dando como resultado una definición de estado deseado limitada a una pequeña parte de lo que necesita cambio.
- Basarlo en lemas bellos, pero vacíos.
- Crear una definición de estado deseado inamovible que no pueda ser cambiada.

**Los objetivos** están dirigidos a alcanzar el estado deseado de la organización. Se basan en resultados, logros, fines deseados y potencialmente realizables hacia los cuáles se dirigen los planes de acción y esfuerzos de una organización,

Según (Zaida G) es la expresión de un resultado que se quiere lograr y la razón por la cual se desea alcanzar este resultado. Deben ser realistas, medibles, motivadores, específicos y claros.

Para su formulación deben aplicarse técnicas de trabajo en busca consenso y compromiso que garanticen el logro de los objetivos propuestos.

**Las barreras** son obstáculos que se interpone al logro, en la práctica, de las metas y la visión. Pueden ser internas y externas, constituyen fuentes de resistencia al cambio, retos o problemas que deben resolverse.

Al mismo tiempo las barreras pueden verse como:

- Indicadores de la estrategia.
- Formas de normalizar la comunicación acerca de lo que no funciona.
- Vías para adueñarse de los problemas.
- Oportunidades para niveles más profundos de honestidad y conexión.
- Vías para evidenciar lo negativo y resolverlo.
- Indicadores de futuros conflictos, si se quedan sin resolver.
- Miedos y ansiedades acerca del futuro basados en lo que no funcionó en el pasado.

## **Estrategias**

La estrategia pueden orientarse a:

- Vías para moverse de la realidad a la visión.
- Mapas de ruta direcciones, para mejorar que lugar.
- Guías para la localización de recursos.
- Largo radio de alcance.
- Vías para superar las barreras.
- Fuentes de Tácticas múltiples.
- Basada tanto en metas de procesos como de contenido.
- Trabajables.
- Directas e indirectas.
- Interactivas y holísticas.

### **Plan de acción**

Contemplan dentro de su accionar:

- Descripciones concretas de lo que va a pasar.
- Centrados en lo específico.
- Inmediatos.
- Claramente relacionados con la visión y las metas.
- Vías detalladas para implementar estrategias y para vencer barreras.

### **A modo de ejemplo algunas acciones comunicativas por objetivos**

Objetivo: Se trata del objetivo general al que estará tributando esta acción.

Ejemplo:

I- Divulgar entre los componentes del público interno una visión lo más acabada posible sobre los objetivos, estrategias y proyectos que se propone la institución.

**Acción:** Se denomina la acción de comunicación.

Ejemplo: Talleres sobre resultados de ejercicio de planeamiento estratégico

**Objetivo específico de la acción:** Se describen los objetivos específicos que se prevé cumplir con esta acción.

Ejemplo:

- Divulgar los resultados del ejercicio de planeamiento estratégico.
- Discutir entre todos aquellos aspectos que merezcan una explicación detallada.
- Comprometer al máximo los actores y decisores de la fundación con los objetivos, la misión y la visión que fueron diseñados para la Facultad por un grupo reducido de compañeros.

**Público:** Se enuncia y define el público meta, o el segmento de público al que va a estar dirigida la acción comunicativa.

**Ejemplo:** Público interno. Personal docente (claustro) y personal administrativo

Ideas fuerza: Son las ideas que sustentan o que se persiguen a través de una acción comunicativa.

Ejemplo:

- Todos estamos comprometidos con el destino de la Misión Sucre
- El aporte de cada uno de nosotros es esencial para el logro de los objetivos propuestos.
- Cada uno de nosotros puede pronunciarse en relación con los resultados de este ejercicio de planeamiento estratégico.

Constituye el mapa de ruta para el esfuerzo de cambio, por lo que resulta determinante el que sea realista y efectivo. El plan se halla relacionado con las metas que se proponga para el cambio y se cuenta con los recursos para su ejecución.

Las cinco características de un plan eficaz de acción o cambio, se ofrecen a continuación.

- Las actividades se hallan claramente vinculadas con las metas y prioridades de este último.

- El Plan es específico. Los tipos de actividades están claramente identificadas más que generalizadas abiertamente.
- El plan es integrado. Las partes están estrechamente conectadas.
- El plan está en secuencia de tiempo. Existe una cronología lógica de los eventos.
- El Plan es adaptable. Existen planes de contingencia para adaptarlo a las fuerzas inesperadas.

Según (García, 2006) es importante esclarecer que un programa de este tipo no es un Plan de Trabajo, pues en condiciones esto llega a confundirse.

Conociendo las barreras es necesario establecer el programa para superarlas. En este paso hay que definir el ¿Qué hay que hacer?, ¿Cuándo hay que hacerlo? ¿Qué recursos se disponen para la ejecución de las acciones? y ¿quiénes son los responsables?

Después de considerar estos aspectos podemos afirmar que la elaboración de la Estrategia ha concluido, aunque queda la parte más compleja: su puesta en práctica y sobre todo que esta puesta en práctica se corresponda con las exigencias que están previstas y las características y cultura de la empresa.

### **Planes de contingencia**

Son acciones provocadas de acuerdo con:

- Fuerzas inesperadas.
- Las experiencias acumuladas con relación a las crisis.
- Oportunidades que se dan en la práctica y que es necesario aprovechar.

Estas acciones deben estar estructuradas y definidas según los recursos disponibles y cumplirlas para estos momentos al lograr ser lo suficientemente flexible para su adecuación en el momento preciso.

Una vez creado el diseño de la Planificación Estratégica, debemos establecer, cronológicamente y según lo analizado todo el andamiaje de su ejecución con las precisiones y el acople con el sistema de controles definido

### **2.4.3.- Fase 3.Momento de ejecución y control**

Desarrollar la estrategia es implementar lo planificado considerando que: La estrategia es toda acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto. (Santesmases, 1999). Indica la forma de moverse de la realidad a lo que deseamos lograr, puede considerarse una guía de acción para concentrar y asignar recursos y voluntades.

Durante la implementación de la estrategia y en cada uno de los pasos del modelo propuesto no puede obviarse la función de control. Con frecuencia hay que hacerse interrogantes como:

¿En qué somos buenos? ¿Con quién me puedo comparar?

¿Quiénes son mis competidores? ¿Por qué son mejores?

¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Por qué?

¿Qué oportunidades me ofrece el entorno? ¿Las tengo identificadas?

¿En qué soy fuerte, en qué soy débil? ¿Por qué?

¿Qué fuerzas del entorno están incidiendo de forma negativa en la integridad comunicacional de la aldea?

¿Cuál es exactamente la estrategia a seguir?

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

elaboración y puesta en práctica de la estrategia. Desde el propio momento que comienza a concebirse la estrategia, el control empieza a desempeñar su papel. El cumplimiento de este importante aspecto permite una constante retroalimentación como elemento esencial del control.

**La evaluación de la estrategia** es un paso muchas veces olvidado, pero tan importante como cualquiera de los pasos anteriores. 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 polémicos 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.

El método de hacer la evaluación también dependerá del método en cómo se realizó el diagnóstico inicial (participativo o de intervención). Toda evaluación es eso precisamente, un diagnóstico “de salida”. Muchas veces existe la tentación de pasar por alto el proceso de investigación y se termina elaborando una evaluación “de gabinete”, a partir de los datos y presunciones con que cuenta el grupo Referente. Así, suele convertirse en una rutina apologética que poco aporta a la transformación. También podemos hablar de evaluación participativa.

