



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
VICERRECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**PLANIFICACIÓN ESTRÁTEGICA FUNDAMENTADA EN LA COMUNICACIÓN
INTERNA EN LA DIRECCIÓN DE ASUNTOS PROFESORALES
DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**

Autor: Lcda. María V. Monsalve M
Tutor: Dr. Jesús O. Nava G.

Mérida, Octubre 2024

C.C. Reconocimiento



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
VICERRECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**PLANIFICACIÓN ESTRÁTEGICA FUNDAMENTADA EN LA COMUNICACIÓN
INTERNA EN LA DIRECCIÓN DE ASUNTOS PROFESORALES
DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**

Trabajo Especial de Grado para optar al título de
Especialista en Gestión del Talento Humano

Autor: Lcda. María V. Monsalve M
Tutor: Jesús O. Nava G.

Mérida, Octubre de 2024

C.C. Reconocimiento

INDICE

	p.p
LISTA DE CUADROS.....	viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	
I. EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	6
Justificación.....	7
Delimitación de la Investigación.....	8
II. MARCO TEÓRICO.....	9
Antecedentes de Investigación.....	9
Antecedentes Internacionales.....	9
Antecedentes Nacionales.....	12
Antecedentes Históricos de la Dirección de Asuntos Profesorales de la ULA.....	15
Bases Teóricas.....	20
Organización.....	20
Planificación Estratégica.....	21
Comunicación.....	22
III. MARCO METODOLÓGICO.....	29
Tipo de Investigación.....	29
Diseño de Investigación.....	30
Fases del Diseño.....	30
Contexto y Participantes de la Investigación.....	31
Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información.....	32
Validez de los Instrumentos.....	32
IV. ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	34
Resultado del cuestionario aplicado a los empleados D.A.P.....	34

Resultado del Cuestionario Aplicado a los Profesores D.A.P.....	39
Plan Estratégico de Comunicación Interna para la Dirección de Asuntos Profesores de la Universidad de Los Andes.....	43
Presentación.....	43
Justificación.....	43
Objetivos.....	44
Fundamentación Teórica.....	44
Estrategias Gerenciales para Garantizar la Comunicación Efectiva.....	45
Técnicas para Mejorar la Comunicación Interna en una Organización.....	48
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	51
Conclusiones	51
Recomendaciones	52
REFERENCIAS.....	53
ANEXOS	57
1 Cuestionario Dirigido al Personal Administrativo de la DAP.....	58
2 Cuestionario Dirigido al Personal Docente y de Investigación.....	61
3 Instrumento de Validación del Juicio de Expertos.....	62

www.bdigital.ula.ve

LISTA DE CUADROS

Cuadro	pp
1 Operacionalización de las variables.....	28
2 Resultado del Cuestionario Aplicado a los Empleados DAP....	34
3 Resultado del Cuestionario aplicado a los Docentes.....	39
4 Estrategias y Técnicas de Comunicación.....	47

www.bdigital.ula.ve

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico	pp
1 Organigrama de la Dirección de Asuntos Profesorales de la Universidad de Los Andes.....	18
2 Estrategias comunicacionales.....	47

www.bdigital.ula.ve



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
VICERRECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FUNDAMENTADA EN LA COMUNICACIÓN
INTERNA EN LA DIRECCIÓN DE ASUNTOS PROFESORALES
DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**

Autora: Lcda. María V. Monsalve M.

Tutor: Dr. Jesús O. Nava G.

Fecha: Octubre 2024

RESUMEN

La planificación estratégica se considera un enfoque global dentro de una organización, como herramienta para focalizar esfuerzos hacia el logro de mejores resultados, por ello, en la presente investigación titulada: Planificación Estratégica Fundamentada en la Comunicación Interna, en la Dirección de Asuntos Profesorales de la Universidad de Los Andes, se planteó desarrollar una indagación con un enfoque cualitativo, enmarcada en una investigación descriptiva y de campo. Los informantes clave estuvieron conformados por 9 trabajadores de la dependencia donde se realiza el estudio y 3 usuarios que dan evidencia de las necesidades específicas que requieren de ese departamento. Como técnica e instrumentos de recolección de la información se utilizaron la encuesta y dos cuestionarios, uno de carácter cerrado y otro mixto, los mismos fueron validados a través del Juicio de expertos. Los resultados del cuestionario aplicado al personal de la DAP indican debilidades en la comunicación interna dentro de la organización, con áreas críticas como la falta de conocimiento sobre objetivos y cambios organizacionales, así como una percepción negativa sobre la efectividad de las reuniones virtuales y el ambiente laboral general. Los resultados del cuestionario aplicado a los profesores revelaron una percepción mayormente positiva sobre la atención a sus usuarios, con fortalezas notables en limpieza y experiencia general. Las estrategias deben enfocarse en varios aspectos claves que faciliten la transmisión de información, la colaboración, el alineamiento con los objetivos, la motivación, retroalimentación, transparencia, capacitación y liderazgo participativo. El diseño de planificación estratégica, se convierte en una oportunidad para que la D.A.P., fortalezca los aspectos identificados como débiles en este estudio, logrando elevar los niveles de satisfacción de los beneficiarios internos y dimensionar las necesidades de comunicación interna existentes.

Descriptores: Planificación, estrategia, organización, comunicación, comunicación interna

INTRODUCCIÓN

Hoy en día el proceso de comunicación entre las personas se ha convertido en un sistema dinámico que establece una conexión e interacción de la información, para que haya fluidez y comprensión en el mensaje. Como sistema dinámico, la comunicación dentro de las organizaciones, incluye mucho más que mensajes verbales y no verbales, es hablar de relaciones humanas, de interacción, de convivencia.

Dentro de la estructura de una organización ocurren diferentes tipos de comunicación, y específicamente entre sus miembros se establece la comunicación interna, siendo de suma importancia para cumplir los objetivos de la dependencia y mejorar los aspectos de satisfacción, clima laboral y motivación entre los colaboradores. En las organizaciones tanto privadas como públicas los niveles de comunicación adecuados son determinantes, para poder tomar decisiones respecto a los aspectos importantes del entorno de ésta, por otro lado, si la comunicación entre sus miembros es deficiente se pueden presentar problemas dentro de su funcionamiento interno. Es así, que los canales que facilitan el hecho cotidiano de comunicación exigen responsabilidad en la comprensión del mensaje por parte de los subordinados, que reside principalmente de los subalternos, en su manera de comunicarse, de despertar y mantener el interés de su personal en torno a lo que se transmite; incluso en la manera como se expresa y se dirige a quienes forman parte del equipo de trabajo.

En tal sentido, las organizaciones pueden lograr un alto desempeño gracias a un buen sistema de comunicación interna, en donde se pueden dar a conocer las funciones vitales para la organización como: difusión de metas, organización de los recursos humanos, dirección, motivación, políticas y control del desempeño, entre otras.

Es así, que la comunicación interna hace referencia a la información que se reproduce hacia todas las direcciones del interior de las organizaciones, donde se involucra el uso de diferentes medios que le permiten a los colaboradores estar informados e integrados, a través de las actividades comunicacionales enfocadas en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, es por ello, que toda organización necesita mantener una comunicación

efectiva, tanto interna como externa, para lograr todos los objetivos previamente establecidos en un plan estratégico de acción.

La efectividad y el buen rendimiento de una organización van a depender de una buena comunicación organizacional, por esta razón, se hace necesario conocer la importancia de las estrategias gerenciales que fundamentan la comunicación interna en las organizaciones, en tal sentido, se pretende con del presente trabajo de investigación revisar el contexto de una organización y determinar si la comunicación interna que se da en la institución, influyen en el compromiso organizacional de sus colaboradores.

El presente trabajo investigativo está estructurado por cinco (5) capítulos, siendo el capítulo I El Problema, el cual parte de la definición del mismo, se plantean los objetivos, la justificación, así como el alcance del trabajo.

El capítulo II, hace referencia a las teorías que sustentan la investigación, destacando los antecedentes previos de la investigación, las bases del estudio donde se exponen aspectos relacionados con estrategias gerenciales y la comunicación interna.

El capítulo III, se refiere al marco metodológico, el cual está conformado por el tipo y diseño de investigación, la técnica y el instrumento de recolección de la información, que intervienen como elemento fundamental, para llegar a los resultados.

El capítulo IV, está referido al diagnóstico realizado mediante el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la investigación, que tiene relación con las preguntas formuladas en el estudio.

El capítulo V, expone las conclusiones y recomendaciones expresadas con base a los resultados obtenidos en el proceso de la investigación.

Por último, se presentan las referencias bibliográficas y los anexos que permiten reafirmar la investigación realizada.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

A nivel organizacional, la comunicación entre sus miembros representa el proceso de relación y conexión eficaz, para alcanzar los objetivos planificados por la organización. El logro de estos objetivos se realiza en forma individual o en conjunto, con funciones específicas de un determinado cargo, debido a que en esencia una organización integra en forma efectiva las funciones de carácter individual y organizacional. La Teoría Clásica de Fayol (1916), establece un enfoque general con énfasis a la estructura y funciones que debe tener una organización, para lograr eficiencia: bienestar en los trabajadores, equidad y trabajo en equipo. Asimismo, señala como elementos importantes: la división del trabajo, la aplicación de procesos administrativos y la formulación de los criterios técnicos, que deben orientar la función administrativa. Es por ello, que el cumplimiento de las funciones administrativas en la dependencia organizativa estará determinado por la calidad de las interacciones y la comunicación interna de sus miembros.

Delfín (2019), define la comunicación organizacional con relación a la creación, conservación y reforma de principios, estructura, estrategias, recursos, procedimientos, potencial humano o personal y estilo de dirección. Bajo este punto de vista, la comunicación en el interior de una organización va a estar determinada por el conocimiento de los miembros según su nivel de ocupación. Asimismo, este conocimiento debe ir acompañado de una integración como equipo y de una comunicación oportuna hacia los colaboradores sobre lo que se desea implementar en la organización, para que estén comprometidos y lleguen a lograr todas las metas.

La comunicación cumple con varias funciones dentro de la organización que permiten proveer de información sobre los procesos internos, ya que con el transcurso del tiempo se necesitan procesos formales y organizados, que conlleven al logro de los objetivos planteados por esta. Como complemento de lo anteriormente expuesto, Cuenca y Verrazzi (2019), señalan que “una persona informada es una persona motivada, por consiguiente, tendrá mayor disposición para realizar su trabajo de manera eficaz y le dará un mayor sentido a sus tareas”; por lo tanto, se podría percibir que la comunicación interna es la base para una mejor comunicación externa. Finalmente, más allá de quién se adjudique la responsabilidad de su gestión, la comunicación externa e interna, siempre serán espacios complementarios de comunicación dentro de una organización.

Cabe destacar, que en la actualidad han aparecido nuevas demandas por parte de la sociedad, lo que conlleva a que haya más medios y canales de comunicación que permiten situar a la organización como uno de los ejes estratégicos dentro de la gestión organizacional.

La comunicación viene siendo un engranaje clave para unir a la organización con sus colaboradores, ya que permite el intercambio de la información, para lograr una retroalimentación exitosa. En tal sentido, la comunicación organizacional comprende dos dimensiones: interna y externa. La comunicación interna se encuentra dentro de la organización y se refiere al conjunto de esfuerzos dirigidos a motivar la responsabilidad individual del colaborador como equipo de trabajo, que integra las funciones dentro de la misma y en ella se desarrolla la comunicación formal e informal, la cual permite el libre acceso a la información. La comunicación externa, hace especial énfasis a dirigir, mantener, crear o mejorar la relación con el público.

En el caso específico de esta investigación, la organización objeto en estudio es la Dirección de Asuntos Profesorales (D.A.P), dependencia de la Universidad de Los Andes. La D.A.P., es una unidad organizativa adscrita a la Secretaría de la Universidad de Los Andes, cuyo papel fundamental es intermediar en el proceso académico y administrativo relacionado con los movimientos del personal docente y de investigación. Esta intermediación exige procesos de comunicación interna y externa, en relación a los trámites administrativos durante la vida académica, proporcionándole: atención, información,

asesoría y servicio de calidad, enmarcados dentro de los más altos estándares de excelencia. En ésta unidad organizativa se observan unidades operativas tales como lo son: asistencia académica del docente, asistencia social al docente, archivo e información documental, becas, autorizaciones y sabáticos.

Ahora bien, un trabajo como el pretendido, busca una revisión de las prácticas de comunicación interna que están incidiendo en el funcionamiento y en el desarrollo de la dependencia y a la vez en las políticas institucionales de la Universidad. Los procesos de comunicación entre las unidades operativas y la dirección pueden verse comprometidos por la implicación de las competencias profesionales en el desarrollo de los procedimientos, las estrategias a seguir, las interrelaciones, los recursos, los medios y canales de comunicación, entre otros aspectos.

Aplicar estrategias gerenciales basadas en la comunicación interna permite establecer procesos óptimos de comunicación y así dar respuestas inmediatas, confiables y eficaces, para así, prestar un buen servicio y por ende, desarrollar el crecimiento integral de la dependencia organizativa. Una buena comunicación interna genera buenos resultados en el día a día y es fundamental en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Asimismo, aumenta la confianza de los trabajadores, ya que los hace partícipes en ideas y en proyectos, todo esto, trae consigo un incremento de la satisfacción y el grado de compromiso del trabajador con la institución, reduciendo los conflictos internos y mejorando el clima laboral.

