

**UNIVERSIDAD DE LA HABANA**  
**Centro de Estudios de Técnicas de Dirección**

**“MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA  
EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE PARTICIPACIÓN ESTUDIANTEL  
DEL MPPEU”**

**Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Dirección**

**Autor: Lic. María Gabriela Caldera Castro**

**Tutor: Dr.C. Luis Alberto Barreiro Pousa**

**Caracas**

**Septiembre 2014**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, María Gabriela Caldera Castro, declaro que el trabajo que presento como tesis de la Maestría en Dirección, titulado “Mejoramiento de la comunicación interna en la Dirección General de Participación Estudiantil del MPPEU”, es original, que soy el único autor de este trabajo y autorizo al Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana para que haga uso del mismo con fines docentes.

Para que así conste firmo la presente a los 10 días del mes de septiembre de 2014

Firma del autor

## AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

### AUTORIZACIÓN DE DEFENSA

Yo, Dr C. Luis Barreiro Pousa, tutor de la tesis de Maestría en Dirección titulada "Mejoramiento de la comunicación interna en la Dirección General de Participación Estudiantil del MPPEU", de la maestrante **Maria Gabriela Caldera Castro**, declaro que he realizado la última revisión de la tesis y considero que se encuentra lista para su defensa, por lo que solicito al Comité Académico de la Maestría que convoque el tribunal de defensa correspondiente.

Para que así conste, firmo la presente a los 9 días del mes de septiembre de 2014.



## **DEDICATORIA**

Quisiera desde el fondo de mi alma dedicar esta tesis a mi patria amada y querida ¡Patria, patria, patria! Con un firme compromiso de retribuirle a ella con un trabajo constante y solidario la puesta en práctica del aprendizaje adquirido en este camino para así ayudar a su fortalecimiento, su conservación y a su conversión en una gran potencia latinoamericana y mundial.

A nuestro amado y eterno comandante Hugo Chávez, ¡Aquí hay otro fruto de tu lucha! Este trabajo es el resultado de la cooperación internacional y los convenios educativos con nuestra hermana República de Cuba y otros países del mundo, siendo hoy posible el acceso a una superación académica-profesional de una manera gratuita en el marco de estos convenios.

También a mis padres, cuya única herencia como me lo han hecho saber es mi educación y para ello han trabajado duro y sé que lo seguirán haciendo hasta el último día de sus vidas para contribuir a que sea una mejor mujer.

Por último y no menos importante, dedico este trabajo a la razón de mi vida, mi motor, a esa personita que me impulsa a superarme cada día, asumir nuevos riesgos y compromisos, quien afianza aún más mi convicción de que sólo existe un camino para dejarle un mejor mundo a nuestros hijos y ese es el Socialismo Bolivariano, ¡para ti hija va esto!

## **AGRADECIMIENTOS**

Quisiera agradecer, en primer lugar, al Gobierno Bolivariano por crear estas oportunidades de formación para nuestros ciudadanos de una forma gratuita y con una alta calidad académica, eso es invaluable y sólo contribuyendo con mi formación a mi patria sería la única vía para saldar esa deuda adquirida.

Agradezco a mi hermano Simón Ruiz por animarme a transitar este camino, a mis compañeros de clases, en especial a Gladys Rodríguez y Marbelin Rodríguez, quienes me insistían en asistir a los encuentros y no desmayar en la lucha. Asimismo, a mi amigo Enio Melean, quien me apoyó en la corrección de este trabajo de investigación.

A mis queridos profesores María Teresa Agüero, Pancho, Alexis, Rafael Díaz, Esperanza, Carlos Díaz, Montejo, hermanos cubanos, ¡sería imposible poder pagarles! la educación fuera del aula, los momentos compartidos, la entrada a sus hogares y corazones, el tiempo lejos de su familia, las horas de asesoramiento, todo ello tiene un valor que no se salda sino con amor y solidaridad. Aquí, sepan, tiene un segundo hogar.

Asimismo, va un agradecimiento eterno para mi tutor Luis Barreiro, quien le tocó asumir la conducción de una personalidad tan compleja como la mía, haciendo de una coctelera de ideas como lo es mi cabeza, un producto tangible y coherente. Tú, Barreiro, me ayudaste a crecer y dar un salto cualitativo, a madurar no sólo mi forma de actuar sino también de pensar, en la expresión de mis ideas. Gracias por tus regaños, por tus esquemas, tus garabatos que a veces fingía entender y luego me sentaba a analizarlos, por tus palabras sinceras, así fuesen verdades dolorosas, gracias por abrirme las puertas de tu hogar y dedicarme tanto tiempo aconsejándome, guiándome en esta experiencia nueva y desconocida para mí.

Finalmente, agradezco a mi padre, mi segundo tutor y punto de apoyo fundamental para la concreción y culminación de este trabajo de investigación.

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación constituye un diagnóstico de la gestión de la comunicación interna en la Dirección General de Participación Estudiantil (DGPE) adscrita al despacho del Viceministro de Políticas Estudiantiles del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU) de la República Bolivariana de Venezuela. El objetivo que le atañe es el planteamiento de soluciones para mejorar la gestión de la comunicación y contribuir al alcance de los objetivos del área.

Los principales aportes del trabajo lo constituyen la elaboración del flujo de comunicación del área el cual permite observar el camino que recorre los mensajes y cómo se da el proceso de comunicación entre los distintos participantes del proceso y el taller de evaluación y planeamiento de la gestión comunicacional en la DGPE, una experiencia participativa y protagónica que permitió la generación de propuestas de solución de una forma colectiva, de la mano de los mismos implicados en la gestión.

Asimismo, el trabajo pretende servir de guía para futuras investigaciones en otras áreas de la institución relacionadas con el tema.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES	4
1.1. La comunicación: un proceso social humano, sistémico y dinámicamente integrado.	4
1.2. La comunicación bajo el enfoque de las teorías de la administración	6
1.3. Tipos de comunicación presentes en la organización	8
1.4. La comunicación interna en la organización: Objetivos y funciones	11
1.5. Diagnóstico de la comunicación interna en una organización	13
CAPÍTULO II	15
DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE PARTICIPACIÓN ESTUDIANTIL (DGPE)	15
2.1. Caracterización de la Dirección General de Participación Estudiantil	15
2.2 Comportamiento de la comunicación interna en la Dirección General de Participación Estudiantil.	17
2.2.1 Presentación de los resultados	18
CAPÍTULO III	34
PRINCIPALES PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN EL DIAGNÓSTICO	34
3.1 Descripción de la situación detectada en la Dirección General de Participación Estudiantil	34
3.2 Identificación de problemas relevantes	39
3.2.1 Selección de deficiencias o limitaciones resaltantes	39
3.2.2 Derivación de los problemas relevantes	41
3.3 Propuestas de solución:	44
CONCLUSIONES	48
RECOMENDACIONES	49
BIBLIOGRAFÍA	50
ANEXOS	52

## INTRODUCCIÓN

La comunicación al interior de una organización implica procesos que inciden en todas las áreas, unidades e individuos que la conforman, por lo tanto, la forma en que ella se concibe y desarrolla puede ser determinante para el éxito en la gestión y resultados de una organización o institución en particular. Esto es así porque la comunicación atraviesa como un eje transversal a cada rincón de la organización y está presente en su cotidianidad, en el día a día, tanto de manera formal como informal. De ahí, el papel fundamental que puede y debe desempeñar. A partir de dichas premisas y tomando como centro de interés la experiencia laboral personal, surgió la inquietud de indagar hasta qué punto las consideraciones anteriores son válidas o se cumplen en la unidad de trabajo donde labora el investigador.

En el desempeño profesional como Comunicadora Social en la Dirección General de Participación Estudiantil (DGPE) del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU) de la República Bolivariana de Venezuela, lugar donde se desarrolló la investigación, las tareas cotidianas se realizan junto a un equipo interdisciplinario de trabajo. Ellas se encuentran dirigidas a ofrecer información al público en general, que permita conocer y apreciar la gestión y contribución de esta dependencia del Estado al proceso de cambios y transformaciones económicas, políticas, sociales, culturales y educacionales que impulsa el Gobierno Nacional; así como también servir de apoyo formativo teórico y metodológico a organizaciones de base, juveniles, estudiantiles y comunitarias, para el uso óptimo y eficiente de distintos instrumentos y medios comunicacionales en sus tareas específicas, en función de favorecer la estructuración, consolidación, fortalecimiento, desarrollo y expansión de dichas organizaciones y del Proyecto Socialista Bolivariano en Venezuela.

Los resultados del esfuerzo colectivo aplicado para el cumplimiento de dichos objetivos parecieran no ser totalmente satisfactorios, en relación con el reto global planteado y del papel o rol que, en ello, debe desempeñar la institución o dependencia dentro de la cual se labora.

Así pues, la naturaleza, cantidad, variedad, calidad, pertinencia y oportunidad de la información generada, hacia dentro y fuera de la institución, pudiera estar siendo afectada. Esto se presume debido a ciertos hechos y/o procesos que indican existe un problema, tales como: bajo porcentaje de alcance en los



objetivos planteados, contradicción en las informaciones, sensación de desinformación en el equipo, división y confrontación del equipo, cancelación de eventos y pautas con poco tiempo de anticipación todo lo cual constituye un conjunto de manifestaciones o síntomas que ponen en evidencia la existencia de un problema institucional que se puede identificar como:

*“Insuficiencias en la comunicación interna de la Dirección General de Participación Estudiantil que limitan las posibilidades de una gestión institucional pertinente y oportuna”.*

Tal es el problema que se aborda en el presente estudio, cuya naturaleza es de carácter descriptivo y esencialmente cualitativo, aun cuando se haga uso de instrumentos que ponderan algunos aspectos o elementos a considerar, con lo cual se pretende reducir la subjetividad presente en este tipo de investigación, concebida como un estudio de caso, definida como *“El análisis sistemático de problemas en una realidad determinada, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo y cuyos resultados y conclusiones sólo son válidos para el ámbito antes definido, si bien pudiesen ser utilizados como motivador o referencia de estudios de mayor amplitud.* (Universidad Pedagógica Experimental Libertador, 2006, Pág. 11). Se estima además como una primera aproximación al conocimiento del problema identificado, sujeto de profundización y desarrollos posteriores, mediante aproximaciones sucesivas del autor u otros investigadores.

