

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



Título: Estrategia de Comunicación Interna en la
Aldea Universitaria Ribero 4 de la Misión Sucre.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO
ACADÉMICO DE MÁSTER EN DIRECCIÓN

Autor: Lic. Francisco Manuel Silva Aristimuño

Tutor: MSc. Marilyn Bernal Prado

2014

PENSAMIENTO

Estas horas de prisión en cinco sitios militares me sirvieron para hacer algo que no hacía desde algún tiempo: hablar con los muchachos de allá abajo, oír a los sargentos a los tenientes, a los capitanes. Oír sus críticas, sus aportes. Ellos tienen mucho que decir. Esta es una de las lecciones que he sacado. Uno de ellos me dijo: Mi comandante, no se olvide de nosotros. No permita que le bloqueen la comunicación entre nosotros y los altos mandos. Por ahí se van quedando las verdades que a usted no le llegan.

Hugo R. Chávez F.

14 de abril del 2002

DEDICATORIA

La culminación de este trabajo final de maestría lo dedico en primer lugar a Dios todo poderoso, por darme vida, y por guiarme en mi camino, enseñándome a diferenciar entre lo bueno y lo malo. Y sobre todo por haberme bendecido dándome la oportunidad de lograr mi meta.

A mi esposa Braudelis Gómez por haberme ayudado y comprendido en todo mi estudio. Te amo mi amor.

A mis hijos Francisco y María Victoria por su paciencia los quiero mucho.

Al Convenio Cuba – Venezuela, a la universidad de Sancti Spíritus porque sin ella como institución no hubiese podido lograr este objetivo.

A mi tutora la Prof. Marilyn Bernal Prado por brindarme todo su apoyo y colaboración en los momentos en que más lo necesite.

A todos los Prof. que a lo largo de la maestría han depositado su confianza, amistad y conocimientos en mí, en especial: Osvaldo Romero, Omar Pérez, Adilen Carpio, Alejandro Carbonell, Renier Esquivel, Camilo Valdivia, Raúl Alpizar.

A mis Padres Rafael y Yolanda por apoyarme en todo momento, a mis hermanos por darme aliento para seguir adelante. A mi gran familia por estar siempre conmigo.

A todos los maestrantes que a lo largo del estudio depositaron amistad, conocimientos solidaridad y compañerismo, en especial: Ángel, Yenni, María, Lisvey.

(Gracias)

AGRADECIMIENTO

Agradezco a dios por sus bendiciones con la que ha colmado en todos los momentos en vida, y por darme fuerzas para seguir adelante.

A la revolución bolivariana y a la revolución cubana por tener estos lazo de amistad y cooperación.

La Misión Sucre por darme esta oportunidad, estaré eternamente agradecido.

A todos los profesores que impartieron clases en la maestría, especialmente a mi tutora Marilyn Bernal, Adilen Carpio, Omar Pérez, Osvaldo Romero, Renier Esquivel, Alejandro Carbonel, Raúl Alpizar.

(Gracias)

Resumen

Las aldeas universitarias requieren adaptarse a las necesidades de la sociedad actual y a las particularidades del Sistema de Educación Superior Venezolano. Por los que se hace necesario el desarrollo de una Estrategia de Comunicación Interna que promueva la gestión de la comunicación desde el punto de vista interno en las aldeas. El presente trabajo tiene como objetivo el desarrollo de la estrategia de comunicación interna, que parte de una etapa de diagnóstico de la comunicación interna y los flujos de comunicación. En una segunda etapa se procede a la planificación en la que se identifican los públicos internos, los objetivos y las posibles estrategias de comunicación que se pondrán en marcha en la etapa de ejecución, a través de la definición de las acciones de comunicación interna. Finalmente se propone una etapa de evaluación, dónde se evalúan y controlan las acciones desarrolladas. En la investigación además se evalúa el desempeño de los profesores de la Aldea Universitaria Ribero 4. Se define como una investigación de campo, de tipo correlacional, apoyada en informaciones provenientes de la realidad, el uso de encuestas, entrevistas, método de escala de puntuación, matriz de factores internos, entre otros métodos y técnicas de necesaria inclusión para obtener la información. En este estudio se concluye que hay necesidad de continuar fomentando la comunicación interna, además perfeccionar el trabajo relacionado con la evaluación del desempeño e incorporar este método como sistema de trabajo de las aldeas universitarias.

Abstract

The university villages require adapting to the necessities of the current society and the particularities of the System of Education Superior Venezuelan. For those that it becomes necessary the development of a Strategy of Internal Communication in University Villages Ribero 4 that promotes the administration of the communication from the internal point of view in the villages. The present work has as objective the development of the strategy of internal communication that leaves of a stage of diagnostic of the internal communication and the communication flows. In a second stage you proceed to the planning in that the internal publics, the objectives and the possible communication strategies are identified which will start in the execution stage, through the definition of the actions of internal communication. Finally intends an evaluation stage, where they are evaluated and they control the developed actions. In the investigation also the acting of the professors of the University Village Ribero 4 is evaluated. It is defined like a field investigation, of type correlacional, supported in information's coming from the reality, the use of surveys, interviews, method of punctuation scale, womb of internal factors, among other methods and technical of necessary inclusion to obtain the information. In this study you conclude that there is necessity to continue fomenting the internal communication, also to perfect the work related with the evaluation of the acting and to incorporate this method like system of work of the university villages.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1 Introducción	6
1.2 La comunicación, una conceptualización necesaria	7
1.2.1 Funciones de la comunicación	9
1.3 Proceso de la comunicación	12
1.4 Tipos de comunicación	13
1.4.1 La comunicación interna	14
1.4.2 Herramientas para la comunicación interna	17
1.4.3 Valoración de procedimientos existentes para diseñar la Estrategia de Comunicación Interna	21
1.5 Evaluación del desempeño	22
1.5.1 Ventajas de la evaluación del desempeño	26
1.5.2 Preparación de las evaluaciones del desempeño	26
1.5.3 Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado	27
1.5.4 Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro	31
1.6 Problemática relacionada con la comunicación en la Misión Sucre	33
1.7 Conclusiones parciales	35
CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA DESARROLLAR LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN ALDEAS UNIVERSITARIAS DE LA MISIÓN SUCRE	36
2.1 Introducción	36
2.2 Procedimiento para desarrollar la estrategia de comunicación interna en aldeas universitarias	36
2.2.1 Etapa I: Diagnóstico	38
2.2.2 Fase II: Planificación	45
2.2.3 Etapa III: Ejecución	50
2.2.4 Etapa IV: Evaluación	51
2.3 Conclusiones parciales	57

CAPÍTULO III: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA ALDEA RIBERO 4 DE LA MISIÓN SUCRE	59
3.1 Introducción	59
3.2 Estrategia de comunicación interna en la Aldea Universitaria Ribero 4	59
3.3 Conclusiones parciales	82
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES	84
BIBLIOGRAFÍA	85
ANEXO	

INTRODUCCIÓN

El Sistema Educativo venezolano en la actualidad, ha sufrido un giro extraordinario en vía de potenciar la masificación de la educación de millones de personas, que estaban excluidas de la sociedad, de alcanzar otros niveles de enseñanza superior. La Revolución Bolivariana con el apoyo de la mayoría de la población humilde, que se hallaba fuera del acceso a la educación, puso a andar una verdadera revolución de la enseñanza, donde el pueblo ha sido el máximo protagonista de una experiencia única, no solo para el país, sino para Latinoamérica y el mundo, y donde se reconocen y admiran los grandes avances alcanzados en tan solo un año. El nacimiento de las misiones en el 2003 marcó un hito histórico fundamental en el proceso de transformaciones de nuestra patria la República Bolivariana de Venezuela. Tales misiones constituyen un conjunto de estrategias que viabilizan los planes y políticas para el país.

El Gobierno Nacional, a través de su ordenamiento jurídico establece el marco legal para la incorporación de la Misión Sucre al sistema público de educación universitaria, como alternativa estratégica para superar los niveles de exclusión existentes en la sociedad, especialmente en las clases populares de menores recursos. A continuación, se presentan cronológicamente los principales hitos históricos de la institución: El 08 de septiembre de 2003, según Decreto Presidencial N° 2.601, se establece la creación de la Primera Comisión Presidencial "Misión Sucre". El 09 de septiembre de 2003, mediante el Decreto Presidencial N° 2.604, publicado en la Gaceta Oficial N° 37.772, de fecha 10 de septiembre de 2003 fue creada la Fundación Misión Sucre, con personalidad jurídica y patrimonio propio, como ente adscrito al Ministerio de Educación Superior. El 09 de abril de 2007, se publica el Decreto Presidencial N° 5.266, mediante el cual se crea la Segunda Comisión Presidencial "Misión Sucre". El 04 de marzo 2008, según Decreto Presidencial N° 5.901, se dispone que la Fundación Misión Sucre se adscribe al Ministerio del Poder Popular para las Telecomunicaciones y la Informática. El 30 de julio de 2008, según Decreto Presidencial N° 6.285, se crea la Tercera Comisión Presidencial "Misión Sucre". El 19 de mayo de 2009, mediante el Decreto Presidencial N° 6.709, publicado en la Gaceta Oficial N° 39.181, se adscribe la Fundación Misión Sucre al Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior, con

la misión de promover el desarrollo del potencial creativo del ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad mediante la formulación y ejecución de planes, programas y proyectos dirigidos a garantizar a todos y todas, una educación superior emancipadora que promueva la transformación social y la construcción de una sociedad democrática, participativa y no excluyente. (Tomado de Memoria y Cuenta 2010)

La Misión Sucre, nace para dar respuesta a cientos de miles de bachilleres excluidos de la enseñanza superior y está contribuyendo a enlazar todos los elementos de transformación que van apareciendo, es necesario ubicar este proyecto en una visión que permita comprenderlo como parte de una construcción de ciencia de saberes, que supere las tradicionalistas y conservadoras formas de conocer, pensar, aprender, educar por la institucionalidad conservadora que se niega a morir para dar paso a otras formas culturales, pertinentes con las nuevas situaciones que emergen por todas partes.

Uno de los aportes más importantes que ha realizado el gobierno venezolano en materia educativa es la municipalización universitaria (las Aldeas Universitarias de la Misión Sucre) la cual ha tenido un gran avance en su creación, esto ha traído como consecuencia la inclusión de muchos bachilleres que por años fueron excluidos del sistema educativo venezolano. Sin embargo haciendo un análisis detallado se reconoce que aún se manifiesta la existencia de carencia de estrategias comunicativas en el interior de la misión, la falta de canales o la subutilización de los mismos, general 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 teórico. Desconocer esta realidad puede llevar a unas relaciones interpersonales que se desarrollan sobre rumores y suposiciones que desvirtúan y/o bloquean todo intento de comunicación; de esta manera, el colectivo se desintegra y se cae en un eterno monólogo improductivo o en un activismo inútil. (Carta Petrocelli y Fernández García, 2008)

Además constituye situación problemática en la presente investigación:

- Se ha podido evidenciar que los profesores no son seleccionados mediante pruebas de conocimientos y capacidad.
- No se les realiza, una vez seleccionados, evaluación de desempeño profesional.

- La mayoría de los profesores asesores son egresados en educación mención integral, especial e inicial. Esta característica deja evidenciado que estos docentes deben cumplir sus funciones en la educación primaria.
- Los profesores no tienen experiencia laboral en educación superior.
- No se capacita al personal docente en concordancia con la nueva metodología, la cultura organizacional y la ideología política.
- En este mismo orden de ideas, las aldeas pertenecientes al Municipio Ribero funcionan como instituciones distintas, puesto que los coordinadores emiten un conjunto de informaciones diferentes.
- Algunos coordinadores emplean formas de comunicación informales y emiten discursos que agreden verbalmente tanto a profesores asesores como a estudiantes y no saben delegar funciones.
- Tanto profesores como estudiantes se limitan a solicitar cualquier tipo de información, para no recibir mensajes no acorde con el proceso andragógico universitario.
- Existen barreras en la comunicación que afectan el desempeño profesional y académico de profesores y estudiantes.

Problema científico

¿Cómo mejorar la comunicación interna en las aldeas universitarias de la Misión Sucre, para contribuir al desempeño de sus trabajadores?

Objetivo general

Desarrollar una estrategia de comunicación interna en la Aldea Universitaria Ribero 4 que contribuya al desempeño de sus trabajadores.

Objetivos específicos

1. Sistematizar la bibliografía existente relacionada con la comunicación interna en instituciones universitarias, la conceptualización de la variable desempeño, con sus correspondientes análisis de los métodos de evaluación de desempeño; con el propósito de conformar el basamento teórico-conceptual de la investigación.
2. Proponer un procedimiento para desarrollar la estrategia de comunicación interna en aldeas universitarias de la Misión Sucre.
3. Diseñar la estrategia de comunicación interna en la Aldea Universitaria Ribero 4,

perteneciente al Municipio Ribero.

4. Implementar la estrategia de comunicación interna en la Aldea Universitaria Ribero 4.
5. Evaluar la incidencia de la implementación de la estrategia de comunicación interna en el desempeño de los trabajadores de la Aldea Universitaria Ribero 4.

Hipótesis de investigación

Si se desarrolla una estrategia de comunicación interna en la Aldea Universitaria Ribero 4 es posible contribuir al desempeño de sus trabajadores.

El valor teórico está dado por la construcción del marco teórico referencial, a partir de la sistematización bibliográfica sobre comunicación interna y desempeño de los trabajadores de las aldeas universitarias. Constituyen también valor teórico el procedimiento propuesto para elaborar la estrategia de comunicación interna.

El valor metodológico se refleja en la integración de conocimientos de diferentes áreas con la finalidad de diseñar una estrategia de comunicación interna a través de pasos ordenados de forma lógica, teniendo en cuenta las características y condiciones de las instituciones educativas. Poseen valor metodológico las herramientas de investigación utilizadas durante el trabajo de campo.

El valor práctico es la implementación de la estrategia de comunicación interna en la Aldea Universitaria Ribero 4 y la evaluación desempeño de los trabajadores de la aldea objeto de estudio.

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

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

participante.

Para su mejor comprensión el informe de investigación se presenta en tres capítulos, Capítulo 1: Marco teórico referencial de la investigación, Capítulo 2: Procedimiento para desarrollar la estrategia de comunicación interna en aldeas universitarias y Capítulo 3: Estrategia de comunicación interna en la Aldea Universitaria Ribero 4. Luego se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos correspondientes.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

La necesidad de la comunicación interna se ha ido acrecentando ya que los entornos en donde operan y realizan sus actividades las organizaciones, en sus diferentes sectores, son cada vez menos predecibles y más exigentes de la información. Por lo que en el presente capítulo se sistematizan conceptos básicos sobre comunicación interna y sus particularidades, así como los procedimientos existentes en la bibliografía consultada para el diseño de la estrategia de comunicación interna. Constituye objeto del capítulo la conceptualización de la variable evaluación del desempeño a partir de criterios de diferentes autores. Además se describen un conjunto de elementos que limitan la comunicación en las Aldeas Universitarias de la Misión Sucre, teniendo en cuenta estudios precedentes relacionados con el tema. Todo lo cual permite concebir el marco teórico referencial de la investigación. Ver Figura 1.1.

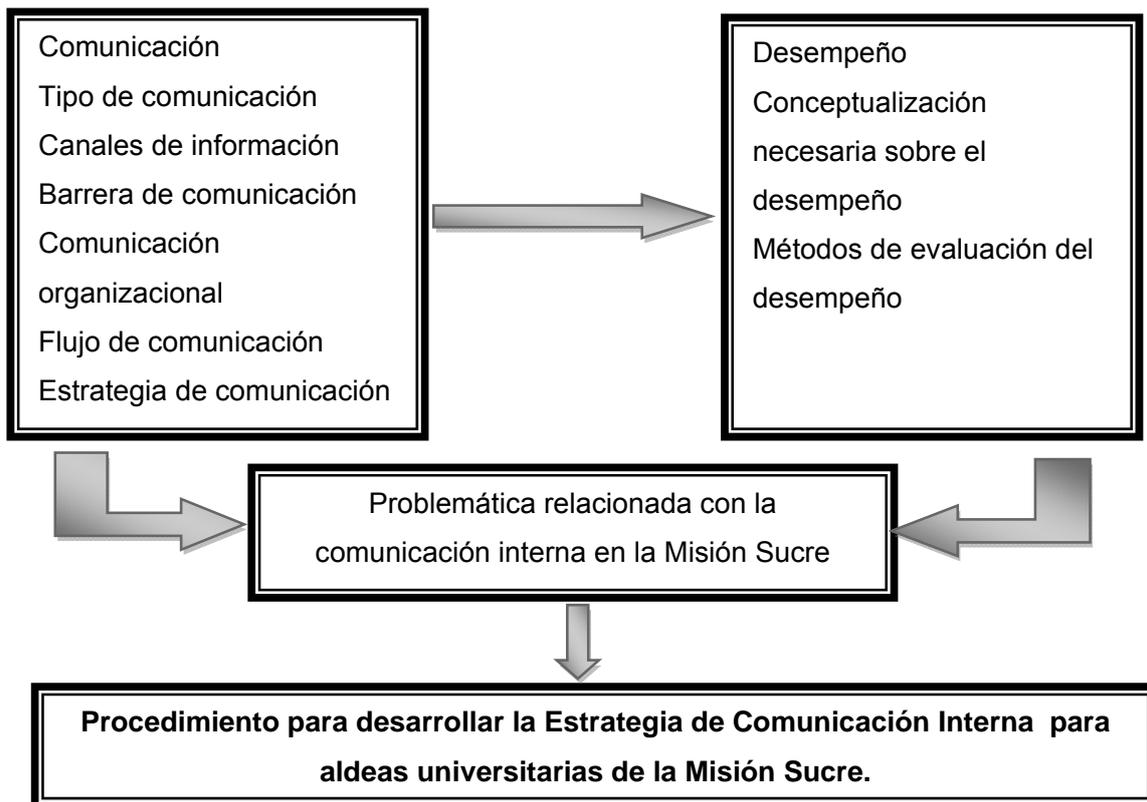


Figura 1.1: Hilo conductor del marco teórico referencial. Fuente: elaboración propia

1.2 La comunicación, una conceptualización necesaria

La palabra comunicación viene del latín, *communis*, que significa "hacer común". La comunicación como la transmisión de información de una persona a otra o de una organización a otra. Es el fenómeno mediante el cual un emisor influye en un receptor y lo ilustra. Más aún, la comunicación es el proceso mediante el cual la información es intercambiada, comprendida por dos o más personas, generalmente con la intención de influir en el comportamiento de las personas.

Según Keith, D. (1994) La comunicación es la transferencia de información y la comprensión entre dos personas. Para Requeijo, D. y Lugo, A. (1998) la comunicación es un instrumento eficaz para ejecutar lo planificado. Para Bastarda, A. (1995). La comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes.

Chiavenato, I. (2000) define la comunicación como el proceso de transmitir información y de hacer que esta sea comprendida por medio del uso de símbolos comunes entre dos o más personas ya que es el punto que enlaza a los individuos para que compartan sentimientos, ideas, prácticas y conocimientos.

El criterio de Fonseca, M. (2000) sobre la comunicación es que comunicar es llegar a compartir algo entre las personas. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significado de acuerdo con experiencias previas comunes.

Tradicionalmente, la comunicación se ha definido como "el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales". Cibanal, L. (2006).

Islas, O. (2006), considera la comunicación como un proceso de interrelación entre dos o más seres vivos o entidades donde se transmite una información desde un emisor

que es capaz de codificarla en un código definido hasta un receptor, el cual decodifica la información recibida, todo eso en un contexto determinado.