Por lo anteriormente señalado, la correcta comunicación interna, permite que las personas se sientan involucradas, lo que conlleva al aumento de la motivación personal, tanto individual como grupal, se optimizan los procesos internos, alcanzando los objetivos y metas propuestas, lo que genera más valor a la institución, estimulando la escucha activa entre los diferentes equipos de trabajo y la dirección, permitiendo conocer cuáles son los objetivos, la misión, visión, valores y estrategias de la organización; se valora el talento, el compromiso, el trabajo bien hecho. Teniendo en cuenta estos beneficios, la resolución de problemas se torna más simple, y conciliadora, ya que uno de los objetivos principales de la comunicación interna es promover las buenas relaciones entre los miembros de la organización.

La comunicación interna, mejora no solo la efectividad del empleado en forma individual y grupal sino que mejora en definitiva la efectividad de la organización ya que todos trabajan hacia una misma meta. Es así, que develar la intencionalidad y la colaboración entre los miembros de esta dependencia y comunidad implicada permitirá establecer una revisión y crítica constructiva, participando con ello en la constitución de la fortaleza comunicativa de la institución.

Por las razones anteriormente expuestas, se formulan las siguientes interrogantes, con las cuales se concreta la investigación:

- ¿Cómo es la situación actual en cuanto a la comunicación interna en la D.A.P.?
- ¿Cuáles son las estrategias gerenciales actualmente utilizadas?
- ¿Cuáles son las necesidades específicas que demandan los usuarios de la Dirección de Asuntos Profesorales de la Universidad de Los Andes?
- ¿Qué estrategias son eficientes para mejorar la comunicación interna?

Para dar respuesta a estas preguntas, se plantean los siguientes objetivos.

www.bdigital.ula.ve

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Generar estrategias gerenciales de comunicación interna para la Dirección de Asuntos Profesorales de la Universidad de Los Andes, con el fin de brindar un servicio eficiente al personal docente y de investigación.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de la comunicación interna desarrollada en la Dirección de Asuntos Profesorales de la Universidad de Los Andes.
2. Identificar las necesidades específicas de los usuarios de la Dirección de Asuntos Profesorales de la Universidad de Los Andes.
3. Definir las estrategias gerenciales para la comunicación interna en la Dirección de Asuntos Profesorales de la Universidad de Los Andes.

4. Diseñar estrategias gerenciales que garanticen la comunicación interna efectiva entre los miembros de esta dependencia universitaria.

Justificación

La comunicación es un elemento muy importante en las relaciones humanas, ya que el ser humano por naturaleza requiere estar siempre comunicado con los demás y expresar su sentir por diversos medios de comunicación. La investigación se enmarca en la comunicación como elemento esencial de una organización, para el cumplimiento de funciones administrativas.

Esta investigación proporciona información acerca de la realidad en relación a los procesos de comunicación interna en la Dirección de Asuntos Profesorales de la Universidad de Los Andes y a partir de los resultados del diagnóstico, se determinan las estrategias que garantizan la comunicación efectiva, entre los miembros de ésta dependencia universitaria.

La creciente necesidad de las organizaciones de mejorar sus estrategias de comunicación interna, expone la necesidad y pretensión de ésta investigación, al develar la situación actual de los procesos de comunicación y así poder aportar estrategias de comunicación interna significativas, que permitan interacción y fluidez de la información, para aumentar la productividad en las funciones de las unidades administrativas, lo cual repercute en el clima organizacional, la satisfacción de los profesores de la Universidad de Los Andes y el éxito general de la Dirección de Asuntos Profesorales.

Delimitación de la Investigación

El estudio se realizó en la Dirección de Asuntos Profesorales de la Universidad de Los Andes, de la ciudad de Mérida, en el segundo semestre del año 2023, en relación a la comunicación interna entre los empleados que cumplen funciones administrativas. Esta

dependencia desempeña un papel fundamental en el funcionamiento de la U.L.A., ya que garantiza que los procesos relacionados con el Personal Docente y de Investigación se lleven a cabo de manera eficiente y transparente, al facilitar los trámites y brindar asesoría a los profesores.

La Dirección de Asuntos Profesorales de la Universidad de Los Andes, posee un alcance amplio en cumplimiento de funciones administrativas y su influencia es significativa en la vida académica del personal docente y de investigación; engranaje esencial en el funcionamiento de la Universidad, que contribuye a garantizar la calidad académica y el bienestar de sus profesores.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo, corresponde al Marco Teórico, el cual muestra los antecedentes de investigación y las concepciones y fundamentos teóricos en estudio. Para Ballestrini (2010), el marco teórico es “el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio” (p. 91).

Antecedentes de Investigación

Antecedentes Internacionales

Cardo (2023) publica un artículo en la Revista Electrónica DIRCOM, titulado: Ante nuevos desafíos, nuevas competencias del consumidor estratégico, en el busca aportar nuevas competencias y responsabilidades del comunicador social, en especial quienes desde la comunicación organizacional asumen un compromiso con los procesos de cambio en la cultura de la sustentabilidad. En el estudio se aplicó la técnica Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) inscrito en un modelo de comunicación organizacional estratégico de una sede universitaria pública del Uruguay; la misma permitió discutir sobre los modos de comunicación posibles que despliega una organización universitaria local e implícitamente las competencias de un nuevo comunicador social en el seno de la misma, analizando, diseñando, produciendo, conectando, manteniendo la mirada y ser más creativos, es decir, para el comunicador en la actualidad, es necesario aplicar la creatividad

en los procesos de comunicación, ya que hoy en día contamos con un presupuesto más ilimitado, personal más limitado y tiempo más limitado.

Basado en los postulados teóricos de Clampitt (2012) y Drucker (2013) entre otros autores, establecen que gestionar una estrategia comunicacional asertiva y efectiva se constituye en uno de los principales logros para las organizaciones inteligentes, es por ello que la comunicación desde el punto de vista estratégico representa un factor clave de éxito, en virtud que implica un conjunto de acciones, lineamientos y herramientas que trascienden no solo a la transmisión de información y decodificación de mensajes, sino que integra diversos elementos, condiciones y procesos, afianzando la cultura con apertura y disposición al cambio.

En consecuencia se establece un direccionamiento orientado a la congruencia de la plataforma filosófica que consolidó la estrategia de las organizaciones mediante la comunicación, como instrumento para la obtención de resultados creativos, por lo tanto asumió la visión gerencial para comunicar, capacitar y entrenar al talento humano en adoptar un comportamiento desde la autotomía caudal, para alcanzar la transformación de las organizaciones al revitalizarlas y humanizarlas.

La investigación asumió una metodología analítica-reflexiva con un diseño documental para analizar e interpretar las teorías descritas y uno de los principales resultados destaca que se requiere la implementación de acciones gerenciales y laborales fundamentadas en la comunicación estratégica y la autotomía caudal para integrar el cambio estratégico a fin de lograr la transformación de las organizaciones inteligentes, al desprenderse de esquemas, visiones obsoletas, paradigmas de la gerencia del recurso humano tradicional que impiden la flexibilidad, adaptación, innovación, así como el aprovechamiento de los activos intangibles, capital intelectual, inteligencia gerencial y ética del talento humano, por ello impera la necesidad de revitalizar las organizaciones desde una visión gerencial de los líderes, personal ejecutivo, colaboradores, talento humano y grupos de interés externos.

Fernández (2021) realiza una investigación titulada “Comunicación efectiva del Personal Asistencial de Salud y Satisfacción del Paciente en la Microred Oyotún, Chiclayo 2018”. La investigación es de tipo aplicada, nivel explicativo, diseño no experimental. La

población fue de 57 trabajadores y 2692 pacientes, y la muestra fue 336 pacientes. La confiabilidad se realizó a través del Alfa de Cronbach con un coeficiente de 0,933 y 0,973.

La interpretación se realizó relacionando la información con el basamento teórico del estudio. Los resultados con respecto a la variable comunicación efectiva señalan que el 15,8% de los trabajadores no saben comunicarse, 21 se comunican adecuadamente, al no utilizar una comunicación no verbal que permita brindar una atención al paciente de forma confiable y amigable, el 26,3% de los trabajadores no responden a los mensajes correos electrónicos, mensajes de texto, WhatsApp, Facebook y otros), de manera inmediata para facilitar el cumplimiento del protocolo de atención al paciente. Respecto a la satisfacción del paciente, el 47,6% mencionó que el centro de salud no cuenta con un ambiente de espera cómodo en beneficio de sus pacientes, el 50% manifestó que no se sienten satisfechos con la relación precio – servicio o atención – servicio que se maneja dentro del centro de salud, el 82,1% mencionó que no están satisfechos con la tecnología, el 75,3% mencionó que el centro de salud no cuenta con telefonía fija habilitada para que el paciente pueda exponer sus quejas o reclamos. En esta investigación, la comunicación se establece como poco fluida y clara, lo que implica a que el ambiente interno de estas instituciones no sea el más acorde para transmitir las ideas, conocimientos y una mayor participación, lo cual influye en el clima organizacional efectivo.

Charry (2019) en su trabajo investigativo titulado “Gestión de la Comunicación Interna y su Relación con el Clima Organizacional”, expone como propósito establecer la relación entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03 de Lima, durante el segundo trimestre de 2018. La investigación utilizó la metodología cualitativa, descriptiva y correlacional, donde se establece la relación entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional.

La investigación cualitativa se aplicó a través de focus group. La población de estudio fue de 285 trabajadores y se trabajó con una muestra de 200, tipo probabilístico de selección aleatoria simple, estratificada por áreas. La recolección de la información se realizó a través de dos instrumentos: encuesta de comunicación interna y de clima laboral con escalamiento de Likert. Los resultados de la investigación precisan una correlación significativa entre la comunicación interna, el clima organizacional y las dimensiones de

estructura y su influencia en el cargo; consideración, entusiasmo y apoyo, orientación hacia la recompensa y orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo. Se evidencia la existencia de un clima desfavorable de acuerdo a la percepción de los propios trabajos.

En líneas generales, las temáticas mencionadas guardan una estrecha relación con el presente estudio, ya que en toda organización, la difusión de información es una actividad diaria y de gran importancia, para ello, es necesario el compromiso a nivel gerencial que permita darle el valor que realmente se debe a los procesos de comunicación, y a su vez pueda alcanzar los objetivos, y ser más competentes en relación con otras organizaciones, por ello, la comunicación organizacional permite el conocimiento en el recurso humano, para ser capaz de cumplir eficaz y eficientemente sus funciones administrativas inherentes a un cargo específico y a la productividad del departamento o área al cual pertenece.

Antecedentes Nacionales

Ceballos (2020) en su investigación titulada “Comunicación Efectiva y su Incidencia en el Clima Organizacional, en las Escuelas de Educación Básica”, tuvo como propósito Analizar la comunicación efectiva en el desarrollo del clima organizacional de la U.E. “Felipe Cecilio Tovar”, ubicada en el Central Tacarigua del Municipio Carlos Arvelo – Estado Carabobo. La investigación responde a la modalidad descriptiva con diseño de campo. La población está conformada por dieciséis (16) docentes de aula, dos (2) docentes de educación física, una (1) auxiliar de preescolar, un (1) personal de ambiente, una (1) portera, un (1) vigilante, una (1) secretaria y una (1) subdirectora encargada, quedando 19 sujetos muestrales. Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario policotómico con tres alternativas de respuestas. El cual respondió a los criterios de validez de contenido, juicio de expertos y de construcción, la confiabilidad se calculó a partir del coeficiente Alfa de Cronbach, para escalas múltiples. La interpretación de la información se realizó a partir de un análisis descriptivo porcentual, donde se diseñó tablas y gráficas estadísticas a partir de las frecuencias y porcentajes de las respuestas de los sujetos de la investigación.

Como resultado se obtuvo que la comunicación entre el directivo y los docentes es poco fluida y clara, lo que implica a que el ambiente interno de estas instituciones no sea el más

acorde para transmitir las ideas, conocimientos y una mayor participación de todos, que es lo que influye para que se dé un clima organizacional efectivo.

Escalona (2020), en su investigación titulada, “Estrategias de Comunicación Interna para Fortalecer los Programas del Modelo de Compromiso Social Desarrollado por Fundación Empresas Polar”, tuvo como propósito dejar ver las barreras de comunicación dentro de la empresa, que apuntan a las relaciones interpersonales y que obstaculiza el objetivo de divulgación, estímulo e impulso de los programas de compromiso social de Empresas Polar, el caso de esta organización que puede aportar ventajas comunicacionales mediante el uso adecuado de la información, y cuyo proceso de transformación es a través de criterios de compromiso y desarrollo que interponen el avance en la creatividad de las instituciones empresariales de hoy, lo que conlleva a responder con los requerimientos presentes en ese particular, mediante un paradigma ajustado a la realidad, a nivel de procesos como de los actores implicados, cuyo impulso estratégico está en la capacidad corporativa relacionado con la comunicación interna como valor agregado, y a la necesidad de cambiar la manera de concebir y asumir en el contexto venezolano los programas de responsabilidad social de las empresas.