Se considera pertinente precisar que no se trata de un trabajo o investigación de Comunicación Social sino más bien sobre la adecuada o inadecuada aplicación de conceptos, técnicas, medios e instrumentos propios de la comunicación en tanto que instrumentos o medios utilizados al interior de una unidad operativa institucional en particular, en función de la gestión de la misma, con miras a precisar la existencia, naturaleza y características de las limitaciones señaladas y sus efectos para poder sustentar proposiciones y recomendaciones que tiendan a superar la situación confrontada. Así también sobre el cómo opera la concepción, consciente o no, que pudiera orientar la aplicación de dichos instrumentos y cómo puede ello afectar a la gestión de dicha unidad, en este caso la DGPE, en el contexto institucional y nacional del país.

En consecuencia, al presente estudio se le asignan los objetivos que se indican a continuación.

Objetivo general: “Diseñar las acciones necesarias para mejorar la comunicación interna en la Dirección General de Participación Estudiantil”.

Objetivos específicos:

- Valorar los principales referentes teóricos en que se basa la comunicación en las organizaciones.
- Identificar limitaciones y carencias que pudieran estar presentes en la comunicación interna de la DGPE.
- Establecer las causas probables que determinan las limitaciones o carencias previamente identificadas.
- Formular las vías de acción para superar las limitaciones y carencias identificadas en la comunicación interna de la DGPE.

Durante el cumplimiento de las tareas relacionadas al presente trabajo de investigación se presentaron ciertas dificultades que condicionaron y afectaron el cumplimiento de las mismas, entre estas pueden destacarse las siguientes:

- Alta rotación del personal, lo que afectó la aplicación de encuestas.
- Traslado sufrido por la autora a otras unidades operativas.
- Resistencia del personal en responder las encuestas.
- Escasa receptividad de la instancia inmediata superior con el objeto de investigación.

En relación con la estructura del trabajo de investigación, ésta la conforman tres capítulos; en el primero se abordan los principales referentes teóricos de la comunicación, las corrientes universales de pensamiento, la organización, las teorías de la administración y su relación con la comunicación, para ello se realizó una revisión bibliográfica, documental y de las bases legales que fundamentarán el trabajo de investigación.

En el segundo capítulo se diagnostica el estado actual de la comunicación interna de la DGPE. En el alcance de este objetivo se emplearon diversas herramientas de investigación, como la elaboración y aplicación de una encuesta a funcionarios de la DGPE, la observación participante realizada durante un período de seis meses, una entrevista aplicada al director del área, diseño e implementación de una segunda encuesta dirigida a los funcionarios diez meses posterior a la primera encuesta. En el tercer capítulo se presenta una serie de propuestas y recomendaciones con miras a mejorar la comunicación interna en la DGPE.

## **CAPÍTULO I**

### **LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES**

El abordaje y consideración del objeto de este trabajo requiere, a juicio de la autora, de algunas precisiones conceptuales preliminares que permitan establecer el sentido y aceptación que se le asigna a ciertos procesos y/o términos, tales como: comunicación, mensaje, datos, información u otros, que serán manejados a lo largo del mismo, lo cual se hace en el presente capítulo, sin menoscabo de que posteriormente puedan desarrollarse conceptualizaciones que amplíen o complementen lo aquí formulado.

#### **1.1. La comunicación: un proceso social humano, sistémico y dinámicamente integrado.**

A los efectos del contenido y objeto de estudio del presente trabajo, se entiende la comunicación como un proceso social humano, sistémico y dinámicamente integrado, mediante el cual un ente emisor (individual o colectivo) transmite datos, hechos e informaciones (mensaje) a un ente receptor que también puede ser individual o colectivo. Tal interacción es mediada por un repertorio o sistema de signos que debe ser compartido por ambas entidades (por ejemplo, lenguaje oral o escrito), que constituye el código del mensaje, el cual requiere de un canal que es el medio físico (aire, papel, ondas hertzianas) a través del cual se realiza la comunicación en un contexto (institucional, político, social, cultural) y en un lapso de tiempo determinado. La comunicación puede ser afectada por ruidos constituidos por cualquier interferencia que la dificulte.

Para completar esta concepción sistémica de la comunicación se incorporan factores humanos (actitudes, habilidades, conocimientos, sistema de valores) que pueden modificar el proceso y además, se considera necesario que exista una retroalimentación o “feed back” entre emisor y receptor que permita validar la comunicación, así como garantizar que ella se realice acertadamente.

Para comprender plenamente el fenómeno de la comunicación, es necesario definir e identificar las principales diferencias entre los conceptos de datos, información, organización e institución.

Los datos son el registro de hechos, valores, signos o símbolos que no han sufrido ningún tipo de procesamiento. A un hecho simple se le denomina "data-ítem" o

elemento de dato. Los datos son comunicados por varios tipos de símbolos, tales como las letras del alfabeto, números, movimientos de labios, puntos y rayas, señales con la mano, dibujos. Por su parte, una información está constituida por datos o conjunto de datos que han sido sujetos de algún tipo de procesamiento, tal como ordenación, clasificación, tabulación, comparación. Así, por ejemplo, si se registra o se refiere haber visto una banda de aves se trata de un dato, pero si se agrega el tipo o especie de aves que la integran, su composición en número y clasificación por sexo, tamaño, colores, dirección y altura de vuelo se estaría hablando de información.

A los fines del contenido y propósito de este trabajo se utilizan los términos organización e institución con el mismo sentido, entendiéndose como tales a una entidad constituida, estructural y funcionalmente, para cumplir determinadas funciones, con miras a lograr objetivos previamente establecidos y que se rige por normas y procedimientos que le orientan para tales efectos.

El fenómeno de la comunicación es abordado como un proceso, coincidiendo con el doctor Alejandro Cano, quien expresó que el término es el mejor para describir las características de la comunicación, definiéndola como *“Un conjunto de ciclos auto regulados que son dinámicos y que tienen un constante devenir, interrelacionándose entre sí y cada uno de ellos influyendo sobre los demás”* (Cano, 2002, p. 31).

Muriel y Rota coinciden con el autor anterior al afirmar que *“La comunicación es un proceso y ésta, al igual que otros procesos, fluye como una corriente a través del tiempo, sin principio ni fin, en un devenir constante, sin posibilidad de dividir sus partes en elementos constitutivos independientes”* (Muriel y Rota, 1980, p. 191).

Un proceso, según Muriel y Rota, jamás empieza ni termina, ya que siempre existirá algo que le precede y determina y algo que sigue de éste, formando parte o ubicándose siempre dentro de un sistema.

El sistema está caracterizado por formar una unidad donde opera el principio de la sinergia, según el cual el todo es mayor que la suma de sus partes, que es aplicado a cualquier sistema natural o artificial. Abordar la comunicación desde este enfoque permite, según la Teoría General de Sistemas, analizar la realidad como un todo o de cada una de sus partes por separado y le da una visión holística, entendiendo entonces que la comunicación atraviesa transversalmente a la organización.

El sistema de comunicación y por lo tanto, sus procesos, se considerarán dinámicos, entendiendo que la comunicación puede evolucionar y adaptarse en el tiempo, responder a cambios o estímulos de carácter cuantitativos o cualitativos generados desde el exterior de la organización o a lo interno de ella.

## **1.2. La comunicación bajo el enfoque de las teorías de la administración**

Los estudios gerenciales tradicionalmente fueron asumidos por los centros de formación en administración. Por ello, en la medida en que los procesos comunicacionales fueron incorporados dentro de esa disciplina, también se fueron desarrollando elaboraciones teóricas sobre la manera de concebir a la comunicación al servicio de las organizaciones, sus funciones, propósitos y características. Estas elaboraciones, como ya se analizó en el epígrafe anterior, fueron conformando corrientes o escuela de pensamiento sobre la comunicación bajo un enfoque de las teorías de la administración, cuyos planteamientos centrales se presentan en forma resumida y comparativa en el cuadro 1.

**Cuadro 1.** La comunicación y su relación con la administración.

<b>Enfoques de la administración</b>	<b>Características predominantes de la comunicación</b>	<b>Características de la organización</b>
Clásica	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La función de la comunicación se limita a dar órdenes, explicar procedimientos, realizar seguimiento de tareas o hacer llamados de atención.</li> <li>*No existe la retroalimentación.</li> <li>*La comunicación es descendente, no se toman en cuenta los sentimientos, cultura y/o estado de ánimos del receptor.</li> </ul>	Rígida, de estructura por lo general piramidal, centralizada, existe una cadena jerárquica.
Burocrática	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Le da relevancia a la comunicación formal e informal y puede darse en niveles ascendentes y descendentes.</li> <li>*Toma en cuenta a los actores y/o grupos sociales.</li> <li>*Se le da importancia a la relación entre la autoridad y la comunicación, a la estructura de la organización y las normas y reglas que la regulan.</li> <li>*La comunicación es considerada una estructura dependiendo de ésta y de los actores involucrados en ella el logro de los objetivos.</li> </ul>	Existe una máxima división del trabajo, una jerarquía de autoridad y reglas bien definidas. Orientada al logro de objetivos.
Humanista	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Existe retroalimentación.</li> <li>*Se toma en cuenta los sentimientos, cultura y estado de ánimo de los empleados.</li> <li>*La comunicación se da en distintos niveles (ascendente, descendente horizontal y vertical).</li> <li>*Por lo general se aplican técnicas de consulta y consenso con los empleados.</li> <li>*Es fluida y abierta.</li> <li>*Es frecuente las reuniones de equipo.</li> </ul>	*Flexible, de estructura por lo general horizontal. *Toma en cuenta los valores humanos y sociales como la familia. *Es de carácter participativa, democrática, se valora el bienestar
Sistémica	<ul style="list-style-type: none"> <li>*La comunicación cumple un papel integrador y coordinador.</li> <li>*Es planificada y gestionada.</li> <li>*Abarca todos los niveles de la organización.</li> <li>*Tiende a burocratizarse si no se tiene cuidado.</li> </ul>	Existe una oficina encargada de las políticas comunicacionales de la organización y se cuenta con el personal capacitado para gestionar las comunicaciones. Por lo general son organizaciones grandes.
Conductista	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Viene a satisfacer las necesidades humanas (reconocimiento, ego, de ser escuchados, sentirse seguros, resolución de problemas, etc)</li> <li>*Se utiliza para motivar a los empleados y descubrir sus limitaciones.</li> <li>*Es una herramienta para la toma de decisiones</li> </ul>	Considera las necesidades de los individuos. Le da alta importancia a la planificación y a la evaluación interna y del entorno antes de tomar una decisión. Orientada al cumplimiento de metas y objetivos acompañado del diseño de estrategias. La asociación de individuos juega un papel fundamental.
Contingencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>*La comunicación es adaptable al entorno y al diseño y reingeniería de la organización</li> <li>*Es más acelerada y automatizada.</li> <li>*Bajo burocratismo.</li> <li>*Existencia de claros canales de información normados.</li> </ul>	Dinámica, en constante cambio, existen roles y funciones bien definidas, alta automatización de los procesos. Existen las normas y los procedimientos.