Lamb, C. Hair, J y McDaniel, C. (2006) la comunicación es el proceso por el cual se intercambian o comparten significados mediante un conjunto común de símbolos. Según Chiavenato, I (2006) comunicación es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social. Robbins y Coulter (2005) brinda la siguiente definición: la comunicación es la transferencia y la comprensión de significados.

Según Stanton, Etzel y Walker (2007) la comunicación es la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captaría o se espera que la capte.

Comunicación es la relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre. Pasquali, A. (1990). *Comprender la comunicación* (4ª ed.). Caracas, Venezuela: Monte Ávila Latinoamericana.

Por su parte Capriotti, F. (1998) plantea que una correcta política de la comunicación en una organización (y su adecuada planificación y gestión) solamente es posible si se comprende en toda su magnitud el concepto básico de la comunicación interna.

Gillezeau, P. (1999), entienden que la comunicación es un vínculo que une, acerca, aproxima y construye un sentimiento de pertenencia, cimienta la credibilidad, el liderazgo, y proyecta la labor llevada a cabo en las organizaciones inteligentes, generadoras del saber para el crecimiento continuo; con cambios y transformaciones permanentes.

Tomando en consideración los criterios de Romero, D. Ferrer, J y Clemenza, C. (2000), la comunicación es: "una acción humana, por lo tanto racional, que puede ser realizada directamente, por vía oral, o través de medios artificiales; que tiene un carácter dinámico, multidireccional e intencional; cuyo objetivo es la transmisión e intercambio de

ideas, percepciones y sentimientos".

Según Boscán, A y Ochoa, E. (2008), la comunicación es un proceso estratégico proveniente de la acción humana, derivada de su relación, situación y devenir, dinámica e intencional, que implica la transmisión e intercambio de ideas, sentimientos e informaciones que inducen a realizar acciones preconcebidas como resultado de su fuerza determinante en los procesos organizacionales de transformación.

Se comparte el criterio Pérez Gutiérrez, Ch. (2009) de que la realidad muestra al proceso comunicacional como indispensable para las instituciones, donde la planificación, organización, control, y más aún la formulación estratégica de comunicación organizacional, se considera punto focal para la socialización del conocimiento. Es evidente la necesidad que tiene toda institución de educación superior de diseñar o desarrollar sus propios lineamientos estratégicos de comunicación. Y haciendo referencia a Carta Petrocelli, A. y Fernández García, A. (2008) la comunicación debe estar enmarcada en un plan conjunto para evitar errores por la emisión de información diferente a cada público de la organización.

El autor resume las ideas anteriores mediante la siguiente definición. La comunicación es el proceso mediante el cual un emisor transmite ideas, información o significados comprensibles a un receptor mediante un canal apropiado, para lograr un objetivo definido. Para este trabajo será el proceso de transmisión de información en diferentes direcciones (comunicación descendente, ascendente y comunicación cruzada) de acuerdo a los criterios de Gómez, M. (2007), donde intervienen profesores (facilitadores) y estudiantes (triunfadores) propios de la aldea universitaria con el objetivo de lograr un mejor desempeño profesional.

1.2.1 Funciones de la comunicación

La comunicación cumple con una serie de funciones, entre ellas se pueden señalar principalmente tres tipo de funciones: informativa, afectivo-valorativa y reguladora.

Según Boscán, A. y Ochoa, E. (2008), las principales funciones de la comunicación en la organización a la retroalimentación de la información e intercambio de ideas y la motivación-movilización producto de esa relación.

Para Fernández, C. (1997), esas funciones representan la base fundamental de un concepto innovador de la comunicación interna en las organizaciones, al lograr la

cohesión de la organización a través del fomento de la motivación intrínseca, el entendimiento y respeto mutuo en pro de la riqueza estratégica, la identificación de los individuos con el grupo y la organización y, por último, la consecución de un núcleo central cultural fuerte, consolidado con el medio ambiente.

Entre las funciones básicas de la comunicación integral, mencionadas por Muñiz, R. (2005), se encuentra: la función normativa, encargada de analizar la información que se quiere comunicar, desarrollar mensajes coherentes, claros, sencillos y efectivos para los públicos. La función de servicio en la cual se asume la tarea de apoyar, asesorar y brindar servicio a todas las áreas de la organización, a través de las comunicaciones internas; y la capacitación, que busca mantener capacitados a los empleados para dar el mejor servicio. Debe estar continuamente observado el entorno que rodea la organización.

La función informativa. Esta se encuentra relacionada con la transmisión y recepción de la información. A través de ella se proporciona al individuo todo el caudal de la experiencia social e histórica, así como proporciona la formación de hábitos, habilidades, convicciones, entre otros aspectos sobre los que los sujetos reciben información y la apropian.

La función afectivo-valorativa. El emisor otorga a su mensaje la carga afectiva que él mismo demande, de ahí que no todos los mensajes conlleven la misma emotividad. Este tipo de función se advierte de suma importancia en la estabilidad emocional de los sujetos, redundando en la construcción de una imagen de sí mismo y de los demás.

La función reguladora. Está determinada por la intención de regular la conducta de las personas con respecto a sus semejantes; en ese orden, de la capacidad auto reguladora de la comunicación del individuo depende el éxito o fracaso del acto comunicativo. En efecto, en el proceso de comunicación el individuo logra mayor claridad si el mensaje que emite está siendo entendido y comprendido y, en caso contrario el emisor regula la comunicación que se emite para orientarla de nuevo.

Valdría la pena señalar que los procesos comunicativos al interior de las organizaciones, cumplen, además de las funciones arriba esbozadas, funciones de control, motivación, expresión emocional e información. Estas cuatro funciones tienen la misma importancia. Para que las personas y los grupos puedan tener un buen

desempeño de algún tipo de control, de algún estímulo a su esfuerzo, de medio para expresar sus emociones y de la toma de decisiones.

Es un amplio campo y complejo el de la comunicación, por lo que ha dado origen a señalamientos sobre la naturaleza misma de la comunicación, de allí que existan diversos enfoques conceptuales al respecto, muchos de los cuales se circunscriben a determinados campos o intereses de la ciencia. Sin embargo, su definición básica principal consiste en la transmisión de información de un sujeto a otro en un contexto determinado.

Finalmente, la comunicación puede concebirse como parte constitutiva del contexto social, es decir, no hay posibilidad de entender la comunicación por fuera de éste. Por consiguiente, la comunicación se fundamenta esencialmente en el comportamiento humano y en las estructuras de la sociedad, no es posible entonces excluir lo social y los eventos del comportamiento. Ver Tabla 1.1.

Tabla 1.1: Funciones de la comunicación en las organizaciones. Fuente: Moncayo D. (2008)	
Función	Descripción
Control	Función en que la comunicación formal e informal controla el comportamiento individual. Las organizaciones poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben regirse los empleados.
Motivación	La comunicación facilita motivar a las personas, porque les aclara lo que deben mejorar. En este sentido el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado, se constituyen en factores de motivación.
Expresión de emociones	La comunicación que exista en un grupo es un mecanismo fundamental para que los miembros expresen sus sentimientos de satisfacción o de frustración. La comunicación permite

	expresar las emociones relativas a los sentimientos y la satisfacción de las necesidades sociales.
Información	La comunicación facilita la toma de decisiones, es decir proporciona aquello que las personas y grupos necesitan para tomar sus decisiones trasmitiéndoles datos para que identifiquen y evalúen las alternativas de acción.

1.3 Proceso de la comunicación

El proceso de comunicación más empleado se debe a los trabajos de Shannon y Weaver y los de Schramm citado por Chiavenato, I. (2005) investigadores que se preocuparon por describir un proceso general de comunicación que fuera útil para todas las situaciones.

Para Pérez, B. (2004). En el proceso de comunicación, al igual que en cualquier otro proceso complejo, se pueden presentar determinadas interrupciones o barreras, de ahí que no pueda concebirse como un ciclo abierto, sino como un ciclo cerrado en que el emisor comprueba la interpretación correcta del mensaje a través de la retroalimentación, es decir, la verificación de hasta qué punto se tuvo éxito al transferir los mensajes, si la comprensión se ha logrado o no.

En tal sentido, el autor considera que la comunicación como proceso, es una herramienta de gestión orientada a reducir la incertidumbre del futuro y desarrollar perspectivas acerca del comportamiento social de los individuos; cuando la comunicación es fluida, los procesos de intercambio se asignan, se delegan funciones y se establecen compromisos en todos los niveles.

Además se comparte el criterio Pérez Gutiérrez, Ch. (2009) de que la realidad muestra al proceso de comunicación como indispensable para las instituciones, donde la planificación, organización, control, y más aún la formulación estratégica de comunicación organizacional, se considera punto focal para la socialización del conocimiento. Es evidente la necesidad que tiene toda institución de educación superior de diseñar o desarrollar sus propios lineamientos estratégicos de comunicación. Y haciendo referencia a Carta Petrocelli, A. y Fernández García, A. (2008) la comunicación debe estar enmarcada en un plan conjunto para evitar errores por la

emisión de información diferente a cada público de la organización.

1.4 Tipos de comunicación

Se pueden señalar tres tipos de comunicación:

- Comunicación Interpersonal – aquella en la que se interactúa con otros individuos, es decir, se establece un diálogo con ellas. Es la forma de comunicación más primaria, directa y personal. La comunicación interpersonal puede ser de dos tipos: verbal y no verbal. La comunicación verbal: Usa palabras habladas o escritas para compartir información con los demás. La lengua es fundamental para la comunicación verbal. La comunicación no verbal: Significa que se comparte la información, sin emplear palabras para codificar los pensamientos. Los factores generalmente empleados para codificar pensamientos en la comunicación no verbal son gestos, tonos de voz y expresión faciales o corporales.
- Comunicación Masiva – toda aquella que se realiza a través de los medios de difusión de información, como el radio, televisión, periódicos, revistas e internet.
- Comunicación Organizacional – esta comprende la interna y la externa.

a) Comunicación Interna: Se refiere al intercambio entre la gerencia de la organización y los públicos internos, es decir, empleados. Su función es hacer del conocimiento de los empleados lo que piensa la gerencia y que la gerencia también sepa el pensamiento de los empleados.

b) Comunicación Externa: Esta tiene que ver con los públicos externos, es decir, consumidores, representantes o distribuidores, proveedores, agencias gubernamentales y legisladores, etc.

1.4.1 La comunicación interna

Por interés de la presente investigación, solo se abordará la comunicación interna como variable de investigación. Pues dentro de la comunicación organizacional y dentro de estructuras organizacionales se advierte la importancia que tiene la comunicación interna, se afirmaba que ésta es la clave de la motivación, permitiendo que la gente reconozca la libertad para expresarse, reconozca que sus ideas son escuchadas, valoradas; por supuesto que redundará en mayores niveles de satisfacción en su lugar

de trabajo y en una mayor fidelización de los empleados hacia la empresa, un mayor compromiso, así como una reducción de situaciones de conflicto con los públicos externos.

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Según Lamb, C. Hair, J. y Mcdaniel, C. (2006) la comunicación interna es un factor clave que tiene que tener en cuenta la empresa ya que debidamente gestionada permite mejorar el clima laboral y el rendimiento de los empleados.

Para Chiavenato, I. (2006) la comunicación interna no solo sirve para alinear la visión – misión de la empresa sino que ayuda a mejorar los estilos comunicativos de los líderes ya sean directivos, gerentes o supervisores. La comunicación interna es imprescindible para el correcto funcionamiento de la empresa. Para ello, hay que crear un buen plan de comunicación y contar con los elementos necesarios para poder desarrollar las labores de comunicación.

La comunicación interna es toda aquella información que fluye dentro de las organizaciones, proporcionando mensajes de interés a todas aquellas personas que laboran dentro de las empresas, sin importar su tamaño, estas informaciones fluyen por canales y redes que la harán más efectivas, evitando las comunicaciones informales y los rumores que tanto daño hacen a las organizaciones.

Al respecto Fernández, C. (2003), dice que la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de los diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con el logro de los objetivos organizacionales. Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la empresa, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos.

Además, no se debe olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las organizaciones. Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

Para Capriotti, F. (1998) la Comunicación interna es contar a la organización lo que la organización está haciendo, las comunicaciones internas institucionales promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales. Y siguiendo las definiciones encontradas que “La comunicación interna en la práctica no puede ser vista como un ente aislado del resto de los procesos de la comunicación organizacional. Es por ello que el público interno quizás sea el más importante para lograr la credibilidad de lo que la empresa le transmite al resto de los públicos”. (Betancourt, J. 2003).

Para el autor la comunicación interna es la transmisión o intercambio de información entre todos los niveles de una organización.

Ahora bien, es importante recalcar que la comunicación interna está dirigida a los clientes internos, es decir a cada uno de los trabajadores de la organización, por lo tanto esta surge como respuesta a las nuevas necesidades de las instituciones por motivar a su equipo humano a ser más eficiente y eficaz en su entorno donde labora.

De acuerdo a lo anterior, la comunicación interna en las organizaciones puede definirse según su grado de formalidad (informal o formal) o, según el sentido adoptado (horizontal o vertical – ascendente o descendente –). De otra parte, también puede ser clasificada la comunicación interna de las organizaciones en ascendente, descendente y horizontal o cruzadas. (Gómez, M. 2007)

Comunicación descendente. Se refiere a los mensajes y la información enviados de la cúpulas o los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo en dirección descendente. Una desventaja de este flujo de comunicación es que la información se pierde o se distorsiona al descender por la cadena de mando.

Comunicación ascendente. Viaja desde los subalternos hacia los superiores y continúa ascendiendo por la organización.

El problema que presenta este flujo es que puede ser obstaculizado por servidores que filtran los mensajes y no transmiten toda la información a sus jefes, en especial, la información desfavorable.

Comunicación horizontal o cruzada. Incluye el flujo horizontal de información entre funcionarios de niveles organizacionales iguales o similares, y el flujo diagonal entre funcionarios de niveles diferentes que no tienen una relación de dependencia directa entre sí.

En este orden, la comunicación interna contribuye en el propósito de incrementar la calidad del clima laboral en términos de:

- Promoción de la comunicación a todas las escalas jerárquicas.
- Fluidez de la información en todos los sentidos - multidireccional
- □Descentralización de la información, lo que permite el uso colectivo de la información.□
- Creación de espacios para el intercambio de información y opinión.

No obstante, para que la comunicación interna sea dinámica y funcional, es preciso generar una serie de acciones a través de diversos sistemas, medios y espacios de comunicación, por ejemplo reuniones formales e informales, elaboración de balances sociales entre otros. Gómez, M. (2007).

Por tal sentido. La comunicación interna, constituye una herramienta clave para alcanzar los objetivos estratégicos. Además, ayuda a crear cultura de empresa, contribuye a evitar el rumor propiciando un clima de confianza y motivación y hace que las instituciones sean más eficientes y eficaces.

1.4.2 Herramientas para la comunicación interna

La comunicación juega un papel fundamental en los procesos universitarios, a saber, formación, investigación y extensión, pues es considerada como una herramienta imprescindible para divulgar el proceso de formación, capacitación y superación por el cual transitan los públicos objetivos mediante los procesos de integración. Además para dar a conocer los resultados de las investigaciones que realizan los estudiantes, bajo un

enfoque materialista- dialéctico, el cual no es otra cosa que detectar las problemáticas que presentan las instituciones y las comunidades, es decir, establecer un contraste entre la praxis y la teoría a fin de darle solución en un mediano plazo a las necesidades que emergen de las localidades. Para un logro efectivo de la comunicación interna existen un conjunto de herramientas que se pueden emplear, tales como:

En los manuales, del empleado, de calidad, de operaciones, del reglamento interno, etc: se encuentra la información necesaria para que el empleado logre un mejor desempeño en sus funciones como también las condiciones y reglamentos de la empresa. Incluye la filosofía y cultura de la organización, derechos y deberes que tiene cada empleado, objetivos y metas de la organización en general y en temas específicos. Informa a los superiores la forma de evaluar e impedir que tomen decisiones arbitrarias hacia los empleados lo que generaría repercusiones negativas por empleados descontentos.

Algunas empresas piden a los empleados que firmen un acuse de recibo en el que se declara que el empleado ha recibido el manual y que se remitirá al mismo para informarse sobre las normas, reglamentos y políticas de la empresa, teniendo en cuenta que de ningún modo es un contrato. Todos los manuales de empleado pueden ayudar a evitar o a solucionar problemas laborales. Una empresa puede comunicar con todo detalle una política a través de manuales. Estos manuales en muchos casos aseguran también la continuidad y estabilidad en el funcionamiento de una institución, en tanto si se rompe la cadena de transmisión generacional, los manuales aseguran que las experiencias anteriores sean incluidas para que los empleados del futuro las incorporen como propias.

Comunicaciones escritas: Los memorandos (o escritos que deben ser recordados) son un medio útil de transmitir los cambios que se produzcan en las distintas políticas y procedimientos de la empresa

Boletín Informativo: Consiste en una pequeña publicación mensual en donde se puede encontrar información de acontecimientos importantes de reuniones y cambios de puestos de trabajo o novedades de la organización.

Comunicación electrónica: El correo electrónico o e- mail es un sistema mediante el cual los distintos empleados de una empresa pueden comunicarse entre sí a través de mensajes electrónicos escritos que son enviados mediante los terminales de las computadoras personales conectados a una red.

Portal del Empleado / INTRANET. Los usuarios más frecuentes de la Intranet son el personal de las oficinas y los mandos intermedios. Por eso en las empresas en las que exista personal de fábrica o personal que no tenga acceso ordinario a ordenadores habrá que implantar otra herramienta de comunicación eficaz para ellos, como puede ser el tablón de anuncios o el boletín.

Reuniones: Facilitan el dialogo y fomentan las relaciones personales, sobre todo entre empleados que no suelen interactuar entre sí frecuentemente por encontrarse separados, además permite definir estrategias y objetivos comunes a futuro. Las reuniones suelen celebrarse a diferentes niveles empresariales. Las reuniones mal planificadas pueden convertirse en una pérdida de tiempo fenomenal que tenga como consecuencia una reducción de la productividad de la empresa.

Entrevistas: Conocidas también como despachos individuales, son útiles para intercambiar información entre dos miembros del equipo, permiten definir objetivos comunes y trazarse estrategias para lograrlo, puede ser fuente de nuevos mensajes a emitir a un grupo mayor de empleados. Tienen como ventajas con relación a las reuniones que se utiliza mejor el tiempo en interés de los participantes.

Comunicaciones informales: Comúnmente llamados como rumores de la oficina, consiste en intercambios de información que se producen de manera espontánea entre los empleados de la oficina sin que se haya programado un encuentro sino que este surge espontáneamente. La información que se suele transmitir es información sobre medidas tomadas por la empresa ya sea a favor o en contra.

Gestión mediante paseos: Utilizada para controlar la comunicación informal. Consiste en que el director pasee por toda la empresa de forma que los empleados de todos los niveles tenga las oportunidades hacer sugerencias, reclamos.

Estudios de actitud / Motivación: Lo que se le pide al empleado que respondan como se sienten con respecto al trabajo que realizan, a sus supervisores, a sus oportunidades de promoción, a la calidad de la información que han recibido. Las repuestas que den diferentes subgrupos al estudio de actitudes del empleado. Las respuestas que den diferentes subgrupos al estudio pueden compararse con las de la población total de empleados, de manera que los directores puedan identificar los grupos que atraviesan peores relaciones internas y así proporcionarles la atención que necesiten

Procedimientos de apelación: Permiten a los empleados dar respuesta a las actuaciones de la gerencia y discutir las decisiones de la dirección. El menos reglamentado es el programa de puertas abiertas, el denominador común de este tipo de programas es que los empleados, disponen de acceso directo a cualquier director o directivo de la empresa. Tiene dos importantes ventajas: hace que los empleados se sientan más seguros y confiados con la empresa y que los directores actúen con menos arbitrariedad.