**Posterior al diseño y como parte de este**, se debe realizar una reunión de información con la siguiente descripción general: Ejemplo:

Reunión en el aula o en el teatro, donde se debe desarrollar la siguiente agenda:  
Introducción general del coordinador de la Misión Sucre en el estado.

Presentación en PowerPoint de los resultados de la estrategia de comunicación.

Discusión en forma de taller de los elementos presentados, tratar de lograr la mayor participación posible sobre todo precisando aciertos y desaciertos de la estrategia de comunicación presentada.

Receptividad por parte de los coordinadores, y capacidad para estimular la participación, mediante sugerencias o acotaciones, pues es la forma más efectiva para lograr el compromiso individual que se persigue, respecto a la Misión Sucre.

## **Conclusiones del Capítulo 2**

- 1- Se logra la caracterización de la coordinación regional de la Fundación Misión Sucre en el municipio Juan Germán Roscio y se establecen precisiones metodológicas y teóricas de cómo proceder ante el trabajo a realizar.
- 2- Se fundamenta teóricamente el modelo a utilizar en el diseño de la estrategia de comunicación interna dirigida a fortalecer las habilidades comunicativas en la coordinación regional de la Fundación Misión Sucre en el municipio Juan Germán Roscio del estado Guárico, describiendo ejemplos en lo positivo y en lo negativo a tener presente en el desarrollo de la misma

## **Capítulo III. Implementación de la estrategia de comunicación y valoración de los resultados alcanzados.**

### **INTRODUCCIÓN**

En el presente capítulo se realiza una detallada explicación del desarrollo de cada momento de la estrategia de comunicación ya fundamentada en el capítulo anterior y se analizan los resultados obtenidos luego de la aplicación de la estrategia propuesta.

Se tomó como punto de partida para realizar este análisis la información obtenida en la **primera fase** de la investigación, la cual tuvo como propósito fundamental conocer las insuficiencias existentes en la comunicación interna en las aldeas, además de la calidad de la información suministrada en cada área académica a través de los programas educativos impartidos por los facilitadores y para la cual se utilizaron la encuesta y el trabajo en grupo como técnicas fundamentales.

Toda esta información constituyó un resultado importante que fue considerado para, en una **segunda fase**, desarrollar una la estrategia de comunicación interna que contribuiría a sentar las bases para un mejor desempeño de las coordinaciones de aldea.

En la **tercera fase** del estudio se realiza una **valoración cualitativa**, a partir de las opiniones de los implicados, una vez que se haya puesto en práctica la estrategia, lo que permite una valoración de los aciertos y desaciertos .obtenidos hasta la fecha.

## **DESARROLLO.**

### **3.2 Desarrollo del procedimiento de la estrategia de comunicación interna**

Se describe a continuación el desarrollo de la estrategia de comunicación interna en la coordinación regional de Misión Sucre del municipio Roscio, basado en el diseño propuesto en el capítulo 2.

#### **Momento de diagnostico**

En primera instancia se elaboran los instrumentos para el trabajo investigativo, para ello se consultaron otras investigaciones y textos donde se explican las formas y vías de elaboración de estos. Se destaca el apoyo recibido por todos los miembros de la comunidad universitaria de la Misión Sucre en el estado de Guárico.

Cuestionario aplicado a la coordinadora regional. Ver anexo: 1

#### **3.2.1 Aplicación de instrumentos para conocer el estado de la comunicación y las habilidades directivas en la coordinación regional.**

Definitorio para el éxito de la implementación de la estrategia de comunicación lo es la realización exitosa del diagnóstico con instrumentos que permitan identificar las fortalezas y debilidades de la Misión Sucre en el momento de realización.

Estos instrumentos se aplicaron cumpliendo con todas las medidas posibles, entre ellos se señala, lugar adecuado, silencio, se le dio a los encuestados una explicación de lo que se deseaba de ellos, se entregaron los cuestionarios impresos con la calidad requerida, se le dio el tiempo requerido para que meditaran cada respuesta y ello permitió el logro de los objetivos propuestos.

#### **Valoración de los resultados de los instrumentos aplicados.**

Se desarrolla el diagnóstico en tres fases donde la primera fase, es la correspondiente a la observación directa por parte de la investigadora, donde se constató que:

- la información no fluye de manera directa de coordinadores a facilitadores y que en múltiples ocasiones llega por la vía de los propios estudiantes o de otros facilitadores.
- La planificación de los facilitadores de aldea se realiza de forma aislada, es decir, sin tener en cuenta la necesidad de colaborar e influir positivamente en la ejecución de los programas de otras aldeas.
- No existe integración entre los programas académicos de las aldeas, ni interna ni externa.
- No existe claridad en los objetivos y necesidades de realizar un trabajo conjunto para el bien común de la Misión Sucre.

Como parte de la segunda fase del diagnóstico se realiza una valoración de la encuesta aplicada a los coordinadores de aldea. Ver anexo: 2 realizando una valoración de cada pregunta del cuestionario realizado en la encuesta, **antes** del desarrollo de la estrategia de comunicación se observan los siguientes resultados:

Preguntas	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.- ¿Toma usted decisiones asume riesgos?	0	0	1	25	2	50	0	0	1	25

Como se observa las decisiones en la tabla anterior, se generan con lentitud existiendo una valoración dividida ya que el 75% de los encuestados reconocen que siempre y algunas veces se asumen riesgos.

Preguntas	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunc		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
2.- ¿Recibe Ud. Informes de gestión al término de cada semestre o	0	0	0	0	1	25	1	25	2	50

trayecto?										
-----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

La tabla nos permite afirmar que el 75% de los encuestados manifiesta que algunas veces y nunca reciben información al término de cada semestre o trayecto; aspecto muy nocivo para lograr una comunicación interna adecuada.

Preguntas	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
3.- ¿Propone mejoras cuando ve que algo no se está haciendo bien en la coordinación?	0	0	1	25	3	75	0	0	0	0

Analizando la tabla de la interrogante 3 se aprecia un aspecto positivo ya que el 75% de los encuestados señala que casi siempre y algunas veces realizan propuestas de mejoras, aunque estas no siempre son tomadas por los decisores

Preguntas	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
4.- ¿Diría que tiene capacidad para motivar y comunicar a sus subordinados?	1	25	1	25	1	25	1	25	0	0

Detenidos en el análisis de la tabla anterior se reconoce por los encuestados que el 50% de estos manifiestan que siempre y casi siempre los coordinadores demuestran capacidad para motivar y comunicar a sus subordinados requiere de un análisis y desarrollo de acciones para lograr al menos una mejora de este importante indicador.

Preguntas	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5.- ¿Realiza reuniones mensuales con sus subordinados para informar acerca de las decisiones que toma?	1	25	0	0	1	25	2	50	0	0

Por ultimo las respuestas a la interrogante 5 relacionada con el desarrollo de reuniones es de vital importancia pues en ella se deben aprovechar las potencialidades de la comunicación descendente y ascendente muy decisiva dado el grado de dispersión de los miembros de la comunidad universitaria, por lo que debe analizarse soluciones para ello pues el 75% plantea que casi nunca y algunas veces se desarrollan estas.