Si bien dichas escuelas son presentadas como en un proceso de complementariedad y/o superación histórica, se considera que, aún hoy en día, todas ellas pueden estar presentes en mayor o menor grado, conjunta o separadamente, en diferentes organizaciones e incluso dentro de una misma organización en sus distintos departamentos o unidades de gestión, ya que la aplicación operativa o práctica de una u otra corriente estará, en última instancia, determinado por la concepción ideológica dominante, consciente o no, que predomine en el pensamiento de los dueños o directivos de las organizaciones.

Para el caso que ocupa el objeto de este trabajo se asumen, bajo una concepción crítica de la comunicación, los rasgos democráticos, participativos y de valoración de las personas presentes en la escuela humanista; el carácter holístico, integrador, planificador y coordinador de la concepción sistémica, así como la naturaleza dinámica de la corriente contingencial, que permite atribuirle a la comunicación institucional, la capacidad de adaptabilidad a las exigencias del proceso venezolano y ante los cambios, turbulencias e incertidumbre que caracterizan a la sociedad actual.

### **1.3. Tipos de comunicación presentes en la organización**

Las organizaciones nacen de la necesidad de cooperación e interrelación de los seres humanos, con el objetivo de organizar las actividades, tareas y funciones para integrarse en función de los objetivos propuestos, al menor costo posible en cuanto a recursos humanos, económicos y de tiempo utilizado. Esto solo puede lograrse mediante la elaboración de planes y proyectos, que deben ser del conocimiento y adecuada aplicación por parte de los miembros de la organización y, para ello se requiere la transmisión de datos e información, recomendaciones e instrucciones precisas y oportunas lo cual debe cumplirse mediante la aplicación de procesos comunicacionales claramente definidos.

La comunicación organizacional y su gestión ha tomado un auge en la actualidad, ello se debe a la comprensión de que las organizaciones están conformadas por un recurso muy valioso: el humano. Por lo tanto, hablar de comunicación organizacional es mencionar la primera condición para que exista una institución, entendiendo a la comunicación como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, con la finalidad de dar cumplimiento mejor y más rápido a los objetivos.

Actualmente la comunicación se ha incorporado como una herramienta de gerencia estratégica para el alcance de los objetivos institucionales, que debe ser asumida como un proceso dinámico y complejo, que debe ser gestionado, planificado, observado, evaluado y reformulado continuamente.

Al hablar de los tipos de comunicación presentes en una organización se contempla diversos factores como el público a quien ésta se dirige, el cual puede ser interno y/o externo.

Otros factores a ser considerados son: los niveles de jerarquización (vertical, horizontal y diagonal); las redes (formal e informal); la modalidad (oral, escrita, gestual) así como la cantidad de personas entre las cuales se desarrolla el proceso (interpersonal, intragrupal, intergrupar).

En relación con las redes de comunicación internas presentes en la organización, la comunicación, formal e informal, es definida como “El camino que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos (departamentos, personas, etc) por los que pasa, pudiendo estar constituida tan sólo por dos personas, por unas pocas o por toda la organización” (Muriel y Rota, 1980, p. 293).

La comunicación formal es aquella que obedece o sigue la estructura de autoridad dentro de la organización o área de trabajo o los mecanismos de comunicación pre establecidos. La comunicación informal, por su parte no se acoge a las estructuras jerárquicas ni a los mecanismos comunicacionales pre establecidos, sino que ella se da bajo diferentes formas o modalidades determinadas por el sistema de relaciones sociales interpersonales. Ambas pueden darse en los niveles vertical (ascendente, descendente), horizontal y transversal.

Diversos autores se han referido a las ventajas y desventajas de la comunicación informal. Al respecto, Agüero (2010) señala que generalmente se da por relaciones afectivas, de identidad, simpatía que se produce entre los miembros de una organización, independientemente del cargo o la posición que ocupen, facilitando o no la colaboración y el intercambio de experiencias y conocimientos.

Martínez de Velasco (1988) afirma que la información que se difunde mediante las redes informales de comunicación es, por lo general, incompleta y no verificable, el emisor no se hace responsable por la veracidad del mensaje, sin embargo, la comunicación informal, también puede transmitir noticias así como comentarios no dañinos a la organización e incluso, pueden resultar beneficiosos para el desarrollo de la misma.



Ongallo (1997) señala que si la comunicación formal es nula, la estructura informal cubrirá ese espacio rápidamente con rumores, comunicación indirecta e incluso desinformación, es decir, una deficiente gestión de la comunicación implicaría la proliferación de una comunicación informal no saludable para la organización.

Se considera incorrecto calificar la comunicación informal como negativa y dañina para la organización puesto que, siempre que se conozcan sus características, los directivos pueden tomarla como una herramienta provechosa para mejorar la gestión de la comunicación, mediante la evaluación del momento idóneo y del mensaje que se quiere transmitir por la red informal.

Para resumir todo lo anterior se presenta el cuadro 2 que muestra los tipos de comunicación presentes en una organización, de una forma no excluyente, puesto que todos se dan a la vez.

**Cuadro 2.** Tipos de comunicación presentes en la organización

Criterio de clasificación	Tipo de comunicación	Conceptualización
Según el público	Interna	Es aquella comunicación que se da entre individuos de una misma organización y /o entre compañeros de una misma área de trabajo.
	Externa	Es la comunicación dirigida desde lo interno de la organización hacia el exterior y viceversa toma en consideración al público externo (clientes, proveedores, etc)
Nivel de jerarquización de los canales	Horizontal	Comunicación que se entre dos o más personas que se encuentran en el mismo nivel de jerarquía. Ejemplo: De director a director.
	Vertical (ascendente y descendente)	Comunicación que se entre dos o más personas que se encuentran en distintos niveles de jerarquía. Ejemplo: de la dirección o gerencia hacia el personal y viceversa.
	Diagonal	Es aquella comunicación que se da en distintos niveles de jerarquía y entre diversas áreas o departamentos de la organización
Redes de la comunicación	Formal	Es aquella que utiliza canales previamente normados y establecidos por la organización. Ejemplos memos, correo institucional, circulares, notas de prensa, reuniones formales, etc
	Informal	Es aquella que se da en canales alternos, no regulados por la organización. Ejemplo Reuniones informales, conversaciones, mensajes de textos, etc.
Según la modalidad	Oral	Aquella que se da mediante el uso de la voz
	Escrita	Se transmite un mensaje por a través de un medio escrito. Ejemplo: Correo electrónico, mensaje de texto, carta, memo, circular, nota de prensa.
	Gestual	Es la comunicación que se da a través de los gestos. Ejemplo: Comunicación mediante el uso de señas, expresiones faciales que pueden denotar molestia, tristeza, desacuerdo, etc
Según la cantidad de personas	Interpersonal	Aquella comunicación que ocurre entre dos personas.
	Intragrupal	Es la comunicación que se desarrolla dentro de un grupo o área de la organización.
	Intergrupal	La comunicación que se lleva a cabo entre dos grupos y/o áreas de una organización.

**Fuente:** Elaboración propia

#### **1.4. La comunicación interna en la organización: Objetivos y funciones**

La comunicación, previamente definida como un factor estratégico en la organización, se ha dividido en dos categorías; interna y externa, considerando a los públicos a quienes se dirige la comunicación en la organización. A fines del presente estudio se abordará sólo lo concerniente a la comunicación interna.

Andrade (2005, p.17) define a este tipo de comunicación como “El 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 mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos”.

Para la autora, la comunicación interna es un proceso que está estrechamente ligado a la organización, sin ésta no es posible la cooperación, coordinación e integración del trabajo que hacen posible la concreción de los objetivos, por lo tanto, al hablar de comunicación interna, debe dársele el peso que realmente merece ya que los niveles de productividad se ven reflejados a través de ella, no es una alternativa, es una necesidad que se traduce en mejoras para la organización. Al respecto, Ongallo (2007) señala que la comunicación es útil para la organización en la medida que satisface a las personas y garantiza un mínimo de cohesión entre ellas.

La gestión de la comunicación interna en las organizaciones debe obedecer a una serie de objetivos y funciones. Para Agüero (1990), los objetivos que se le asigna a la comunicación son resumidos en el alcance de los objetivos de la organización, facilitar y mantener las relaciones en el trabajo, mantener o mejorar la relación con las otras personas y mantener la autoestima de la persona. Muriel y Rota (1980) amplían los objetivos de la comunicación organizacional al afirmar que contribuye al bienestar social y al desarrollo nacional. Ambos autores enlazan estrechamente el proceso de la comunicación con el cumplimiento de los objetivos de la organización, lo que le da un papel estratégico a la misma, agregándole importancia, lo que lleva a reflexionar sobre la atención que se debe prestar y el impacto que puede tener su gestión dentro de la organización, su influencia en el alcance de los objetivos y el clima en las áreas de la institución.

Es un error subestimar la gestión de la comunicación, restarle importancia a pesar de las numerosas teorías, postulados e investigaciones que demuestran y

reafirman el carácter fundamental y estratégico de la comunicación en las organizaciones. Sin embargo, aún existen directivos que no le toman en serio y desarrollan una errada cultura comunicacional interna que la relega a tan sólo a la redacción y difusión de notas de prensa o como el botón que se aprieta en caso de emergencia, es decir, sólo acuden a ella cuando necesitan aclarar conflictos. Etxebarria (1997), referido por Ongallo (2007), señala: “Algunas compañías no tienen en claro sus necesidades comunicativas, sólo piensan en la comunicación en momentos de crisis de identidad” (p.70).