Sistema de sugerencias: Esta diseñado con el fin de solicitar, valorar las ideas valiosas de los empleados. Los directores deben seguir las siguientes tres directrices para diseñar el sistema de sugerencias:

- Tener un Comité de evaluación de sugerencias con el fin de evaluar objetivamente las ideas sugeridas
- Aplicar las sugerencias que se acepten y dar un agradecimiento a la persona que la haya realizado
- Establecer el valor de la recompensa al beneficio que suponga para la empresa la sugerencia

Premios de reconocimiento: Agradecen públicamente a los empleados que hacen contribuciones notables a la empresa. Estas personas suelen convertirse en modelos para otros dentro de la organización, dando a conocer que comportamientos y los logros son valorados.

Para acometer con eficacia cualquiera de los métodos mencionados es importante que los supervisores al obtener la información por parte de los empleados deben actuar sobre las mismas para lograr el cambio que se espera sino los empleados lo verán como un estudio en vano y seguramente no volverán a colaborar.

1.4.3 Valoración de procedimientos existentes para diseñar la Estrategia de Comunicación Interna

Pérez, Ch. (2009) conceptualiza la Estrategia de Comunicación Interna como el sistema de formulaciones conducentes al logro de los objetivos internos organizacionales; activando la toma de decisión asertiva y el direccionamiento de acciones estratégicas que incentiven y persuadan a los públicos en la organización, que impulse la generación de identidad y posibilite una opinión pública favorable. Para ellos se basa en los siguientes momentos: diagnosticar la situación actual de la comunicación interna; determinar el perfil de los públicos internos; analizar las estrategias de comunicación interna y proponer lineamientos estratégicos.

Según De Castro Pinzón y Jiménez Rubiano (2008) los tres momentos esenciales para el diseño de la estrategia para el mejoramiento de la comunicación interna, son: diagnóstico de comunicación interna; plan de direccionamiento estratégico y mejoramiento en los flujos de comunicación al interior de la organización.

Otro procedimiento analizado es el propuesto por Aguilar, R. (2005) que tiene como punto de partida el análisis de la situación actual de la empresa, el establecimiento de los objetivos de la comunicación; la identificación del público objetivo; determinar el presupuesto para la comunicación; selección de las herramientas de comunicación y ejecución y control.

Como se puede apreciar, los procedimientos valorados poseen un elemento en común que constituye punto de partida en los criterios de cada uno de los autores analizados, el cual es el análisis de la situación actual de la institución, sin embargo, aunque el propósito final de los tres autores es concebir la estrategia de comunicación interna de

una organización, son variadas las formas de definir elementos claves como objetivos, canales, estrategias a seguir, entre otros aspectos relevantes en toda estrategia de comunicación; por lo que se asume la necesidad de proponer un procedimiento que se ajuste a las características del contexto universitario venezolano y además que cumpla con los principios de generalización y flexibilidad, entre otros.

1.5 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Jiménez, J. (2008), considera que la complejidad del concepto de desempeño docente se debe a que es, igual que muchos otros fenómenos psicológicos y sociales, una acción humana imposible de aislar para estudiarla y evaluarla en un contexto particular. Por lo tanto, el desempeño docente, por ser una actuación del hombre, es observable y mensurable y lo primordial es saber que cuando se habla de medir es, como dice Chiavenato, I. (2000), el comportamiento de rol del docente.

Benavides (2002, p. 72), al definir desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño. Para esta autora, las competencias son “comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria. Igualmente, expone que los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas.

El propósito de esas evaluaciones es medir el cumplimiento de objetivos y detectar fortalezas y debilidades. La evaluación de desempeño docente se inscribe dentro del proceso general de evaluación de una institución, puesto que la calidad de una universidad está estrechamente relacionada con la calidad de sus docentes.

Chiavenato, I. (1995) La evaluación del desempeño, consiste en la identificación y medición de los objetivos de la labor que desempeña un individuo, la forma en que utiliza los recursos para cumplir esos objetivos y la gestión del rendimiento humano en las organizaciones.

Chiavenato, I. (2005) quien plantea que el desempeño laboral es la descripción objetiva y confiable de la manera como un empleado desempeña su puesto, atendiendo a las especificaciones del cargo. A partir de lo planteado se puede señalar que el desempeño laboral es la capacidad que tiene una persona al momento de realizar una actividad de manera eficiente y eficaz en un puesto de trabajo, aunado al nivel de incentivos motivadores que la empresa le brinde al empleado para su bienestar personal y grupal. Esto significa que este elemento no es cualquier acción humana, sino aquella por lo cual el personal realiza sus actividades dentro de su puesto de trabajo, dirigido intencionalmente a la obtención de los objetivos organizacionales y particulares. Sin embargo, para realizar una medición efectiva del desempeño en cualquier cargo y, en este caso, del desempeño de las autoridades en las universidades nacionales experimentales, es necesario determinar los indicadores de medición y éstos surgen precisamente de las funciones así como los roles que deberían ejercer como gerentes en sus instituciones.

Según Werther Y Davis (2000), “La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos”.

Por otra parte Chiavenato, I (2002) señala que, “La Evaluación de Desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y los resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo

Chiavenato, I. (1996) plantea que: “los objetivos fundamentales de la Evaluación del Desempeño pueden presentarse de tres maneras:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

2. Permitir el tratamiento de los recurso humano como un elemento básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de administración.

3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, de una parte, los objetivos empresariales y, de otra, los objetivos individuales”.

Varios autores han abordado en sus trabajos, los aspectos relativos a la evaluación del desempeño docente como la valoración de la capacidad que tiene el docente para efectuar actividades, deberes y obligaciones propias de su quehacer. Ellos coinciden en que la evaluación del desempeño docente no es una tarea fácil debido a las multiplicidades de factores que intervienen en el proceso educativo y además, por la dificultad de medida de esos factores pues no existen instrumentos de medición universalmente conocidos.

Ahora bien, Gago. A (2002) opina que sólo evaluando es posible identificarla medida en que se logran los propósitos, se conocen las causas del buen éxito o del fracaso, permite tomar decisiones para mejorar; además, es un hecho inevitable, pues de una u otra forma siempre se evalúa. “Lo fundamental al respecto es evaluar bien; con base en evidencias confiables y en forma sistemática; con la participación de los implicados y con la asunción de las responsabilidades respectivas”.

Por ello, es necesario tener una visión clara del proceso de evaluación que inicia con una necesidad de la institución educativa, bien sea por el interés de los miembros de la comunidad educativa o de las instancias externas. “En la medida en que la necesidad por evaluar se encuentre mejor delimitada, los objetivos de estudio serán entonces más claros, las preguntas por responder más precisas, y los métodos y técnicas por aplicar mejor seleccionados” (Valenzuela, 2005). Por lo tanto, la evaluación del desempeño docente necesita de un marco de referencia para facilitar su mejor comprensión, lo que hace imperioso poseer un modelo de evaluación. Por su parte, Montenegro, I. (2003), opina que “tener un modelo es contar con una estructura que permita evaluar el desempeño con parámetros previamente establecidos, de tal manera que el docente sepa de antemano qué se le va a evaluar, cómo, cuándo y para qué”. Asimismo Vera,

M. (1989) se plantea las mismas cuestiones que Montenegro, adicionándole el ¿quién evalúa? al responder la pregunta ¿en qué consiste la evaluación de la enseñanza?

Cuesta, A. (2005) considera que entre los principales objetivos de la Evaluación del Desempeño, esta la mejora de la actuación es el primordial y determinante para los otros, significando a su vez gran importancia en la gestión organizacional. Esa mejora de la actuación se vincula estrechamente a la eficiencia del sistema de trabajo, al aumento de la productividad o el incremento del buen desempeño laboral. La importancia de la evaluación del desempeño radica en poder realizar una evaluación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que se llevan a cabo los objetivos y responsabilidades en los puestos de trabajo. Para González, H. (2009) la evaluación del desempeño es un proceso que debe integrar en sí los siguientes elementos: misión, visión y objetivos, estrategias, competencias distintivas de la organización. Se requiere, entonces, implementar un procedimiento de evaluación que interrelacione la parte investigativa, la académica y la vinculación profesional, que constituyen los ejes centrales del programa.

La evaluación de desempeño procura identificar el déficit que los empleados pueden tener en la ejecución de sus funciones y tareas. Por cierto, debe existir un perfil ocupacional definido para los puestos de trabajo. Este es el medio de contraste, por así llamarlo, que permite detectar las deficiencias o carencias de conocimientos del trabajador.

Naturalmente, no todos los aspectos deficitarios tienen el mismo nivel de importancia para la organización. De allí que antes de efectuar cualquier evaluación de desempeño, es necesario que la empresa haya definido sus procedimientos productivos o de servicio. El análisis funcional permitirá luego graduar los niveles de importancia de las diferentes competencias involucradas en los puestos de trabajo.

La evaluación del desempeño está en el centro de muchos de los planes de retribución, pues la evaluación de cada empleado se hace necesaria para fijar su retribución. Esto explica que la evaluación del desempeño haya evolucionado hasta convertirse en la actualidad en un proceso estructurado y sistemático que pretende no sólo identificar y medir el rendimiento de las personas que forman parte de la organización, sino también gestionarlo.

La evaluación del desempeño es considerada un medio para valorar a los empleados, desarrollar sus competencias, reforzar su desempeño y distribuir recompensas Fletcher, C. (2001), y se destaca cada vez más su carácter estratégico.

1.5.1 Ventajas de la evaluación del desempeño

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

1.5.2 Preparación de las evaluaciones del desempeño

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables. Por *directamente relacionados con el puesto* se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se

relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es *práctica* cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables.

En determinados países de alto nivel de industrialización, se ha llegado incluso a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias del mismo ramo.

1.5.3 Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son:

- 1. Escalas de puntuación:** el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.
- 2. Lista de verificación:** requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato.

Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de *lista de verificación con valores*. Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico. Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

3. **Método de selección forzada:** obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases. Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.

- 4. Método de registro de acontecimientos críticos:** requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado. Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor va registrando todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.
- 5. Escalas de calificación conductual:** utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.
- 6. Método de verificación de campo:** un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto

prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones. La participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico. Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades. Los expertos provienen del área técnica como del departamento de personal. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.

7. **Métodos de evaluación en grupos:** los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado. Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

Método de categorización: lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores. Su ventaja es la facilidad de administración y explicación.

Método de distribución forzada: se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se sientan injustamente evaluados. Una variante es el método de distribución de puntos (cuando el evaluador tiene que otorgar puntos a sus subordinados).

Método de comparación por parejas: el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.

1.5.4 Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

1. **Autoevaluaciones:** llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.
2. **Administración por objetivos:** consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su

formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

3. **Evaluaciones psicológicas:** cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.
4. **Métodos de los centros de evaluación:** son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer

que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos. Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

1.6 Problemática relacionada con la comunicación en la Misión Sucre

Se comparten criterios de diferentes autores venezolanos en torno a la situación de la comunicación en el contexto de la Educación Superior en Venezuela, ante tal situación Bermúdez, L. y Rojas, L. (1997), consideran que la universidad tiene una dimensión comunicacional dispersa, a pesar de su infraestructura comunicacional, sin una visión corporativa que sea entendida y proyectada tanto interna como externamente. Se utilizan esquemas comunicacionales que no logran la agilidad, el acceso y la real difusión de la información impidiendo que las políticas de transformación lleguen a los responsables, medios y bajos, que tienen poder de decisión; los niveles operacionales no participan de esas políticas (Romero, D. 2000; Ferrer, J. 2000; Clemenza, C. 2000).

El Sistema de Información de la Educación Superior en Venezuela está distribuido en la página web del MPPEs, donde se puede tener acceso a las Estadísticas, Directorio de las Instituciones Educativas, Datos Cualitativos, Documentos Oficiales de Política Pública, Estudios y Análisis, y Documentación Jurídica. El observatorio venezolano se encuentra en la actualidad en su período de conceptualización. Al respecto, González, H. (2009) director general de Municipalización y Planificación Territorial y de la Oficina de Estadísticas y Análisis Prospectivo del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior (MPPEs), manifestó que estas iniciativas complementarias permitirán al igual establecer las bases para un flujo de comunicación entre los docentes, investigadores y coordinadores de posgrado sobre la educación universitaria y el órgano rector. Asimismo, facilitará la realización de investigaciones sobre la educación universitaria y la existencia de información pública suficiente que coadyuve a ejercer una contraloría social y se pueda conocer el sistema; porque no se puede tener

un sistema de Educación Universitaria sino se tiene información suficiente. Lo que demuestra la necesidad de que la información fluya desde la base (las aulas) hasta las máximas instancias de la Educación Superior en Venezuela, constituyendo papel fundamental una eficiente Estrategia de comunicación Interna en cada institución universitaria.

Se coincide con los criterios de Castro, E. Pineda, A. (2007) cuando plantean que no se ha logrado, en la mayoría de las instituciones universitarias generar políticas integrales que involucren a los diversos actores del quehacer comunicacional universitario; tampoco en la mayoría de los casos, existen políticas explícitas, es decir formuladas en planes, proyectos y programas, por el contrario, se mantienen las tendencias iniciales de aplicar políticas implícitas carentes de objetivos, estrategias, metas y de mecanismos que hagan viables el funcionamiento de los medios y la canalización de sus impactos.

Específicamente en las Aldeas Universitarias de la Misión sucre se ha comprobado que los coordinadores emiten un conjunto de informaciones que en ocasiones provocan confusiones. Existen barreras en la comunicación que afectan el desempeño profesional y académico de profesores y estudiantes. La falta de estrategias claras de comunicación genera lentitud en los procesos, retrasa las respuestas, produce insatisfacción lo cual se refleja en el desempeño profesional.

1.7 Conclusiones parciales

1. Existe un amplio sustento teórico sobre los sistemas de comunicación interna en diferentes instituciones y la importancia de estos en el logro de sus objetivos. De acuerdo al análisis establecido en la literatura la comunicación interna está directamente relacionada con el desempeño profesional en todo tipo de institución y se refuerza la idea de que en toda organización debe prevalecer la comunicación como elemento que permita estar informado de todo lo que ocurra internamente.
2. A partir del estudio de diferentes investigaciones realizadas por autores venezolanos, sobre el desarrollo de la Educación Superior en Venezuela, se comparten los

3. criterios de generar políticas integrales que involucren a los diversos actores del quehacer comunicacional universitario.

CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA DESARROLLAR LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN ALDEAS UNIVERSITARIAS DE LA MISIÓN SUCRE

2.1 Introducción

El objetivo de este capítulo es proponer un procedimiento para desarrollar la estrategia de comunicación interna en las aldeas universitarias, fundamentar teóricamente el procedimiento para el diseño de la estrategia de comunicación interna. El procedimiento para el diseño de la estrategia de comunicación consta de cuatro momentos, diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación, en los que se describen un conjunto de pasos integrados coherentemente, con el propósito de contribuir al mejoramiento del desempeño en aldeas universitarias de la Misión Sucre. Además constituye objetivo del capítulo la descripción de métodos utilizados para evaluar el desempeño de los trabajadores de las instituciones universitarias.

2.2 Procedimiento para desarrollar la estrategia de comunicación interna en aldeas universitarias

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

Se corresponde con las características de la aldea universitaria para la que se ha diseñado y con las políticas y orientaciones de la Coordinación Nacional de la Misión Sucre y la Educación Superior Venezolana.

Se estructura el procedimiento en cuatro etapas que pueden ser asimiladas por todos los trabajadores de la aldea, contribuyendo a que el proceso sea lo más participativo posible.

Adaptabilidad: la posibilidad de adaptarse a los cambios en el marco regulatorio de la Educación Universitaria en Venezuela sin afectar la esencia del procedimiento.

Flexibilidad: dada por la posibilidad de aplicarse, total o parcialmente a las aldeas universitarias.

Contextualidad: al encontrarse contextualizado a las características del entorno de las aldeas universitarias y su marco regulatorio.

Integración: desde su concepción se estructuraron cuatro etapas que se consideran interrelacionadas y contribuyen al efecto del procedimiento.

Consistencia lógica: por su estructura y secuencia lógica planteada en la ejecución del procedimiento, total o parcialmente, para la solución de problemas relacionados con el objeto de estudio.

Pertinencia: por la posibilidad del procedimiento de ser aplicado íntegramente en correspondencia con los intereses de la aldea.

En la figura 2.1 se muestran las etapas para desarrollar la estrategia de comunicación en aldeas universitarias de la Misión Sucre.

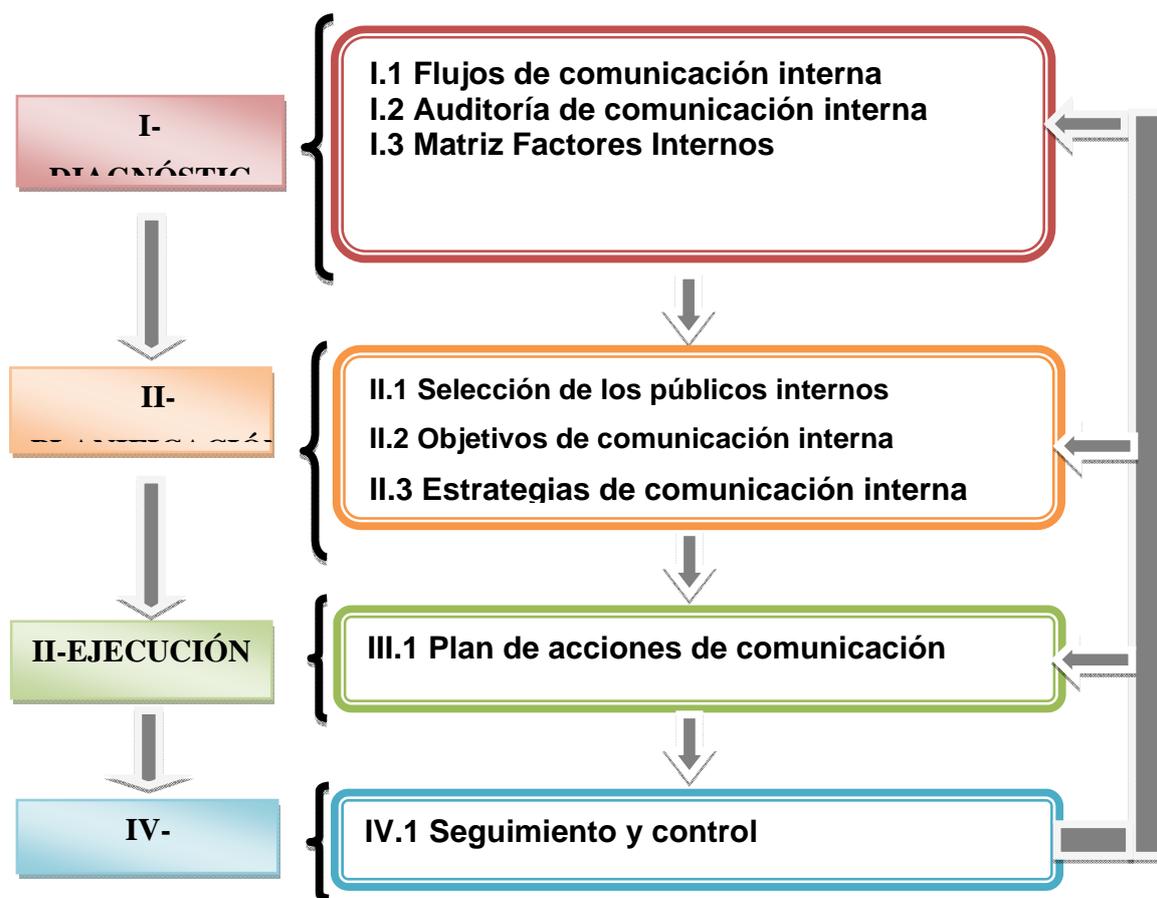


Figura 2.1 Procedimiento para desarrollar la estrategia de comunicación interna en las aldeas universitarias de la Misión Sucre. Fuente: elaboración propia

Como se aprecia en la anterior figura el procedimiento está compuesto por cuatro etapas básicas en su desarrollo: Etapa de diagnóstico, se definen los flujos de comunicaciones existentes, se desarrolla la auditoría de la comunicación interna y la matriz de factores internos. En la etapa de planificación, se seleccionan los públicos

interno, objetivos de la comunicación interna y estrategias de la comunicación interna. Posteriormente se trabaja con una etapa de ejecución, en la que se señalan las acciones de la comunicación. Finalmente se contempla la puesta en práctica a través del seguimiento y control para verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y estrategias planificadas. En último lugar se realiza un diagnóstico parcial del desempeño de los profesores de la aldea Ribero 4. Además se evalúa la contribución de la implementación de la estrategia en el desempeño de los trabajadores de las aldeas universitarias.