El estudio se llevó a cabo bajo la modalidad de Proyecto Factible, sustentado en una investigación descriptiva y de campo, orientado en un paradigma cuantitativo. La población la constituyó 19 personas las cuales forman el total de la muestra, por ser una población finita se tomó el 100% de la población, en cuanto a la recolección de datos se aplicó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario de 13 Ítems con alternativas de respuestas tipo escala Likert, cuyas opciones fueron: Siempre (S), Casi Siempre (CS) y Nunca (N). El Instrumento fue validado por medio de Juicio de Expertos y para la confiabilidad se aplicó el coeficiente de Alpha de Crombach. En cuanto a los resultados obtenidos se observó que es necesario optimizar el canal de comunicación interna dentro de la empresa para redimensionar las relaciones y la proyección de lo interno a lo externo en lo relativo a la responsabilidad social de toda organización.

Moreno (2019), en su tesis de maestría en comunicación organizacional titulada “Comunicación Interna y su impacto en el Desempeño Laboral CASO: Occidental de Servicios Técnicos C.A. en General Motors Venezolana. San Diego, Carabobo. Venezuela.

Abril 2015”, tuvo como propósito analizar la comunicación interna y su impacto en el desempeño de los trabajadores de Occidental de Servicios Técnicos en General Motors Venezolana. La investigación está enmarcada en un modelo cuantitativo, ya que tiene como base un tipo de pensamiento deductivo, el tipo de investigación es descriptivo porque ayuda a deducir las variables independientes. El diseño de la investigación es no experimental transeccional, ya que se buscaron las correlacionales causales, entre dos o más variables, en un grupo de personas, en un determinado espacio; en cuanto a la recolección de datos se realizó a través de un cuestionario. La población que se estudió fue de dieciséis (16) personas. Los principales problemas detectados en la organización están orientados al despliegue de objetivos, satisfacción del personal, motivación, retroalimentación de desempeño laboral, entre otras. Como conclusión de la investigación se puede evidenciar que un buen flujo de comunicación interna garantiza un mejor desempeño laboral, así como otros factores que tienen incidencia positiva a las organizaciones

Ortiz (2019), realizó un trabajo titulado: Plan estratégico dirigido al Personal Directivo, Docentes, Administrativos y Obreros para optimizar el Clima Organizacional en la Unidad Educativa 3 de Junio. Este trabajo tuvo como objetivo general, proponer un plan estratégico dirigido al personal directivo, docentes, administrativos y obreros, para optimizar el clima organizacional en la Unidad Educativa “3 de Junio” Este estudio se encuentra enmarcado en la investigación descriptiva, modalidad proyecto factible, apoyado en el diseño de campo.

La población estuvo conformada por cuarenta y dos (42) individuos que pertenecen a la nómina del plantel, por ser finita y de fácil acceso se trabajó con su totalidad. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento un cuestionario constituido por quince ítems, con dos alternativas de respuestas. Los resultados obtenidos se presentaron en cuadros y gráficos circulares analizados de acuerdo a la estadística descriptiva. En los resultados se refleja que debe existir un equilibrio donde la relación entre organización, expectativas personales y metas a lograr se desarrollen como trampolín, para que la institución se proyecte acertadamente según su función social, y recomienda que la empatía, el respeto y el tipo de liderazgo que se ejerce en la organización son claves para que el clima organizacional impulse el trabajo en equipo. El estudio sugiere crear espacios propicios para la reflexión, utilizando el plan propuesto ya que es factible superar debilidades y lograr

metas concretas, lo que incidirá en un ambiente de trabajo estable y en la organización logrará mayor confiabilidad en las funciones que cumplen. Es así, como ésta investigación fue de un gran aporte para este trabajo en cuanto al abordaje de las bases teóricas del clima organizacional.

Antecedentes Históricos de la Dirección de Asuntos Profesorales de la Universidad de Los Andes

La Dirección de Asuntos Profesorales (D.A.P.) forma parte de la Universidad de Los Andes, esta inicia sus funciones el 5 de febrero de 1974 bajo la denominación de Oficina de Clasificación y Control del Personal Docente y de Investigación. Luego cambió el nombre a Oficina de Asuntos Profesorales (O.A.P.), y finalmente con aprobación del Consejo Universitario alcanzó la denominación de Dirección de Asuntos Profesorales (D.A.P.) el 7 de abril de 2008. Desde su creación, hasta la actualidad, veintiuna personas han dirigido esta dependencia, encargada de intermediar en el proceso administrativo relacionado con los movimientos del personal docente y de investigación.

La DAP tiene el desarrollo de 35 procedimientos administrativos relacionados exclusivamente con el personal docente y de investigación y se orienta a planificar, dirigir, coordinar, controlar, supervisar y evaluar el sistema integral de registro, control, actualización y archivo de los movimientos académico-administrativos del Personal Docente y de Investigación (P.D.I.), de una manera eficaz y eficiente, con calidad y dignidad, resguardando los intereses institucionales.

Algunos elementos considerados en la gestión de la DAP son:

- La vigilancia del cumplimiento de la normativa vigente, para la cabal interpretación de la misma, con el fin de apoyar la toma de decisiones del Consejo Universitario, en lo que a los Profesores se relaciona en materia administrativa.
- La satisfacción del profesorado, al enfatizar en la agilidad y efectividad de la prestación del servicio, de modo que cubran sus necesidades.

- La capacidad de su grupo humano, al contar con personas preparadas, con conocimiento de su quehacer y con el deseo de desempeñarse cada día mejor, contribuyendo así al logro de la misión.
- La sensibilidad y calor humano, al hacer sentir al profesorado como el centro de atención.
- La seriedad y confidencialidad en el manejo, guarda y custodia de la información del personal docente y de investigación.
- La eficiencia en el manejo de los recursos financieros, que garantiza una ejecución presupuestaria que cubra los compromisos administrativos relacionados con los profesores.
- Ser una fuente de información confiable, que facilite la planificación de la gestión universitaria.

Misión: Facilitar al P.D.I. de la Universidad de Los Andes, los trámites administrativos en el devenir de su vida académica, proporcionándole atención, información, asesoría y servicios de calidad enmarcados dentro de los más altos estándares de excelencia; tramitando con celeridad y ética todos los asuntos profesoriales y orientando al Consejo Universitario dentro del marco normativo vigente para la toma de decisiones relativas a dicho personal; contando con un recurso humano preparado, comprometido y satisfecho.

Visión: Promover la generación de procedimientos administrativos estructurados y orientados hacia la concepción de un enfoque vanguardista, contribuyendo a la adaptación de las necesidades y trámites del personal docente y de investigación, a los requerimientos administrativos exigidos por la normativa vigente actual.

Dentro de sus políticas, se contempla:

- Aplicación, revisión y propuestas de reformas de la normativa vigente.
- Calidad, transparencia, eficiencia y equidad, en los procesos administrativos relacionados con el desarrollo de la vida académica del personal docente y de investigación.
- Garantía de seriedad y confidencialidad en el manejo, registro, actualización y archivo de la información del P.D.I.

- Especialización y profesionalización de las áreas de atención académico-administrativa.
- Capacitación y fortalecimiento del recurso humano.
- Difusión confiable y efectiva de los procedimientos y normativas aplicables a casos concretos.
- Intermediar ante las dependencias y organismos universitarios en los procesos académicos-administrativos, relacionados con los movimientos del P.D.I.
- Garantía en el manejo eficiente de los recursos presupuestarios asignados.
- Ampliación e innovación del sistema informático de esta Dirección para el conocimiento, comunicación y gestión, tanto interna como externa.

De igual manera, la Dirección de Asuntos Profesorales, destaca entre sus valores:

- 1.- **Calidad:** En todos los ámbitos de cada uno de los procedimientos que realizamos.
- 2.- **Justicia:** En el trato al Personal Docente y de Investigación, así como al Personal de la Dirección asignando las actividades en función a su capacidad.
- 3.- **Innovación:** Continua de nuestras estrategias y de nuestros métodos de trabajo.
- 4.- **Puntualidad:** En la entrega de los trabajos y tramitaciones asignadas.
- 5.- **Coherencia:** Entre el compromiso asumido y el resultado de los trabajos realizados.
- 6.- **Comunicación:** Constante y efectiva, entre todos los miembros que formamos parte de la Dirección, así como con el PDI y dependencias internas y organismos extra-universitarios.
- 7.- **Confianza:** En la realización de un trabajo de calidad y experto, con la finalidad de satisfacer a nuestros usuarios con base a la normativa vigente.
- 8.- **Compromiso:** Con el Personal Docente y de Investigación, al brindarles un servicio eficiente; así como con la Institución como parte de su estructura siguiendo los lineamientos establecidos por el máximo organismo.

Cabe destacar dentro de toda esta referencia, que para el año 2009, se contaba con el Boletín de la D.A.P., en una de sus ediciones se encuentra la reseña de la creación de este mecanismo interno para la comunicación. En este momento se planteó a través de un

diagnóstico, la reorganización de la estructura administrativa de esta dependencia incorporando a esta Dirección instancias como la coordinación general, y unidades operativas, así como la creación de unidades delegadas para facultades y núcleos.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA DIRECCIÓN DE ASUNTOS PROFESORALES

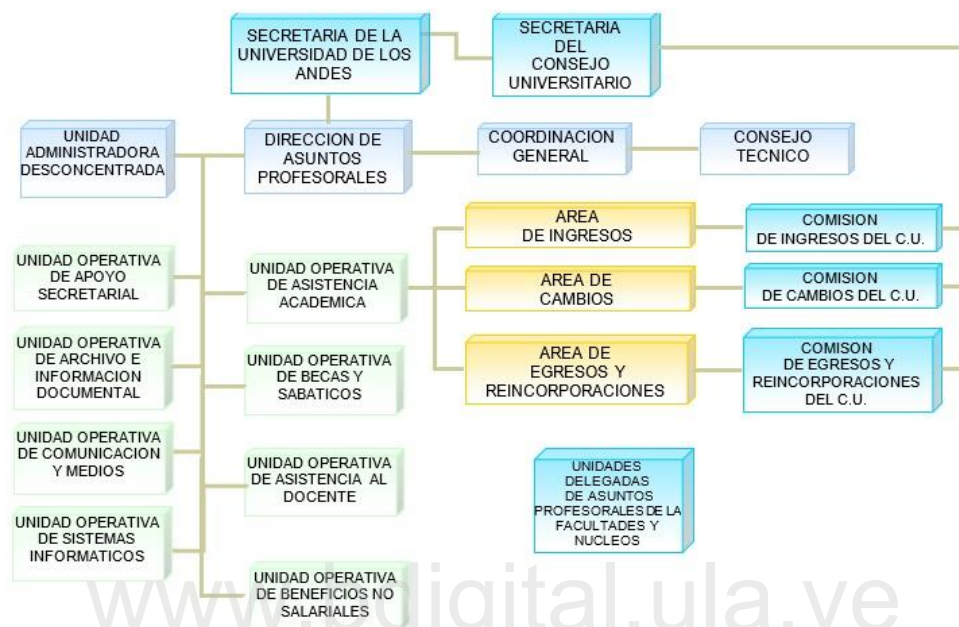


Gráfico 1. Organigrama actual de la Dirección de Asuntos Profesionales de la Universidad de Los Andes. Mérida – Venezuela. Fuente: Archivo Dirección de Asuntos Profesionales

En el Gráfico 1, del organigrama actual de la Dirección de Asuntos Profesionales de la Universidad de Los Andes, vemos que cuenta con una (01) Dirección y cinco (05) Unidades operativas, como lo son: Asistencia Académica al Docente, Asistencia Social al Docente, Apoyo Secretarial, Archivo e Información Documental, Becas y Sabáticos, las mismas se describen a continuación:

La Unidad Operativa de Asistencia Académica al Docente tiene como objetivo analizar y procesar todas las solicitudes en materia de ingresos, cambios, egresos y reincorporaciones del Personal Docente y de Investigación (PDI). Además, brinda asesoramiento a las comisiones delegadas por el Consejo Universitario, Facultades y Núcleos, así como el cumplimiento de la normativa vigente establecida en la Ley de Universidades, el Estatuto del Personal Docente y de Investigación (EPDI), convenios y

otros instrumentos legales. Esta división está integrada por las comisiones de egresos y reincorporaciones, ingresos y cambios.

Unidad Operativa de Asistencia Social al Docente tiene como objetivo analizar, tramitar y ejecutar los movimientos administrativos del Personal Docente y de Investigación, referidos a cancelación de jubilaciones, pensiones, anticipos y adelantos de prestaciones sociales, desincorporaciones, fallecimientos, ayudas económicas, primas de profesionalización, declaración jurada de patrimonio y primas por hijos.

Unidad Operativa de Apoyo Secretarial tiene como objetivo proporcionar la asistencia de secretaría a todas las unidades que conforman la dependencia. Además, cumple con los servicios requeridos en las áreas de recepción, correspondencia, apoyo logístico, reproducción de documentos y mensajería.

Unidad Operativa de Archivo e Información Documental tiene como objetivo el resguardo de documentos, expedientes y demás medios físicos de información, producto de trámites administrativos del Personal Docente y de Investigación. Además, se ejecutan actividades de recepción de documentos, custodia, conservación y preservación documental, a fin de mantener la información organizada a disposición de la institución.

Unidad Operativa de Becas y Sabáticos tiene como objetivo analizar, tramitar y ejecutar los movimientos administrativos del personal docente y de investigación, referidos a la cancelación de los beneficios económicos. Estos beneficios contemplan la erogación de complementos de beca, matrículas, seguros médicos de hospitalización cirugía, maternidad y boletos aéreos del personal docente que realiza estudios e investigaciones tanto en el país como en el exterior; así como la elaboración de informes técnicos que detallan el comportamiento estadístico y financiero en la materia.