Sin una adecuada gestión de la comunicación interna en la institución es imposible que los empleados de un área conozcan cuáles son las funciones a desempeñar, el límite de sus responsabilidades, con quién deben coordinar sus tareas. Asimismo, ella debe transformarse en una herramienta estratégica para los directivos, aún más en el proceso de toma de decisiones, pero siempre teniendo como norte el alcance de los objetivos de la organización, que lo es también de la comunicación.

Agüero también realizó una clasificación de las funciones de la comunicación, las categorizó en informativa, afectiva y regulativa, manteniendo una estrecha relación con los objetivos ya planteados para la misma.

La función informativa abarca lo relacionado a la transmisión de datos, acontecimientos o conocimientos que se requieran o tengan que compartir, dando paso a la relación comunicación-conocimiento. Ejemplo de ello son las ideas para impactar positivamente el alcance de los objetivos, cifras requeridas para un análisis o toma de decisiones.

En la función afectiva se establece la relación comunicación –sentimientos, ya que no sólo se toma en cuenta lo que se transmite sino cómo se transmite, con qué emoción, tono de voz, gestos y expresiones utilizadas. En esta función, la comunicación puede, en ocasiones, dejar de ser formal y pasar a un nivel más informal, se trata de las relaciones humanas en sí, un ejemplo de ello es la relación humana que existe entre un jefe y un subordinado. Usualmente, esta función permite establecer una comunicación en la organización para obtener opiniones de los empleados, conversar abiertamente sobre problemas suscitados en el trabajo, establece la aceptación o no de una decisión, sirve para, una vez identificados los deseos de un grupo de trabajo en un área de la organización, proceder mediante la comunicación a motivarlos.

La función reguladora abarca la comunicación con fines del control del trabajo dentro de una organización, partiendo del principio que para el buen funcionamiento de la misma debe existir un orden que viene dado por las normas, definición de funciones y reglas que regirán dentro de la misma. La comunicación bajo esta función cumple el papel de difundir las normas y las reglas, así como las estrategias y objetivos. Se utiliza también para supervisar, controlar y exigir su cumplimiento.

Los objetivos y las funciones de la comunicación en una institución deben someterse a un seguimiento que permita ver cómo y de qué manera se ejecuta, buscando siempre perfeccionar su gestión como herramienta de dirección de gran valor, para ello es necesario el proceso de diagnóstico de la misma, permitiendo así aplicar los correctivos pertinentes y su reimpulso.

### **1.5. Diagnóstico de la comunicación interna en una organización**

A fin de perfeccionar la comunicación como herramienta de dirección, se debe realizar un diagnóstico de la misma. Este proceso debe orientarse a identificar, describir el estado de la comunicación interna en un momento determinado, caracterizando los aspectos positivos y negativos, sus contribuciones al logro de los objetivos internos así como el análisis de fortalezas y debilidades institucionales con miras a superar las limitaciones detectadas y delinear acciones a tomar para mejorar la eficiencia de la gestión comunicacional interna.

El mismo es de suma importancia y debe realizarse periódicamente, teniendo sentido de la oportunidad, para así detectar a tiempo aquellos factores que tiendan a afectarla u ocasionar un problema a futuro, allí radica la importancia del diagnóstico que permitirá diseñar las estrategias comunicacionales, vías de mejoramiento, planes de acción y/o recomendaciones dirigidas a mejorarla y superar los principales problemas asociados a ella.

Naranjo (2010) considera que el diagnóstico comunicacional es un proceso de cambio que se inicia en el reconocimiento de la situación actual en una organización y de los distintos grupos que la conforman, con el objetivo de evaluar la eficacia de los sistemas de comunicación de la empresa o institución.

El diagnóstico toma como herramienta principal la investigación, con el objetivo de evaluar su eficacia y de establecer indicadores que garanticen una evaluación de la gestión de la comunicación. Al respecto, Muriel y Rota (1980, p. 147) exponen que dadas las implicaciones valorativas, es de carácter subjetivo. “Ello se debe a

que este no es directamente producto de la información obtenida sino de su interpretación y resulta imposible fijar un criterio de validez universal sobre las pautas idóneas de comportamiento humano en la institución”.

Cada nivel de la comunicación interna debe someterse a una revisión, como parte del proceso de diagnóstico, lo que permitirá obtener resultados separados que permitirán evaluar cómo se da el proceso en los distintos niveles, obteniendo un panorama más amplio y así identificar “los cuellos de botella” que impiden un correcto flujo de información. El diagnóstico debe buscar identificar quién se comunica con quién, con qué objetivo, durante cuánto tiempo, a través de qué, con cuáles canales, entre otros aspectos. Una vez tengan los resultados del diagnóstico, estos deben orientar las soluciones o propuestas hacia el estado deseable.

El primer punto de partida para realizar un diagnóstico, según Domínguez (2010), es el conocimiento riguroso de la situación en la que se encuentra la empresa. Posteriormente, identificar las necesidades prioritarias en cuanto a comunicación, ya sea interna o externa, asociar los aspectos positivos y negativos a las tareas de la organización, así como la evaluación de los recursos disponibles. La autora añade la necesidad de proyectar el estado deseable del área de la organización, a modo general y en áreas específicas como la comunicación. Para ello, el investigador que realizará el diagnóstico deberá leer documentos, observar, realizar cuestionarios, hacer entrevistas individuales y grupales, talleres de reflexión. También puede efectuar el seguimiento y la observación de un grupo de la institución a lo largo de toda una jornada de trabajo, analizar el discurso de los mensajes, las redes, el organigrama y, en algunos casos, el sociograma, entre otros.

Las habilidades comunicativas como la capacidad de persuasión, interpretación y comprensión de mensajes, capacidad de escuchar, explicación de ideas, síntesis, fluidez verbal y simpatía de los jefes del área deben también ser evaluadas, ya que radica en ellos la mayor responsabilidad comunicacional.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE PARTICIPACIÓN ESTUDIANTIL (DGPE)**

Con el objetivo de determinar el estado actual de la comunicación interna en la DGPE y proponer recomendaciones para su mejora se realizó un estudio diagnóstico fundamentado en herramientas metodológicas que arroja una descripción de cómo se gestiona la comunicación en el área de estudio.

#### **2.1. Caracterización de la Dirección General de Participación Estudiantil**

La Dirección General de Participación Estudiantil (DGPE) del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU), se creó, mediante Decreto Presidencial número 6.076 de fecha 14 de mayo del año 2008, publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela número 39.032, con el propósito de responder a las solicitudes, dudas y denuncias del sector estudiantil, el cual no tenía un espacio definido donde plantear sus necesidades.

La DGPE quedó adscrita al Despacho del Viceministro de Políticas Estudiantiles (VPE) junto con otras 3 direcciones: la Dirección General de Calidad de Vida Estudiantil, encargada de atender lo relacionado a becas, comedores y transporte estudiantil, salud y demás providencias estudiantiles; la Dirección General de Ingreso a la Educación Universitaria y Desempeño Estudiantil, cuya función principal es garantizar el acceso a la educación universitaria de los jóvenes venezolanos sin discriminación alguna y la Oficina de Cooperación y Solidaridad Estudiantil Internacional, responsable del convenio educativo Cuba-Venezuela y de garantizar las óptimas condiciones de vida al estudiante internacional en el país.

Las 3 direcciones mantienen una relación constante con la DGPE y es usual que compartan no sólo la planificación y ejecución de proyectos sino también los gastos en el presupuesto y el recurso humano, debido a que los esfuerzos y objetivos de todas las direcciones adscritas a VPE se dirigen a un mismo público: las y los estudiantes universitarios del país.

La DGPE también se interrelaciona con la Oficina de Planificación y Presupuesto con el objetivo de solicitarle los recursos materiales necesarios para la realización de actividades tales como: contratación y pago de proveedores, suministro de logística para los eventos (comida, hidratación, pendones y carpetas, entre otros).

También requiere del apoyo de la Oficina de Gestión Comunicacional del Ministerio para la Educación Universitaria, a fin de garantizar la cobertura de los medios de comunicación social a las actividades ejecutadas. Dependiendo del tipo de actividad, la DGPE además debe establecer contacto con Rectores, Directores, profesores y estudiantes de algunas instituciones de educación universitaria, usualmente con los institutos y colegios universitarios del país.

El objetivo de la DGPE “Promover y fortalecer el poder popular estudiantil como elemento clave para la transformación de la educación superior en Venezuela, el ejercicio de la democracia participativa y protagónica y la integración sociocultural de las y los estudiantes del sector universitario”, está establecido en el Decreto Ley número 6.076

Las funciones de la DGPE están contenidas en 16 puntos, establecidos formalmente en el Reglamento Orgánico del MPPEU, las cuales pueden ser consultadas en el Anexo A.

Para la Dirección, la prioridad principal radica en el trabajo político, por ello en la cotidianidad cumple otras funciones que no están contempladas de manera formal en la Ley pero que se han ido incorporando paulatinamente convirtiendo a la DGPE en una de las áreas más dinámicas del Ministerio.

Si bien las funciones están claramente definidas de manera formal y se han incorporado otras de manera informal; no existe una normativa de organización interna. La dirección se ha desarrollado bajo una especie de ensayo y error predominando la presencia de funcionarios que aún no han culminado su carrera universitaria o que provienen de una trayectoria de dirigencia estudiantil con la creencia (de los directivos del área) de que comprenderán y atenderán mejor al sector estudiantil universitario.

La estructura interna de la dirección al inicio de la investigación se encontraba integrada por un director, un coordinador, cinco funcionarios que se ocupaban de atender cinco ejes regionales, tres personas que se encargaban del área comunicacional de la dirección (fotógrafo, periodista y diseñador), dos funcionarios adicionales que realizaban seguimientos de actividades, dos secretarios, dos funcionarios de informática y un administrador, lo que sumaba un total de 17 funcionarios. Actualmente la estructura de la DGPE ha cambiado y parte importante del personal comenzó a migrar a otras áreas de la institución como se evidenciará en el diagnóstico que se presenta.