2.2.1 Etapa I: Diagnóstico

Actualmente las aldeas universitarias se enfrentan a diferentes cambios puesto que están sumergidas en entornos cambiantes, en efecto, se ha hecho necesario realizar diagnóstico que brinde información precisa acerca de la situación actual en materia de comunicación interna, permitiendo así, encontrar las acciones exitosas para contribuir al desempeño profesional de los directivos y facilitadores de la aldea. El diagnóstico de comunicación interna es una herramienta de evaluación que indica cómo se encuentra el contexto donde habita la aldea universitaria, las fortalezas y debilidades que tienen para desde allí proceder a la creación y diseño de objetivos y estrategias de comunicación de la aldea.

Flujos de comunicación interna

Es importante resaltar que las comunicaciones internas representan todo un proceso fundamental dentro de la organización, puesto que la misma es la que interviene entre todo el personal interno de una organización. En esta perspectiva, Elías, J. y Mascaray, J. (2000) afirman se ha convertido en un medio imprescindible para vehicular la integración de las ideas y sugerencias de los trabajadores en una visión compartida por todos. Por tanto, la comunicación es un acto influyente de alguna u otra manera en una organización, pues ayuda a lograr todas las funciones administrativas básicas, planeación, organización, dirección, control para la misma logren su objetivo, enfrenten sus dificultades. En este caso los directivos de los niveles jerárquicos, desarrollan su trabajo basándose en un sistema de comunicación ascendente, descendente y horizontal.

De tal forma, el descender comunicacionalmente es la actividad gerencial para cumplir con la gestión y facilitar direccionalidad y orientación en el desempeño de los subordinados hacia los inferiores en este caso al personal administrativo de los institutos universitarios de tecnología, una comunicación descendente en una organización es el flujo de información de los niveles superiores de autoridad a los niveles inferiores.

Por consiguiente, la comunicación ascendente brinda retroalimentación, un amplio repertorio de herramientas las cuales permitan acercarse de la mejor manera posible de esta forma sujetar el carácter informativo, afectivo de los mensajes, así como el grado de formalidad. El mismo autor establece, es un proceso el cual requiere de iniciativa, acciones positivas, sensibilidad, capacidad de adaptación a los diferentes canales de información provenientes de los empleados.

En resumen, en toda organización educativa es necesaria que exista información hacia arriba, debido a permitir a los directivos mejoren su calidad de trabajo, con mayor desempeño, donde se transmitan mensajes honestos, positivos y abiertos para todo el personal administrativo que persigue en la misma.

De esta forma se resalta la comunicación horizontal, lográndose así la integración por parte del personal administrativo, a fin de garantizar la motivación que se está trabajando correctamente hacia los objetivos trazados por los institutos universitarios de tecnología. El mismo autor señala que es necesario coordinar el trabajo con miembros de otros departamentos. También se hace porque la gente prefiere la informalidad de este tipo de comunicación a subir y bajar por la cadena más formal del mando.

Ahora bien, en las instituciones es necesario mantener continuamente una corriente de información, con el fin de dar a conocer conscientemente al personal lo relacionado con ella. Sus responsabilidades, grado de autoridad para lograr la armonía dentro de la organización, y de esta forma obtener una comunicación que se interprete, coordine y con influencia para el desarrollo de un clima laboral favorable.

Los flujos de comunicación interna generan un valor importante para una institución educativa, pues precisan y generan participación e iniciativa, con actitudes constructivas, entre el personal administrativo, implantando ante todo conciencia y

creencia en los mensajes ascendentes, descendentes y horizontales entre todo el personal interno de la misma.

El punto de partida de una estrategia de comunicación interna es la identificación de los flujos de información los que se originan por medio de tres canales básicos que son: horizontal, vertical y transversal.

Comunicación vertical descendente. Es la que se establece entre un mando y sus subordinados. Sus contenidos se refieren a instrucciones para realizar las tareas, información sobre la situación de los trabajos que se realizan, feedback al empleado sobre su rendimiento, coordinación entre los distintos departamentos y colaboradores, mantener la motivación alta o mantener informadas a las personas sobre las variables de la organización. En este nivel de comunicación, el medio que se utiliza es muy importante para una información adecuada y una efectiva comprensión. Por ejemplo, para informar sobre un cambio muy importante para la organización, lo mejor es convocar una reunión con todo el departamento. Para dar una noticia no tan relevante, es suficiente con un correo electrónico.

- Comunicación vertical ascendente. Es aquella en la que los mandos inferiores se comunican con sus superiores. Proporciona la retroalimentación que necesitan los jefes para saber si la comunicación que ellos emiten es efectiva y sirve para dar voz a los empleados, quienes pueden aportar iniciativas y expresar sus inquietudes. La comunicación ascendente permite conocer las necesidades y expectativas de las personas, facilitando su satisfacción. Son herramientas propias de la comunicación ascendente el buzón de sugerencias, las encuestas de actitudes, las reuniones departamentales y los correos electrónicos. Cuando las inquietudes son personales, lo mejor para guardar la privacidad es a través de una reunión personal entre el empleado y su jefe.

- Comunicación horizontal. Es el intercambio de mensajes entre miembros de un mismo nivel jerárquico. El intercambio se puede dar entre compañeros de un mismo grupo de trabajo

Las instituciones son propensas a incentivar más entre un estilo vertical o uno horizontal. La organización tradicional tiende a la verticalidad: al haber muchos rangos jerárquicos en el organigrama, es inevitable que con la comunicación sea lenta y el

feedback que se reciba no sea fiel. Aunque ahora el correo electrónico permite el envío de mensajes inmediatos en ambas direcciones –ascendente y descendente–, el verdadero fruto de esta interacción se ve en lo que hacen los mandos superiores con esa información. Evidentemente, no es prioridad de una organización tradicional la retroalimentación ascendente.

Mientras tanto, en las nuevas instituciones, la tendencia es reducir la cantidad de jerarquías y delegar más responsabilidades a los empleados. En este caso, la comunicación acaba siendo más fluida, las herramientas que se utilizan son más dinámicas y modernas y el feedback es prácticamente inmediato. Al asumir más responsabilidades y participar con más incidencia en los resultados de la organización, el empleado se siente más motivado a dar iniciativas y a producir mejor.

Auditoría de comunicación interna

Previo al desarrollo de la auditoría de comunicación se debe calcular la muestra que será utilizada, para ello se toman en consideración los criterios de cálculo de muestra de Moráguez Iglesias, (2000):

n: Cantidad real de elementos de la muestra a partir de la población asumida o de los estratos asumidos en la población.

N: Número total de elementos que conforman la población, o número de estratos totales de la población.

z: Valor estandarizado en función del grado de confiabilidad de la muestra calculada. (Algunos valores estandarizados (*z*) en función del grado de confiabilidad asumido para dos colas son:)

Para un 99%----- $z = 2.58$ (Valor empleado con frecuencia)

95%----- $z = 1.96$ (Valor más empleado)

90%----- $z = 1.64$

q= Probabilidad de la población que no presenta las características. (Este es un parámetro muy importante, debido a que mediante el mismo se asume qué por ciento o proporción de la muestra no puede presentar las mismas características de la población, debido a diversos factores subjetivos y objetivos de los individuos u objetos que conforman la población. Muchos autores plantean esta probabilidad entre 1 hasta

25%; otros asumen, cuando no se conoce esta variable, el valor máximo de 50%; para este estudio se propone la siguiente tabla:)

Para $3 \leq N \leq 19$ -----Se asume $q = 0.01$ (un 1%).

Para $20 \leq N \leq 29$ -----Se asume $q = 0.01$ hasta 0.02 (del 1 al 2%).

Para $30 \leq N \leq 79$ -----Se asume $q = 0.02$ hasta 0.05 (del 2 al 5%).

Para $80 \leq N \leq 159$ -----Se asume $q = 0.05$ hasta 0.10 (del 5 al 10%).

Para $N \geq 160$ -----Se asume $q = 0.05$ hasta 0.20 (del 5 al 20%).

p = probabilidad de la población que presenta las características. Dicho de una forma más comprensible, es la probabilidad que tiene la muestra en poseer las mismas cualidades de la población (homogeneidad) y está determinada por:

Como $p+q=1$ (Probabilidad máxima) $\rightarrow p=1-q$

d = margen de error o desviación del valor real estimado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

La muestra se calcula mediante la siguiente expresión 2.1:

$$n = \frac{N * (Z_{1-\alpha/2})^2 * p * q}{d^2 * (N-1) + (Z_{\alpha/2})^2 * p * q}$$

2.1

Con este proceder solo se ha logrado determinar el tamaño de muestra en cada estrato; para seleccionar dichas muestras se propone emplear el muestreo aleatorio estratificado. Teniendo identificada la muestra de profesores asesores y estudiantes se procede a la aplicación de los diferentes instrumentos de investigación.

El desarrollo de auditorías internas no es una práctica reciente. No obstante, su evolución en el tiempo ha supuesto una ampliación de su ámbito de aplicación, limitado originariamente al terreno financiero.

La ampliación de funciones permite poder diferenciar distintos tipos de auditoría:

Auditoría operativa o de procedimientos. El objetivo es la revisión de la ejecución y puesta en práctica de los sistemas, políticas y procedimientos establecidos por la dirección.

Auditoría especial: El objetivo es definido por la unidad direccional correspondiente, así como el alcance de la misma.

Los responsables de la comunicación interna no pueden limitarse a ser meros transmisores de información o intermediarios entre los diferentes órganos y personas que forman la organización. La estrategia de comunicación interna precisa ser analizada al objeto de conocer su realidad, la causa de sus posibles problemas y el acierto de su gestión en función de los principios de economía, eficiencia y eficacia. El método que se ajusta a estas finalidades es la auditoría de comunicación interna.

La auditoría de comunicación interna detecta las disfunciones en el aspecto comunicativo y las causas que las generan. De su análisis se extraen conclusiones útiles para la definición de posibles mejoras de acuerdo con los objetivos de la aldea y la unidad de comunicación interna. Asimismo, la correcta aplicación permite corregir el rol pasivo de la comunicación interna como simple función suministradora de información, mejorando su aportación a los objetivos finales.

Para la realización de la auditoría de comunicación interna se deben utilizar varias vías para cruzar la información obtenida. En primer lugar se aplican encuestas en la aldea universitaria, incluidos los directivos, profesores - facilitadores, estudiantes – triunfadores, y obreros. Dentro de los principales aspectos a tener en cuenta para diagnosticar la comunicación interna se encuentra conocer con qué frecuencia reciben información sobre el desarrollo de la aldea; cómo valoran la información recibida; de quién se recibe la información; a quién se traslada esa información; con qué temas se encuentra vinculada la información que se recibe; cuáles son los canales de comunicación fundamentales que se usan; así como conocer si se utilizan con mucha frecuencia las vías informales de comunicación. Ver Anexo 1.

Matriz de factores internos

En la etapa de diagnóstico se propone utilizar la Matriz de Factores Internos, con el objetivo de contar con un instrumento que resume y evalúa las fuerzas y debilidades en el área de comunicación, para ello se propone utilizar la encuesta validada según Castro Pinzón y Jiménez Rubiano (2008). Ver Anexo 2.

La matriz se puede desarrollar siguiendo cinco pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría de comunicación interna. Abarque un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto fortalezas como debilidades que afectan la aldea

universitaria. En la lista primero se deben anotar las fortalezas y después las debilidades.

2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la organización están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Ver Tabla 2.1.

Factores Internos	Peso Relativo (0 a 1)	Calificación (1 a 4)	Calificación Ponderada

Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades clave incluidas en la Matriz de Factores Internos, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la institución están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la organización no están capitalizando muy bien esta fortaleza como lo señala la calificación.

El total ponderado por encima de 2.5, indica que la posición en la comunicación interna está por arriba de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades.

2.2.2 Fase II: Planificación

En la etapa de planificación se toman en consideración los resultados obtenidos en el diagnóstico de la comunicación interna de la institución objeto de estudio. El punto de partida consiste en la definición de los públicos internos hacia los que va dirigida la comunicación. Posteriormente se definen los diferentes objetivos de comunicación interna por cada uno de los públicos objetivos, así como las estrategias de comunicación interna a poner en marcha, de manera que se concentren las fortalezas comunicativas en función de atenuar las debilidades comunicativas.

Selección de los públicos internos

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

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

Así pues, los públicos se establecerían a partir de las consecuencias de la acción de la organización sobre las personas o viceversa. Surge un vínculo, una relación entre los dos en base a dichas consecuencias.

De ésta manera las personas al reconocer las consecuencias de la organización sobre ellos pasan a constituirse en públicos de la institución.

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

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

Por consecuencia, el público no es un grupo heterogéneo de personas sino que es la posición compartida por un conjunto de individuos status de público que tendrán unas expectativas y obligaciones compartidas, rol de público, con respecto a la organización. Mediante el análisis de rol de público será posible conocer cómo perciben los diferentes públicos a la organización. Los diferentes públicos que se relacionan con la organización conforman la estructura de públicos de esa organización, existiendo en función de las características de la organización, de la situación en la que se encuentre y de su relación particular con los públicos- una priorización de los mismos.

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

Es decir que la planificación de la comunicación por parte de una organización estará condicionada por los intereses de cada público. Entonces, se habrán de fijar unos objetivos específicos de comunicación para cada uno de los públicos involucrados con la organización en función de sus intereses. Son todas aquellas personas individuales u organizaciones o incluso comunidades, que pueden incidir positiva o negativamente en el logro de los objetivos y la misión. Cuando inciden negativamente pasan a la categoría de barreras.

Los empleados constituyen el primer público de la organización y son los primeros que entran en contacto directo con los clientes y usuarios, a los que transmiten sus motivaciones, convicciones y sus expectativas en cuanto a los objetivos estratégicos de la organización.

A menudo, en la realidad, la comunicación interna está a la cola de las funciones de la organización y existe una verdadera dificultad en diseñar y aplicar un modelo de comunicación interna que integre realmente a todo el personal de la organización. Pero la comunicación con los empleados es un proceso de gran importancia. Cada vez más se concibe como un proceso vital y eficaz para fomentar el aprendizaje de la organización, el cambio y la mejora de la misma.

El empleado por su parte, como señala Andreu Pinillos, A. (1998), debe preocuparse y tener la actitud de obtener información por el contenido y las funciones de su puesto de

trabajo, su retribución, su promoción, su formación, sus posibilidades de desarrollo profesional, las políticas de dirección y de gestión, las prioridades del negocio, etc.

De manera general se puede plantear que organizar una política de formación continuada de los empleados favorece la dinámica de grupos, la dirección de equipos, se potencia e impulsa el proceso de formación profesional individual, lo que se convierte en satisfacción y en mejor desempeño de los empleados.

Objetivos de comunicación interna

Es esencial definir los objetivos de comunicación que se pretenden alcanzar, específicamente por cada uno de los públicos objetivos identificados anteriormente. Así pues, antes de pensar lo que se quiere decir, es importante partir de las siguientes preguntas: ¿Por qué me dirijo al público?, ¿Qué deseo conseguir? y ¿Qué deseo que las personas receptoras hagan o sientan después?

Los objetivos pueden clasificarse en:

- Informar - enseñar - adiestrar.
- Estimular - animar - motivar.
- Persuadir - convencer.
- Averiguar - debatir - negociar.
- Divertir - entretener.

Según Capriotti, P. la comunicación interna responde a los siguientes objetivos:

- A nivel relacional: establecer una relación fluida entre las diferentes personas que coexisten en la organización (subordinados, jefes, directivos, dueños, accionistas, proveedores, etc.), por medio de canales adecuados ante todos los niveles de la institución.
- A nivel operativo: facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la organización, permitiendo así un funcionamiento más ágil y dinámico de las distintas áreas y una mejor coordinación entre ellas. Esto implica la acción de diseñar, evaluar y mantener las redes de información entre las áreas y las personas.
- A nivel motivacional: motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad.

- A nivel actitudinal: obtener la aceptación e integración de los empleados a la filosofía, valores y fines globales de la organización.
- A nivel formativo: Apoyar, capacitar y fortalecer las competencias comunicativas entre los miembros de la organización.

Estrategias de comunicación interna

Las estrategias de comunicación interna se enfocan a ganar la confianza del empleado y a lograr cohesión y motivación con un macro objetivo que es de proyección al exterior. Una estrategia de comunicación debe “aunque dice lo que hace”, también “dice el objetivo que persigue”, explicando la finalidad de un proyecto y movilizando para su realización”.

La gestión de la comunicación interna suele hacerse desde el área de recursos humanos, en menor medida se dirige desde el departamento de comunicaciones. Aún cuando depende de la organización, del sector y de las circunstancias que la rodean. En diversas ocasiones los trabajadores ni siquiera conocen que sucede en el micro entorno de la organización y tampoco reconocen que el rol de esta gestión va más allá de socorrer al empleado. El verdadero valor está en entregar una visión laboral unificada, en comunicaciones y diálogos planificados que generan interdependencia entre empleados y empleadores. Es decir, se logran objetivos de mantenimiento como la motivación y la alineación.

Por lo tanto, la comunicación ya no es sólo un instrumento para el logro de fines y objetivos, sino un proceso vital de todo organismo, que interviene directamente en la percepción y resolución de conflictos, y en la configuración de los valores de la organización, valores que marcarán su futuro. Según Vives, A. y Peinado, E. (2003: 568), la estrategia de comunicación cumple las siguientes funciones:

- Obliga a una reflexión y análisis sobre la relación de una organización con sus públicos.
- Define una línea directriz de la comunicación.
- Establece los distintos territorios de aplicación.
- Da coherencia a la pluralidad de comunicaciones de una organización
- Determina criterios de evaluación de resultados.

En primer lugar, hay que formular las estrategias de comunicación interna, la cual depende absolutamente de la política de comunicación de la dirección general, de sus estrategias y de su planificación realizada en función de los objetivos que se quieran alcanzar, partiendo del principio de que el empleado es el primer público de la organización. Como señala Justicia, A. (1998), para hacer comunicación interna la política de la organización debe seguir una línea de gestión basada en los subsistemas técnico, humano y organizativo.

En una estrategia de comunicación interna es básico definir los objetivos y planificar los procesos según las instrucciones de la dirección. Elaborar los ejes básicos de la estrategia de comunicación interna dentro de la política fijada por la Dirección para ampliar y dar a conocer la imagen, cultura y valores institucionales de la organización es definir los objetivos y prestaciones de las diferentes unidades del servicio en función del plan de acción, a nivel general e individual, puesto que cada empleado debe saber el rol que ocupa y cómo se valora su trabajo mediante una información regular.

2.2.3 Etapa III: Ejecución

La etapa de ejecución se compone por la concepción del plan de acciones de comunicación, las cuales se definen sobre la base de la planificación de objetivos y estrategias de comunicación que se pretenden alcanzar en la organización. Además se puntualiza el presupuesto destinado a la comunicación y la calendarización de cada una de las acciones a desarrollar.