Es importante destacar que para el año 2009, la D.A.P. contaba con una Unidad Operativa de Comunicaciones y medios que trabaja la imagen del Boletín informativo de esta dependencia en dos versiones para el momento, impresa y digital. De este modo, la

dependencia tenía una herramienta de comunicación interna. Actualmente, el Boletín informativo ha estado mermado por los detalles vinculados a los factores que han incidido en el desarrollo y consolidación de las estructuras universitarias, relacionadas a las condiciones presupuestarias actuales. Asimismo, la D.A.P. cuenta con red interna, la cual depende de la administración central Dirección de Servicios de Información Administrativa

Bases Teóricas

Organización

En la actualidad los sistemas organizacionales marchan a la par de los procesos de transformaciones sociales y han alcanzado una gran difusión de manera tal que constituyen un medio a través del cual la sociedad busca soluciones a los problemas que enfrenta. La organización es parte fundamental del estudio de la administración, ya que la misma, se ve afectada por factores internos y externos que influyen directamente en su funcionamiento. Chiavenato (2012), define la organización como: “un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre éstas es esencial para la organización. Una organización sólo existe cuando: “Hay personas capaces de comunicarse y están dispuestas a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común” (p. 6).

Pallares, Romero y Herrera (2005), señalan que la organización se puede considerar como “un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado”. (p. 41). Así, en las organizaciones se realizan un conjunto de actividades y utilizan recursos ya sean: financieros, materiales, tecnológicos y humanos, los cuales les va a permitir lograr determinados objetivos, basándose en el compromiso entre el personal que la conforman.

La gestión en las organizaciones ha venido evolucionando, acorde a las exigencias del entorno globalizado, es así, como la dirección organizacional traza horizontes donde la gestión del conocimiento constituye la base que soporta la generación de ideas innovadoras y creativas que puedan ser implementadas en los sectores industriales, comerciales y de servicios, como lo es la gestión académica en el contexto universitario, visionada hacia

logros de pervivencia. Por ello, las organizaciones tienen presencia en la vida cotidiana y forman parte de la interacción del individuo con su entorno. Machado (1993), define la gerencia en una organización como “el proceso de formular, ejecutar y evaluar actividades que harían posible alcanzar los objetivos de la organización” (p. 21).

Según Megginson (2001), considera que la "gerencia es el poder trabajar con personas para determinar, interpretar y alcanzar los objetivos organizacionales, desempeñando las funciones de planeación, organización, dirección y control" (p. 32). Por otro lado, Maucher (2003), señala que la gerencia “provee una dirección organizacional, al establecer metas y definir estrategias. Ayuda asimismo, a interpretar el ambiente externo y a controlar la efectividad de la empresa” (p. 18)

Hoy en día la gerencia juega un papel muy importante dentro de la organización, ya que la persona que ocupa un cargo, tiene dentro de sus múltiples funciones representar a la organización frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planificación, organización, dirección y control, a fin de lograr los objetivos establecidos.

www.bdigital.ula.ve

Planificación Estratégica

Actualmente, se ha generalizado el concepto de la planificación como un proceso de lograr objetivos mediante la puesta en práctica de una política. Sin embargo, la aplicación de la planificación en casos específicos, ha contribuido a la existencia de numerosos conceptos y definición de planificación, desde su calificación como proceso social, político e ideológico, hasta su limitación como metodología.

Machado (1990), define la planificación como “el proceso consciente de seleccionar y desarrollar el mejor curso de acción, para alcanzar el objetivo” (p. 17). Por otro lado, Chiavenato (2016) la considera también como el grupo de hechos agrupados, que se basan en un análisis y diagnóstico aplicados a una situación que busca alcanzar un objetivo con buena toma de decisiones” (p. 15). Bonilla, Molina y Morales (2006), señalan que la planificación “es un proceso que nos lleva a prever el futuro de cualquier organización” (p. 6). La función de planificar consiste en conocer los pasos que ha de recorrer el planificador, para entender el objetivo que ha de alcanzarse, evaluar la situación, considerando posibles

cursos de acción y escoger el mejor, así como también, contar con los indicadores de gestión como lo son: productividad, efectividad, eficiencia y eficacia, para un buen funcionamiento en la organización.

Por otro lado, estrategia la define Mintzberg (1993), “como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (p. 5). Machado (1993), señala que para que "las estrategias sean eficaces tienen que ser sencillas. Igualmente es preciso entender que las estrategias son vías para lograr efectividad; no son un fin en sí mismas. Por ello es importante desarrollar una dirección corporativa y una actitud favorable de planificación. (p. 55).

Las estrategias van a constituir el plan de acción que la organización llevará a cabo a través de sus recursos, la toma de decisiones, y así asignar las tareas para aumentar el éxito de la organización. Las organizaciones se ven sometidas a dar un cambio permanente en el entorno de acuerdo a su forma de actuar, de sus expectativas y en la disponibilidad de sus recursos, es por ello, que sus colaboradores se ven obligados cada vez más a reflexionar sobre el camino a seguir.

Armijo (2011), señala que la planificación estratégica “consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción, para alcanzar dichos objetivos” (p. 35). Muchnick (1999), considera que la planificación estratégica es “la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna” (p. 18). Es por ello, que el desarrollo de una planificación estratégica produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, que permita una mayor productividad y una mejor calidad de vida y trabajo, para los miembros de la organización.

Comunicación

El ser humano, es un ser social por naturaleza, por ende tiene la necesidad de comunicarse e interactuar con otros, esto se logra a través de un proceso de comunicación. En el ámbito gerencial, la comunicación constituye un elemento clave para el desempeño

organizacional. En este sentido la comunicación debe ser vista como un proceso que acompaña la vida de las personas y que su misma existencia determine la cultura, el comportamiento y la capacidad de comprensión de significados en el proceso de intercambio de información. Montoya (2018) plantea que la comunicación organizacional se entiende como:

“Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido sus objetivos”. (p.786)

Para lograr el éxito organizacional, es necesario mantener una comunicación efectiva con las personas que hacen vida en la organización a fin de mejorar el trabajo en equipo y así solventar las necesidades presentes en la institución. Robbins (2004), señala que “la comunicación es como el eje del mundo, ya que todo gira alrededor de ella; un adecuado desarrollo y manejo de la misma permitirá que la evolución del mundo sea cada vez mejor”. (p.56). En este sentido, se debe tener la concepción de un ser trabajador, transformador, que sea capaz de llevar estrategias de comunicación vinculadas al quehacer de la organización, habilidades para pensar, crear, diseñar, resolver, interactuar y comunicar información; regular conductas, para así facilitar una comunicación efectiva.

Por su parte es fundamental que las personas que laboran en una organización, ya sean, gerentes, jefes o colaboradores, necesitan tener un buen desenvolvimiento para relacionarse y comunicarse entre compañeros que comparten un ambiente organizacional, proporcionando un clima organizacional óptimo, de manera que se genere una comunicación efectiva y asertiva en todo momento. Katz y Kahn (2008) expresan:

“La comunicación es un proceso social de suma importancia para el funcionamiento de cualquier grupo, organización o sociedad; es posible resumir en ella formas de interacción grupal como son: influencia, cooperación, contagio o imitación social y liderazgo (...) pero prestando atención también a la base motivacional que permite transmitir y recibir mensajes”. (p.250)

En acertadas oportunidades los problemas de comunicación tanto individual como social y organizacional, surgen de una comunicación inadecuada así como defectuosa; asimismo,

los gerentes o quienes dirigen la organización no tienen el conocimiento de cómo realizar una comunicación eficiente y eficaz al dirigirse a sus trabajadores como:

Un proceso social: Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, entre ésta y sus diferentes públicos externos.

Una disciplina: La comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones, entre estas y su medio.

Un conjunto de técnicas y actividades: Los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno (por ejemplo, inversionistas, clientes, proveedores, gobierno, medios de comunicación, competidores, distribuidores, asociaciones y cámaras, organismos diversos y público en general).

En esta acepción, podemos distinguir dos categorías, dependiendo de los públicos a los que se dirige el esfuerzo comunicativo:

Comunicación Interna: Conjunto de actividades efectuadas por la organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación Externa: Conjunto de mensajes emitidos por la organización, hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, proyectando una imagen favorable o promoviendo sus productos o servicios.

En el presente estudio se hace énfasis en la comunicación interna en la Dirección de Asuntos Profesorales, de la Universidad de Los Andes, por ello, Guevara (2006), señala que “la comunicación interna es responsabilidad y compromiso de todos los colaboradores de una empresa y debe ser participativa” (p.8).

Pizzolante (2004), define la comunicación interna o corporativa como “situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas, sentimientos de la empresa con visión global”. (p. 2). Es importante destacar que la comunicación interna se refiere a la transmisión de mensajes y la interacción entre los miembros de una organización. Su objetivo es asegurar que la información fluya de manera efectiva, lo que contribuye a fomentar un ambiente de trabajo cohesivo y alineado con los objetivos corporativos.

De igual forma, De Azkue (2024), define la comunicación interna como el conjunto de acciones, canales y métodos utilizados por una empresa para transmitir información a sus empleados y recibir retroalimentación de ellos. Esto incluye tanto la comunicación formal (como correos electrónicos, reuniones y comunicados oficiales) como la informal (conversaciones espontáneas y chats).

Objetivos de la Comunidad Interna

Para Peiró (2021), los objetivos que la comunicación interna persigue son:

- Mejorar el funcionamiento organizacional: Facilitar la coordinación entre departamentos, evitando que trabajen de manera aislada.
- Fomentar la identidad corporativa: Ayuda a los empleados a conocer y alinearse con los valores y objetivos de la organización.
- Promover la participación: Involucra a los trabajadores en los procesos de toma de decisiones, incentivando el diálogo y la retroalimentación.
- Mejorar el clima laboral: Una comunicación efectiva contribuye a un ambiente de trabajo positivo, lo que puede aumentar la satisfacción y productividad del personal.

La comunicación interna puede establecer parámetros reductores en las relaciones conflictivas y en el mantenimiento del clima laboral. La optimización parte del individuo, y de una disposición comunicativa que instauro el movimiento natural de la logística interna de la empresa, así los procesos internos están caracterizados por la agilidad con la cual son tratados.

Tipos de comunicación interna

- Comunicación Descendente: Flujo de información desde los niveles jerárquicos más altos hacia los más bajos. Se utiliza para dar instrucciones y comunicar decisiones estratégicas.
- Comunicación Ascendente: Información que fluye desde los empleados hacia la dirección, permitiendo que las inquietudes y sugerencias sean escuchadas.
- Comunicación Horizontal: Interacción entre empleados del mismo nivel jerárquico, promoviendo el trabajo en equipo y la colaboración

Importancia de la Comunicación Interna

La comunicación interna es un elemento clave para el éxito organizacional. Según Jazibi, Canul y López (2023), esto no solo facilita la transmisión de información, sino que también promueve un ambiente laboral positivo y cohesionado. La comunicación efectiva se asocia con un aumento en la satisfacción laboral, el compromiso del personal y la alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

La calidad de la comunicación interna impacta directamente en el clima organizacional. Un estudio realizado por Cortes, Martínez y Calvillo (2024), destaca que una comunicación clara y fluida contribuye a la sostenibilidad social y la satisfacción laboral, lo que a su vez mejora la productividad. Esto se debe a que los empleados se sientan más informados y valorados, lo que fomenta un sentido de pertenencia.

Componentes de la Comunicación Interna

- Canales de comunicación: La elección de los canales adecuados es crucial para una comunicación interna efectiva. Según Hernández (2019), es importante diversificar los canales utilizados (como correos electrónicos, reuniones, plataformas digitales) para adaptarse a las preferencias del personal y asegurar que todos los mensajes sean recibidos y comprendidos.
- Estrategias de comunicación: La implementación de estrategias específicas puede mejorar significativamente la comunicación interna. Martínez (2019) propone desarrollar planes estratégicos que incluyan análisis previos de las necesidades

comunicativas de la organización. Esto permite identificar áreas de mejora y establecer objetivos claros para fortalecer la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos.

- **Cultura Organizacional:** La cultura organizacional juega un papel fundamental en cómo se percibe y se practica la comunicación interna. Según López (2019), una cultura que valora la transparencia y el diálogo fomenta una comunicación más efectiva, lo que reduce los conflictos y mejora la colaboración entre equipos.

Desafíos en la Comunicación Interna

A pesar de su importancia, muchas organizaciones enfrentan desafíos en su comunicación interna. La falta de planificación estratégica puede llevar a malentendidos, desinformación y desmotivación entre los empleados. Pérez (2020) señala que es esencial abordar estos desafíos mediante una gestión proactiva de la comunicación, asegurando que todos los miembros de la organización estén alineados con su misión y objetivos.

En el proceso no puede dejarse a un lado la movilidad entre los miembros de la comunidad, la inclusión de nuevos miembros, la movilidad de directores, nombramientos y cadenas de mando, ya que son fuente de transmisión, sea esta transmisión realizada a través de procesos amparados en normativas universales. Entonces el sentido de la educación institucional es importante, para una comunicación que se quiere óptima.

El impacto en esta gestión, pasaría de estar definiendo e instituyendo el desenvolvimiento diario de una organización o de una dependencia según sus movimientos y normativas de funcionamiento hasta proyectar este impacto en la persona de quien depende esta gestión diaria y en cuyas manos está, el sentido de la institución; de cara a su fortalecimiento como institución, pero de cara también a la proyección final de la misma.