Realizando una valoración general de los resultados a los coordinadores de aldeas, se constata que el 83 % de los encuestados plantea que solo algunas veces mantiene una comunicación efectiva con los facilitadores sobre la planificación de los programas y un 17 % asegura que nunca lo hace.

Por otra parte, el 91, 6 % considera que no se orienta a sus facilitadores durante la planificación del trabajo en las aldeas solo algunas veces, mientras el 8 % reconoce que no lo hace.

El 100 % de los encuestados afirma que nunca se ha promovido una estrategia metodológica que contribuya en la gestión de la información entre coordinadores y facilitadores. De igual forma el 100 % asegura que solo algunas veces recibe la información sobre los programas educativos a nivel de la gerencia direccionada por la coordinación regional.

Por otro parte, el 100 % asevera que nunca estimula de manera proactiva la información integral entre los facilitadores que tiene a su cargo y que en la coordinación nunca se aplica alguna estrategia de integración comunicacional.

**En el tercer momento** del diagnóstico se entrevistó de manera grupal a coordinadores de aldeas, facilitadores y estudiantes. Quienes llegaron al consenso de que el flujo de información entre la organización de las aldeas es deficiente entre las causas mencionadas se hayan las siguientes:

- La información no fluye de la manera correcta ni vertical ni horizontalmente.
- La falta de orientación y promoción de las actividades a realizar planificadas por las aldeas.
- No se realiza una reunión general de la Misión Sucre a nivel direccional para conocer la planificación de las aldeas.

La integración dentro de las aldeas se valoró de regular debido a:

- No se realiza un control interno a la integración de los diferentes programas.
- No existe una estrategia de integración dentro de las aldeas.
- Las actividades se programan y se realizan de forma individual, sin tener en cuenta la planificación de otros programas.

Por otra parte, la integración entre las aldeas se evaluó de regular porque:

- Se desconoce el trabajo de cada aldea.
- No se realizan actividades de manera conjunta entre todas las aldeas.
- No se hacen reuniones entre los coordinadores de diferentes aldeas.

La principal causa identificada es que no existe una estrategia de comunicación e integración entre las diferentes aldeas.

### **Análisis del estado actual.**

**ESTADO ACTUAL:** La información no fluye de manera directa de coordinadores a facilitadores, tanto vertical como horizontal, la planificación de los facilitadores de aldea se realiza de forma aislada, no existe claridad en los objetivos y no reconocen la necesidad de realizar un trabajo conjunto y es inadecuada la orientación y promoción de las actividades a realizar por las aldeas, existe un criterio generalizado de no promoción de una estrategia metodológica, es limitada la forma proactiva de la información integral, no se realiza una reunión general de la Misión Sucre, no se realiza un control interno de los diferentes programas, no existe una estrategia de

iiintegración dentro de las aldeas, las actividades se programan y se realizan de forma individual, sin tener en cuenta la planificación de otros programas, se desconoce el trabajo de cada aldea, no se realizan actividades de manera conjunta entre todas las aldeas,

### **3.3. Momento de proyección**

#### **Análisis del estado deseado de las habilidades directivas para la comunicación**

**ESTADO DESEADO:** El estado deseado que se determinó alcanzar mediante la estrategia que se proponen en esta investigación se describe mediante los siguientes aspectos:

- La planificación de las actividades se hace sobre la base de la integración de las carreras y aldeas.
- Todas las aldeas están integradas.
- Fluye la comunicación entre las aldeas.
- Fluye la comunicación dentro de la aldea en todos los sentidos.
- Los programas académicos se integran.
- Se desarrollan talleres de forma sistemática, con periodicidad trimestral con los coordinadores de la misión y los coordinadores de las aldeas para ejercitar todo lo aprendido en el desarrollo de las habilidades directivas.

#### **¿Qué hay que hacer para alcanzar el estado deseado? (Objetivos)**

Es importante señalar que los objetivos propuestos pretenden lograr vencer la brecha entre el estado actual y el estado deseado y se complementan con la ejecución del plan de acción para cada uno de ellos.

#### **Objetivos:**

1. Capacitar a los coordinadores y facilitadores en aspectos teóricos de la comunicación
2. Desarrollar talleres para contribuir al logro de las habilidades directivas
3. Capacitar a los coordinadores y facilitadores en los temas de integración y planificación.
4. Implementar una herramienta que facilite la comunicación integrada entre las diferentes aldeas del estado.

### **Barreras objetivas y subjetivas para limitar la brecha.**

**BARRERAS OBJETIVAS:** No se cuenta con el financiamiento necesario para realizar actividades grupales tales como talleres y visitas a las aldeas.

Los docentes, coordinadores y facilitadores tienen sus compromisos particulares de trabajo que no están dentro de la misión Sucre.

Son muy limitados los canales de comunicación.

Los salarios son relativamente bajos.

No se cuenta con todos los recursos humanos que requiere la misión, lo que conlleva a que una misma persona realice, en ocasiones, más de una función.

**BARRERAS SUBJETIVAS:** En muchas ocasiones los docentes no son graduados de especialidades afines al contenido que imparten.

Los trabajadores, de forma general, no muestran constancia en la realización de las actividades que le corresponden.

La motivación de las personas involucradas es baja.

La estimulación monetaria no es constante, lo que provoca la inestabilidad de los docentes y facilitadores.

#### **3.3.1. Estrategia que permitirá vencer esas barreras.**

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico aplicado, el estado deseado y los objetivos planteados para alcanzarlo se elaboró el siguiente plan de acción para cada objetivo propuesto:

#### **Objetivo 1. Capacitar a los coordinadores y facilitadores en aspectos teóricos de la comunicación**

Acción II: Capacitación en temáticas de comunicación a todos los decisores de la coordinación y las aldeas.

Objetivo: Abordar elementos teóricos sobre comunicación.

Vía de ejecución: Conferencia

Medios: Presentación elaborada por la investigadora

Participantes: Coordinadores y facilitadores

Responsable: Investigadora

Lugar: salón de sesiones de la coordinación

Acción III: Realización de actividades metodológicas de intercambio sobre las teorías de comunicación.

Objetivo: Aplicar los conocimientos adquiridos en la conferencia sobre comunicación.

Vía de ejecución: Taller

Medios:

Participantes: Coordinadores y facilitadores

Responsable: Investigadora

Lugar: salón de sesiones de la coordinación

Acción IV: Desarrollo de actividades teóricas sobre las habilidades directivas, enfatizando en la habilidad para cambiar.

Objetivo: Abordar elementos teóricos sobre habilidades directivas.

Vía de ejecución: Conferencia

Participantes: Coordinadores

Responsable: Investigadora

Lugar: salón de sesiones de la coordinación

## **Objetivo 2. Desarrollar talleres para contribuir al logro de las habilidades directivas**

Acción V: Desarrollo de actividades prácticas sobre las habilidades directivas, enfatizando en la habilidad para cambiar, continuación.

Objetivo: Abordar elementos prácticos sobre habilidades comunicativas en los directivos.

Vía de ejecución: Mesa Redonda

Participantes: Coordinadores

Responsable: Investigadora

Lugar: salón de sesiones de la coordinación

Acción X: Talleres de debate sobre las vivencias acontecidas hasta la fecha en relación con la mejora de la comunicación en la Misión Sucre.