Plan de acciones de comunicación

Los planes de acción, como su nombre indica, son las formas de materializar las acciones que permiten el cumplimiento de los objetivos siguiendo las estrategias definidas y aprobadas. Estos planes expresan las tareas específicas con los resultados esperados, los recursos de todo tipo para materializarlas, así como dejan claramente definidos tanto el plazo en que deben cumplirse como las personas o funciones responsables y los participantes en el cumplimiento de las mismas. De este modo, los planes de acción son descripciones concretas de lo que va a suceder. Están claramente relacionados con los objetivos de la Visión y las prioridades, constituyendo las vías detalladas de implementar las Estrategias y vencer las Barreras y considerándose además como la forma de fijar las responsabilidades personales. Los planes de acción

tienen secuencia de tiempo, se basan en los recursos y son adaptables a las contingencias. Son prácticos. Después de considerar estos aspectos, se puede afirmar que la elaboración de la estrategia ha concluido.

En sí, para que cualquier tipo de institución o organización, comunique integralmente lo que “lleva dentro de sí”, hacia sus empleados y hacia su público específico, en cualquier situación, ya sea al llegar a un nuevo mercado o en un momento de crisis, es necesario elaborar detenidamente un importante, concreto y a la medida Plan/Estrategia de Comunicación.

2.2.4 Etapa IV: Evaluación

La implementación de las acciones de comunicación internas no se concibe aislada de un proceso de evaluación, en el que se realiza un seguimiento la puesta en práctica de las estrategias planificadas; además es favorable medir en esta etapa el grado de contribución que ha existido desde la estrategia de comunicación interna hacia el desempeño de los profesionales de las aldeas universitarias.

Seguimiento y control

El control es un subsistema dentro de la gestión de las aldeas universitarias, cuyos insumos son estándares y criterios, así como los documentos base, productos de la etapa de planificación. Durante la ejecución de la estrategia, corre un proceso paralelo de recolección de datos, comparación y retroalimentación para tomar decisiones respecto a las acciones de comunicación interna. Estas decisiones pueden ser de dos tipos: encaminadas a seguir por la misma ruta o a cambiar para ajustar la ejecución y los planes en función del logro de sus objetivos. El control permite asegurarse de que todos los recursos estén siendo utilizados de la manera más efectiva posible en función del logro de los objetivos del proyecto. Controlar implica medir y corregir las actividades que se realizan para asegurarse de que se están llevando a cabo los planes para alcanzar los objetivos y la misión de las aldeas universitarias. La base del control es la retroalimentación, entendida como información confiable y oportuna que permita tomar decisiones respecto a la ejecución del proyecto.

Finalmente, se plantea realizar acciones de retroalimentación y control, las cuales permiten determinar, a partir del diagnóstico inicial del desempeño y de los cambios y/o

mejoras introducidos luego de implementada la estrategia de comunicación interna, así como las acciones que serían pertinentes introducir nuevamente en este para cubrir la brecha entre lo alcanzado y lo que aún se espera conseguir.

Evaluación de los resultados

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Específicamente en la presente investigación se asocian los resultados de la implementación de la estrategia de comunicación interna con el mejor desempeño de los trabajadores de la aldea. Para ello es necesario contar con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado

Además de mejorar el desempeño, muchas instituciones utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad

dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

Actualmente, diferentes autores estudiosos de la temática del desempeño se esfuerzan por encontrar los indicadores de desempeño que permiten conocer el rendimiento de una organización. Relacionado con esto, esta investigación asume los indicadores propuestos por Medina Gómez, J. (1996), como pilares fundamentales para desarrollar el método de escala de puntuación en la evaluación de desempeño en la presente investigación.

A partir de estos indicadores, la entidad puede responder una serie de preguntas, por ejemplo: si las actividades están dirigidas hacia las prioridades establecidas, si se están haciendo las cosas bien y con calidad, si se están recaudando los recursos suficientes, y otros.

Debe considerarse, que con la aplicación de estos indicadores se logra aprendizaje, pues cuando se realiza esfuerzo por mejorar el desempeño, se examinan tareas e identifican distintas formas que llevan al grupo a trabajar mejor y se producen resultados más útiles, se produce un proceso de aprendizaje. De ahí que la concepción que históricamente existía de que la evaluación del desempeño se restringía al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador queda anulada. Los factores o indicadores que se valoran para medir el desempeño de los trabajadores son:

- ✓ Cumplimiento de los objetivos y tareas: Se evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos trazados con la calidad requerida en el periodo que se analiza, precisando en cada caso la valoración cualitativa y cuantitativas que le corresponda a cada uno, de igual forma, se valorará el cumplimiento, en cantidad y calidad de las tareas planificadas y no planificadas en dicho período.
- ✓ Calidad del Trabajo: Se considera el esmero, limpieza y exactitud del trabajo realizado, así como la frecuencia de errores e implicaciones que pueda originar la repetición de las tareas asignadas y por consiguiente, pérdida de tiempo e ineficiencia.

- ✓ Conocimiento y Dominio del Trabajo: Este indicador valora los conocimientos necesarios que el trabajador posee para el desempeño exitoso de la actividad que desarrolla (funciones, responsabilidades, sistemas, técnicas, procedimientos)
- ✓ Disciplina Laboral: Se evalúa el aprovechamiento de la jornada laboral, asistencia, puntualidad y el cumplimiento de las normas disciplinarias y de conducta.
- ✓ Iniciativa y Creatividad: Se evalúa el grado en que el trabajador es capaz de prever soluciones novedosas, prácticas, precisas y bien fundamentadas, así como su capacidad de desarrollar trabajo adicional y útil sin necesidad de orientación y de supervisión constante.
- ✓ Cooperación y Trabajo en Equipo: Se evalúa el grado en que el trabajador es capaz de subordinar sus intereses personales a los del colectivo en el cumplimiento de los objetivos y tareas sin escatimar tiempo ni esfuerzo; su disposición de enseñar o transmitir conocimientos y experiencias y su capacidad de crear buenas condiciones y un ambiente camaraderil, obteniendo, como resultado, una colaboración franca y amplia en el colectivo.
- ✓ Superación Personal: Se valora si el trabajador, de acuerdo a sus posibilidades y limitaciones en el desempeño de su actividad, actúa para obtener mejores resultados cada vez y progresa consistentemente, así como su preocupación y disposición de superación, tanto por acciones de capacitación como de forma autodidacta.
- ✓ Cultura de Producción: En este punto se valoraran los siguientes aspectos:
 - Organización de la documentación del programa de estudio.
 - Cumplimiento de la disciplina docente.
 - Apariencia física, cuidado en el vestir y si este es apropiado o no para las funciones que desempeña.
 - Cortesía y buen trato a los estudiantes, a los profesores y público externos en su concepto más general.
- ✓ Relaciones Humanas: Se valora sus relaciones, tanto con los compañeros de la propia aldea como fuera de la misma y su nivel de aceptación en el colectivo de

trabajo, valorándose si sus actitudes provocan conflictos o si, por el contrario, sus compañeros lo buscan y se encuentran a gusto en su compañía.

Para conseguir esta meta se necesita visualizar la evaluación del desempeño desde una perspectiva metodológica que guíe el camino hacia la utilización de la información recibida para planear, organizar y controlar más fácilmente, determinándose así un mayor rendimiento de los recursos humanos idóneos.

Como resultado debe lograrse para la aldea un sistema de evaluación del desempeño transparente, cuyas características y exigencias sean conocidas por todos sus miembros y que facilite la comunicación tanto horizontal como vertical.

La evaluación de los resultados consiste en realizar cortes parciales para evaluar el efecto de las acciones de comunicación ejecutadas en el público objetivo identificado.

En el Anexo 3 se describe la escala de puntuación propuesta para utilizar en la evaluación del desempeño. En primer paso se describe la escala de evaluación según el criterio del supervisor, que es la persona que otorga la calificación, puesto que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto (1=deficiente; 2=regular; 3=aceptable; 4=bueno; 5=excelente). La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra a conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados.

El resultado de la evaluación corresponderá a los siguientes desempeños:

Desempeño deficiente: el evaluado presenta problemas e indisciplina laboral y su rendimiento es insuficiente.

Desempeño regular: el comportamiento del evaluado está por debajo del rendimiento requerido de acuerdo al cargo que desempeña y algunas veces no cumple con las actividades.

Desempeño aceptable: el evaluado cumple frecuentemente con las actividades previstas, pero requiere perfeccionamiento para potenciar algunas debilidades.

Desempeño bueno: el comportamiento del evaluado es efectivo y eficiente, cumple con las actividades previstas, no obstante existen pocas que debe superar o perfeccionar.

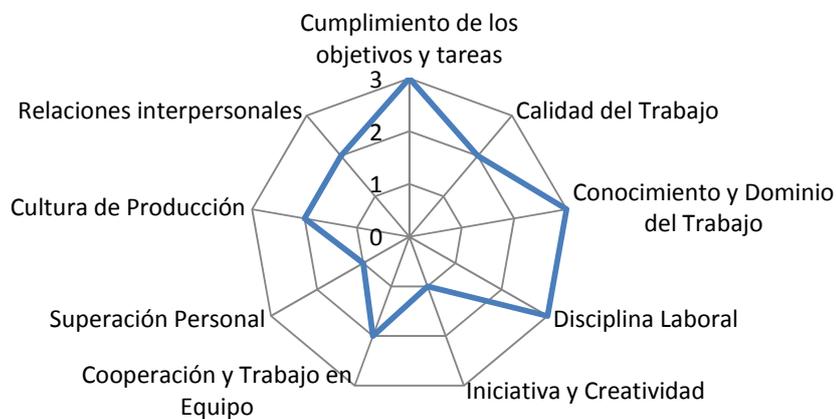
Desempeño excelente: el evaluado cumple con sus actividades, los resultados son sobresalientes de forma cuantitativa como cualitativamente, lo que le permite gozar de prestigio.

La entrevista entre el evaluador y el evaluado puede desarrollarse en los siguientes lugares: la oficina del jefe inmediato, la oficina del trabajador, o en la sala de reuniones. Lo importante es que sea un lugar privado y propicio para que la entrevista sea libre y sincera.

Tomando en consideración resultados obtenidos en investigaciones precedentes, así como la observación participante acerca del desempeño de los docentes de las aldeas universitarias de la Misión Sucre, se puede resumir que aún se observan problemas en el desarrollo de la función docente, ya que no siempre seleccionan los mejores profesionales para el ejercicio de la docencia en muchos casos los criterios no-académicos pesan más, en el momento de la decisión del jurado, que los requerimientos formales exigidos por la normativa universitaria; exagerado énfasis en la enseñanza tradicional, centrada en el profesor como fuente del conocimiento; también ello se refleja en los métodos de evaluación; irregularidades en el proceso de ascenso del personal docente; y fundamentalmente existe falta de un programa de evaluación, que permita determinar la calidad del desempeño del profesor, así como sus necesidades de capacitación.

En un estudio preliminar del comportamiento del desempeño de los docentes de la Aldea Universitaria Ribero 4, mediante la escala de puntuación antes mencionada se obtiene la evaluación del desempeño de 10 profesores al cierre del curso 2012-2013, en el Gráfico 2.1 se muestra el resultado promedio de la evaluación.

**Gráfico 2.1: Promedio de la evaluación del desempeño de 10 profesores (curso 2012-2013).
Fuente: documentos de la Aldea Ribero 4.**



El diagnóstico preliminar demuestra que existen insuficiencias en la aldea en cuanto a la evaluación del desempeño de los trabajadores, además el resultado representado en el gráfico anterior indica que los elementos de evaluación del desempeño poseen una evaluación por lo general entre 1 y 3, lo que quiere decir que están evaluados de mal a regular los 10 profesores encuestados. Este proceso de evaluación del desempeño podría servir como criterio para tomar decisiones sobre la remuneración diferencial del profesorado, diseñar programas de capacitación para el mejoramiento continuo del personal docente o para excluir de la universidad a aquellos docentes incompetentes.

2.3 Conclusiones del capítulo

1. La estrategia de comunicación interna no es solamente técnicas a las que se les atribuyen determinadas funciones rígidas e inamovibles, sino un conjunto de concepciones y de prácticas gestionadas que crean interacción, intercambios entre las personas, los productos y las tareas al servicio de los profesionales y como tal son instrumentos para mejorar la dirección y la adaptación a los cambios en el marco de los objetivos comunicacionales de cada organización, los instrumentos propuestos para su utilización están sustentados con coherencia lógica y en cada una de las etapas del procedimiento.

2. En la evaluación del desempeño de los trabajadores de las aldeas universitarias se propone utilizar el método de escalas de puntuación, en el que se incluyen un conjunto de elementos a evaluar siguiendo los criterios de Medina Gómez, J. (1996). Detectándose que en la Aldea Ribero 4 existen deficiencias en torno a la evaluación el desempeño.

CAPÍTULO III: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA ALDEA RIBERO 4 DE LA MISIÓN SUCRE

3.1 Introducción

En el presente capítulo se desarrolla la Estrategia de comunicación interna en la Aldea Universitaria Ribero 4, perteneciente a la Misión Sucre. El propósito fundamental consiste en describir los resultados fundamentales por cada una de las etapas de la Estrategia de Comunicación Interna, y finalmente evaluar la incidencia de las acciones de comunicación sobre el desempeño de los trabajadores de la aldea objeto de estudio. La puesta en práctica de cada una de las etapas de la estrategia es posible mediante la aplicación de un conjunto de herramientas de investigación necesarias para la obtención de la información.

3.2 Estrategia de comunicación interna en la Aldea Universitaria Ribero 4

Desde 1999, el Gobierno Bolivariano de Venezuela ha dedicado sus mejores esfuerzos a fortalecer el sistema educativo venezolano y hacer realidad el ejercicio de la educación como derecho humano, para lo cual ha sido indispensable rescatar la iniciativa del Estado como garante de oportunidades de estudios educativos de calidad para todos (Ministerio de Educación Superior, 2004). Es así se decide materializar creación del extraordinario gran Mariscal de Ayacucho, que en su concepción desde el año 2004 tiene como objetivo potenciar la sinergia institucional y la participación comunitaria, para garantizar el acceso a la educación universitaria a todos los bachilleres sin cupo y transformar su condición de excluidos del subsistema de educación universitaria (MES, 2004). Con la finalidad de ejecutar esta política se crean las aldeas universitarias, las cuales son espacios acondicionados (cuarteles, instituciones públicas), lo que implica el reconocimiento y la legitimación de nuevos espacios para el aprendizaje (pues de lo que se trata es de convertir a Venezuela en un gran espacio para el aprendizaje, enseñanza, servicio de los intereses, problemáticas, necesidades y aspiraciones de superación de las grandes mayorías nacionales), así como el uso establecimientos en donde funcionan escuelas o liceos públicos con la incorporación de un importante de voluntarios (profesionales universitarios de diversas

especialidades), quienes con cursos intensivos de formación pedagógica, participan en la misión como docentes, en este sentido las Aldeas se constituyen en Instituciones de Educación Universitaria.

En igual forma el Ministerio de Educación Superior citado por Montoya, J. (2007) también define a las aldeas universitarias como:

Las aldeas universitarias son espacios educativos coordinados por la Misión Sucre conjuntamente con las universidades e instituciones de educación superior con el fin de desarrollar la municipalización de la educación superior, propiciando centros vitales de educación permanente vinculados a las necesidades de formación e investigación de cada población, generando la pertinencia sociocultural de los aprendizajes y el trabajo compartido con las comunidades, empresas y organismos gubernamentales y no gubernamentales; siendo su propósito, atender la demanda de enseñanza superior insatisfecha, e integrar la educación con las comunidades, impulsados por los gobiernos locales, bajo un esquema alternativo, a través del cual se presenta un cuadro de oportunidades para los bachilleres de esas comunidades, pero su inclusión en el subsistema de educación superior, dándole un sentido transformador a la vinculación entre universidad y sociedad.

Las aldeas universitarias en el contexto actual representan la confluencia de diferentes instituciones de educación universitaria en una misma infraestructura, que atienden diferentes programas de formación a través del proceso de municipalización de la misma.

Como ha sido mencionado en otros momentos, la presente investigación se desarrollará en la Aldea Universitaria Ribero 4, la que está compuesta por un coordinador, al que se subordinan 31 profesores, contratados para impartir docencia en los siguientes programas: Ver Figura 3.1.

Programa Nacional de Formación de Educadores (P.N.F.E)

Programa Nacional de Construcción Civil (P.N.C.C)

Programa Nacional de Gestión Ambiental (P.N.G.A)

Programa Nacional de Gestión Social (P.N.G.S)

Programa Nacional de Administración (P.N.A)

Programa Nacional de Producción Agroalimentaria (P.N.P.A)

Programa Nacional de de Estudio Jurídico (P.N.E.J)

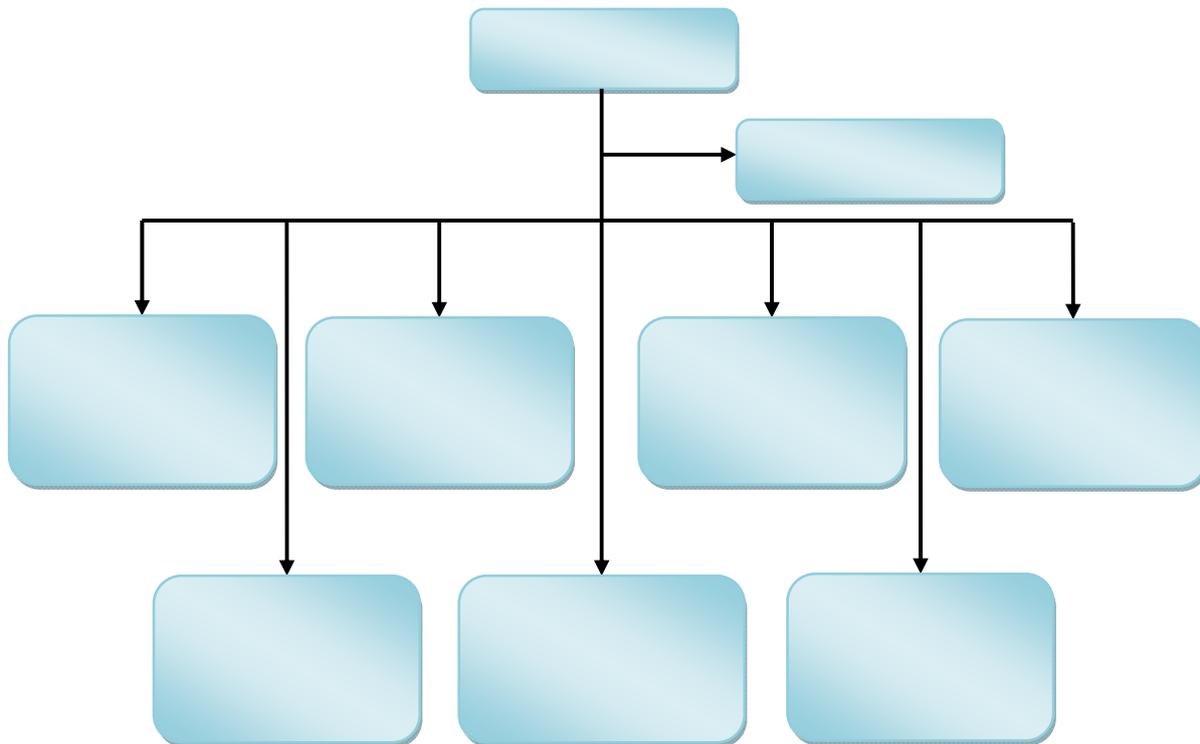
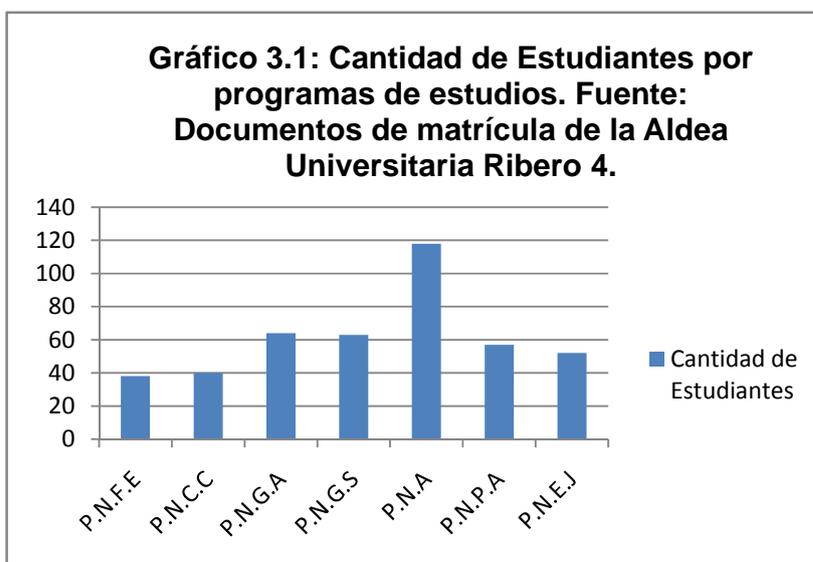


Figura 3.1: Organigrama de la Aldea Universitaria Riberó 4.