Cuadro 1

Operacionalización de las variables

Objetivo General: Generar estrategias gerenciales de comunicación interna para la Dirección de Asuntos Profesorales de la Universidad de Los Andes				
Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Instrumento 1
Comunicación Interna	Conjunto de acciones, canales y métodos utilizados por una empresa para transmitir información a sus empleados y recibir retroalimentación de ellos	Transmisión de información Canales de comunicación Colaboración Motivación Alineación con objetivos	Comunicación entre departamentos Uso de diferentes canales de comunicación Revisión de correos electrónicos Reuniones Virtuales Objetivos en los planes de comunicación	1-2-3-4-5
Plan estratégico	Constituye la herramienta que selecciona y conforma en un plan los objetivos, procedimientos, estrategias y recursos para definir la toma de las decisiones estratégicas	Coordinación entre unidades Transparencia Participación activa Capacitación Retroalimentación	Uso eficiente de recursos Conocimiento de objetivos, misión, visión y valores Cambios organizacionales Compromiso de los empleados, se sienten escuchados y valorados Retroalimentación Ambiente de trabajo	6-7-8-9-10-11

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo hace referencia a los aspectos metodológicos que se utilizaron, para realizar este estudio. La metodología incluye el enfoque, el nivel y diseño de la investigación, el contexto y los participantes de estudio, la técnica y los procedimientos utilizados para recolectar y analizar la información.

Tipo de Investigación

La investigación se fundamentó en un enfoque cualitativo ya que está dirigido hacia la comprensión de los fenómenos planteados, explorándolos y utilizándolos desde las explicaciones y perspectivas de los participantes en relación con sus vivencias o experiencias. Para González y Hernández (2000), este tipo de investigación persigue la interpretación de las significaciones humanas; es conocer y entender los significados que las personas dan a sus actuaciones de una forma comprensiva.

Baéz y Pérez (2009) establecen que el objetivo de la investigación cualitativa es conocer “las interacciones que se dan en la realidad y los mecanismos que intervienen en ella” (p. 37). Los mismos autores explican que lo más común para acercarse a la realidad es hacerlo mediante “la comunicación interpersonal, sea esta oral o filmada” (ob. Cit.). En este sentido, la realidad se estudia desde su espacio natural, es decir, tal como suceden las cosas, tratando de darle sentido por medio de la interpretación de los fenómenos de acuerdo a lo que signifiquen para las personas implicadas en el estudio.

Diseño de Investigación

El diseño establecido para la investigación es de campo y descriptivo, en este sentido, la investigación de campo es fundamentada en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos. Di Virgilio et. al (2007) señala que “el trabajo de campo, hace referencia a investigaciones que implican en su desarrollo la comprensión de fenómenos sociales en sus escenarios naturales, mediante la combinación de diversas fuentes de información” (p. 92).

Igualmente, Tamayo (2003) señala que la investigación de campo se desarrolla cuando:

“La persona encargada de conducir el estudio tiene contacto directo con la problemática, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios” (p.25).

Asimismo, Hurtado (2007), define la investigación de campo “como aquella que tiene lugar en el sitio donde se encuentra ubicado el objeto de estudio, permitiéndole al investigador el conocimiento más a fondo del problema, y consecuentemente, facilita el manejo de los datos con más seguridad” (p. 75).

La investigación se estableció en un nivel descriptivo, el cual consiste en describir los hechos tal cual se presentan en la realidad. Hernández, Fernández y Baptista (2006), señalan que los estudios descriptivos “buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población” (p. 103).

Fases del Diseño de la Investigación

- 1. Fase de Diagnóstico.** Esta fase se desarrolló a partir del fenómeno presente en la organización objeto de estudio, en relación con las perspectivas que el personal administrativo de la dependencia tiene sobre la comunicación interna. Para ello, se aplicaron instrumentos de recolección de información, validado a través del juicio

de expertos, que permitieron diagnosticar la situación actual de la comunicación interna desarrollada en la Dirección de Asuntos Profesionales de la Universidad de Los Andes.

2. **Fase Documental.** En la fase documental no solo se realizó la recopilación de datos relevantes, sino que también se establecieron las bases conceptuales necesarias para llevar a cabo esta investigación.
3. **Fase de Análisis.** Esta fase de análisis fue crucial para interpretar y dar sentido a los datos recopilados. Esta etapa implicó varias actividades que permitieron extraer conclusiones significativas sobre el problema de investigación planteado.
4. **Fase de Diseño.** En esta fase se procedió a determinar los elementos y aspectos necesarios para el diseño de estrategias gerenciales que garanticen la comunicación efectiva entre los miembros de la Dirección de Asuntos Profesionales de la Universidad de Los Andes.

Contexto y Participantes de Investigación

El contexto de investigación está representado por Dirección de Asuntos Profesionales DAP, dependencia adscrita a la Secretaría de la Universidad de Los Andes.

En relación a los participantes Barrera (2010) establece que “el informante es la persona que proporciona la información y que está calificado para aportar los datos requeridos al menos de modo aproximado al ideal requerido para informar” (p.81). Por ser un miembro situado en el contexto de estudio, asume la visión de ser el informante en la investigación. Los informantes constituyen objeto de estudio de la investigación, ya que son capaces de aportar información requerida sobre el caso de estudio; por lo tanto, se busca establecer una relación de confianza con los informantes, y así, ayudar al investigador en diferentes tareas, permitiendo favorecer las relaciones en el contexto, para poder estudiar la realidad social dentro de la organización.

Rodríguez, Gil y García (1999) señalan que los participantes de investigación son las personas que facilitan al investigador la información necesaria para comprender el significado y las actuaciones que se desarrollan en determinado contexto. La selección de

los participantes supone una selección intencional, es decir, que se ajustan a los criterios establecidos por el investigador. El criterio establecido para ser informante clave, fue ser empleado activo de la DAP. En tal sentido, comprendiendo la importancia de los informantes clave en el desarrollo de la presente investigación, se contó nueve (09) personas que trabajan en la Dirección de Asuntos Profesorales de la Universidad de Los Andes, Personal de Apoyo Administrativo ubicado en diferentes unidades y departamentos, de dicha dependencia. Por otro lado, se contó con tres (03) profesores, de diferentes Facultades para dar información e identificar las necesidades específicas de los usuarios de ésta dependencia.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

Para Ballestrini (1997), la recolección de datos son las diferentes formas y maneras que tiene un investigador, para obtener la información que necesita. En una investigación se aplican técnicas e instrumentos formales de recolección de información. En ésta investigación se utilizó como técnica de recolección la encuesta, siendo un procedimiento que permite dar respuestas a una situación planteada. Según Hernández y otros (2003) la encuesta consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

El instrumento consecuente con la encuesta para recolectar la información fue el cuestionario. Para Hernández y otros (2003) el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas que pueden ser abiertas o cerradas y obedecen a diferentes necesidades y problemas de investigación. Específicamente se aplicó el cuestionario autoadministrado, el cual se proporciona directamente a los participantes, quienes lo contestan. El cuestionario que se empleó fue estructurado, en once (11) ítems de preguntas, de carácter cerrado. Asimismo, se aplicó otro instrumento de recolección de información a profesores seleccionados para identificar las necesidades específicas de los usuarios de la Dirección de Asuntos Profesorales de la Universidad de Los Andes.

Validez de los Instrumentos

Evaluar la Validez en una investigación es fundamental, para garantizar que los instrumentos de recolección de los datos y la información recopilada, sean coherentes y

precisas a la hora de evaluar la calidad del estudio. En relación con esto, Méndez (2003), señala que: “La validez es el grado con el cual un instrumento sirve a la finalidad para la cual está destinado”, (p.52). De esto se deduce que, para validar un instrumento, este debe cumplir ciertas condiciones mínimas de calidad para garantizar que los resultados que estos proporcionen sean reflejo de la realidad existente.

Los instrumentos fueron sometidos a un proceso de validación mediante el Juicio de Expertos; para verificar a través de personas calificadas y expertas en contenido y en metodología que el instrumento aporta la información requerida en el estudio. Participaron tres especialistas, dos en la materia y uno en metodología de investigación; quienes dieron sus dictámenes, y determinaron que los ítems de ambos instrumentos, miden los objetivos específicos planteados.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Resultado del Cuestionario Aplicado al Personal DAP

El análisis de la información recolectada a través del instrumento aplicado a nueve (9) empleados informantes clave de la Dirección de Asuntos Profesorales de la Universidad de Los Andes, se realizó de acuerdo a la frecuencia en que se repetían los indicadores de la Escala de Estimación contemplada en el cuestionario. Al respecto se evaluó cada una de las respuestas suministradas por los informantes y se procesaron en una hoja de cálculo y se establecieron los porcentajes respectivos para ser analizados e interpretados analíticamente.

Cuadro 2. Resultado del Cuestionario Aplicado a los Empleados DAP

Indicador / Ítems	9	%
Comunicación entre departamentos		
1. ¿Con qué frecuencia te comunicas con otros departamentos?		
a) Nunca	2	22.22
b) Rara vez	1	11.11
c) A veces	4	44.44
d) Frecuentemente	2	22.22
Uso de diferentes canales de comunicación		
2. ¿Qué canales utiliza para recibir información de la institución?		
a) Correo electrónico	6	66.67
b) Reuniones presenciales	3	33.33
c) Reuniones virtuales	0	0.00
d) Intranet	0	0.00
e) Otros (especificar)	0	0.00
Revisión de correos electrónicos		
3. ¿Con qué frecuencia revisas tus correos electrónicos relacionados con el trabajo?		
a) Nunca	0	0.00
b) Una vez al día	5	55.56
c) Varias veces al día	2	22.22

d) Constantemente	2	22.22
Reuniones Virtuales		
4. ¿Consideras que las reuniones virtuales son efectivas para la comunicación en tu equipo?		
a) Muy ineficaces	5	55.56
b) Ineficaces	3	33.33
c) Efectivas	1	11.11
d) Muy efectivos	0	0.00
Objetivos en los planes de comunicación		
5. ¿Estás al tanto de los objetivos comunicacionales establecidos por la dirección?		
a) No estoy al tanto	8	88.89
b) Estoy algo así	1	11.11
c) Estoy bastante al tanto	0	0.00
d) Estoy completamente al tanto	0	0.00
Uso eficiente de recursos		
6. ¿Crees que se utilizan adecuadamente los recursos disponibles para la comunicación interna?		
a) Muy ineficientemente	0	0.00
b) Ineficientemente	7	77.78
c) Eficientemente	2	22.22
d) Muy eficientemente	0	0.00
Todo el personal en conocimiento de objetivos, misión, visión y valores.		
7. ¿Te sientes informado sobre la misión, visión y valores de la dependencia?		
a) No informado en absoluto	3	33.33
b) Poco informado	4	44.44
c) Informado	2	22.22
d) Muy informado	0	0.00
Cambios organizacionales		
8. ¿Recibes información adecuada sobre cambios organizacionales del Departamento y la Dependencia?		
a) Nunca recibo información	1	11.11
b) Información del recibo rara vez	1	11.11
c) A veces recibo información	7	77.78
d) Siempre recibo información	0	0.00
Compromiso de los empleados, se sienten escuchados y valorados		
9. ¿Sientes que tus opiniones son valoradas por la dirección?		
a) Nunca	2	22.22
b) Rara vez	7	77.78
c) A veces	0	0.00
d) Siempre	0	0.00
Retroalimentación		
10. ¿Con qué frecuencia recibes retroalimentación sobre tu desempeño laboral?		
a) Nunca	0	0.00
b) Rara vez	9	100.00

c) A veces	0	0.00
d) Frecuentemente	0	0.00
Ambiente de trabajo positivo		
11. ¿Cómo calificarías el ambiente de trabajo en términos de comunicación?		
a) Muy negative	5	55.56
b) Negativo	2	22.22
c) Positivo	1	11.11
d) Muy bueno	1	11.11

El análisis presentado a continuación, se basa en las respuestas obtenidas del instrumento aplicado al personal administrativo de la Dirección de Asuntos Profesorales de la Universidad de Los Andes:

1. Comunicación entre Departamentos

Frecuencia: La mayoría de los encuestados (44.44%) se comunica "a veces", lo que sugiere que existe una interacción moderada entre departamentos. Sin embargo, un 22.22% nunca se comunica, lo que podría indicar áreas de mejora en la colaboración interdepartamental.

www.bdigital.ula.ve

2. Uso de Canales de Comunicación

Preferencias: El correo electrónico es el canal de comunicación interna más utilizado (66,67%), seguido por reuniones presenciales (33,33%). La falta de uso de reuniones virtuales e intranet (0%) sugiere una dependencia alta en el correo electrónico y podría indicar una oportunidad para diversificar los canales utilizados.

3. Revisión de Correos Electrónicos

Frecuencia: Un 55,56% revisa sus correos electrónicos una vez al día, mientras que un 44,44% lo hace varias veces al día o constantemente. Esto sugiere un compromiso activo con la comunicación digital, aunque también plantea preguntas sobre la gestión del tiempo y la eficiencia.

4. Efectividad de Reuniones Virtuales

Percepción: La mayoría considera que las reuniones virtuales son "muy ineficaces" 55,56% o "ineficaces" 33,33% y solo un 11,11% las considera efectivas. Este resultado indica una insatisfacción significativa con este formato, lo que podría llevar a reconsiderar su uso en la organización.