Objetivo: Intercambiar experiencias

Vía de ejecución: Debate

Participantes: Coordinadores

Responsable: Investigadora

Lugar: salón de sesiones de la coordinación

### **Objetivo 3. Capacitar a los coordinadores y facilitadores en los temas de integración y planificación.**

Acción VI: Divulgación de las mejores prácticas logradas por los coordinadores para demostrar las habilidades adquiridas durante la capacitación.

Objetivo: Aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en la conferencia sobre habilidades directivas y comunicativas. Estudio de casos Venezolanos

Vía de ejecución: Taller

Participantes: Coordinadores

Responsable: Investigadora

Lugar: salón de sesiones de la coordinación

En el taller correspondiente a esta sexta acción cada coordinador se focalizo en la aplicabilidad de los conocimientos adquiridos, expresando el gozo por la actividad realizada.

La proyección de documentales corresponde a la séptima acción, cuya finalidad le permitió a cada uno de los participantes observar imágenes y ejemplos alusivos a las habilidades directivas y comunicativas, generadora de tormentas de ideas.

Posteriormente, y en correspondencia con la acción anterior, se unieron las ideas para la personificación de un director con habilidades directivas y comunicativas, para contribuir al éxito de la Misión Sucre en el estado.

Acción VII: Debates sobre la proyección de documentales y videos con escenificaciones sobre la comunicación.

Objetivo: Proyectar documentales, videos donde se ponga de manifiesto las habilidades directivas y comunicativas

Vía de ejecución: proyección de videos.

Participantes: Coordinadores

Responsable: Investigadora

Lugar: salón de sesiones de la coordinación

**Objetivo 4. Implementar una herramienta que facilite la comunicación integrada entre las diferentes aldeas del estado.**

Acción VIII: Abordar desde los propios coordinadores la problemática de las habilidades que consideren no cumplidas por ellos hasta la fecha.

Objetivo: personificar las habilidades directivas y comunicativas

Vía de ejecución: taller

Participantes: Coordinadores

Responsable: Investigadora

Lugar: salón de sesiones de la coordinación

Acción I: Realización de actividades para divulgar la estrategia diseñada, haciendo énfasis en su carácter integrador.

Objetivo: Informar sobre las actividades a realizar en la aplicación de la estrategia

Vía de ejecución: Reunión

Participantes: Coordinadores

Responsable: Investigadora

Lugar: salón de sesiones de la coordinación

Acción XI: Incorporación de las técnicas informáticas a la gestión de las mejores vías para la comunicación.

Objetivo: Diseñar un sitio web que permita gestionar la información para mantener la comunicación

Vía de ejecución: Taller

Participantes: Coordinadores y facilitadores

Responsable: Investigadora

Lugar: salón de sesiones de la coordinación

En el desarrollo la décima primera acción cada coordinador expone sus experiencias en el empleo de las TIC para difundir la información, sin embargo, se evidencia que no hay un uso óptimo de las posibilidades que ofrecen dichas tecnologías para lograr la integración deseada y todos se unen al criterio de que es necesario un sitio web que permita gestionar la información y divulgar todas las actividades a realizar en coordinación regional. Se discutió acerca de las vías para divulgar las actividades programadas, tomando en cuenta desde las tradicionales como son los murales, folletos, cartas, propagandas hasta el correo electrónico y otras formas modernas. Se tomó el acuerdo de situar un espacio para "Buzón de Sugerencias".

Acción IX: Tratamiento teórico práctico a la confección y desarrollo de agendas directivas

Objetivo: Elaborar agenda directiva

Vía de ejecución: Taller

Participantes: Coordinadores

Responsable: Investigadora

Lugar: salón de sesiones de la coordinación

Como resultado de esta acción IX en el desarrollo del taller se elabora la agenda donde se especifica cada aspecto correspondiente, la que puso en evidencia la importancia de la misma en la realización de reuniones, como recurso eficiente para el logro del éxito en la organización, siendo sus indicadores:

Indicadores

- 1 Planifique el encuentro e informe al equipo.
- 2 Exija la puntualidad de los asistentes.
- 3 Elabore una agenda de contenidos con los temas a tratar.
- 4 Acote los temas según lo agendado.

- 5 Maneje la reunión con cuotas de humor
- 6 Evite los monólogos
- 7 Prevenga la formación de bandos entre los asistentes
- 8 Tome nota de los temas tratados en la reunión

### 3.3. Momento de ejecución y control

#### 3.3.1. Ejecución del plan de acción.

Se ha comenzado la ejecución del plan de acción y ello junto los aspectos obtenidos en el diagnostico nos permite realizar las siguientes reflexiones.

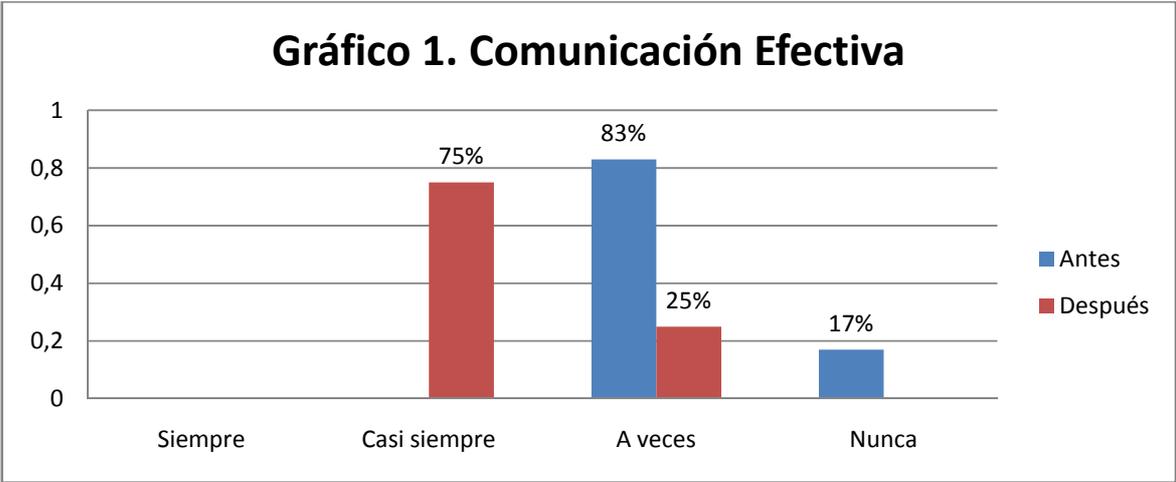
Se realiza una valoración después de desarrollada la estrategia de comunicación como parte del plan de acción y se aprecia un favorable avance en la coordinación de la Misión Sucre y para ello realizamos un comentario comparativo en cada pregunta.

**Después** de desarrollada la estrategia se realiza la encuesta de la primera fase, observándose una mejora en la comunicación interna expresado en los resultados por preguntas realizadas a continuación.

Pregunta 1	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.- ¿Toma usted decisiones y asume riesgos?	3	75	1	25	0	00	0	00	0	00

Los gráficos 1, 2, 3, 4 y 5 que observan a continuación permiten comprar la situación de la comunicación integracional, antes y después de aplicada la estrategia en la coordinación regional del municipio Juan Germán Roscio.

En caso del grafico número 1 se constata las mejoras en la comunicación efectiva.