Existe una matrícula de un total de 432 estudiantes, representados por 4 voceros estudiantiles de las secciones. Ver Gráfico 3.1.



Como se aprecia en el gráfico el 27,31% de los estudiantes cursan el programa P.N.A, seguido de los programas P.N.G.A y P.N.G.S que cuentan con el 14,81% y 14,58% respectivamente del total de matriculados.

La estructura de la aldea universitaria está configurada para proyectar determinados valores sociales,

jerarquizando los distintos lineamientos y políticas que configuran el proyecto educativo nacional, así como el fomento de valores como la libertad, independencia, igualdad, justicia y paz internacional, basada en la doctrina de Simón Bolívar, el Libertador.

Fase I: Diagnóstico

Como se ha expresado en el Capítulo II de la presente investigación, en la etapa de diagnóstico se considera punto de partida la determinación de los flujos de comunicación existentes en la Aldea Ribero 4, los cuales según varios autores están clasificados en descendentes, ascendentes y horizontal.



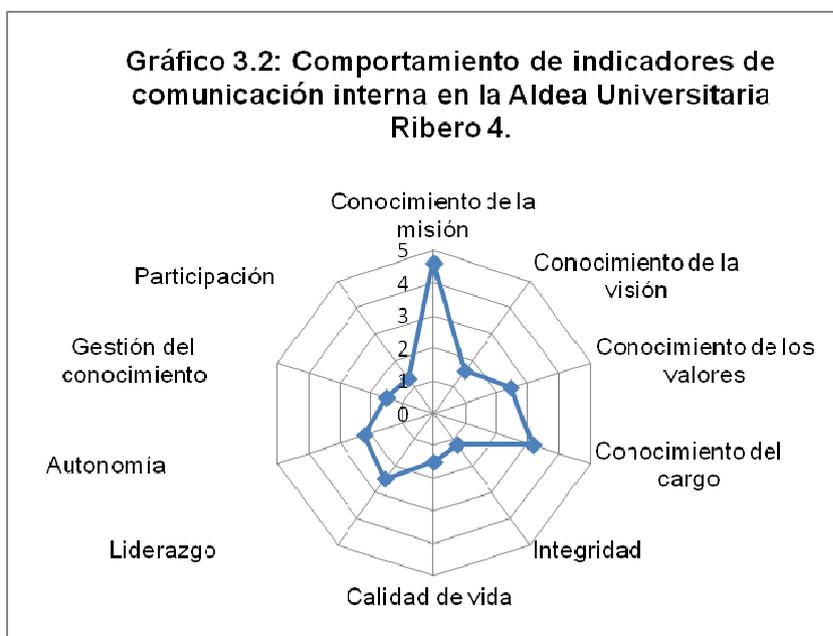
Figura 3.2: Flujos de comunicación en la Aldea Ribero 4.
Fuente: elaboración propia

En encuesta realizada al 100% de los facilitadores (as) de la aldea, con el objetivo de describir los flujos de comunicación que se ponen de manifiesto, se obtuvo la información que se representa en la Figura 3.2. El 75% de los profesores plantean que el mayor flujo de comunicación se manifiesta de manera descendente, donde juega un

papel fundamental el coordinador, sin embargo son pocos los espacios para que se materialice la comunicación ascendente en la aldea, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los docentes y estudiantes pasan desapercibidas; además los profesores alegan que muchas informaciones las obtienen a través de otros docentes con el mismo nivel jerárquico. Lo que demuestra la necesidad de que la institución cree canales de comunicación formales que beneficien la comunicación interna de una manera integral.

Auditoría de comunicación interna

Mediante la aplicación de los instrumentos de diagnóstico citados en el capítulo anterior se han obtenido resultados relacionados con la percepción que tienen los facilitadores (as) en cuanto al conocimiento sobre la aldea, filosofía con la que trabajan, los roles y responsabilidades de su labor, el compromiso que adquiere en la aldea con el proceso revolucionario bolivariano, la integridad, el liderazgo, la autonomía de cada docente, y el uso eficaz y eficiente de los espacios que hay para la participación y gestión del conocimiento; siendo todos ellos indicadores que permiten auditar el comportamiento de la comunicación interna de la aldea. Los principales resultados se pueden ver en la Gráfica 3.2.

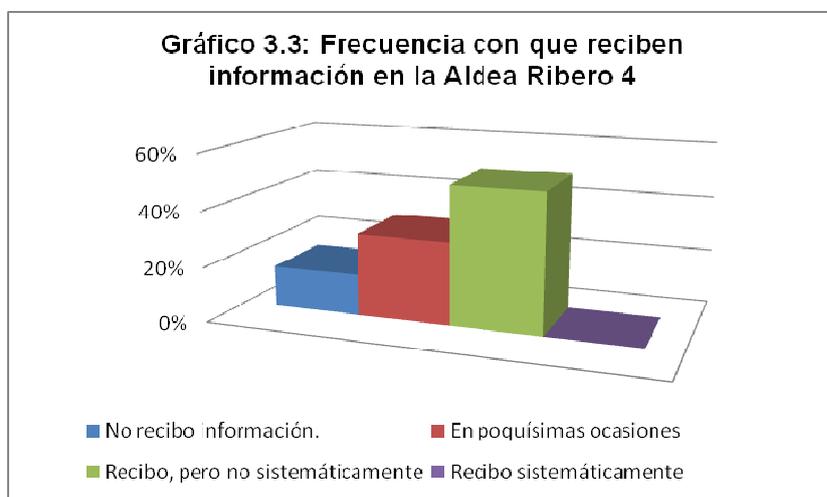


Como se aprecia en la gráfica el indicador de mejor evaluación, otorgada por el 100% de los trabajadores (as) de la aldea, es el conocimiento de la misión de la aldea universitaria. Se destaca positivamente este indicador al tener en cuenta que la Misión Sucre ha surgido como

una alternativa de la Revolución Bolivariana para superar los niveles de exclusión existentes en la sociedad, especialmente en las clases populares de menores recursos; y que ha sido divulgada en cada uno de los espacios de intercambio con la sociedad. Sin embargo, es de fácil percepción que el resto de los indicadores poseen una evaluación, según las medias aritméticas, en rangos que oscilan entre 1,2 y 3,2 puntos, lo que demuestra que han sido evaluados entre mal y regular.

En el Gráfico 3.3 se representa la frecuencia con que reciben información los trabajadores (as) en la aldea. El 50% de ellos plantea que reciben información pero no sistemáticamente, el 30% recibe información en pocas ocasiones, 15% alega que no

reciben información relacionada con el funcionamiento de la aldea, el movimiento de personal, actividades, informes docentes, reconocimiento a los trabajadores, etc.



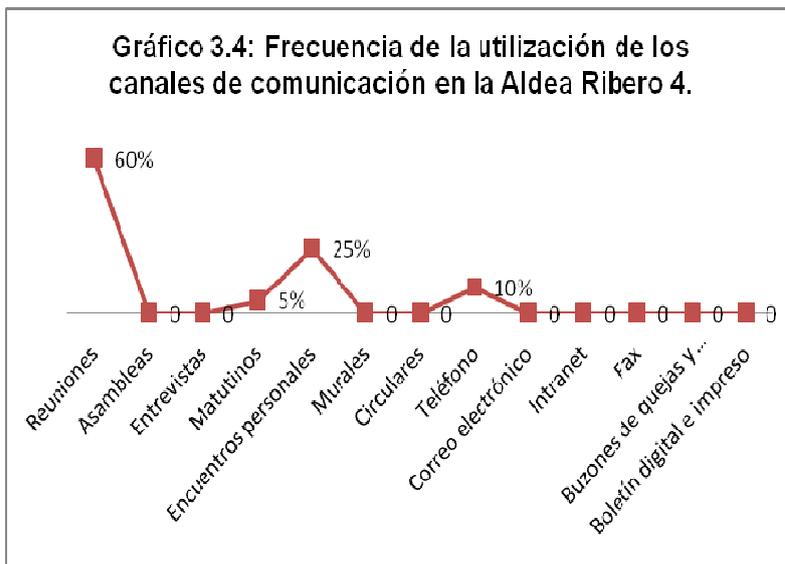
La información recibida es escasa y confusa según plantea el 20% de los encuestados y el 40% la clasifican como poco clara y de la misma forma que el 40% restante la catalogan de suficiente. Todo ellos evidencia que las informaciones no se

transmiten adecuadamente en la aldea.

Las informaciones son transmitidas netamente por la coordinadora de aldea, como se aprecia en el gráfico es un porcentaje alto, esto es debido a que toda la información emanada de la coordinación regional es recibida por los jefes de las aldeas.

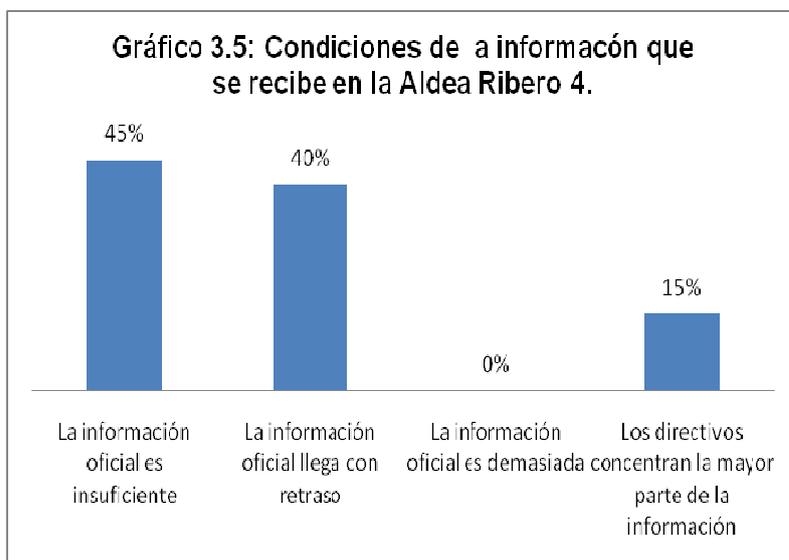
El 100% de los encuestados plantea que las informaciones se divulgan a todos profesores que trabajan en la aldea; además reconocen que las comunicaciones son siempre de temas generales, obviando informaciones necesarias como normativas, modos de hacer las cosas, apoyo, reconocimientos, estímulos, medidas disciplinarias, cambios en la estructura, entre otros temas importantes para el debate en colectivo.

A partir del intercambio con los profesores, el 60% alega que las comunicaciones se realizan fundamentalmente en reuniones y el 25% reconoce que mediante encuentros personales también se transmiten algunas informaciones, lo que atenta contra la generalización de informaciones necesarias para el desempeño de la aldea. Como se representa en el Gráfico 3.4, los canales de comunicación, como los matutinos y vía telefónica los utilizan en menor medida. Además se destaca como elemento negativo la subutilización de otros canales de información de fácil manejo y que garantizan la información oportuna.



Se observa que el 60% de los encuentros son en reuniones y un 25% encuentros personales, esto demuestra que son los únicos canales que utilizan frecuentemente en la aldea para comunicar las informaciones.

Otro aspecto a tener en cuenta es la calidad en la información que se recibe, en el caso de la aldea Ribero 4, el 45% plantea que la información oficial es insuficiente; el 40% es del criterio que la información llega con retraso y el 15% consideran que los directivos concentran la mayor parte de la información. Ver Gráfico 3.5.



La participación de los estudiantes fue muy importante en el diagnóstico realizado. A partir de la utilización de la expresión matemática 2.1 se determinó la muestra de estudiantes que intervinieron en el diagnóstico, siendo un total de 30 estudiantes, en el

Anexo 4 se representa la muestra de estudiantes por programas de estudios.

De manera general, los principales resultados obtenidos en el intercambio con los estudiantes para conocer sus criterios sobre la comunicación interna, se centran en que son del criterio de que se han orientado mayoritariamente las informaciones en el mercadeo de ofertas académicas, más que en el propio desarrollo y socialización del

conocimiento generado mediante las investigaciones realizadas. Los estudiantes solicitan que se comunique internamente más información sobre las actividades de docencia, investigación, extensión y gestión universitaria de manera general.

Otro rasgo de análisis interesante en el ámbito de estudio de la comunicación interna son las pautas de consumo informativo de los universitarios, algunas conclusiones a tener en cuenta para establecer los medios de comunicación interna con este público objetivo son:

1. Los estudiantes tienden hacia la conexión permanente de móvil e internet. Un 80 % de la muestra se conecta a la Red varias veces al día, el 78 % lo hace desde un portátil y el 50,2 % dice conectarse a través del móvil alguna vez.
2. El email (92,7 %) y las redes sociales (82,3 %) son consultados todos o casi todos los días.
3. Los jóvenes prefieren las webs de los medios de comunicación tradicionales a los blogs o a las webs de movimientos sociales. Sin embargo, la visita a las páginas de los medios se limita al 55,2 % de los encuestados.

Matriz de factores internos

Con el propósito de sintetizar los resultados obtenidos en el diagnóstico de la comunicación interna, se utilizará la Matriz de Factores Internos, de manera que se resuman y evalúen las fuerzas y debilidades en el área de comunicación interna. Primeramente se constituye el equipo de trabajo, mediante la determinación del número de expertos, la que se realiza a partir de la distribución binomial de probabilidad tomando los valores siguientes:

nivel de precisión deseado.	$i = 0.1$
proporción estimada de errores de los expertos	$p = 0.01$
constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido	$k = 6.6564$ para un 99% nivel de confianza

$$m = \frac{0.01 * (1 - 0.01) * 6.6564}{0.10^2} = 6.6 \approx 7 \text{ Expertos}$$

Por tanto en el diseño de la matriz de factores internos se trabajará con 7 expertos en aras de obtener resultados confiables. Se tuvo en cuenta en la selección de los mismos

que fueran profesores asesores y estudiantes de experiencia y alto nivel de conocimiento sobre la aldea. En la Tabla 3.1 se detalla la Matriz de Factores Internos.

Tabla 3.1: Matriz de Factores Internos. Fuente: Resultados de la auditoría de comunicación interna en la Aldea Ribero 4.			
Factores Internos	Peso Relativo (0 a 1)	Calificación (1 a 4)	Calificación Ponderada
Debilidades			
La información está centralizada en la coordinación de la aldea, en tal sentido la comunicación no fluye de manera eficiente a todos los profesores asesores y estudiantes.	0,4	3	1,2
Son limitados los espacios para la socialización de saberes entre profesores asesores, coordinadores y estudiantes.	0,1	2	0,2
No se utiliza la amplia gama de canales de comunicación interna.	0,2	3	0,6
La comunicación horizontal entre los profesores de diferentes programas es insuficiente.	0,1	2	0,2
Se evidencian bajos niveles de participación de profesores asesores, coordinadores y estudiantes en las actividades que planifica la aldea.	0,2	3	0,6
Total			2,8
Fortalezas			
Coordinadora y equipo de profesores asesores con disposición para el perfeccionamiento de las acciones de	0,1	4	0,4

comunicación.			
Acceso a medios como el teléfono, correo electrónico, internet, twiter, facebook, etc.	0,2	2	0,4
Participación de la coordinadora en los espacios de intercambio a nivel de estado en la Misión Sucre.	0,2	3	0,6
Disposición de los estudiantes en participar en acciones de socialización de conocimientos.	0,3	4	1,2
Disponibilidad de colaboración con los entes gubernamentales y reconocimiento del trabajo de la aldea.	0,2	2	0,4
Total			3

A partir de la interpretación de la Matriz de Factores Internos se identifica que los limitados espacios para la socialización de saberes entre profesores asesores, coordinadores y estudiantes, así como la poca comunicación entre profesores asesores de los diferentes programas son los factores internos más deteriorados en la comunicación de la aldea. Además se debe continuar fertilizando algunos puntos fuertes como la disposición de los profesores asesores, coordinadora, estudiantes para el perfeccionamiento de las acciones de comunicación; así como la disponibilidad de colaboración con los entes gubernamentales y reconocimiento del trabajo de la aldea, con vistas a poner en práctica un conjunto de acciones de mejora de la comunicación interna.

Fase II: Planificación

Basándose en los resultados que proporcionó el diagnóstico de comunicación interna realizado en la aldea, se obtuvo que existen debilidades en la comunicación interna que se deben corregir, para ello se definen a continuación los públicos objetivos a los que irá dirigida la comunicación interna, los objetivos y las estrategias de comunicación

Selección de los públicos internos

La comunicación interna posee como contenido fundamentalmente la transmisión de formación de personalidad, los valores y las prioridades estratégicas de la aldea, esta se complementa con la comunicación operacional, para que los públicos objetivos comprendan y se identifiquen con las decisiones y movimientos de la aldea, así como para responder a sus expectativas o a las incógnitas, o simplemente para tener información directa de los mandos, ya que a veces estas acciones hacen dar un salto cualitativo que se concreta en cambios en las actitudes y que forman una base sólida para sobrevivir en la complejidad del entorno.

Los profesores asesores constituyen el primer público de la empresa y son los primeros que entran en contacto directo con los estudiantes, a los que transmiten sus motivaciones, convicciones y sus expectativas en cuanto a los objetivos estratégicos de la aldea.

Concretamente la comunicación interna debe ser un proceso vital y eficaz para fomentar el aprendizaje de los públicos objetivos, el cambio y la mejora de la aldea. En la presente estrategia de comunicación se han definido como públicos objetivo los que se representan en la Figura 3.3.

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

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

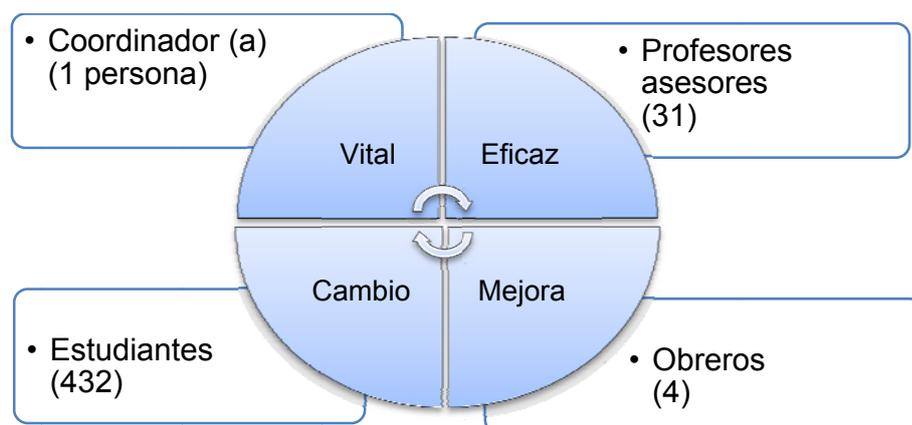


Figura 3.3: Públicos objetivos hacia los que se dirige la comunicación interna en la Aldea Universitaria Ribero 4. Fuente: elaboración propia.