5. Conocimiento de Objetivos Comunicacionales

Conciencia: Un alto porcentaje (88,89%) no está al tanto de los objetivos comunicacionales establecidos por la dirección. Esto resalta una brecha crítica en la comunicación interna que podría afectar el alineamiento organizacional.

6. Uso eficiente de recursos

Opinión General: La percepción sobre el uso eficiente de recursos para la comunicación es negativa, con un 77.78% opinando que se utiliza "ineficientemente". Esto puede reflejar problemas en la asignación y gestión de recursos comunicacionales.

7. Conocimiento sobre Misión, Visión y Valores

Información: Un 77.77% se siente "no informado en absoluto" y "poco informado" sobre la misión y visión de la Dirección de Asuntos Profesorales de la ULA, lo que puede impactar negativamente en el compromiso y alineación del personal con los objetivos organizacionales.

8. Información sobre Cambios Organizacionales

Información adecuada: Un 77.78%, a veces recibo información sobre cambios organizacionales, lo que puede generar incertidumbre y desconfianza entre los empleados.

9. Compromiso y Valoración del Empleado

Valoración: La mayoría (77,78%) siente que sus opiniones rara vez son valoradas por la dirección, lo que puede afectar negativamente el clima laboral y el compromiso del personal, desmotivándolos en su quehacer diario.

10. Retroalimentación sobre Desempeño Laboral

Frecuencia: Un 100%, rara vez recibe retroalimentación sobre su desempeño laboral, lo cual es alarmante y sugiere una falta de comunicación en este aspecto para el desarrollo profesional. Si bien es cierto, la Universidad de Los Andes desde el 2008 no realiza procesos de Evaluación y Reclasificación con el personal universitario, es importante que los Coordinadores de Dependencia en estos cargos de toma de decisiones y liderazgo realicen valoración y acompañamiento al personal a su cargo como una forma de validar las buenas acciones y de mejorar las que tengan observación, lo que facilita la evaluación del personal al momento de dar reporte de ella.

11. Ambiente de Trabajo Positivo

Calificación: La percepción del ambiente laboral es mayormente negativa, con un 55.56% calificándolo como "muy negativo" y un 22,22% "negativo". Esto puede ser un indicador claro de problemas estructurales en la comunicación interna.

El resultado del cuestionario de preguntas cerradas, aplicado al personal administrativo de la Dirección de Asuntos Profesorales de la Universidad de Los Andes, revela debilidades en la comunicación interna dentro de la organización, con áreas críticas como la falta de conocimiento sobre objetivos y cambios organizacionales, así como una percepción negativa sobre la efectividad de las reuniones virtuales y el ambiente laboral general. Se recomienda desarrollar estrategias para mejorar estos aspectos, incluyendo capacitaciones

sobre canales alternativos de comunicación y mecanismos para fomentar un ambiente más colaborativo y receptivo a las opiniones del personal.

Resultado del Cuestionario aplicado a los Docentes

Del instrumento aplicado a tres (03) profesores pertenecientes al personal Docente y de Investigación de la Universidad de Los Andes, para diagnosticar los requerimientos de atención y las necesidades específicas que este personal requiere de la Dirección de Asuntos Profesorales, se visualiza el siguiente resultado.

Cuadro 3. Resultado del Cuestionario aplicado a los Docentes

1. En la Dirección de Asuntos Profesorales de la Universidad de Los Andes, cuando acude por un servicio, trámite o inquietud, la atención a nivel general, como la valoraría?

	Excelente	Bueno	Medio	Pobre
Actitud del Personal	1	2		
Calidad	1	1	1	
Limpieza	3			
Rapidez		1	2	
Profesionalismo	1	1	1	
Buen Trato	1	2		
Comodidad	1	2		
Experiencia General	2		1	

La encuesta aplicada a tres (03) Profesores de la Universidad de Los Andes como usuarios de la Dirección de Asuntos Profesorales de la ULA sobre la atención que reciben de esta dependencia, proporciona información valiosa sobre diversas dimensiones del servicio. A continuación, se presenta un análisis detallado de las respuestas obtenidas en relación con diferentes aspectos de la atención.

1. Actitud del Personal

Resultados: Excelente: 1 Bueno: 2

La mayoría de los encuestados valoran positivamente la actitud del personal, con un 66,67% calificando la atención como "buena". Sin embargo, solo un 33.33% considera que es "excelente", lo que sugiere que hay espacio para mejorar en la formación del personal para alcanzar niveles más altos de satisfacción.

2. Calidad del servicio

Resultados: Excelente: 1 Bueno: 1 Medio: 1

Esto indica que aunque hay aspectos positivos, también existen áreas que requieren atención para elevar la percepción general de calidad. En este particular, uno de los encuestados en su pregunta abierta indica que deberían mejorar la calidad de atención y servicio en los diferentes departamentos, ya que muestran demoras en trámites de becas, contratación de personal nuevo ingreso, donde han quedado expedientes sin procesar hasta por 4 meses, siendo esto algo delicado.

3. Limpieza

Resultados: Excelente: 3

Todos los encuestados consideran que la limpieza es "excelente". Esto es un punto fuerte para la D.A.P., para su personal de Servicio y puede ser utilizado como un factor diferenciador en su comunicación externa.

4. Rapidez en el servicio

Resultados: Excelente: 1 Bueno: 2

La rapidez en el servicio también se valora positivamente, aunque el hecho de que un tercio lo considera "bueno" sugiere que podría haber demoras, opinión corroborada con la respuesta en una pregunta abierta del cuestionario aplicado donde recomiendan atención y

cuidado en las solicitudes de gestiones de contrato, emitidas por los Decanatos, Direcciones de Escuela y Departamentos, las cuales presentan demoras considerables en sus procesamientos.

5. Profesionalismo

Resultados: Excelente: 1 Bueno: 1 Medio: 1

La percepción del profesionalismo es variada, con un tercio de los encuestados calificándolo como "medio". Esto puede indicar una necesidad de capacitación adicional para el personal en cuanto a normas y prácticas profesionales. Reflejado a su vez en la pregunta abierta que expresara uno de los encuestados, la falta de información del cargo, en las personas que atienden en esta dependencia, se observa desinformación de procesos y estándares de funcionamiento.

6. Buen Trato

Resultados: Excelente: 1 Bueno: 2

Similar a la actitud del personal, el buen trato es valorado positivamente, pero hay margen para mejorar hacia una atención más excepcional.

7. Comodidad

Resultados: Excelente: 1 Bueno: 2

La comodidad también se evalúa favorablemente, lo que puede contribuir a una experiencia positiva general para los usuarios.

8. Experiencia general

Resultados: Excelente: 2 Medio: 1

La experiencia general es predominantemente positiva, con un total del 66.67% calificando su experiencia como "excelente". Sin embargo, el hecho de que un usuario haya

calificado su experiencia como "media" indica que hay aspectos específicos que podrían estar afectando su satisfacción.

A nivel general, las respuestas revelan una percepción mayormente positiva sobre la atención a los usuarios en la Dirección de Asuntos Profesorales de la Universidad de Los Andes, con fortalezas notables en limpieza y experiencia general. Sin embargo, hay áreas críticas que necesitan atención, especialmente en calidad y profesionalismo. Se recomienda implementar estrategias de capacitación y mejora continua para elevar aún más los estándares de servicio y abordar las inquietudes expresadas por los usuarios.

Consideración

Actualmente en la Universidad de Los Andes, existe una situación diferenciada (producto situación país), referida a las condiciones de funcionamiento mermadas por una situación presupuestaria que afecta el normal desenvolvimiento de las actividades docentes, administrativas y de servicio, entre otras. En condiciones “normales”, el personal administrativo cumpliría horario de 8:00 am – 12:00 m y de 2:00 pm – 6:00 pm, de lunes a viernes. Hace unos años se cambió el horario de 8:00 am – 1:00 pm, y actualmente el horario es de 8:00 am a 1:00 pm, solo 2 días a la semana presencial, por trabajador (es posible que miembros de la unidad no coincidan en el horario de cumplimiento). Se visualiza una variable interviniente en las funciones de las unidades administrativas, lo que obliga a menor trabajo presencial de trámites, a reuniones virtuales y comunicación virtual interna y externa.

**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA
PARA LA DIRECCIÓN DE ASUNTOS PROFESORALES
DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**

Presentación

El resultado del diagnóstico realizado a la DAP sobre la situación actual en relación a la comunicación interna revela fortalezas y debilidades que requieren de procedimientos continuos que involucren estrategias de comunicación interna como herramienta fundamental, para garantizar el cumplimiento de las funciones administrativas que ésta dependencia ofrece. Es así, que se identifica la necesidad de diseñar un Plan Estratégico de Comunicación Interna para la Dirección de Asuntos Profesionales de la Universidad de Los Andes, el cual conforma un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas de comunicación e integración de los empleados de la DAP, con el fin de brindar un servicio eficiente al personal docente y de investigación.

Justificación

Diseñar el plan estratégico de comunicación interna para la DAP, permitirá establecer las competencias individuales y colaborativas en los miembros de la dependencia atendiendo a las diferentes jerarquías. La incorporación de estrategias que involucran diferentes canales de comunicación interna; son fundamentales en la formación del talento humano, para fortalecer el perfil de competencias que puestas en práctica garantizan una comunicación efectiva y un clima organizacional positivo.

Objetivos

General

Promover un plan estratégico de comunicación interna para la Dirección de Asuntos Profesorales de la Universidad de Los Andes, con el fin de brindar un servicio eficiente al personal docente y de investigación.

Específicos

- Sensibilizar a todo el personal de la DAP, con el fin de despertar interés a participar en las actividades de capacitación.
- Concientizar a la Dirección de la importancia de un plan estratégico de comunicación interna para fortalecer las funciones administrativas y el clima organizacional.
- Facilitar a todo el personal de la DAP un conjunto de estrategias y experiencias de comunicación interna que permitan interactuar de forma asertiva y mejorar las necesidades informativas

Fundamentación Teórica

Armijo (2011), señala que la planificación estratégica “consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción, para alcanzar dichos objetivos” (p. 35). Muchnick (1999), considera que la planificación estratégica es “la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna” (p. 18). Es por ello, que el desarrollo de una planificación estratégica produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, que permita una mayor productividad y una mejor calidad de vida y trabajo, para los miembros de la organización.

Estrategias Gerenciales para Garantizar la Comunicación Efectiva. Ocaña (2023)

Para asegurar una comunicación efectiva entre los miembros de la Dirección de Asuntos Profesorales de la Universidad de Los Andes, es fundamental diseñar estrategias que aborden aspectos clave como la transmisión de información, la colaboración, la motivación, la alineación con objetivos claros, la retroalimentación o acompañamiento constante al personal, coordinación y comunicación entre departamentos, transparencia en los procesos, capacitación y liderazgo participativo.

1. Transmisión de Información

- *Implementación de Canales Diversos:* Utilizar una combinación de correos electrónicos, plataformas de mensajería instantánea y reuniones periódicas para asegurar que la información llegue a todos los niveles.
- *Protocolos de Comunicación:* Establecer protocolos claros sobre cómo y cuándo se debe comunicar la información importante, garantizando que todos los empleados estén informados.

2. Colaboración

- *Equipos Interdisciplinarios:* Fomentar la creación de equipos que incluyan miembros de diferentes departamentos para trabajar en proyectos conjuntos, lo que promueve el intercambio de ideas y la colaboración.
- *Herramientas de Colaboración:* Implementar herramientas digitales como Google Workspace o Microsoft Teams que facilitan el trabajo en conjunto y el acceso a documentos compartidos.

3. Motivación

- *Reconocimiento y Recompensas:* Establecer un sistema de reconocimiento para los empleados que contribuyen significativamente a la comunicación y colaboración dentro de la organización.
- *Actividades de Team Building:* Organizar eventos sociales y actividades que fortalezcan las relaciones interpersonales y aumenten la motivación del equipo.

4. Alineación con objetivos

- *Sesiones de Alineación:* Realizar reuniones regulares para discutir los objetivos organizacionales y cómo cada departamento puede contribuir a ellos.
- *Comunicación Transparente de Metas:* Asegurar que todos los empleados comprendan las metas organizacionales mediante comunicados claros y accesibles.

5. Retroalimentación

- *Encuestas Regulares:* Implementar encuestas periódicas para recoger opiniones sobre la comunicación interna y hacer ajustes según sea necesario.
- *Cultura del Feedback:* Fomentar una cultura donde el feedback constructivo sea bien recibido y se considere parte del proceso de mejora continua.

6. Coordinación entre Departamentos

- *Reuniones Interdepartamentales:* Programar reuniones regulares entre diferentes departamentos para discutir proyectos en curso y resolver problemas colaborativamente.
- *Roles Claros:* Definir claramente los roles y responsabilidades de cada departamento para evitar confusiones y mejorar la coordinación.

7. Transparencia

- *Informes Abiertos:* Publicar informes regulares sobre el desempeño organizacional y las decisiones estratégicas tomadas por la dirección.
- *Acceso a Información:* Facilitar el acceso a información relevante para todos los empleados, promoviendo un ambiente donde se valore la transparencia.

8. Capacitación

- *Programas de Capacitación Continua:* Ofrecer capacitaciones regulares sobre habilidades comunicativas, trabajo en equipo y uso de herramientas digitales.
- *Mentorías Internas:* Establecer programas de mentoría donde empleados más experimentados guían a nuevos integrantes sobre las mejores prácticas comunicativas.