Los resultados por sí mismo permiten comprobar al comparar los resultados antes y después de la implementación de la estrategia de comunicación, la efectividad de la estrategia de comunicación desarrollada a que el 75% de los encuestados manifiesta que ahora se asumen decisiones con mayor riesgo.

Pregunta 2	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
2.-¿Recibe Ud. Informes de gestión al término de cada semestre o trayecto?	4	100	0	00	0	00	0	00	0	00

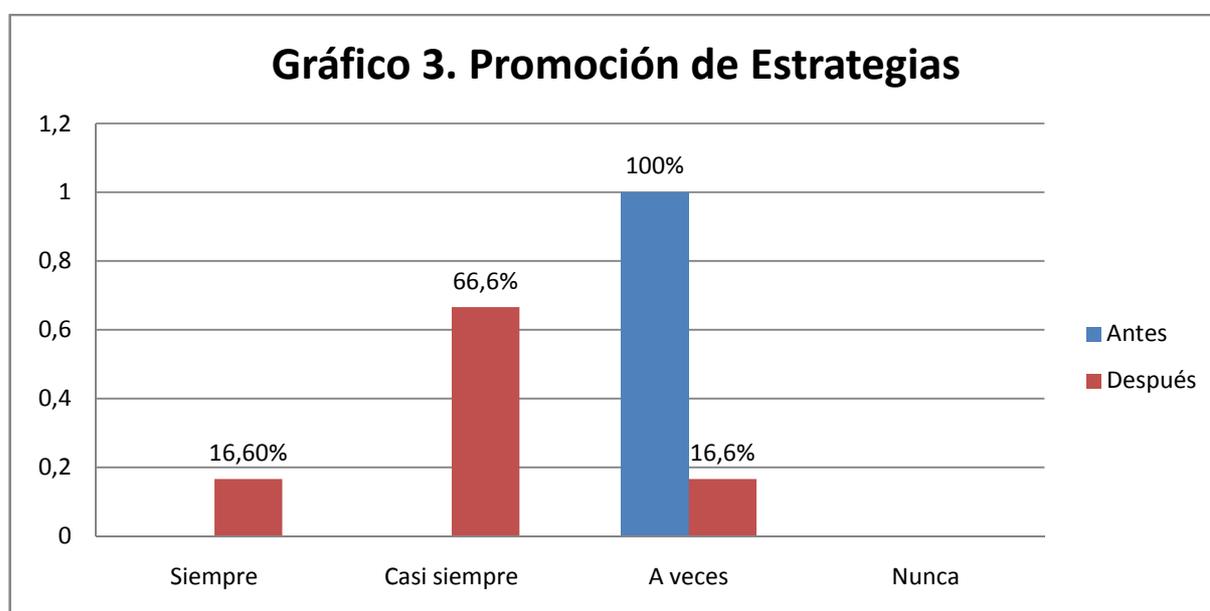
En el caso del gráfico 2 se comparan todo lo concerniente a la orientación a la planificación.



El análisis de lo expresado antes y después, permite afirmar que realizar la información al culminar cada semestre o trayecto y que todos los encuestados manifiesten que a partir del desarrollo de la estrategia siempre reciben información de gestión al término de cada semestre o trayecto es un indicador para poder afirmar que la estrategia diseñada e implementada permite acercarse a la visión propuesta.

Pregunta 3	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
3.- ¿Propone mejoras cuando ve que algo no se está haciendo bien en la coordinación?	2	50	1	25	1	25	0	0	0	0

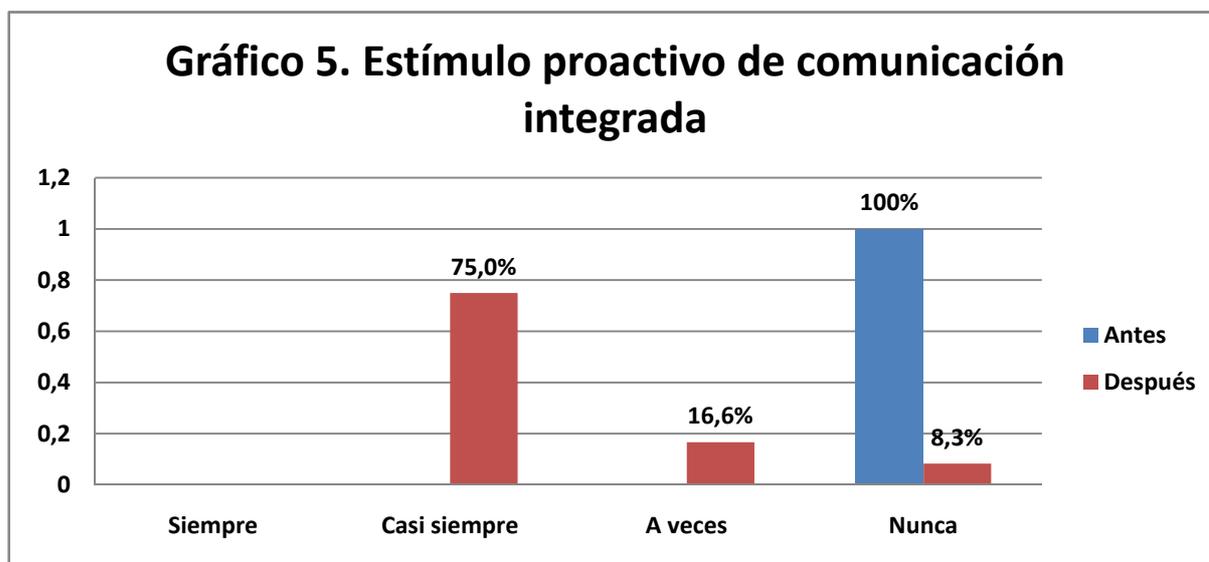
Una de las valoraciones más oportunas está dada en la comparación de la promoción de estrategias como técnica de trabajo y en el gráfico 3 se realiza una comparación de ello antes y después del desarrollo de la estrategia.



Eliminar de las expresiones de los encuestados los términos “casi nunca” y “nunca” en las propuestas de mejoras cuando observa que algo no está haciendo bien la



5.-¿Realiza reuniones mensuales con sus subordinados para Informar acerca de las decisiones que toma?	3	75	1	25	0	00	0	00	0	00
---	---	----	---	----	---	----	---	----	---	----



De igual forma el gráfico 5 reafirma que el pensamiento proactivo en las comunicaciones constituye un aspecto esencial ya que las actividades fundamentales a desarrollar deben ser concebidas con una planificación anticipada y ello es solo posible con pensamiento y acción proactivos. Y aunque el desplazamiento en la gráfica no es el óptimo, si se observa una mejora en esta importante apreciación.

**En el momento de ejecución se obtuvieron las siguientes experiencias.**

Durante la realización de la acción uno se logró la motivación de los coordinadores regionales quienes comprendieron la necesidad de implementar estrategia orientada fortalecimiento de las habilidades directivas y comunicativas.

La acción dos y tres consistió en una conferencia en la cual se abordaron elementos teóricos sobre la comunicación y habilidades comunicativas con ella se le brindó a los coordinadores, los aspectos necesarios para mejorar la comunicación e integración entre ellos.