Estudiantes: Personas que asistirán en la socialización de los saberes, además reciben otras informaciones relacionadas con la formación, investigación y extensión.

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

Objetivos de comunicación interna

Los objetivos de comunicación interna tratan directamente temas como conciencia, conocimiento, actitudes, prácticas, conductas y participación, los cuales contribuirá al mejor desempeño de los profesores y estudiantes. Cada uno de ellos representa un nivel de comunicación, que debe ser tratado en forma separada.

Primero es necesario hacer que lo públicos objetivos tomen conciencia de que existe un problema con la conducta que han tenido en temas específicos como poca participación en espacios de generación de saberes, por falta de comunicación; después, es preciso asegurar que el conocimiento y la actitud necesarios para que el cambio se lleve a cabo estén presentes. Solo cuando se cumplan todos estos prerequisites, se podrán lograr los objetivos de comunicación.

En la mayoría de las veces el cambio podría ser considerado como una innovación. Entonces se puede tratar como la adopción de la innovación, la que se basa en los siguientes niveles de adopción:

- Toma de conciencia del problema de comunicación: el coordinador, los profesores, los estudiantes y los obreros debe percibir primero que todo, que existen problemas por mala comunicación.
- Interés: después de la toma de conciencia es necesario expresar interés en ese problema específico y participar activamente en las acciones de comunicación que se planifiquen.
- Conocimiento/comprensión: el coordinador, los profesores, los estudiantes y los obreros necesitan para decidir por el cambio tener información o conocimientos sobre las actividades a realizarse para mejorar el problema latente en la aldea de la no participación.
- Práctica: es preciso que el coordinador, los profesores, los estudiantes y los obreros comprueben que utilizando eficaces canales de comunicación podrían experimentar su viabilidad y efectividad.

Objetivos de la comunicación interna:

- Facilitar la generación de información interna basada en procesos de aprendizajes abiertos y permanentes, especialmente en lo relativo a la formación, investigación y extensión, para así abrir las puertas al conocimiento y ampliar los acervos cognitivos.
- Generar y alimentar flujos de comunicación interna, creándose los espacios para poner en práctica la comunicación ascendente, descendente y horizontal, de manera que favorezca la participación comunicativa en aras de contribuir a la acción social transformadora que tiene como pilar fundamental el desempeño.
- Ampliar y perfeccionar el uso de canales de comunicación, que contribuyan a la toma de decisiones de manera participativa y permita el establecimiento de acuerdos en la aldea entre los actores de lo proceso comunicacional.
- Fomentar la alfabetización digital: mediante la incorporación de las tecnologías de la información y comunicación en la aldea.

Estrategias de comunicación interna

1. Estrategia: Plan de direccionamiento comunicacional.

Con esta estrategia lo que se pretende es mejorar las debilidades de la aldea detectadas en la etapa de diagnóstico, esta estrategia se propone los públicos objetivos de la aldea plantean reconoce la misión de la aldea, sin embargo, presentan desconocimientos del resto de los factores estratégicos que describen las formas de actuar y los planes futuros. Basados en la teoría intracomunicación, se desarrollan y socializan los conceptos de misión, visión y valores que conforman la estructura lineal y la cultura organizacional de la aldea. Esta estrategia tiene además como objetivo facilitar la integración del personal (coordinadora, profesores asesores, estudiantes, obreros) y preparar a la organización para los inminentes cambios a nivel social y tecnológico controlando la incertidumbre y teniendo en cuenta las exigencias del entorno. De esta forma se logrará de manera conjunta el reconocimiento, aplicación de una visión compartida y de los objetivos y filosofía de la organización.

2. Estrategia: Mejoramiento en los flujos de comunicación al interior de la organización

Las organizaciones encuentran en la comunicación el flujo de la información, este aspecto incide directamente con el sostenimiento del clima organizacional y en el desempeño. Al lograr un mantenimiento de los buenos flujos de la comunicación donde la aldea tenga canales formales de información y la verificación de la misma disminuyen la voz a voz que pueden desestabilizar el mantenimiento y el cumplimiento normal de las labores educacionales.

Una de las deficiencias que se detectaron en el diagnóstico de la comunicación interna de la aldea es la comunicación poco eficiente y débil que existe entre la coordinación de la aldea y los profesores; debido a esto se ha buscado una estrategia que ayude a abrir canales de comunicación útiles. La consolidación de estos canales permitirá generar espacios nuevos de interacción entre profesores de diferentes programas de estudios, de esta forma todos los trabajadores de la aldea podrán participar activamente en la construcción y fortalecimiento de los lazos de comunicación entre ellos, y así divulgar información formal con la ventaja de que dicha información es emitida con la ayuda de los trabajadores y para los trabajadores.

3. Estrategia de fortalecimiento del trabajo de los voceros de la aldea

Voceros estudiantiles: Como medio de comunicación interna, el defensor universitario es una vía de comunicación descendente, ascendente y horizontal entre la coordinación de la aldea, los profesores asesores, las instancias superiores de gestión y gobierno y los triunfadores (ras), puesto que supone un canal para solicitar información o plantear quejas. Además ejercen también una labor informativa para facilitar el flujo de comunicación interna, de forma que los estudiantes sepan dónde acudir para plantear sus problemas.

Etapa III: Ejecución

En la etapa de ejecución se procede a definir las acciones de comunicación interna que se desarrollarán, así como aquellas personas responsables de la planificación de la actividad, la fecha de cumplimiento y los participantes en las actividades. No se definen los recursos, porque como es conocido la aldea no cuenta con espacios suficientes, ni infraestructura apropiada para la ejecución de algunas tareas, por lo que su ejecución depende del grado de gestión de los responsables y de la implicación de diferentes actores sociales para el logro de algunas de las metas comunicacionales planificadas. Ver Tabla 3.2.

Plan de acciones de comunicación interna

Tabla 3.2: Plan de acciones de comunicación interna para la Aldea Universitaria Ribero 4. Fuente: elaboración propia				
Objetivo 1: Facilitar la generación de información interna basada en procesos de aprendizajes abiertos y permanentes, especialmente en lo relativo a la formación, investigación y extensión, para así abrir las puertas al conocimiento y ampliar los acervos cognitivos.				
Acciones	Responsables	Fecha de cumplimiento	Participantes	
1. Aumentar la planificación de encuentros entre	Coordinador de aldea	Permanente	Coordinador de aldea y coordinador de programas de	

coordinador de aldea y coordinadores de programas para debatir temas relacionados con el funcionamiento de la aldea.			estudios.
2. Establecer el día de socialización de saberes.	Coordinador (a) de aldea y profesores	3ros sábados de cada mes	Coordinador (a), de aldea profesores y estudiantes
3. Dar a conocer las demandas de profesores para la aldea.	Coordinador (a) de aldea	Cuando existan demandas	Coordinador (a) de aldea
4. Socialización de la malla curricular.	Coordinador de programas de estudio	Junio - Julio	Profesores
Objetivo 2: Generar y alimentar flujos de comunicación interna, creándose los espacios para poner en práctica la comunicación ascendente, descendente y horizontal, de manera que favorezca la participación comunicativa en aras de contribuir a la acción social transformadora que tiene como pilar fundamental el desempeño.			
Organizar el sistema de actividades internas de la aldea, diseñando y socializando el plan de trabajo que recoja las actividades fundamentales a	Coordinador (a) de aldea	Mensual	Coordinador (a) de aldea y coordinador de programas de estudio.

desarrollar durante el mes, incluidas las reuniones periódicas.			
5. Desarrollar asambleas estudiantiles por programas de estudio.	Coordinador de programas de estudio	Trimestral	Profesores del programa y estudiantes
6. Realizar taller metodológico entre los profesores asesores por programa de estudio.	Coordinador de programas de estudio	Mensual	Profesores
7. Realizar claustro de profesores para socializar resultados parciales alcanzados en la aldea y conocer los criterios de los profesores en torno a los procesos de formación, investigación y extensión, de manera que se incentive la pluralidad de argumentos	Coordinador (a) de aldea	Trimestral	Coordinador (a) de aldea, profesores y voceros

fundamentados en las necesidades, requerimientos y expectativas de los facilitadores.			
Objetivo 3: Ampliar y perfeccionar el uso de canales de comunicación, que contribuyan a la toma de decisiones de manera participativa y permita el establecimiento de acuerdos en la aldea entre los actores de lo proceso comunicacional.			
8. Utilizar medios de comunicación internos efectivos (dinámicas grupales, reuniones periódicas; comunicaciones oficiales.	Coordinador (a) de aldea	Permanente	Profesores, estudiantes
9. Realizar matutinos que sean motivacionales, que afiancen los valores; que impulsen a la acción, que sensibilicen a los públicos internos y que generen valor agregado.	Coordinador de programas de estudios	Semanal	Profesores, estudiantes
10. Crear carteleras, buzón de	Coordinador de programas de	Mensual	Coordinador de programas y

sugerencias, periódicos murales.	estudios		estudiantes
11. Confeccionar el boletín interno de la aldea Ribero 4.	Coordinador (a) de aldea	Trimestral	Coordinador (a) de aldea
12. Establecer espacio formal de despacho con los voceros estudiantiles.	Coordinador (a) de aldea	Mensual	Coordinador (a) de aldea y voceros
Objetivo 3: Fomentar la alfabetización digital: mediante la incorporación de las tecnologías de la información y comunicación en la aldea para generar actividades de integración social, cultural, deportiva, comunitaria, de asuntos públicos en el marco de la Responsabilidad Social.			
13. Confeccionar base de datos con la información para la localización de los profesores.	Coordinador (a) de aldea	Semestral	Coordinador (a) de aldea coordinador de programas de estudios
14. Colgar informaciones en la web de la Misión Sucre sobre el desempeño de la aldea.	Coordinador (a) de aldea	Semestral	Coordinador (a) de aldea coordinador de programas de estudios
15. Diseñar y mantener actualizada una página web para la aldea.	Coordinador (a) de aldea y especialista informático	Diciembre 2015	Coordinador (a) de aldea coordinador de programas de estudios
16. Crear cuenta de	Coordinador (a)	Julio 2014	Coordinador (a) de

<p>Facebook para importantes informaciones sobre el funcionamiento de la aldea, aprovechando la fortaleza de acceso al Facebook.</p>	<p>de aldea</p>		<p>aldea coordinador de programas de estudios</p>
--	-----------------	--	---

Etapa IV: Evaluación

La etapa evaluación posee un carácter transversal, pues consiste en la participación en los procesos internos de comunicación, y de evaluación del desempeño de los profesores de la aldea.

Seguimiento y control

Finalmente, como parte de la retroalimentación y control se realizó un balance de los resultados de implementación de la estrategia de comunicación interna, y su contribución al desempeño de los profesores de la aldea. Los resultados obtenidos producto de este análisis permitieron indicar nuevas acciones a ser introducidas en el procedimiento como:

- Diseñar e implementar un entrenamiento socio psicológico para optimizar la comunicación interpersonal del público interno de la aldea.
- Establecer un sistema de reconocimiento interno colectivo a los trabajadores de mejor desempeño.
- Continuar trabajando en el desarrollo de otros canales de comunicación.
- Continuar preparando las condiciones para implementar algunas acciones de comunicación planificadas y que se ha limitado su ejecución por falta de condiciones materiales.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño aplicada en la Aldea Universitaria Ribero 4 demostró que:

- El método de evaluación es aplicable en las condiciones actuales de la aldea y de la Misión Sucre, pues se ajusta a la normativa legal de la Educación Universitaria Venezolana.
- Los resultados alcanzados son significativos en cuanto al nivel de concientización de los docentes respecto al perfeccionamiento de su desempeño y las transformaciones ocurridas en sus funciones como profesores asesores de la misión, permitiéndole identificar sus puntos fuertes y débiles para perfeccionar sus desempeño en la siguiente etapa.
- El método de evaluación hasta el momento involucró solo 10 profesores asesores de la aldea, que se escogieron de manera aleatoria para experimentar dicha evaluación, y que se posee un precedente de evaluación al cierre del curso 2012-2013, el cual se compara con los resultados obtenidos hasta el cierre de marzo del curso 2013-2014.
- La práctica universitaria venezolana exige de la elaboración de vías y alternativas que garanticen un proceso de evaluación objetivo y que conduzca al logro de la calidad del proceso universitario.

Después de implementada parcialmente la Estrategia de Comunicación Interna en la Aldea Universitaria Ribero 4, aplicando nuevamente el método de escalas de puntuación y utilizando como muestra los mismos profesores que intervinieron en el diagnóstico preliminar, se obtuvo la siguiente información.

En el cumplimiento de los objetivos y tareas se ha obtenido un ligero mejoramiento del desempeño, ya que solo el 3.3% de los profesores evaluados obtienen regular en este indicador, el resto se evalúa de buen desempeño. Lo que evidencia que los profesores se sienten más comprometidos con la revolución y con el papel que juegan en la aldea universitaria, desde el punto de vista docente e investigativo hasta el rol que desempeñan en el orden político – ideológico, toda vez que interactúan con jóvenes de bajos recursos y que por esa razón son más vulnerables a la penetración ideológica. Además se debe a la motivación que ha brindado el estado venezolano para formar a estudiante y profesores en ideología y política, ya que esto son elementos claves para la preservación y consolidación de la revolución bolivariana.

La calidad del trabajo es un aspecto que aún se debe continuar perfeccionando, las evaluaciones obtenidas oscilan entre deficiente y aceptable, solo el 2.5 de los encuestados obtuvo categoría de aceptable, lo que demuestra que aún se tienen que seguir dedicando acciones metodológicas y de control relacionadas a la calidad del trabajo, por ejemplo en el período evaluado no se han desarrollado jornadas de formación, que consisten en preparación docente y metodológica de los facilitadores; además no existe el rigor necesario con el cuidado y actualización de la documentación de las asignaturas, al finalizar cada período a los docentes no se les exige presentar una autoevaluación de la asignatura impartida, lo que posibilita el trabajo espontáneo, el cual puede conducir a la ineficiencia en la calidad del proceso docente.

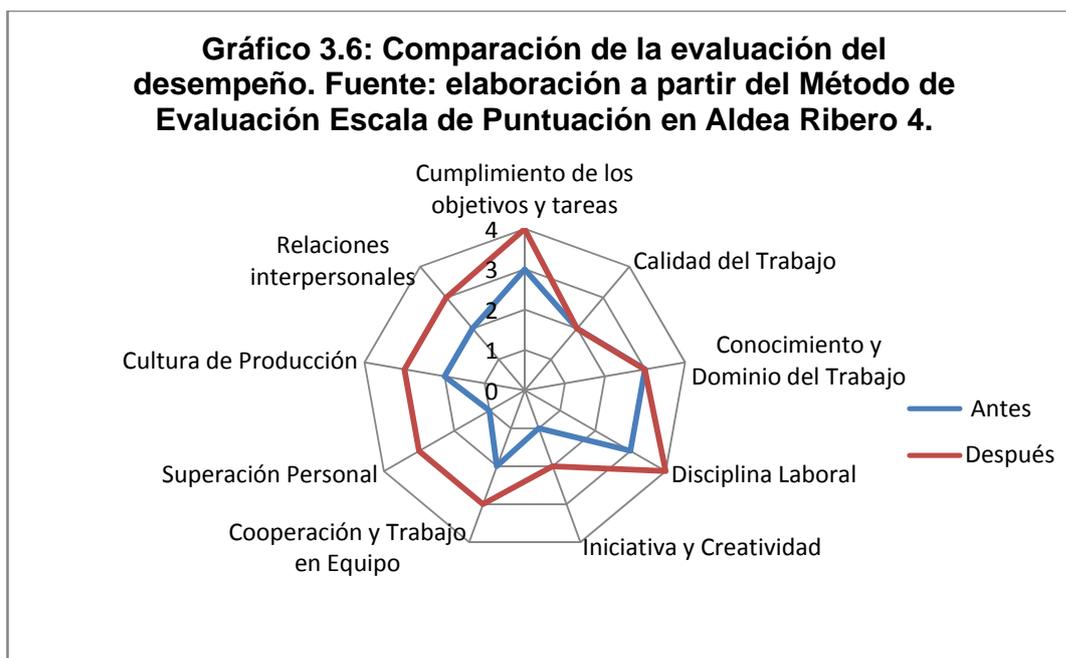
Las funciones, responsabilidades, sistemas, técnicas y procedimientos del trabajo docente, investigativo y extensionista de los profesores de la aldea se evalúan entre regular y bueno, a diferencia del diagnóstico preliminar realizado en el curso anterior que ofreció una evaluación de regular, al menos en esta segunda etapa de evaluación, 6 profesores obtuvieron calificación de buen desempeño, esto se debe en gran medida a la adecuación y flexibilización del currículo, aunque se reconoce que se deben continuar perfeccionando algunos procedimientos de trabajo, como por ejemplo, talleres metodológicos, controles a clases, verificación de la documentación, etc.

Otros indicadores como disciplina laboral, iniciativa y creatividad, cooperación y trabajo en equipo y relaciones interpersonales han manifestado mejoría en el período evaluado (obteniendo la categoría de desempeño bueno), pues a medida que se ha estrechado la comunicación con los profesores y estudiantes, se ha logrado un mayor nivel de persuasión y de entendimiento de los objetivos fundamentales de la Misión Sucre y de la razón de ser de la aldea. Incluso se han logrado incrementar notablemente las sedes de estudios pertenecientes a la Aldea Ribero 4, en las diferentes comunidades con limitadas posibilidades de acceso.

Sin embargo, se reconoce que aún se necesita trabajar en indicadores como superación y cultura de investigación, aunque se han dado pasos en la superación, por ejemplo con la Cooperación Cuba-Venezuela, se han desarrollado programas de postgrados que han beneficiado a docentes de las Aldeas Universitarias, no obstante se debe continuar trabajando en este orden. En cuanto a la investigación, se han venido

presentando cambios en el modelo de presentación de proyectos de investigación, o que ha provocado aumento de trabas burocráticas para la asignación de recursos para ejecución de proyectos.

En el gráfico 3.6 se muestra una comparación de los resultados promedios del desempeño de la aldea en ambos períodos de evaluación.



En la figura se observa que de un total de 9 indicadores tenidos en cuenta para aplicar el Método de Evaluación del desempeño “Escala de Puntuación”, 7 de ellos han manifestado una evolución en el desempeño, aunque se reconoce que aún no se alcanza la categoría de buen desempeño en la mayoría, pero si una ligera mejoría en comparación con el período anterior.

3.3 Conclusiones parciales

1. La Estrategia de Comunicación Interna de la Aldea Universitaria Ribero 4 tiene como objetivo fundamental optimizar las comunicaciones internas de la aldea, partiendo de un amplio diagnóstico que ha permitido definir las principales debilidades y fortalezas internas con que cuenta la aldea. En un segundo momento se definen los objetivos y estrategias que delimitan las proyecciones fundamentales en materia de comunicación, posteriormente se procede a la etapa de ejecución y control. La estrategia de forma general ha sido diseñada en concordancia con las características propias de la aldea para hacer la viable y funcional.

2. La evaluación del desempeño en la aldea Ribero 4 ha manifestado evolución en la mayoría de sus indicadores, aunque aún se requiere continuar implementando acciones que no se han podido ejecutar en el período de estudio por carencia de recursos en la aldea.