## **2.2 Comportamiento de la comunicación interna en la Dirección General de Participación Estudiantil.**

A fin de caracterizar el comportamiento comunicacional interno de la DGPE se diseñaron y aplicaron las siguientes herramientas:

### **Encuesta a 13 funcionarios de la dirección, exceptuando al director y coordinador del área. (Anexos B)**

La encuesta fue aplicada a una muestra de 13 funcionarios de un total de 17 (2 empleados se encontraban de permiso vacacional) se excluyó de la aplicación de la encuesta al director y al coordinador, para los cuales se diseñó un instrumento “ad hoc”, el cual se caracterizó por estar estructurado por preguntas en su mayoría cerradas. El diseño de la encuesta obedeció a dos objetivos fundamentales: Aprender las condiciones presentes en la DGPE en torno al proceso de comunicación interna e identificar las posibles causas y/o problemas asociados a la comunicación interna en la DGPE. Las encuestas fueron realizadas personalmente en el sitio de trabajo.

**Observación participante** (Ver anexo C): Se realizó en la DGPE durante un periodo de 6 meses a fin de caracterizar el área de trabajo, identificar los problemas asociados a la comunicación interna, sus causas, los tipos y flujos presentes.

**Entrevistas a directivos de la DGPE** (Anexo D). Al director se le presentó el análisis de los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a los funcionarios y se procedió a realizar una serie de preguntas abiertas a fin de indagar su opinión al respecto. No se realizó entrevista al coordinador ya que no quiso participar en la misma.

**Aplicación de una segunda encuesta** (Anexos E), estructurada de forma cerrada, diez (10) meses después de la primera, con participación de 8 funcionarios debido a reducción de personal. Con este instrumento se buscó monitorear el estado de la comunicación interna en ese momento, en cuanto a los aspectos que aparecieron como relevantes en el momento anterior y además, se incorporaron algunas cuestiones que fueron sugeridas por los primeros encuestados.



**Análisis de documentos rectores del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria y de soportes que regulan a la gestión** (Anexo F): Se realizó una revisión de los principales documentos que guardan relación con la misión, visión y objetivos de la organización así como de los soportes existentes en la oficina objeto de estudio a fin de evaluar si la gestión de la comunicación en la DGPE responden a lo establecido en los documentos rectores.

### 2.2.1 Presentación de los resultados

A continuación se presentarán los resultados obtenidos tomando en cuenta el nivel de jerarquización de los canales; comunicación horizontal, vertical y diagonal indistintamente de su modalidad o del canal usado para transmitir el mensaje.

**Resultados vinculados a la comunicación vertical:** Al momento de consultar a los funcionarios de la DGPE a través de una encuesta aplicada en su lugar de trabajo sobre la gestión de la comunicación en su oficina se identificó que:

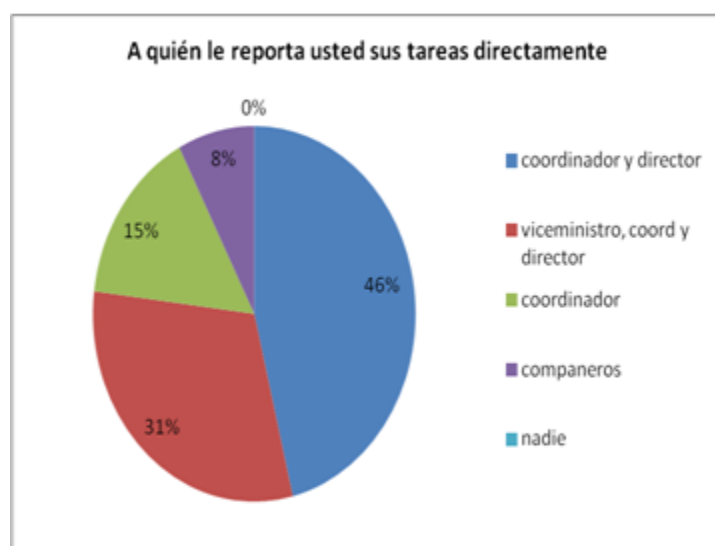
- Sólo un 8% recibe las instrucciones de una sola fuente, mientras que el 92% las reciben de dos o más fuentes. (Ver gráfico "A")

**Gráfico "A"**



**Fuente:** Elaboración propia

**Gráfico "B"**



**Fuente:** Elaboración propia

- 46% reporta sus actividades a dos fuentes, un 31% a más de dos fuentes, el 23% sólo a una. (Ver gráfico "B").

**Gráfico “C”**



- Se reporta contradicción en el 62% de los casos en las instrucciones que reciben los empleados. (Ver gráfico “C”)

**Fuente:** Elaboración propia

- 62% considera que a veces recibe toda la información versus un 38% que manifiesta que nunca reciben todos los datos necesarios para el óptimo desempeño de sus funciones. (Ver gráfico “D”)

**Gráfico “D”**



**Fuente:** Elaboración propia

**Gráfico “E”**

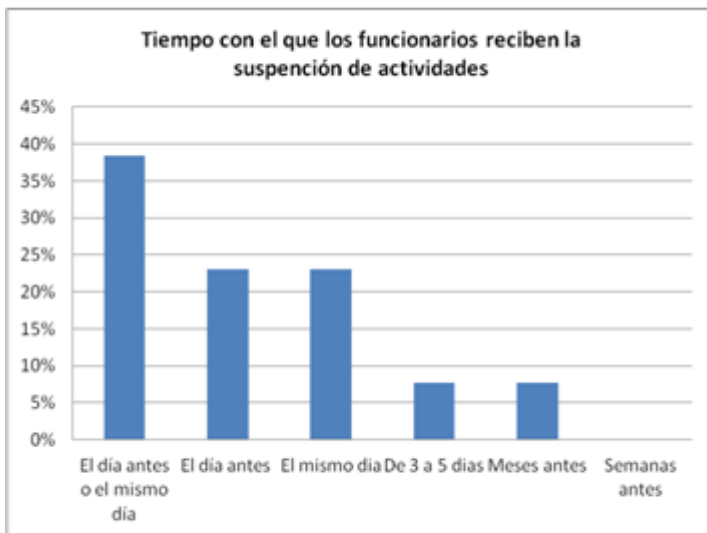


- Sólo el 8% considera que recibe con suficiente tiempo la información para realizar sus tareas. (Ver gráfico “E”)

**Fuente:** Elaboración propia

- 84,62% manifestó que reciben la orden de suspensión el mismo día o el día antes, mientras que el 7,69% respondió que de 3 a 5 días previos a la actividad y sólo el restante (7,69%) informó que meses antes. (Ver gráfico “F”).

**Gráfico “F”**



**Fuente:** Elaboración propia

- Sólo el 15% acertó al mencionar por lo menos un objetivo de su área de trabajo.
- Los funcionarios no manejan los formatos de informes que existen.

**Gráfico “G”**

- El 46,15% de la muestra consideró que la comunicación con su jefe inmediato era buena, 30,77% la calificó de regular, el 15,38% consideró que la comunicación era mala y el 7,69% la evalúa como buena aunque siente que no toman en cuenta sus opiniones. (Ver gráfico “G”).



**Fuente:** Elaboración propia

Gráfico "H"

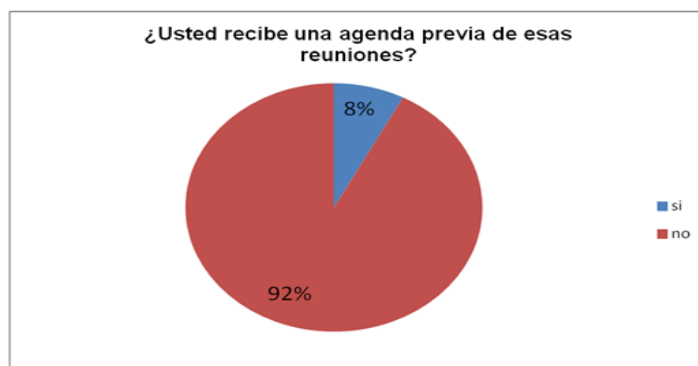


Fuente: Elaboración propia

- El 62% dijo que a veces sabía el lugar, hora y fecha de las reuniones. (Ver gráfico H).

- 92% coincidió que nunca manejaban la agenda de puntos a tratar en las reuniones. La misma cantidad consideró útil manejar una agenda previa a la reunión. (Ver gráfico I).

Gráfico "I"



Fuente: Elaboración propia

En la entrevista realizada al director, donde se le explicó sobre los hallazgos obtenidos en la encuesta primera encuesta, se detectó lo siguiente:

- Si bien el director estaba consciente de que existían fallas en la comunicación, nunca imaginó que fueran tan graves y en tantos niveles de la misma.
- Reconoció la falta de coordinación entre su subordinado (Coordinador de la Unidad) y él, lo que afecta de alguna manera a las actividades u ocasiona en algunos casos el retraso en la transmisión de información al personal.
- Confirmó que a veces los empleados no entienden los mensajes de la gerencia o los consideran contradictorios y alegó que es la coyuntura política lo que motiva cambios rápidos de tareas o instrucciones.
- Cree que la frecuencia con la que el Viceministro asigna tareas directas a los funcionarios bajo su cargo pueda deberse al hecho de que años antes éste fue director del área.
- No ve como una distorsión de los canales de comunicación o violación de la cadena de mando que los funcionarios reciban órdenes del Viceministro, del Coordinador o de sus compañeros.
- Reconoció que usualmente la comunicación es utilizada para dar órdenes, al respecto opinó que se debe a la dinámica de trabajo.
- Aceptó que se suspenden actividades con poco tiempo de anticipación, también atribuye esto a la coyuntura política, aunque manifestó que no es siempre así sino que en ocasiones es responsabilidad de los empleados que no socializan la información relacionada a la suspensión de una actividad.
- Se comunica con el personal usualmente por mensaje de texto y por vía memo cuando hace alguna amonestación.
- Desconoce si todos manejan un formato de rendición de informes y si este es útil. Afirmó solicitar informe al personal.
- No consideró las reuniones (cuando se realizan) poco productivas.
- Aceptó que antes de las reuniones se debería de manejar una agenda.
- Consideró que en ocasiones se pierde el sentido de la reunión y se transforma en un espacio para que los funcionarios se ataquen entre sí.
- Reconoce que da a conocer la realización de las reuniones justo antes de empezar.

Estos últimos aspectos contradicen, según apreciación de la autora lo expresado sobre la productividad de las reuniones por el entrevistado.