Posteriormente se realizó un taller donde se aplicaron los conocimientos adquiridos en la conferencia anterior, este gozó de la aceptación de los participantes.

En la cuarta acción cada coordinador evaluó la aplicabilidad del conocimiento adquirido para el fortalecimiento de las habilidades directivas y comunicativas logrando así mayor interacción entre ellos en el contexto organizacional.

En el taller correspondiente a la quinta acción cada coordinador se focalizó en el documental, dando origen a las tormentas de ideas sobre las habilidades directivas y comunicativas.

Posteriormente, unieron las ideas para la personificación de un director con habilidades, para contribuir al éxito de la Misión Sucre en el estado.

En la acción número siete se elabora la agenda donde se especifica cada aspecto correspondiente, la que puso en evidencia la importancia de la misma en la realización de reuniones, como recurso eficiente para el logro del éxito en la organización. Se elaboró una agenda similar al siguiente ejemplo:

En la acción siguiente se realizó un debate para intercambiar experiencias sobre el uso

En la sexta acción cada coordinador y facilitador expone sus experiencias en el empleo de las TIC para difundir la información, sin embargo, se evidencia que no hay un uso óptimo de las posibilidades que ofrecen dichas tecnologías para lograr la integración deseada y todos se unen al criterio de que es necesario un sitio web que permita gestionar la información y divulgar todas las actividades a realizar en las aldeas.

En la acción número siete se realizó una planificación en conjunto, la que puso en evidencia la importancia de la comunicación como vía para el correcto funcionamiento de la gerencia de la misión Sucre en el estado. Se elaboró un plan de actividades similar al del ejemplo siguiente:

Aldea	Contenido	Responsable	Fecha	Información a divulgar
-------	-----------	-------------	-------	------------------------

Eduardo Méndez	-Programas educativos. - Avisos	Coordinador R  Coordinador A	1era semana de mes  Una semana de antelación	Eventos, talleres, reuniones, planificación, etc.
----------------	------------------------------------	------------------------------------	--	---

En la octava acción se discutió acerca de las vías para divulgar las actividades programadas, tomando en cuenta desde las tradicionales como son los murales, folletos, cartas, propagandas hasta el correo electrónico y otras formas modernas. Se tomó el acuerdo de situar una cartelera informativa en cada aldea, mientras se construya el sitio web de la Misión.

En la última acción se diseñó un sitio web, que permita gestionar la información de las aldeas universitarias, para ello se tuvo en cuenta las opiniones y sugerencias de cada uno de los participantes en la actividad.

### 3.3.2. Realización de los controles.

El control está concebido desde el mismo momento en que se comenzó la realización de la estrategia de preparación de los coordinadores y facilitadores de la coordinación regional. Por tanto no se limita a comprobar su implantación, sino que comienza a realizarse desde que se aplica y se define el estado actual que presenta la coordinación.

Un tiempo después de concluir la última acción correspondiente al plan concebido se aplicó nuevamente la encuesta que aparece en el anexo 1. Los resultados se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Resultados de la encuesta después de aplicada la estrategia.				
Aspecto a medir	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
Comunicación efectiva		75 %	25 %	

Orientación para la planificación	8,3 %	83,3 %	8,3 %	
Promoción de estrategias	16,6 %	66,6 %	16,6 %	
Recibe información de programas		83,3 %	16,7 %	
Estimulo proactivo de comunicación integrada		75,0 %	16,7 %	8,3 %
Aplicación de estrategia comunicacional			100 %	

### **3. Ajustes de acuerdo con el control realizado, retroalimentación.**

Todo proceso de gestión debe mantener como actividad permanente el control de todas las actividades a realizar durante la ejecución de todas las acciones propuestas para cada momento de la estrategia diseñada y realizadas; logrando de forma sistemática realizar las acciones consecuentes posteriores al control en cada acción emprendida, insistimos de forma sistemática y oportuna para lograr la mayor efectividad posible en las acciones emprendidas. Destacamos acciones consecuentes porque no siempre se realizan acciones correctivas, en ocasiones el control arroja un buen desempeño y corresponde entonces una estimulación ya sea moral o material

Cabe señalar que hasta el momento de realización del presente informe no ha existido la necesidad de realizar ningún plan de contingencia dado el cumplimiento de todo lo planificado inicialmente.

## **Conclusiones parciales**

La implementación de la estrategia permitió constatar avances en:

1. La planificación integrada, con la participación de todos los coordinadores de aldea contribuye a una mayor calidad en el cumplimiento de los objetivos de la Misión Sucre
2. La planificación de forma conjunta logra un mayor compromiso con las acciones a ejecutar.
3. La conformidad con la divulgación de las actividades a realizar dentro de las aldeas.
4. Se observan una tendencia a la integración de los programas, de alguna manera.
5. De igual forma permitió concluir que es necesario un reajuste constante del plan de acción de manera que permita ir alcanzando peldaños superiores en la comunicación e integración de las aldeas. Pues la investigación no debe considerarse terminada sino el punto de partida para nuevas estrategias y planes de acción en dependencia de las gerencias actuales y venideras

## CONCLUSIONES

Después de realizado el trabajo investigativo en la coordinación de la Misión Sucre en el municipio Juan Germán Roscio del Estado Guárico podemos concluir que:

- El análisis de los fundamentos teóricos relacionados con la investigación permitió ampliar y profundizar en los basamentos conceptuales de elementos de comunicación, integración comunicacional, gerencia, el gerente como coordinador así como, en los de estrategia y los diferentes modelos de estrategia, pudiendo fundamentar la estrategia metodológica diseñada.
- Se diseñó una estrategia para la integración comunicacional y de coordinación de los programas educativos que se consta de tres fases: diagnóstico, proyección y ejecución y control.
- La aplicación de la estrategia para la integración comunicacional y de coordinación de los programas educativos en la coordinación regional de estado Guárico ha permitido encontrar las principales dificultades, caracterizar la problemática existente, identificar las barreras y resultó de gran valor las actividades realizadas en conjunto.
- El logro de un primer nivel de integración comunicacional y de coordinación entre coordinadores y facilitadores marca la motivación para continuar la investigación en este sentido.
- Valorar la gerencia como instrumento capaz del desarrollo y transformación suficiente de conocimiento acerca de la gerencia administrativa

## **RECOMENDACIONES.**

1. Programar el sitio web diseñado para la gestión de la información en las aldeas s universitarias.
2. Proponer a la coordinación nacional la creación de un eslabón de mando a nivel municipal con la creación de un coordinador municipal en todas las regiones.
3. Continuar la investigación para la aplicación del procedimiento en otras aldeas del estado de Guárico.