9. Liderazgo participativo

- *Compromiso del Liderazgo:* Fomentar un estilo de liderazgo donde los líderes participen activamente en las discusiones sobre comunicación y escuchen las opiniones del equipo.
- *Toma de Decisiones Inclusivas:* Incluir a empleados en el proceso de toma de decisiones relacionadas con la comunicación interna, lo que aumenta el compromiso y la responsabilidad.

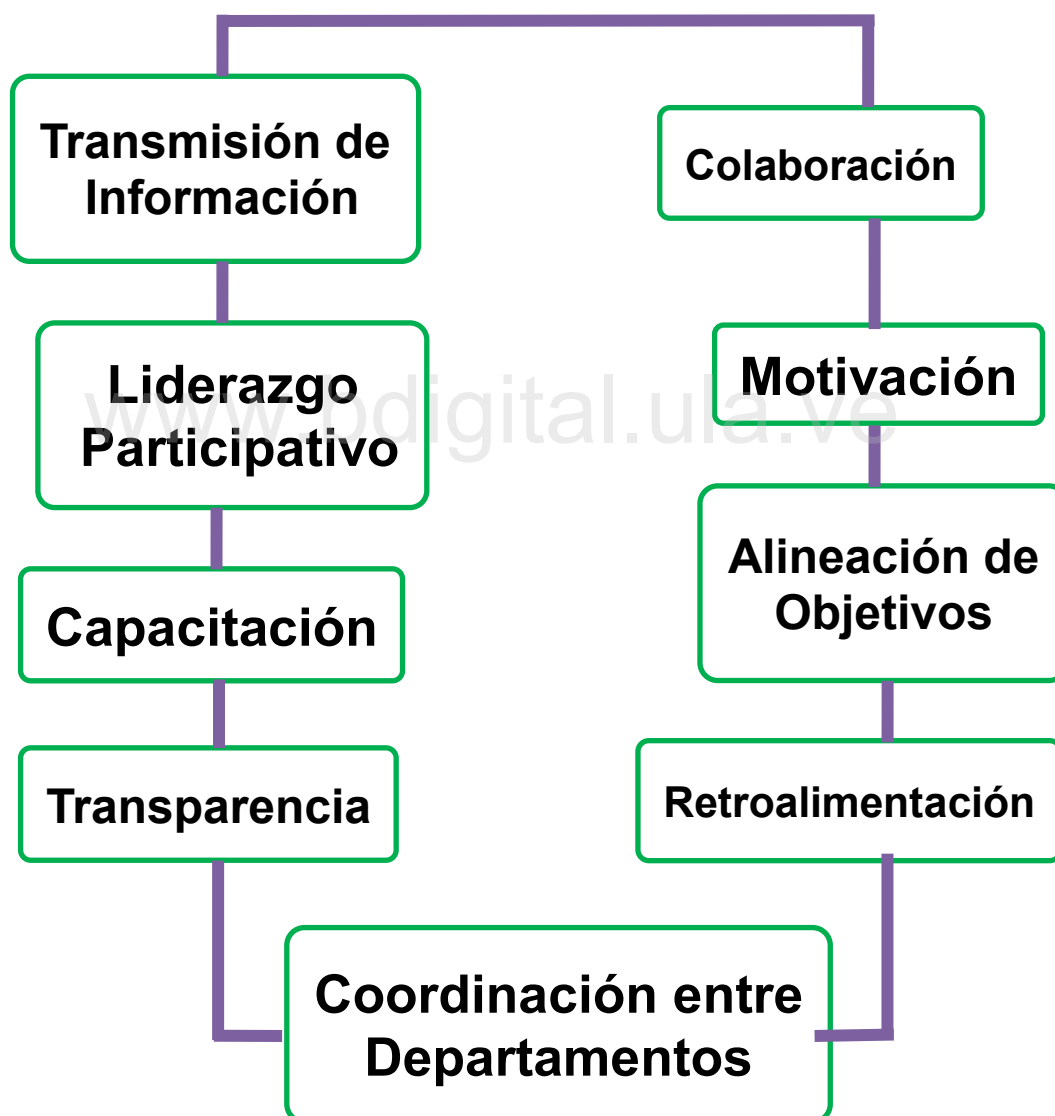


Gráfico 2. Estrategias comunicacionales

La implementación efectiva de estas estrategias gerenciales puede transformar significativamente la comunicación interna dentro de la Dirección de Asuntos Profesionales de la Universidad de Los Andes. Al abordar aspectos como la transmisión de información, colaboración, motivación y alineación con objetivos, se puede crear un ambiente laboral más cohesionado, eficiente y satisfactorio para todos los miembros del equipo.

Técnicas para Mejorar la Comunicación Interna en una Organización. Fernández y Velasco (2018)

1. Establecimiento de Canales Claros

- Definir Canales de Comunicación: Especificar qué canales se utilizarán para diferentes tipos de información (por ejemplo, correos electrónicos para actualizaciones formales, chats para consultas rápidas).
- Uso de Plataformas Digitales: Implementar herramientas como Slack, Microsoft Teams o Asana para facilitar la comunicación instantánea y el seguimiento de tareas.

2. Protocolos de Comunicación

- Guías de Comunicación: Crear documentos que detallen cómo y cuándo se debe comunicar la información, incluyendo formatos y tiempos de respuesta.
- Calendarios de Comunicación: Establecer un calendario para reuniones y actualizaciones regulares que todos los empleados puedan consultar.

3. Capacitación en Habilidades Comunicativas

- Talleres de Comunicación: Ofrecer capacitaciones sobre habilidades comunicativas efectivas, tanto verbales como escritas.
- Entrenamiento en Herramientas Digitales: Proporcionar formación sobre el uso efectivo de las plataformas digitales elegidas.

4. Fomento de la Transparencia

- Informes Regulares: Publicar informes periódicos sobre el estado de proyectos y decisiones estratégicas.
- Acceso a Información: Facilitar el acceso a documentos relevantes y decisiones a través de una intranet o repositorio compartido.

5. Feedback Continuo

- Encuestas y Cuestionarios: Realizar encuestas periódicas para evaluar la efectividad de la comunicación y recoger sugerencias.
- Sesiones de Retroalimentación: Organizar reuniones donde los empleados puedan expresar sus opiniones sobre su diario en su puesto de trabajo.

6. Reuniones Efectivas

- Agenda Clara: Enviar agendas antes de las reuniones para que todos los participantes estén preparados.
- Minutas y Seguimiento: Tomar notas durante las reuniones y distribuirlas posteriormente, asegurando que todos estén al tanto de las decisiones y acciones acordadas.

7. Uso de Visuales

- Infografías y Gráficos: Utilizar visuales para presentar información compleja de manera más comprensible.
- Presentaciones Interactivas: Implementar herramientas como Prezi, Canva o PowerPoint para hacer presentaciones más dinámicas y atractivas.

8. Cultura Organizacional Abierta

- Fomentar un Ambiente Abierto: Promover una cultura donde los empleados se sientan cómodos compartiendo información y haciendo preguntas.
- Liderazgo Participativo: Involucrar a los líderes en la comunicación diaria para modelar comportamientos comunicativos positivos.

Implementando estas técnicas, se puede mejorar significativamente la transmisión de información en la Dirección de Asuntos Profesorales de la Universidad de Los Andes.

Cuadro 4. Estrategias y Técnicas de Comunicación Interna

ESTRATEGIAS	TÉCNICAS	ACTIVIDADES
Trasmisión de la Información	Establecimiento de Canales	Correos electrónicos, chats, plataformas digitales, herramientas como Slack, Microsoft Teams o Asana
Colaboración		
Motivación	Protocolos de Comunicación	Guías y calendarios de comunicación
Alineación con Objetivos	Capacitación en Habilidades Comunicativas	Talleres de comunicación. entrenamiento en herramientas digitales
Retroalimentación	Fomento de la Transparencia	Informes regulares, acceso a información
Coordinación entre Departamentos	Feedback Continuo	Encuestas y cuestionarios, sesiones de retroalimentación
Transparencia	Reuniones Efectivas	Agenda clara, minutas y seguimiento
Capacitación	Uso de Visuales	Infografías y gráficos, presentaciones interactivas
Liderazgo participativo	Cultura Organizacional Abierta	Fomentar un ambiente abierto, liderazgo participativo

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La planificación estratégica basada en la comunicación interna es vital para el éxito organizacional. A través de una adecuada identificación de canales, desarrollo de estrategias efectivas y fortalecimiento de la cultura organizacional, las instituciones pueden mejorar significativamente su clima laboral y alcanzar sus objetivos estratégicos. La indagación realizada en la Dirección de Asuntos Profesorales de la Universidad de Los Andes, respalda esta necesidad, destacando que una comunicación interna bien gestionada no solo beneficia a los empleados, sino también a toda la Dependencia en su conjunto.

Respondiendo a los objetivos planteados en la presente investigación, dado diagnóstico de la situación actual de la comunicación interna desarrollada en la Dirección de Asuntos Profesorales de la Universidad de Los Andes, la aplicación de los instrumentos arrojó como resultado debilidades en la comunicación interna dentro de la organización, con áreas críticas como la falta de conocimiento sobre objetivos y cambios organizacionales, así como una percepción negativa sobre la efectividad de las reuniones virtuales y el ambiente laboral general.

Para crear un ambiente laboral ameno, armonioso, que se vea reflejado en el clima y cultura organizacional, es necesario la concepción, diseño y ejecución de una estructura de comunicación interna, que no sea un resultado espontáneo de necesidades coyunturales de momento, sino fruto del trabajo de profesionales competentes, que conciban un modelo de gestión de la comunicación interna sobre la base de lo expuesto en el presente diagnóstico y de las características propias de la organización.

Asimismo, a través del instrumento aplicado a tres profesores del Personal Docente y de Investigación de la Universidad, en el que las respuestas revelaron una percepción mayormente positiva sobre la atención a sus usuarios, con fortalezas notables en limpieza y experiencia general. Sin embargo, hay áreas críticas que necesitan atención, especialmente en calidad y profesionalismo.

La comunicación interna, basada en el diseño de planificación estratégica, se convierte en una oportunidad para que la D.A.P., fortalezca los aspectos identificados como débiles en este estudio, logrando elevar los niveles de satisfacción de los beneficiarios internos y dimensionar las necesidades de comunicación existentes. En consecuencia, el modelo de comunicación interna fortalecerá la consolidación de una cultura organizacional, basada en los principios y valores de la organización.

De acuerdo a la categorización del estudio, se pudieron identificar y definir las estrategias gerenciales para la comunicación interna a aplicarse en la D.A.P. de la Universidad de Los Andes, éstas se diseñaron para garantizar una comunicación efectiva en esta dependencia universitaria; fundamental para el éxito y la cohesión del equipo. Las estrategias deben enfocarse en varios aspectos claves que faciliten la transmisión de información, la colaboración, el alineamiento con los objetivos, la motivación, retroalimentación, transparencia, capacitación y liderazgo participativo.

En conclusión, implementar un plan estratégico de comunicación interna no solo optimiza la comunicación interna, sino que también contribuye a un clima laboral positivo, lo cual es esencial para alcanzar los objetivos organizacionales y mejorar la productividad general de la Dirección de Asuntos Profesorales de la Universidad de Los Andes.

Recomendaciones

- Se recomienda implementar y desarrollar estrategias de capacitación de mejora continua de comunicación interna, incluyendo capacitaciones sobre canales alternativos de comunicación y mecanismos para fomentar un ambiente más colaborativo y receptivo a las opiniones del personal, para elevar aún más los estándares de servicio y abordar las inquietudes expresadas por los usuarios.
- Realizar un estudio con mayor profundidad, que incluya otras técnicas de recolección de la información como la entrevista y la observación, para identificar las fortalezas y debilidades en relación a la comunicación interna y externa.

REFERENCIAS

- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. e-ISSN: 1680-886X; ISBN: 978-92-1-054797-0. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Ballestrini, M. (1997). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas. Editorial Fotolito Quintana
- Bonilla, M., Molina, J. y Morales, F. (2006). *Planificación: concepto e importancia*. [Documento en línea] Tesis de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, Universidad Fermín Toro, Barinas-Venezuela. Disponible en: <https://frankmorales.webcindario.com/trabajos/planificacion.html> (Consulta: 2020, 03, 10).
- Canul A. y López, G. (2023). *La Comunicación Interna En Organizaciones Educativas De Nivel Superior: Una Revisión Sistemática (2012-2022)*. [Documento en Línea] Revista Panamericana de Pedagogía, (37), 54–71. Disponible en: <https://doi.org/10.21555/rpp.vi37.2931> (Consulta: 2024, 05, 10).
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (8ª ed.) México, D. F.: McGraw Hill.
- Cortés, L., Martínez, G. y Calvillo, M. (2024). *Comunicación Interna en las Organizaciones: Factores que Revelan la Difusión de la Información, la Sostenibilidad Social, y la Satisfacción y Productividad*. [Documento en Línea] LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades. Identificación del corpus: 271361927. <https://www.semanticscholar.org/venue?name=LATAM%20Revista%20Latinoamericana%20de%20Ciencias%20Sociales%20y%20Humanidades> Disponible en: 20de%20Ciencias%20Sociales%20y%20Humanidades (Consulta: 2024, 09, 11).
- De Azkue, I. (2024). *Comunicación interna*. *Enciclopedia Concepto*. [Documento en Línea] Recuperado el 1de octubre de 2024 de <https://concepto.de/comunicacion-interna/>. (Consulta: 2024, 10, 08).
- Di Virgilio, M., Fraga, C., Najmias, C., Navarro, A., Perea, C. y Plotno, G. (2007). *Competencias para el trabajo de campo cualitativo: formando investigadores en Ciencias Sociales*. [Documento en Línea] Revista Argentina de Sociología, 5(9),90-110. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id/=26950906> (Consulta: 2020, 03, 10).