Por su parte, la aplicación de una segunda encuesta y la observación en el lugar de trabajo permitió validar los siguientes aspectos:

- Los empleados reciben órdenes de distintos niveles jerárquicos y de varias fuentes, lo mismo sucede con el reporte de actividades, por tanto, existe una violación de la cadena de mando debido a la ausencia de canales definidos de comunicación.
- La mayoría del personal opina que es frecuente el desconocimiento de tareas que deben realizar y que se enteran de la suspensión y/o organización de actividades con poco tiempo de anticipación.
- Incomprensión de los mensajes de la gerencia (los empleados preguntan por la información que se ha emitido por escrito y entienden cosas diferentes al salir de una reunión).
- Existe descoordinación entre el director y el coordinador a la hora de comunicar la información.

Adicionalmente la encuesta número 2 y la observación participante permitió detectar que:

- Una cuarta parte de los empleados recurren a personas de otros departamentos para conocer aspectos de las tareas individuales.
- Se originan rumores antes de que la información sea emitida de por un canal formal
- El personal recurre a personas de otros departamentos para conocer los cambios en la DGPE.
- Existen tareas de las que nadie es o se hace responsable.
- Se asignan objetivos individualistas y antagónicos con los de los compañeros, incentivando el trabajo individualista y aislado.
- La comunicación usualmente se utiliza para dar órdenes, hay una baja retroalimentación, por tanto existen quejas que se repiten al igual que las tareas y/o procesos
- Las reuniones son calificadas de largas y poco productivas.
- No se designa a ningún funcionario la tarea de seguimiento, control y reporte de las actividades conversadas en las reuniones.
- Las reuniones en un principio eran semanales luego se dilataron más en el tiempo hasta que, actualmente ya no se realizan.
- Los jefes sólo solicitan informes cuando se los solicitan a ellos, no es una práctica común en la oficina.
- Los funcionarios que rinden periódicamente informes manifiestan descontento ya que los jefes no dedican tiempo a leerlos.

La observación participante, por su parte, permitió detectar el no respeto a los reglamentos para la evaluación del personal y que parte del personal desconoce la normativa que regula el proceso. Así también, no se aprovecha la tecnología para que el jefe comparta información con sus empleados y estos entre sí.

Mediante el análisis de la observación de los documentos y soportes que regulan a la gestión se comprobó que no existen carpetas y/o archivos compartidos para potenciar la comunicación vertical y horizontal, haciendo difícil el acceso por parte del personal a las comunicaciones enviadas por el jefe, y aunque las funciones de la DGPE están reseñadas en el decreto de ley número 6.076, las tareas que el jefe debe asignar no están alineadas a las establecidas en la Ley.

Asimismo, existe el documento denominado Plan Operativo Anual (POA) de la DGPE que contempla un gran proyecto para el año 2012, denominado “Organización, integración, atención y fortalecimiento de los estudiantes en el ejercicio del Poder Popular y la Democracia Participativa y Protagónica”, el cual no ha sido modificado, a pesar de que entró en vigencia un nuevo Plan de la Patria para el año 2013-2019 que se transformó en Ley. El POA considera cinco sub proyectos que se resumen a continuación:

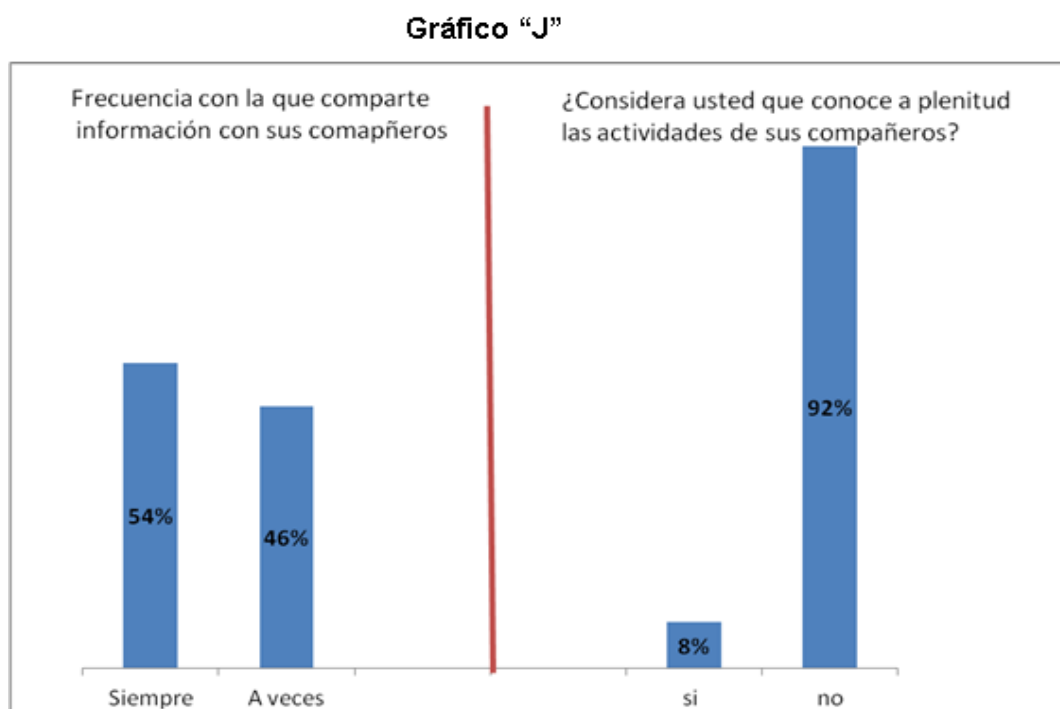
- Fomentar, impulsar, afianzar y fortalecer la formación sociopolítica e histórica de los jóvenes y estudiantes universitarios en sus diversos tipos de organización a nivel local, regional, nacional e internacional.
- Generar, promover, fomentar, impulsar y desarrollar políticas que permitan favorecer y potenciar la conformación de las distintas organizaciones estudiantiles a nivel local, regional, nacional e internacional con un presupuesto asignado.
- Desarrollar políticas que permitan generar mecanismos y condiciones para la promoción, desarrollo y consolidación de la controlaría social como medio de la participación y de la corresponsabilidad de los y las estudiantes para garantizar el buen uso, goce, disfrute y transparencia en el manejo de los recursos destinados para la prestación de bienes y servicios estudiantiles.
- Coordinar, promover, fomentar el servicio comunitario mediante la capacitación, orientación y asesoramiento de los estudiantes en las IEU y la articulación con los distintos entes para su desarrollo y ejecución, basado en los principios de solidaridad, igualdad, cooperación, corresponsabilidad y participación en concordancia con la Ley del Servicio Comunitario.
- Fortalecer el Plan de Participación Estudiantil, articulando todas las corrientes, propuestas e iniciativas estudiantiles.

Para poder rendir cuentas del proyecto, el administrador se ha visto en la necesidad de reportar eventos como marchas o reuniones políticas en cada sub proyecto, ya que la gerencia dejó de lado las actividades correspondientes a la planificación y se enfocó en actividades de carácter político no planificadas, también se han registrado actividades de apoyo a otras direcciones dentro del reporte. Una decisión de la gerencia en los últimos años ha sido realizar en el último trimestre del año todas las actividades pendientes por ejecutar, lo que ha dado como resultado actividades planificadas con poco tiempo, con una convocatoria de participación baja ya que se realiza sin un lapso de tiempo previo a la actividad y con poca repercusión mediática. Lo anterior evidencia poca organización del trabajo, una falta de control seguimiento y poco flujo de información emanado desde la gerencia.

### Resultados vinculados a la comunicación horizontal:

La primera encuesta aplicada arrojó los siguientes resultados:

- El 54% de los encuestados señaló que a veces comparte información con sus compañeros de trabajo, mientras que un 46% indicó que siempre. Contradictoriamente sólo el 8% considera que conoce a plenitud las actividades del resto de los funcionarios. (Ver gráfico “J”)

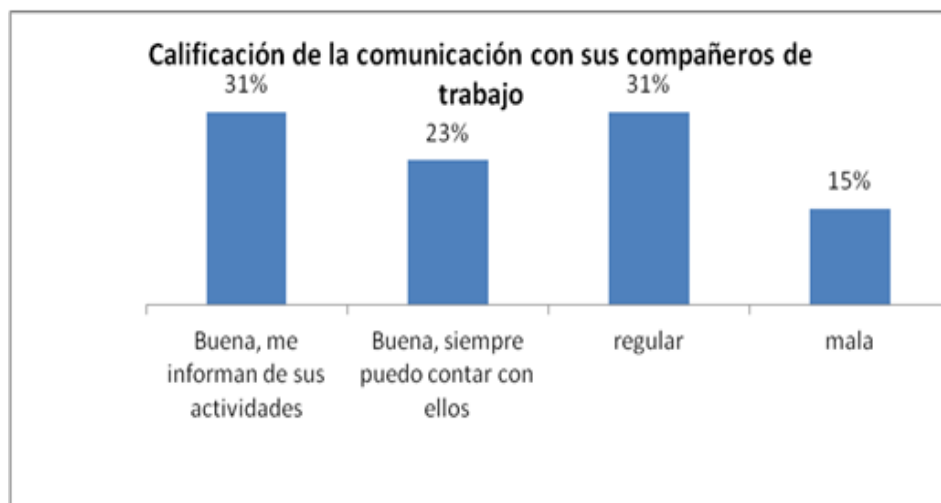


**Fuente:** Elaboración propia



- El 54% califica como buena la comunicación con sus compañeros de trabajo; el 31% regular y el 15% de mala. (Ver gráfico “K”).