## BIBLIOGRAFIA

1. Aguilera, J (2008) Gerencia Integral de Comunicaciones. 1ª Ed. Colombia: Ediciones Ecoe.
2. AlbizaGallastegi, Eneba y otros: Dirección estratégica de los recursos humanos. Ed. Pirámide, Madrid 2001.
3. Andrade, A. 1997. La batalla de la Comunicación Interna. Harvard Deusto Business Review. Barcelona.
4. Arellano, E. (2011) Revista Numero 62 RAZON Y PALABRA. Estrategia de Investigación al Desarrollo de la Cultura Comunicacional. Editorial Abrazos sin Ritos.
5. Arellano, Enrique C.: “La estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones”. Disponible en: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/supesp/estrategia.htm> (Consultado: 9/2004)
6. Arellano, Enrique C.: “La estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones”. Disponible en: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/supesp/estrategia.htm> (Consultado: 9/2004)
7. Aristiguetti, K. (2006). Diseños Estratégicos de Organización. Barcelona. Editorial Preintice Hill Hispanoamericana.
8. Báez Edith (2011). Factores y funciones de la comunicación. <http://es.slideshare.net/prolenguaje/factores-y-funciones-de-la-comunicacin-9550060>
9. Ballestrini, M. (2006). Como se elabora el proyecto de investigación. Caracas. Editorial Bl. Consultores Asociados.
10. Balza Alejandro R. y Aphal (2000). Desarrollos en la Comunicación Interna. comunicologos.com
11. Baptista, L; Fernández, C y Hernández, S. Metodología de la Investigación. Edit. McGraw-Hill, 2º Ed. México 2011.
12. Bartola, A. Comunicación y Organización Comunicante y la Comunicación Organizada. Ediciones Palidos Ibérica-España 1992.
13. Becerra, M.J: “Una estrategia pedagógica para el desarrollo de la competencia para la comunicación interpersonal en el desempeño profesional de los ingenieros” Tesis de Doctorado, ISPJAE. 2003.
14. Biasca, R. (1998) Change Management, cambio certero para mejorar resultados. 2ª Ed. Argentina: Ediciones Macchi.
15. Capriotti Paul (1998) Universidad Rovira i Virgilio Tarragona (España)

16. Carapaica, L. (2001) Cómo gerenciar el cambio organizacional. [Documento en línea] Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/15/cgco.htm> [Consulta: 2009, Agosto 12]
17. Cardona José M (2007) La cultura de la comunicación interna. Castro Rúz, Fidel: Clausura V Congreso del PCC. La Habana, 1997. Cerna, J.C: "Aspectos básicos en la gestión del talento humano" [www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml](http://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml)
18. Castejon, Hercilia (2003). Un modelo de comunicacional para la eficiencia persona y laboral. Tesis doctoral de la Universidad de la Luz. Maracaibo-Venezuela
19. Castillo, Jaime del, Mercedes Bayón y Rosa Arleta: La empresa ante los medios de comunicación, Ed. Deusto, Bilbao, s/f.
20. Chiavenato Idalberto: Gestión del Talento Humano. Ed. MC Graw-Hill., 2004.
18. Chuquiseno, R: "Gestión del talento humano". [www.monografias.com](http://www.monografias.com).
- Cruz, Sandoval, J. La Crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional. Tesis de Doctorado, Ballatarera, 2004.
21. Chiavenato, (1999). La administración gerencial. México. Editorial MC Grad-Hill
22. Cirigliano Carla. Gestión de la comunicación interna en las organizaciones.
23. Colectivo de autores I. C. C. P., revista educación (2000)
24. Constitución de la república Bolivariana de Venezuela (1999).
25. Costa, Joan: (1992). Identidad corporativa y estrategia de empresa, Ed. CEAC, Barcelona,
26. Daniel Prieto Castillo. (1999) La Comunicación en la [Educación](#). Ediciones Ciccus La Crujía, Argentina.
27. Drucker, L. (2003). Gerente y Recurso Humano. México. Editorial Mc Graw – Hill C.A.
28. Eldin, Francois (1998). El Managment de la Comunicación. Editorial S.A, Argentina.
29. Fernández Collado, Carlos (coord.) (1991) La comunicación en las organizaciones, Ed. Trillas, México D.F.
30. Fernández, A. (2004) Reflexiones sobre el BalancedScorecard. Revista de Antiguos Alumnos del IESE, páginas 30-34. [Revista en línea], 95. Disponible: <http://www.ee-iese.com/95/pdf/Fernandez.pdf> [Consulta: 2009, enero 15]
31. Fernández, C. La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas, México 1999.
32. Fernández, M. (2002) El "BalancedScorecard": Ayudando a implantar la estrategia. Revista de Antiguos Alumnos del IESE, páginas 31-42 [Revista en línea] Disponible: <http://www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf> [Consulta: 2009, Enero 15]
33. FrancoisEldin, (1998). El Managment de la Comunicación. Editorial S.A, Argentina.

34. García, C. (1998). Teorías Socioeducativas en América Latina: Producción y Transferencia de paradigma. Caracas: Fondo Editorial Tropyko.
35. Goldhaber, Gerald: Comunicación organizacional, Ed. Diana, México, 1994.
36. Gómez, 2005 Implementación de una estrategia de trabajo político ideológico que facilite la introducción futura de la dirección por valores en la subgerencia BISART SANCTI SPÍRITUS. Tesis de maestría en Dirección. Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez". 2005
37. Granell, E (1997) Éxito gerencial y cultura: retos y oportunidades en Venezuela. Caracas: Ediciones IESA.
38. Guardia Sergio. 2012. La planificación estratégica. Definición y tipos de estrategia. [http://www.emagister.com/que-es-planificacion-estrategica-definicion-tipos-estrategias\\_h](http://www.emagister.com/que-es-planificacion-estrategica-definicion-tipos-estrategias_h)
39. Guevara María 2011 Técnicas Gerenciales.
40. Hernández, R. y Otros. (2006). Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Caracas Episteme.
41. Herrera Martínez, Gabriela: "El éxito de la comunicación interna". Disponible en: [http://www.sht.com.ar/archivo/temas/exito\\_comunicacion.htm](http://www.sht.com.ar/archivo/temas/exito_comunicacion.htm) (Consultado: 9/2004)
42. <http://tecnicasgerenciales.blogspot.com/2011/11/tema-2-habilidades-directivas-de.html?spref=bl>
43. <http://www.gestion.org/grrhh/direccion/la-direccion-organizacional/>
44. Kaplún, Mario. 2003. Reseña de "Una Pedagogía de la Comunicación" Madrid: Editorial de la Torre.
45. Koonts y Weihrich. Administración una Perspectiva Global. Megrawhill 1996.
46. Kootler, Philip, (1989). Dirección de mercadotecnia, Ed. Prentice Hall, México, Morin, Edgar: Los siete saberes necesarios a la educación del futuro. Paris, UNESCO, 1999.
47. Kreps, G. L., La Comunicación en las Organizaciones Addison-Wesley Iberoamericana, España 1990.
48. León Lindberg. Define la Integración como un Proceso, 1999.
49. Lester, M. (2000). Administración de Empresa. Madrid. Editorial HERDERS, S.A.
50. Ley Orgánica de la Educación en Venezuela (2009).
51. Losada Díaz José Carlos. 2004. Gestión de la comunicación en las organizaciones. Editorial Ariel S. A. España.
52. Lucas, A. 1997. Componentes de los procesos comunicacionales. Selección de lectura, la Habana: Felix Varela.
53. Maldonado Wuillman Héctor, (2013). Manual de comunicaciones. [http://www.cca.org.mx/lideres/cursos/redaccion/comunicacion/principal\\_com](http://www.cca.org.mx/lideres/cursos/redaccion/comunicacion/principal_com)
54. Muñiz González Rafael (2013). <http://tiposdecomunicacion.net/>
55. Muñiz González. R, (2013). <http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm>