Conclusiones generales

1. Tomando en consideración los criterios teóricos de Requeijo, D. y Lugo, A. (1998), Capriotti (1998), Gillezeau (1999) y Villalobos (1998), Chiavenato (2000), Romero, Ferrer y Clemenza (2000), Boscán y Ochoa, 2008 y Pérez Gutiérrez (2009) se desarrollan reflexiones conceptuales y fundamentos teóricos acerca de la comunicación, destacando que la comunicación es el pilar fundamental en la gestión universitaria, de ella depende el desarrollo de valores organizacionales, el prestigio y liderazgo social que irradia en la comunidad.
2. El procedimiento que se propone para diseñar la estrategia de comunicación interna, atribuye mayor importancia a las necesidades de comunicación en el interior de las instituciones, permitiendo potenciar la colaboración y la participación de los colectivos implicados, la construcción colectiva de los conocimientos y de la misma organización y adecuado a las exigencias de las informaciones de la Misión Sucre. Se trata, por tanto, de un procedimiento de comunicación circular, dialógico, conversacional, en el que el dispositivo y las acciones comunicacionales tiendan lazos entre los públicos objetivos.
3. El diseño de una estrategia de comunicación interna requiere considerar las miradas de múltiples campos del conocimiento científico para lograr interpelar la complejidad de la realidad existente en la aldea universitaria Ribero 4, toda vez que se han detectado un conjunto de limitaciones en la comunicación interna que influyen directamente en el desempeño de los profesores y los impulsa a incorporar el conocimiento circulante y acciones de comunicación ante la necesidad de producción de nuevos conocimientos desde la formación, investigación y extensión.
4. El método de evaluación del desempeño utilizado en la investigación contribuye al perfeccionamiento del sistema de evaluación de los profesores asesores de la Misión Sucre, que hasta el momento ha manifestado irregularidades, pues en la aldea objeto de estudio no se realizaban acciones de evaluación de desempeño. En el diagnóstico preliminar los resultados fueron totalmente desfavorables, sin embargo, después de implementada la estrategia de comunicación interna se ha constatado un ligero mejoramiento en el desempeño en la aldea, materializado fundamentalmente en el cumplimiento de los objetivos y tareas.

Recomendaciones

1. Continuar implementando las acciones de comunicación interna que no se han podido desarrollar por limitaciones de tiempo y de recursos.
2. Difundir en la coordinación de la Misión Sucre los resultados obtenidos parcialmente con la investigación, para se tome en cuenta la importancia de continuar trabajando este tema y comenzar a valorar la posibilidad de otorgamiento de recursos para el desarrollo de la aldea.
3. Generalizar la aplicación del procedimiento para diseñar la estrategia de comunicación interna al resto de las aldeas universitarias.
4. Diseñar documentos oficiales en las aldeas universitarias para realiza un mejor control y seguimiento la evaluación del desempeño.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar, R. (2005). Estrategia de Comunicación. Tesis en opción al grado de Máster en Dirección. UNISS. Cuba
2. Andreu Pinillos, A. (1998). La batalla de la comunicación interna. Harvard. Deusto Business. Review. Barcelona.
3. Bastardas, A. (1995). *Comunicación humana y paradigmas holísticos*. CLAVES de razón práctica, 51, pp. 78-80.
4. Bermúdez, L. y Rojas, L. (1997). "Aproximación teórica para el estudio de la comunicación como factor estratégico en la relación LUZ_ Sector Productivo", Revista Venezolana de Gerencia. LUZ. Año 2 N° 3. Maracaibo, Venezuela.
5. Benavides, O. (2002). Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas. Bogotá: Editorial McGraw – Hill.
6. Betancuort. J. (2004). Diagnóstico del comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa materiales eléctricos Monagas, C.A. (MEMCA), Maturín - Monagas. 2004
7. Boscán, A. y Ochoa, E. (2008). La comunicación en el proceso de transformación universitaria. Quórum Académico Vol. 5, N° 1, enero-junio 2008. Universidad del Zulia. ISSN 1690-7582
8. Castro, E. Pineda, A. (2007). La política comunicacional de las universidades venezolanas y su impacto sobre la competitividad de sus emisoras de radio Revista de Ciencias Sociales (RCS) Vol. XIII, No. 3, Septiembre - Diciembre 2007, pp. 390 – 409 FACES - LUZISSN 1315-9518
9. Castillo, E. (2000): Estudio de las técnicas de comunicación utilizadas en la administración de centros educativos en la región educativa de Heredia. Revista Latina de Comunicación Social, 27. Recuperado el x de xxxx de 200x de:
10. Castro Pinzón y Jiménez Rubiano (2008). "Caso Unionconsulting: estrategias para el mejoramiento de la comunicación interna. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Comunicación y Lenguaje. Bogotá.
11. Carta Petrocelli, A. y Fernández, A. (2008) "Diagnóstico de los procesos comunicacionales internos de la Escuela de Educación (UCAB)
12. Capriotti, F. (1998) La comunicación interna. Reporte C&D – Capacitación y

- Desarrollo (Argentina), N. 13 Universidad Rovira i Virgili Tarragona (España)
13. Cibanal, L. (2006). *Teoría de la comunicación humana*.
 14. **Cuesta, A. (2005)**: "Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ed. Academia. 2da Edición Revisada y Ampliada. La Habana. Cuba. Pág. 4, 12, 25-26, 33 y 40-42.
 15. Chiavenato, I. (1995): Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc-Graw Hill, Colombia, 1995.
 16. Chiavenato, I. (2005). El talento humano. Colombia: McGraw Hill.
 17. Chiavenato I. (2004). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.
 18. Chiavenato, I. (2005). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: Thomson Learning.
<http://www.slideshare.net/Crestin/comunicacin-y-motivacin-organizacional-presentation-830042>
 19. Chiavenato, I. (1995). Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc-Graw Hill, Colombia, 1995.
 20. Chiavenato, I. (1996). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc- Graw Hill, Colombia, 1996.
 21. Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano, México, Mc GrawHill, 2002. Comunicación.
 22. Chiavenato I. (2000). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.
 23. Chiavenato I. (2006) «Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, de McGraw-Hill Interamericana, 2006, Pág. 110.
 24. Cortés, García Carrasco, 2009. Retos actuales de la comunicación interna en las instituciones de educación superior. Revista Universidad Autónoma de Tamaulipas.
 25. De Castro Pinzón y Jiménez Rubiano (2008) . Estrategias para el mejoramiento de la comunicación interna. Bogotá.
 26. Elías, J y Mascaray, J. Más allá de la comunicación interna: La Intracomunicación. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona
 27. Fernández, C. (2003). *“La comunicación en las organizaciones”*. México: Trillas.
- Regreso.

28. Fernández, C. (2002). La comunicación En las organizaciones. 2ª Edit. México: Trillas.
29. Fernández, C. (1997). La Comunicación en las Organizaciones. Biblioteca Básica de Comunicación Social. México Editorial Trillas.
30. Fonseca, M. «Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica», Primera Edición, de Pearson Educación, México, 2000, Pág. 4.
31. Fletcher, C. (2001). "Performance appraisal and management: The developing research agenda". Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 74, p. 473-487.
32. Fred R. D. (2003). "Concepto de Administración Estratégica" 9na Edición Pearson Educación. ISBN 970-26-0427-3. México
33. Gago, A. (2002). Apuntes acerca de la Evaluación Educativa. Secretaría de Educación Pública, México DF.
34. Gillezeau, P. (1999). La Cultura Organizacional en el Desarrollo de las Empresas Inteligentes, Tesis Doctoral. URBE, Maracaibo Venezuela.
35. Gómez, M. (2007). La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas. Tesis Doctoral. Málaga. 2007
36. González, K. (2007). Diseño de un procedimiento para la evaluación del desempeño de dirigentes en la empresa Cubana del Pan Las Tunas. Tesis (en opción al título académico de Máster en Dirección de Empresas). _Centro de Estudios de Dirección de Las Tunas - Centro Universitario de Las Tunas, 2007; 92p
37. González, H. (2009). Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior, Venezuela. Consultado Octubre, 2010 en http://www.unesco.org.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=1404:mp-pes-presento-sistema-de-informacion-y-observatorio-venezolano-de-educacion-universitaria&catid=11&Itemid=466&lang=es
38. Gómez, M. (2007). "La presencia de los géneros retóricos en la realidad comunicativa de la empresa", en Revista Electrónica de Estudios Filológicos, TOHOS [en línea], Número XIII, disponible en: <http://209.85.215.104/search?q=cache:0tTAfiSB9h8J:www.tonosdigital.com/ojs/in>

dex.php/tonos/article/viewPDFInterstitial/113/98+%22la+presencia+de+los+g%C3%A9neros%22&hl=es&ct=clnk&cd=3, recuperado: 20 de mayo de 2008

39. Islas, O. (2006). *"La era McLuhan", parteaguas teórico en las ciencias de la comunicación*. Tecnológico de Monterrey, México. En Revista Mexicana de Comunicación.
40. Jiménez, J. (2008). Cuatro modelos de evaluación docente. Revista Electrónica Psicología Científica.com. Psicología Educativa: Psicopedagogía. Grupo PSICOM. Disponible en: <http://www.Psicologíacientífica.com/bv/psicologia-350-1-cuatro-modelos-de-evaluacion-docente.html>. Consulta: 11/07/2008.
41. Justicia, A. (1998). La comunicación interna y los procesos de cambio. Documento no publicado.
42. Keith, D. (1994). El Comportamiento Humano en el trabajo. Octava Edición. México.
43. Lamb, C. Hair, J. y Mc Daniel, C. (2006). «Marketing», Octava Edición, de La International Thomson Editores, 2006, Pág. 484.
44. Longa de Zapata y Hernández Pascual (2011). "Procedimiento para la evaluación de los Recursos Humanos en las aldeas universitarias". Maestría en Dirección. UCLV. Higuero. Venezuela.
45. Medina, J. (1996). La pedagogía del Cuidado: racionalidad, tradición poder en el currículum de enfermería. Un estudio interpretativo. Tesis doctoral. Universidad de Barcelona.
46. Muñiz, R. (2005). Marketing en el Siglo XXI, 2da Edición CEF. España.
47. Moncayo, D. (2008). Plan de Comunicación Interna. Para PARMALAT LTDA
48. Montenegro, I. (2003). Evaluación del Desempeño Docente. Fundamentos, modelos e instrumentos. Magisterio, Bogotá, Colombia
49. Montoya, J. (2007). *"La formación de investigadores en las aldeas universitarias"* ponencia presentada durante el I Congreso Internacional de Calidad e Innovación en Educación Superior 9-13 de Abril de 2007. Caracas.
50. MORÁGUEZ IGLESIAS, A. (2001). Propuesta de indicadores para evaluar la eficiencia externa de las escuelas politécnicas industriales de la provincia de Holguín. 2001. 105 p. Tesis para optar por el título de Master en Planeamiento,

Administración y Supervisión de Sistemas Educativos. - Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño, La Habana, 2001.

51. Pasquali, A. (1990). *Comprender la comunicación* (4^a ed.). Caracas, Venezuela: Monte Ávila Latinoamericana.
52. Pérez Gutiérrez, Ch. (2009) Las Estrategias de Comunicación Interna en las universidades. Tesis de Maestría en Ciencias de la Educación. República Bolivariana De Venezuela. Universidad del Zulia. Facultad de Humanidades y Educación.
53. Pérez, Ch. (2009). Las estrategias de comunicación interna en las universidades. Trabajo presentado como requisito para optar al grado de Magíster Scientiarum en Ciencias de la Comunicación, mención: Gerencia de la comunicación. Maracaibo.
54. Pérez, B. (2004). La comunicación en las Organizaciones. Revista Cubana de Educación Superior. N° 2.
55. Requeijo, D. y Lugo, A. (1998). Administración Escolar. Tercera Edición. Caracas: Biosfera.
56. Romero, D.; Ferrer, J. y Clemenza, C. (2000). Comunicaciones y Nuevas Tecnologías: elementos claves para enfrentar la crisis paradigmática universitaria. Revista de estudios interdisciplinarios, Telos, URBE, Maracaibo, Venezuela
57. Robbins, S y Coulter, M. (2005). Administración. Generalidades. Editorial Pearson Prentice Hall. México.
58. Ruiz, M. (1996). Escritura y comunicación social: historia de la comunicación escrita: definición multidisciplinar de una asignatura.
59. Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, «Fundamentos de Marketing», Decimocuarta Edición, de Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, McGraw-Hill Interamericana, 2007, Pág. 511.
60. Torres Salazar, E.A. y Palacios Ceballos, M. (2012) “Diseño de estrategias de comunicación externa que permita la visibilización de la labor social realizada en la institución San José en la Ciudad de Cali”. Universidad Autónoma de Occidente.
61. Valenzuela J. (2005). Evaluación de instituciones educativas. Editorial Trillas México. 2005.

62. Vera, M. (1989). Una aproximación a la evaluación de la calidad de la enseñanza en los centros de la Universidad de Alicante. Trabajo de Grado para optar al Título de Doctor en Didáctica de las Ciencias Sociales. Universidad Complutense de Madrid. Madrid.
63. Vives, A. y Peinado. E. (2004). "La Responsabilidad Social de la empresa: Del dicho al hecho". Editorial Anales. México.
64. Werther Jr., William B. Administración de Personal y Recursos Humanos / Keith Davis. México. Editorial McGraw-Hill, 2000. 577p.

Anexo 1: Cuestionario sobre Comunicación Interna

El siguiente cuestionario persigue como fin la realización de un diagnóstico de la comunicación en la aldea. Por favor, necesitamos que nos done unos minutos de su tiempo y contribuya al responder las preguntas que se le formulan a continuación.

1. ¿Con qué frecuencia recibe información sobre su aldea? (Movimiento de personal, actividades, informes docentes, reconocimiento a los trabajadores, etc.)

- No recibo información.
- En poquísimas ocasiones
- Recibo, pero no sistemáticamente
- Recibo sistemáticamente.

2. ¿Cómo valora la información recibida? (Encierre en un círculo la letra de la respuesta que se corresponda con su criterio)

- a) Es escasa y confusa
- b) Es poco clara
- c) Es suficiente
- d) Es rica y abundante

3. ¿De quién recibe UD. la información sobre su aldea? (Aquí puede señalar una o varias opciones, marcando con una cruz las siguientes alternativas)

- Dirección.
- Jefe inmediato.
- Compañeros de la misma aldea
- Compañeros de otras aldeas
- Organizaciones políticas

----- Otras fuentes.
¿Cuáles? _____

4. ¿A quién traslada UD. esa información?

- Dirección.
- Jefe inmediato.
- Compañeros de la misma aldea
- Compañeros de otras aldeas
- Organizaciones políticas

----- Otras
¿Cuáles? _____

5. ¿El tipo de información que UD. recibe por cualquier vía (formal o informal) se encuentra vinculado con algunos de los siguientes temas? (Marque con una cruz la o las alternativas)

6. ¿Cuáles son los canales de comunicación fundamentales que se usan en la aldea? (Marque con una cruz la o las alternativas que considere, teniendo en cuenta su frecuencia)

Canales de comunicación	Mucho	A veces	Nunca
Reuniones			
Asambleas			
Entrevistas			
Matutinos			
Encuentros personales			
Murales			
Circulares			
Teléfono			
Correo electrónico			
Intranet			
Fax			
Buzones de quejas y sugerencias			
Boletín digital e impreso			

7. Encierre en un círculo la frecuencia con que se utilizan las vías informales para la comunicación y el intercambio de información en la aldea. (Tenga en cuenta que estas pueden ser: conversaciones entre amigos y personas allegadas, rumores, etc.)

- a) Muchas veces
- b) Algunas veces
- c) Muy pocas veces
- d) Nunca, siempre la comunicación ocurre por vías formales

8. En caso de que opine que en la aldea se utilizan vías informales, especifique entre las siguientes alternativas cuál es a su criterio la(s) principal(s) causas. (Marque con una cruz)

- La información oficial es insuficiente
- La información oficial llega con retraso
- La información oficial es demasiada
- Los directivos concentran la mayor parte de la información
- La información que brindan las personas conocidas es más confiable

Anexo 2: Encuesta para diagnosticar la comunicación interna en la aldea. Fuente: Castro Pinzón y Jiménez Rubiano (2008)

Objetivo: Realiza un diagnóstico de comunicación para reconocer las fortalezas y oportunidades de mejorar dentro de la organización, en este se evaluarán Atributos, Percepción, Referentes de información y flujo de comunicación.

Metodología: Las preguntas tienen un espacio para ser respondidas abiertamente. Cada una contiene una palabra clave, que encierra el concepto de estas; se calificará de 1 a 6, en donde 1 es la calificación más baja y 6 la más alta.

PERCEPCIÓN:

- Reconoce para qué existe la aldea y cuál es el fin de la misma.

Conocimiento de la misión.

1	2	3	4	5	6

- Identifica claramente la visión (proyectos a futuro) que tiene la aldea.

Conocimiento de la visión

1	2	3	4	5	6

- Cree que la aldea comunica internamente su filosofía.

Conocimientos de los valores

1	2	3	4	5	6

- Identifica cuáles son sus roles y responsabilidades de su labor.

Conocimiento del cargo

1	2	3	4	5	6

- Considera que la organización opera bajo el valor de la integridad en cuanto a sus públicos y práctica interna, definiendo este valor como hacer de prácticas laborables de manera responsables, honesta y correcta. En que se ve reflejado el valor de integridad.

Integridad

1	2	3	4	5	6

- Percibe que la organización se interesa por propiciar al trabajador en calidad de vida; en cuanto al tiempo, aprendizaje, crecimiento y oportunidades laborales dentro de la institución, además de respeto a su vida personal.

Calidad de vida

1	2	3	4	5	6

- Considera que la aldea esta liderada con metas claras

Liderazgo

1	2	3	4	5	6

- Percibe que la organización le da espacio para la propia toma de decisiones en su trabajo.

Autonomía

1	2	3	4	5	6

- Identifica fácilmente que la aldea ribero 4 se interesa por gestión del conocimiento y aprendizaje en toda la institución y su cargo específico

Gestión del conocimiento

1	2	3	4	5	6

- Siente que la aldea incentiva la participación y la generación de ideas, las cuales son escuchadas y aplicadas.

Participación

1	2	3	4	5	6

FLUJOS DE COMUNICACIÓN

- Considera que hay una comunicación clara por parte de la coordinación de la aldea

1	2	3	4	5	6

- Siente que el liderazgo que hay en la aldea, atiende atentamente a sus dudas o sugerencias

1	2	3	4	5	6

- Percibe facilidad en la comunicación y la relación laboral con sus compañeros.

1	2	3	4	5	6

- Cree que existe buena comunicación entre áreas

1	2	3	4	5	6

- Existe una comunicación abierta y efectiva dentro de la aldea, que aspectos resalta y cuales podría mejorar.

1	2	3	4	5	6

Anexo 3: Escala de puntuación para evaluar el desempeño. Fuente: adaptado de Medina Gómez (1996).

Objetivo: Evaluar el desempeño de los profesores de la aldea universitaria a partir de la aplicación del Método de Escala de Puntuación.

Evaluación de desempeño	1	2	3	4	5
Cumplimiento de los objetivos y tareas					
Calidad del Trabajo					
Conocimiento y Dominio del Trabajo					
Disciplina Laboral					
Iniciativa y Creatividad					
Cooperación y Trabajo en Equipo					
Superación Personal					
Cultura de Producción					
Relaciones interpersonales					

Escala e puntuación:

(1=deficiente; 2=regular; 3=aceptable; 4=bueno; 5=excelente)

Anexo 4: Cantidad de estudiantes encuestados por programa de estudio. Fuente: cálculo de la muestra.