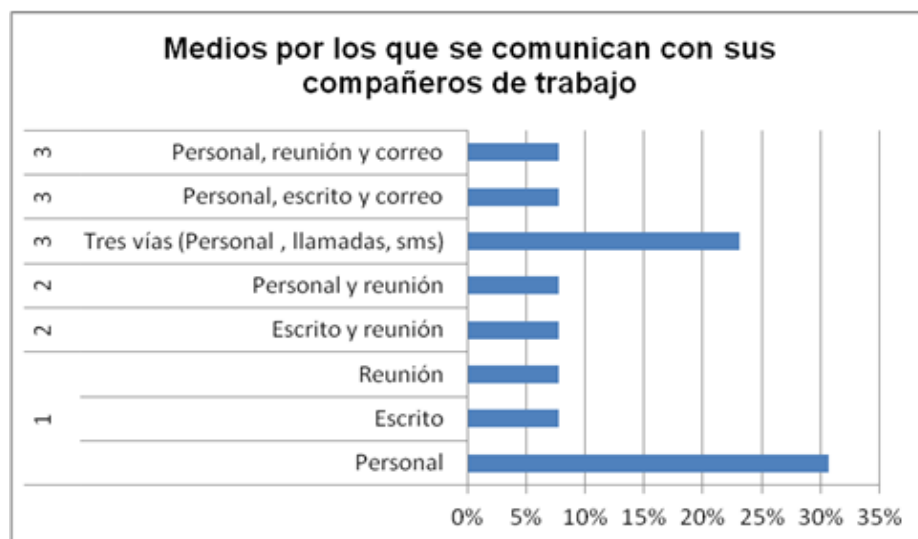
**Gráfico “K”**



**Fuente:** Elaboración propia

- 53,84% de los empleados utiliza varios medios para comunicarse con sus compañeros, el resto sólo uno: La reunión, por escrito o personalmente. (Ver gráfico “L”).

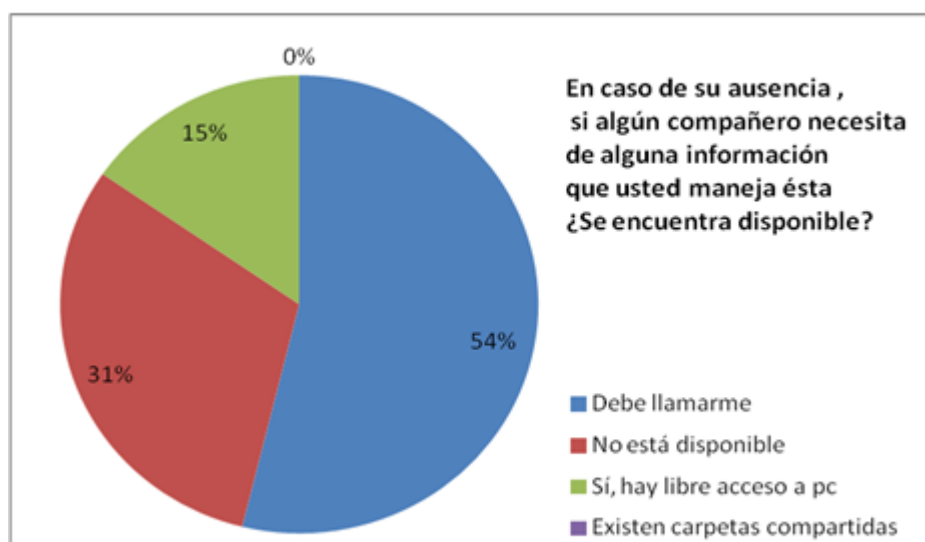
**Gráfico “L”**



**Fuente:** Elaboración propia

- El 54% indica que pueden acceder a una información que necesita comunicándose por teléfono con sus compañeros, el 31% afirma que la información no está disponible en caso de ausentarse algún colega (Ver gráfico “M”)

**Gráfico “M”**



**Fuente:** Elaboración propia

Al ser consultado el director sobre los resultados de ambas encuestas expresó que:

- Una posible causa de la falta de comunicación entre los compañeros puede ser el poco tiempo que tienen trabajando en la dirección.
- El personal no comparte la información y mucho menos lo hace a tiempo lo que conlleva a que desconozcan las tareas o responsabilidades que existan en común o sobre las actividades en las que están involucrados los demás.
- Desconoce las vías que utilizan los compañeros para comunicarse la información.
- Acepta que con frecuencia él debe solicitar información a los compañeros ya que cuando alguien del equipo lo hace no recibe respuesta.
- Desconoce que los funcionarios indican que una actividad es urgente aun cuando no lo sea.

- Hay personas con las que tiene mayor afinidad y confianza sin embargo no considera que tengan algún privilegio.
- Una de las razones por las que exista dificultad en la comunicación entre el equipo de trabajo se deba a la condición de fijos y contratados y al tiempo que tienen en la institución.
- Los funcionarios no deberían de desconocer las actividades a realizar aunque se ha enterado de algunos casos suele ser porque no comunican la información que él ha compartido con algún compañero.
- Siente que si él mismo no pide que se realice las tareas nadie las hace.
- Confirma que existen tareas de las que nadie es o se hace responsable.

La aplicación de la segunda encuesta y la observación en el sitio de trabajo arrojó resultados que coincidían con los obtenidos en la primera encuesta realizada en meses previos como:

- El retraso en la entrega de información por parte de los compañeros.
- Existencia de una actitud individualista.
- Desconocimiento de los resultados del trabajo de los compañeros.
- Predomina un sentimiento de que la información es confidencial o muy difícil de acceder a ella.
- Se comunican por dos o más vías los mensajes por desconfianza.

Como hallazgos adicionales obtenidos a partir de la segunda encuesta y de la observación se destacan los siguientes:

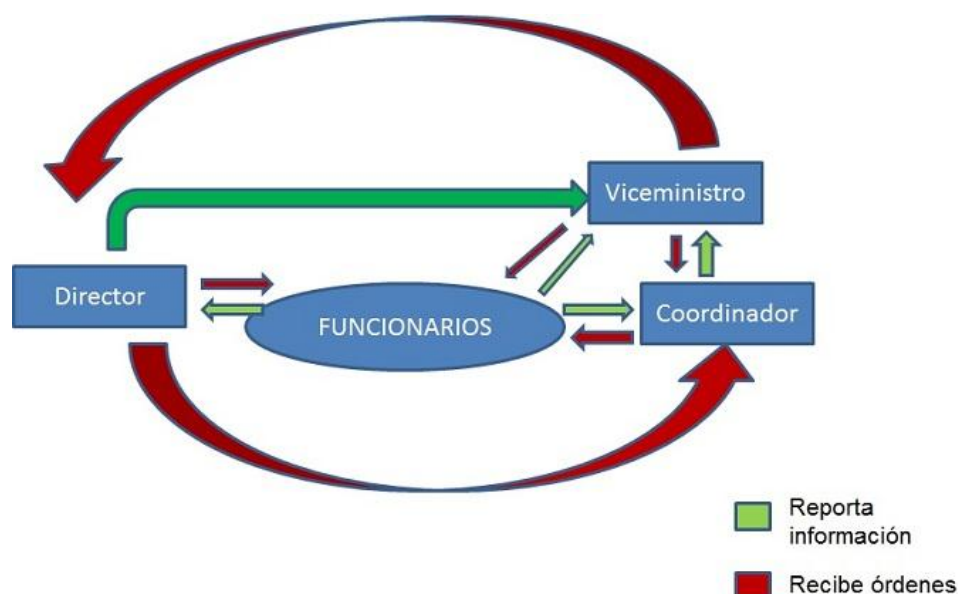
- Desconocimiento de las implicaciones de otros compañeros en las tareas realizadas
- Hay que recurrir al jefe para que este reclame los datos a otros compañeros del departamento
- Se producen críticas y ataques en las reuniones dentro del departamento
- Existe bromas y críticas a costa del fracaso de los demás.
- Existencia de errores reiterados en procesos compartidos
- Se realizan comentarios chistosos sobre el contenido o la forma de las notas o informes.
- Existe un sentimiento de que existen personas privilegiadas
- Un mismo error se repite en personas distintas
- Se guarda celosamente cómo se ha resuelto un problema

Como parte del análisis de los documentos que regulan la gestión, se pudo constatar:

- La existencia de una cartelera informativa (no actualizada con periodicidad) producto de la iniciativa de un pequeño grupo de empleados donde colocan los memos recibidos o algunas noticias importantes relacionadas al área.
- Existe un formato para la rendición de actividades elaborado por el administrador de la unidad, sin embargo no todos lo poseen y tampoco está establecida la periodicidad de la entrega.
- No existe un organigrama de la dirección, ni un documento de descripción de cargo, perfiles o competencias.
- El archivo de correspondencia se inició en el año 2011 y no existe registro de los dos años anteriores.
- Existía una página web (interna) [www.dgpe.com](http://www.dgpe.com) diseñada para generar reportes de atención a los estudiantes, por no usarse la página se desactivó.

Adicionalmente, como parte del resultado de la observación participante se elaboró un gráfico donde se establece la percepción del investigador en relación al flujo de comunicación DGPE, el cual se presenta a continuación.

**Gráfico N:** “Flujo de comunicación de la Dirección General de Participación Estudiantil”



**Resultados vinculados a la comunicación diagonal:** Este tipo de comunicación no fue considerada en el estudio, sin embargo se identificó tanto en la primera encuesta como en la entrevista al director que directores de otras oficinas que integran el despacho del Viceministro de Políticas Estudiantiles (VPE) asignan funciones a los empleados de la DGPE.

**Otros hallazgos derivados de la investigación:** A consecuencia de los instrumentos aplicados para los fines de la investigación se detectaron otras manifestaciones que no necesariamente se encuentran vinculadas a la comunicación vertical y horizontal como:

- La DGPE ha tenido tres directores en cuatro años; esto ha generado diversas visiones de gerencia que no llega a consolidarse debido a los constantes cambios. En lo que va del presente año la DGPE no cuenta con Director ni Coordinador designado.
- Los cargos de dirección son elegidos generalmente por el viceministro. Son cargos de libre nombramiento y remoción tal y como lo establece el Estatuto de la Función Pública de la República Bolivariana de Venezuela en su artículo número 19 que cita “Serán funcionarios o funcionarias de libre nombramiento y remoción aquellos que son nombrados y removidos libremente de sus cargos sin otras limitaciones que las establecidas en esta Ley”
- Se observó que los directores que han sido asignados a la DGPE no han contado con una formación orientada a la gerencia, carecen de técnicas y herramientas que permitan una visión más amplia de los problemas del área y sus posibles soluciones. El perfil ha sido, hasta el momento, de estudiante universitario, abogado e ingeniero provenientes de la dirigencia estudiantil.
- El número de empleados se ha ampliado o reducido con cada rotación de los directores de la DGPE. Actualmente el equipo de trabajo está constituido por funcionarios del MPPEU (algunos funcionarios de carrera y otros contratados, otro porcentaje pertenece a la Misión Sucre, misión educativa adscrita al ente rector de la educación universitaria. Éste panorama genera una barrera comunicacional entre los diversos grupos de funcionarios quienes por celos deciden no compartir la información que manejan.
- Usualmente los directivos que han estado a cargo de la DGPE cumplen con otras funciones en otros entes adscritos del MPPEU y tienen obligaciones políticas que demandan su atención y tiempo, por lo tanto su presencia física en la oficina se reduce, en ocasiones, a una vez por semana lo que dificulta la toma de decisiones que está centralizada en el director, así como la

comunicación constante, fluida y de calidad, reduciéndose la comunicación a mensajes de textos.