56. Muñiz Rafael (2010). La comunicación interna herramienta estratégica de la empresa en el siglo XXI. <http://www.marketing-xxi.com>
57. Muñiz, Rafael (2010). La comunicación interna herramienta estratégica de la empresa en el siglo XXI. <http://www.marketing-xxi.com>
58. Nosnik Abraham. La comunicación de las organizaciones de la aldea global.
59. Notas de clases del módulo Comportamiento Humano. Maestría en Dirección dictada por la Universidad de Sancti Spiritus, Cuba, Mayo, 2010.
60. Notas de clases del módulo Comportamiento Humano. Maestría en Dirección dictada por la Universidad de Sancti Spiritus, Cuba, Mayo, 2010.
61. Núñez Hurtado, Carlos, (1985) Educar para transformar, transformar para educar: una perspectiva creadora y dialéctica de la educación popular. Guadalajara, IMDEC, Ollins, wally: Identidad corporativa, Celeste Ediciones, Madrid, 1991.
62. Núñez Hurtado, Carlos: (2000) "Para sentirse y ser parte", en Rayza Portal, Hilda Saladrigas y Milena Recio: Selección de Lecturas sobre comunicación social. La Habana, Editora Política, pp. 90-93.
63. Pérez, (2004) Procedimientos para el logro de una integración eficaz de los Hospitales Provinciales Materno y Clínico Quirúrgico. Tesis de Maestría. Universidad de Sancti Spiritus "José Martí Pérez". Sancti Spiritus, Cuba, 2004.
64. Pérez, R. Estrategia Comunicacional. Editorial Ariel (2001) Universidad Complutense de Madrid-España.
65. Portal de Relaciones Públicas, Argentina [www.rrppnet.com.ar/gestiondelacomunicacion.htm](http://www.rrppnet.com.ar/gestiondelacomunicacion.htm)
66. Portal Moreno, Rayza, (2003) El camino de la utopía. Un estudio de las prácticas comunicativas de los Talleres de Transformación Integral de la Capital. Tesis de Doctorado en Ciencias de la Comunicación. Ciudad de La Habana,
67. Porter, M. (2002). Estrategia Competitiva. XXVI Edición México. Editorial Continental.
68. Prieto Castillo, Danie, (1999) La Comunicación en la Educación. Ediciones Ciccus La Crujía, Argentina.
69. Puyal, E. (2001) La comunicación interna y externa en la empresa. en [5campus.com.](http://www.5campus.com), Sociología, <http://www.5campus.com/leccion/comui>
70. Razón y Palabra, No. 4, Año 1, México 1996.
71. Reddin, G. (2004). Teoría del Desarrollo Gerencial. Bogotá. Editorial F.C.L. S.A.
72. Ríos L. Del gesto a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Editorial Académica Española. España. 2012.
73. Rodríguez, Marianela (2006). Estrategia comunicacionales, tesis de grado para el Magister. Maracaibo- Venezuela.
74. Sabino, C. (2002). El proceso de Investigación. Caracas. Editorial Panapo.
75. Sallenave, E. (2000). Efectividad de la gerencia Administrativa. México. Ediciones Preintice Hill Hispanoamericana

76. Santesmases Mestre. Los comportamientos comunes en la cultura organizacional. 1999.
77. Stoner, L. (2001). Principios de Gerencia. México. Editorial MC Graw Hill interamericana de México.
78. Tamayo M. (2000). El proceso de la investigación científica. (3ra. ed.). México: Editorial Limusa
79. Tejada Palacios, Luis, (1987). Gestión de la imagen corporativa. Creación y transmisión de la identidad de la empresa, Ed. Norma, Colombia,
80. Thompson, Ivan (2008). Definición de Comunicación.
81. Va Luna (2013) Comunicación interna de la empresa Administración de recursos. <http://html.rincondelvago.com/comunicacion-interna-de-la-empresa.html> [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx)

**ANEXOS**

## Anexo 1

**Ciudadano:**

**La presente encuesta tiene como objetivo recoger información relacionada con una estrategia de comunicación a fin de valorar las habilidades directivas y comunicativas de los coordinadores regionales de la Misión Sucre en el municipio Juan Germán Roscio, la misma se empleará para la realización de una investigación correspondiente a una tesis de maestría.**

**En tal sentido, le agradezco su colaboración al responder las preguntas que contiene el presente instrumento de recolección de datos.**

### **INSTRUCCIONES**

- ✓ **Responda las preguntas con la mayor sinceridad, su colaboración será muy valiosa.**
- ✓ **Para dar respuesta marque con una X la que se asemeje más a su opinión dentro de las casillas vacías que aparece debajo de los temas a responder.**
- ✓ **No se requiere su identificación.**

1.- ¿Toma usted decisiones y asume riesgos?

Siempre       Casi siempre       Algunas veces       Casi nunca       Nunca

2.- ¿Recibe Ud. Informes de gestión al término de cada semestre o trayecto?

Siempre       Casi siempre       Algunas veces       Casi nunca       Nunca

3.- ¿Propone mejoras cuando ve que algo no se está haciendo bien en la coordinación?

Siempre       Casi siempre       Algunas veces       Casi nunca       Nunca

4.- ¿Diría que tiene capacidad para motivar y comunicar a sus subordinados?

Siempre       Casi siempre       Algunas veces       Casi nunca       Nunca

5.- ¿Realiza reuniones mensuales con sus subordinados para informar acerca de las decisiones que toma?

Siempre       Casi siempre       Algunas veces       Casi nunca       Nunca

## Anexo 2

**Ciudadano:**

La presente encuesta tiene como objetivo recoger información relacionada con una estrategia de comunicación para valorar las habilidades directivas y comunicativas de los coordinadores de aldea de la Misión Sucre en el municipio Juan Germán Roscio, la misma se empleará para la realización de una investigación correspondiente a una tesis de maestría.

En tal sentido, le agradezco su colaboración al responder las preguntas que contiene el presente instrumento de recolección de datos.

### INSTRUCCIONES

- ✓ Responda las preguntas con la mayor sinceridad, su colaboración será muy valiosa.
- ✓ Para dar respuesta marque con una X la que se asemeje más a su opinión dentro de las casillas vacías que aparece debajo de los temas a responder.

**No se requiere su identificación**

**Cuestionario dirigido a los coordinadores de Aldea de la Misión Sucre en el municipio Juan Germán Roscio**

1.- ¿A través de quién recibe información relacionada con su trabajo en la Misión Sucre?

Medios de información	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
b. Jefe inmediato					
c. Compañeros de aldea					
d. Compañeros de otras aldeas					
e. Cartelera , revistas,					
F. Correo electrónico, intranet					

2. ¿La coordinación regional de la misión sucre, planifica actos reflexivos entre coordinadores de aldeas y docentes colaboradores?

Siempre       Casi siempre       Algunas veces       Casi nunca       Nunca

3.- ¿Suele ser convocado a actividades sociales de celebración y reconocimientos por la coordinación regional?

Siempre       Casi siempre       Algunas veces       Casi nunca       Nunca

4.- ¿Considera usted que puede establecer cualquier tipo de diálogo con su jefe?

Siempre       Casi siempre       Algunas veces       Casi nunca       Nunca

5.- ¿Cree usted que su opinión es considerada para el proceso de toma de decisiones?

Siempre       Casi siempre       Algunas veces       Casi nunca       Nunca