- Estatuto del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Los Andes (1990). [Documento en Línea] Universidad de Los Andes. Disponible en: <http://www.ula.ve/humanidades-educacion/images/EPDI-ULA.pdf> (Consulta: 2023, 03, 10).
- Fernández, A. y Velasco, V. (2018) Diseño de Plan Estratégico para la Formalización de la Comunicación Interna en Adiela de Lombana S.A. Revista: Horizonte Empresarial. Año (2018)
- González de F. G. y Hernández, T. (2000). *Análisis e interpretación de la información en la investigación cualitativa*. Barquisimeto-Venezuela: Universidad Pedagógica Libertador/Instituto Pedagógico de Barquisimeto.
- Guevara, L. (2006). *Comunicación estratégica para las organizaciones*. Ecuador Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Vol. 23, Núm 2. ISSN: 1856-9331. [Documento en Línea] Disponible en: <http://ojs.urbe.edu/index.php/redhecs/article/view/713/64> (Consulta: 2020, 02, 08).
- Guillén, A. (2015). “*La comunicación organizacional y su incidencia en la productividad de una empresa multinacional de telecomunicaciones*” [Documento en línea] Tesis de Maestría en Ciencias en Administración de Negocios, Instituto Politécnico Nacional, México Distrito Federal. Disponible en: <https://tesis.ipn.mx/handle/123456789/22088>. (Consulta: 2020, 03, 10).
- Hernández, R., Fernández, C., y Batista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mc.Graw Hill. México
- Hernández M. y Marchán, G. (2019). *Plan De Comunicación Interna Para El Mejoramiento Del Clima Laboral En Pdvsa Agrícola, Estado Cojedes*. Tesis de la Maestría en Administración Mención Gerencia. Universidad Nacional Experimental de los Llanos “EZEQUIEL ZAMORA”
- Hurtado de Barrera. (2007). *El Proyecto de Investigación. Metodología de la investigación Holística*, Quirón Sipal. Caracas. Venezuela
- Jaramillo, I. (2017), “*Estrategias gerenciales de comunicación efectiva, para mejorar las relaciones interpersonales en la institución educativa SINAI*” Tesis de la Especialización en Gerencia Educativa Manizales. Universidad Católica de Manizales, Facultad de Educación.

- Jiménez, W. (1982), *Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa*. México FCE.
- Jones, G. y George, J. (2006). *Administración contemporánea* (4ª ed.). México D.F: McGraw- HILL.
- Katz, E. y Kahn, P. (2008). *Personal influence: The part played by people in the flow of mass communications*. Glencoe, IL: Free Press.
- López, L. (2019). *La Comunicación en las organizaciones. El caso de la empresa Skydive Empuriabrava*. [Documento en Línea] Trabajo de Grado de la Universidad de Girona. https://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/17161/LopezAngulo_Laura_Treball.pdf?sequence=1&isAllowed=y Gerona, Cataluña España. (Consulta: 2023, 03, 10).
- Machado, M. (1990), *Gerencia deportiva*. Venezuela. Talleres Editorial Miranda.
- Machado, M. (1993), *Gerencia participativa*. Venezuela. Ediciones de la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE).
- Maucher, H. (2003), *El futuro de la alta gerencia*. México, D.F.: Oxford. University Press.
- Meggison, L. (2001). *Administración: conceptos y aplicaciones*. México D.F.: Editorial Continental.
- Mintzberg, H. (1993). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. (2ª ed.).
- Montoya, M. (2018). *Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. Razón y Palabra*. [Documento en Línea] Revista Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación. Vol. 22(1_100), 778-795. Recuperado de: <http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1134> (Consulta: 2020, 03, 10).
- Muchnick, E. (1999). *Taller de generación de consensos. Planificación estratégica para Centros de gestión*, Talca: Programa Gestión Agropecuaria. Fundación Chile
- Ocaña, B. (2023). Análisis de la Comunicación Interna en Entidades de Salud. Revista: Horizonte Empresarial.
- Pallares, Z., Romero, D. y Herrera, M. (2005). *Hacer empresa: un reto* (4ª ed.). Fondo Editorial Nueva Empresa.
- Palella, S. y Martins, F. (2017). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Editorial FEDUPEL. Caracas, Venezuela.

- Paz J., Paz, J. y El Kardi, O. (2017). *Comunicación Estratégica en su Visión Gerencial, una Herramienta para Lograr la Autonomía Caudal*. [Documento en línea]. Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Vol. 23, Núm 2. ISSN: 1856-9331. Disponible en: <http://ojs.urbe.edu/index.php/redhecs/article/view/713/646>. Consulta: (2020, 03, 06).
- Peiró, R. (2021). *Comunicación Interna*. [Documento en Línea]. Recuperado el 1 de octubre de 2024 de <https://economipedia.com/definiciones/comunicacion-interna.html> (Consulta: 2020, 03, 09).
- Pérez, J. (2020). *La Comunicación Interna y su Incidencia en el Desarrollo Organizacional de una Empresa de Servicio de Alimentos*. Tesis de Grado de la Maestría en Gerencia de la Comunicación Organizacional de la Universidad José Antonio Páez. [Documento en Línea]. <https://riujap.ujap.edu.ve/server/api/core/bitstreams/ec4d08c7-0e8c-45d2-92db-699dcb1e350a/content> San Diego, Carabobo, Venezuela. Consulta: (2023, 07, 11).
- Pizzolante, I. (2004) *El poder de la comunicación estratégica*. Bogotá, Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Ribeiro, L. (2004). *Generar Beneficios*. España: Ediciones Urano.
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. (2ª ed.). Málaga: Ediciones Aljibe, S.L.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª.ed.). México: Consultores Asociados.

A N E X O S

www.bdigital.ula.ve

ANEXO 1

[Cuestionario Dirigido al Personal Administrativo de la DAP]



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
VICERRECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El objetivo de investigación es Diagnosticar la situación actual de la comunicación interna de la Dirección de Asuntos Profesorales de la Universidad de Los Andes. Sus respuestas serán utilizadas por el investigador, para sugerir un diseño de estrategias que garanticen la comunicación efectiva entre sus miembros.

El llenado de este instrumento solo tomará 5 minutos y sus respuestas son de carácter confidencial. Por su colaboración, muchas gracias.

INSTRUCCIONES

Lea detenidamente cada ítem.

Es muy fácil de responder, solo debe elegir una opción de respuesta, salvo la pregunta No. 2, que solicita seleccionar las que apliquen, entonces sólo tendrá que poner una “X” dentro de los cuadrados de las respuestas que haya elegido.

1. Comunicación entre departamentos

¿Con qué frecuencia te comunicas con otros departamentos?

- a) Nunca ☐
- b) Rara vez ☐
- c) A veces ☐
- d) Frecuentemente ☐

2. Uso de diferentes canales de comunicación

¿Qué canales utiliza para recibir información de la empresa? (Selecciona todos los que aplican)

- a) Correo electrónico ☐
- b) Reuniones presenciales ☐
- c) Reuniones virtuales ☐
- d) Intranet ☐
- e) Otros (especificar) ☐

3. Revisión de correos electrónicos

¿Con qué frecuencia revisas tus correos electrónicos relacionados con el trabajo?

- a) Nunca ☐
- b) Una vez al día ☐

- c) Varias veces al día ☐
- d) Constantemente ☐
- 4. Reuniones Virtuales ☐

4. Reuniones Virtuales

¿Consideras que las reuniones virtuales son efectivas para la comunicación en tu equipo?

- a) Muy ineficaces ☐
- b) Ineficaces ☐
- c) Efectivas ☐
- d) Muy efectivos ☐

5. Objetivos en los planes de comunicación

¿Estás al tanto de los objetivos comunicacionales establecidos por la dirección?

- a) No estoy al tanto ☐
- b) Estoy algo así ☐
- c) Estoy bastante al tanto ☐
- d) Estoy completamente al tanto ☐

6. Uso eficiente de recursos

¿Crees que se utilizan adecuadamente los recursos disponibles para la comunicación interna?

- a) Muy ineficientemente ☐
- b) Ineficientemente ☐
- c) Eficientemente ☐
- d) Muy eficientemente ☐

7. Personal en conocimiento de objetivos, misión, visión y valores.

¿Te sientes informado sobre la misión, visión y valores de la dependencia?

- a) No informado en absoluto ☐
- b) Poco informado ☐
- c) Informado ☐
- d) Muy informado ☐

8. Cambios organizacionales

¿Recibes información adecuada sobre cambios organizacionales?

- a) Nunca recibo información ☐
- b) Información del recibo rara vez ☐
- c) A veces recibo información ☐
- d) Siempre recibo información ☐

9. Compromiso con los empleados, se sienten escuchados y valorados

¿Sientes que tus opiniones son valoradas por la dirección?

- a) Nunca ☐
- b) Rara vez ☐
- c) A veces ☐
- d) Siempre ☐

10. Retroalimentación

¿Con qué frecuencia recibes retroalimentación sobre tu desempeño laboral?

- a) Nunca ☐
- b) Rara vez ☐
- c) A veces ☐
- d) Frecuentemente ☐

11. Ambiente de trabajo positivo

¿Cómo calificarías el ambiente de trabajo en términos de comunicación?

- a) Muy negativo ☐
- b) Negativo ☐
- c) Positivo ☐
- d) Muy bueno ☐

www.bdigital.ula.ve

ANEXO 2

[Cuestionario Dirigido al Personal Docente y de Investigación]



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
VICERRECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El objetivo de este instrumento es Diagnosticar la situación actual de la comunicación interna de la Dirección de Asuntos Profesorales de la Universidad de Los Andes. Sus respuestas serán utilizadas por el investigador para diagnosticar procesos comunicacionales en la organización, para sugerir un diseño de estrategias que garanticen la comunicación efectiva entre sus miembros.

El llenado de este instrumento solo tomará 5 minutos y sus respuestas son de carácter confidencial.

Por su colaboración, muchas gracias.

-
1. En la Dirección de Asuntos Profesorales de la Universidad de Los Andes, cuando acude por un servicio, trámite o inquietud, la atención a nivel general, como la valoraría?

	Excelente	Bueno	Medio	Pobre
Actitud del personal	☐	☐	☐	☐
Calidad	☐	☐	☐	☐
Limpieza	☐	☐	☐	☐
Rapidez	☐	☐	☐	☐
Profesionalismo	☐	☐	☐	☐
Buen trato	☐	☐	☐	☐
Comodidad	☐	☐	☐	☐
Experiencia General	☐	☐	☐	☐

ANEXO 3

[Instrumento Validación Juicio de Expertos]

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
VICERRECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Ciudadano (a)

Presente.-

Tengo a bien dirigirme a usted, en la oportunidad de saludarlo (a), deseándole éxitos en el desempeño de sus funciones.

La presente tiene como finalidad manifestarle que soy Estudiante de la Especialización en Gestión del Talento Humano de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, y actualmente me encuentro desarrollando el Trabajo Especial de Grado intitolado: **Planificación estratégica fundamentada en la comunicación interna de la Dirección de Asuntos Profesorales de la Universidad de Los Andes**. Conocedora de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la investigación, le solicito la colaboración de emitir su juicio de experto, para validar los instrumentos de recolección de datos. Asimismo, se aplicará a los colaboradores de dicha organización, un cuestionario autoadministrado, el cual está compuesto por once (11) ítems, en el usted puede realizar correcciones y sugerencias necesarias para poder aplicarlo y así llevar adelante el análisis de los resultados de dicho estudio.

Agradezco de antemano su colaboración en el desarrollo de la presente investigación, queda de usted,
Atentamente,

Lcda. María V. Monsalve M.

Validación de las Preguntas del Instrumento por el Experto

ÍTEM	DEJAR	MODIFICAR	ELIMINAR	OBSERVACIÓN
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, _____ titular de la Cédula de Identidad N° _____, de profesión _____, ejerciendo actualmente como _____ en la Universidad _____. Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento, a los efectos de su aplicación para el personal que hace vida en la Dirección de Asuntos Profesorales de la Universidad de Los Andes.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				
Amplitud de contenido				
Redacción de los Ítems				
Claridad y precisión				
Pertinencia				

Mérida, a los _____ días del mes de _____ del _____

Firma

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, _____ titular de la Cédula
de Identidad N° _____, de profesión
_____, ejerciendo actualmente
como _____ en la Universidad
_____. Por medio de la presente hago constar que he
revisado con fines de Validación el Instrumento (Cuestionario dirigido al Personal Docente
y de Investigación), a los efectos de diagnosticar los requerimientos y necesidades de la
Dirección de Asuntos Profesorales de la Universidad de Los Andes.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes
apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				
Amplitud de contenido				
Redacción de los Ítems				
Claridad y precisión				
Pertinencia				

Mérida, a los _____ días del mes de _____ del _____

Firma