- El diseño de cargos de la DGPE ha sido un problema desde el principio ya que el perfil de los funcionarios no está acorde a las funciones y objetivos del área. El principal error radica en que la descripción de cargos y necesidades de personal están sujetas a la perspectiva subjetiva del director y no se acogen al Manual de Descripción de Cargos del Mppeu, ni depende de un estudio, planificación y diseño de la Oficina de Recursos Humanos, por lo tanto existe personal que no maneja las herramientas necesarias para la resolución de los problemas que se presentan en la dirección, generando en algunos casos información que no es útil para el área.
- No existen planes de carreras.
- Al ser una dirección creada recientemente, cuya descripción de cargos se realiza de manera empírica y casuística no existe una estructura formal del área.
- La autora considera que la actual gerencia cree firmemente que los problemas asociados a la comunicación tienen su origen en la ausencia una estructura formal. Esta opinión se fundamenta en el hecho de que en dos años el director ha cambiado dos veces la organización de la DGPE. La primera estructura implementada de organización fue por ejes, cinco en total, que tenían correlación con las cinco regiones del país, asignando a cada eje un funcionario. Parte del personal apoyaba a todos los ejes desde su área de especialización (informática, comunicación, diseño, secretaría, entre otros). Posteriormente se implementó la estructura de cuatro unidades: Unidad de comunicación e información, unidad de eventos y convocatoria, unidad de atención al estudiante y unidad de control y seguimiento, adscritos a cada unidad un jefe de unidad y un promedio de 2 (dos) funcionarios. Debido a la alta rotación hay unidades que quedaron sin personal. Actualmente coexisten ambas estructuras simultáneamente, las cuales operan coyunturalmente a criterio del director, o en ocasiones, ninguna de ellas, asignándose las tareas a juicio del momento del Director. Por tanto, hay funcionarios que manejan ejes regionales y que pertenecen o coordinan una unidad o funcionarios con una sola responsabilidad.
- La coordinadora de la unidad de comunicación e información es ingeniera en informática, por lo tanto carece de los conocimientos básicos que requiere la unidad, el jefe de control y seguimiento se encuentra asumiendo una coordinación en la Misión Sucre por lo tanto son escasas las ocasiones en las que se encuentra en la oficina, por lo tanto no realiza el control y seguimiento de las actividades y tareas, la unidad de atención al estudiante está dirigida por

un técnico superior en mercadeo y publicidad y la encargada de eventos y convocatoria es educadora, los problemas han persistido y convencen aún más a la autora que sólo un rediseño en la estructura interna no es la solución para los problemas que se presentan en la DGPE.

Adicionalmente, a la encuesta número 2 se le realizó una valoración basada en una clave de clasificación, otorgándole a cada respuesta un valor.

Para la respuesta nunca ocurre se asignó una valoración de 0 puntos, pocas veces equivale a 3 puntos, con frecuencia corresponde a 7 puntos y muy frecuente tiene una asignación de 10 puntos.

- Asimismo se elaboró una escala de interpretación del test que se aplicó, tomada del Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las personas en las organizaciones por Gan ,F. Jaime, T. El instrumento fue validado por la profesora María Teresa Agüero del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de la Habana en consultorías que ha realizado y en diplomados de comunicación. La clave fue la siguiente:
- De 130 a 250 puntos: Muy altas necesidades de mejora de la comunicación interna. La comunicación no funciona.
- De 99 a 129 puntos: Altas necesidades. La comunicación funciona aunque mínimamente.
- De 65 a 98 puntos: Tendencia a altas necesidades. La comunicación funciona, pero con bastantes distorsiones.
- De 45 a 64 puntos: Necesidades medias. Existen algunas lagunas en la comunicación.
- De 25 a 44 puntos: La comunicación funciona, con algunas necesidades.
- Menos de 25 puntos: La comunicación marcha más que aceptablemente.

Los resultados se calcularon de tres maneras: Para el personal contratado, un total de 4 personas, para el personal fijo, 4 personas y para toda la población estudiada un total de 8 personas.

El personal contratado se ubicó en una escala de 89 puntos lo que refleja una tendencia a altas necesidades de comunicación, donde funciona pero con distorsiones. Este podría ser el grupo que por su condición laboral no manifiesta sus opiniones y acepta las situación actual sin resistencia, probablemente sea el equipo que tiene más contacto con la gerencia (alguno de ellos fueron contratados por el actual director) y existe un grado de cohesión entre los integrantes de este grupo, comunicándose entre sí aunque quizás no con el personal fijo.

El personal fijo es el que arrojó mayores necesidades comunicacionales ubicándose en 158 puntos, lo que indica que se debe mejorar la comunicación interna ya que no funciona. Esto puede deberse a que se sienten aislados, que existe otro grupo (personal contratado) que es más privilegiado y tiene más acceso a conversar con la gerencia y ser escuchado, a su vez este grupo está representado por personal altamente calificados y con muchos años de experiencia en el área, que probablemente se sientan desmotivados a no poder aplicar sus conocimientos para el beneficio de la dirección al no ser tomados en cuenta.

En general el resultado promediado entre ambos grupos fue de 124 puntos, lo que indica que existen altas necesidades de comunicación ya que funciona aunque mínimamente.



### **CAPÍTULO III**

#### **PRINCIPALES PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN EL DIAGNÓSTICO**

En este capítulo se presenta una visión cualitativa de las percepciones del investigador en relación a los resultados obtenidos de los datos cuantitativos expresados en el capítulo anterior, así como la derivación y definición de las causales estructurales o nudos críticos a atender con miras a superar la situación problemática definida y mejorar la gestión de la comunicación en la DGPE.

##### **3.1 Descripción de la situación detectada en la Dirección General de Participación Estudiantil**

A fin de facilitar la comprensión de la situación problema de la DGPE se agruparon los hallazgos de la investigadora según la clasificación otorgada en el capítulo anterior. A continuación se presentan los mismos.

##### **Comunicación Vertical:**

El diagnóstico confirmó que los empleados reciben información de múltiples niveles jerárquicos trayendo como consecuencia la existencia de contradicciones en los mensajes emitidos por las distintas fuentes, ya que no siempre las autoridades manejan la misma información o toman las mismas decisiones, esto deriva en consecuencias negativas como: desconfianza hacia la fuente de información, surgimiento de rumores, falsas expectativas, clima de desinformación y que los funcionarios no manejen la información necesaria para su trabajo a tiempo. En consecuencia, el no cumplimiento de los objetivos de la DGPE.

Los espacios para el intercambio de información, como las reuniones, ocurren pocas veces y no son planificadas, por tanto, son percibidas por el personal como largas y poco productivas, lo que genera ansiedad en los funcionarios ya que estos perciben las reuniones como el único momento donde pueden acceder al jefe, por cuanto éste utiliza gran parte de su tiempo en el cumplimiento de funciones políticas fuera del área laboral. Al no seguir una organización previa se desaprovecha la oportunidad para discutir las metas a corto, mediano y largo plazo; la asignación y/o seguimiento de tareas; bajar los niveles de ansiedad del personal que desconoce en qué momento (hora, lugar, fecha) puede interactuar con su jefe así como despejar dudas que tuviesen y recibir información valiosa para su trabajo en un breve momento, donde todos esperan lo mismo

Los encuentros entre el jefe y el equipo deberían ser un momento ideal para conocer la información que maneja el resto del colectivo, sin embargo la mayoría manifiesta insatisfacción con las mismas ya que al no manejarse una agenda y al no haber un orden de palabra prevalecen dudas dentro del equipo. Al no existir la figura de secretario ni encargados del seguimiento de los acuerdos alcanzados, las tareas se retrasan, se organizan de diferentes maneras o no se cumplen, puesto que el no definir responsables para cada una de ellas causa que varias personas se avoquen a una misma tarea o que, por el contrario, nadie las asuma. Aunque las reuniones se realizaban una vez por semana, se comprobó con la observación, que ya no se ejecutan, lo que agudiza la necesidad de información por parte del equipo.

El no levantar un acta de lo acordado en cada encuentro, conlleva a que los participantes entiendan cosas diferentes al salir de una reunión, ya sea porque el emisor del mensaje no verifica que todos lo hayan comprendido o porque no se decodifican de manera correcta acorde al público (equipo de trabajo). La situación es reiterativa en los mensajes formales transmitidos por vía escrita.

Existe en el grupo la sensación de pérdida del tiempo, porque los empleados se desgastan tratando de validar si la información es correcta o no entre las varias fuentes y la prioridad de la misma, convirtiéndose en un proceso cíclico engorroso. Asimismo, por la exigencia de informes escritos que consideran no son leídos, siendo cuestionada su utilidad y tiempo invertido en ello.

Si bien existe la necesidad de interacción entre empleado-jefe, pocas veces ocurre ya que la comunicación por parte del jefe es usualmente para dar órdenes y aunque en ocasiones tiende a escuchar las opiniones de ciertos empleados, no necesariamente implica que las tome en consideración, lo que se traduce en el desconocimiento de las implicaciones del trabajo propio y del de los compañeros.

No existen espacios para compartir y evaluar los resultados obtenidos, por lo tanto lo que ocurre es el fortalecimiento de una estructura piramidal convirtiendo en común la imposibilidad de que los empleados hagan propuestas y manifiesten sus ideas, opiniones o tengan iniciativa porque consideran que sus propuestas no serán tomadas en cuenta.

Es pertinente resaltar que en la primera encuesta aplicada a los empleados estos calificaron la comunicación con su jefe y los resultados fueron diversos, la existente división de las opiniones pudiera sugerir que existe una atomización en el grupo, uno que simpatiza con la gerencia y otra que no.

Otra situación que pareciera ser común son los cambios repentinos y suspensiones de las actividades en el último momento. Este tipo de hechos ocasionan improvisación, esfuerzos extras del funcionario, angustia, ansiedad, expectativa, malgasto de recursos humanos, económicos, informáticos y de tiempo. Se perjudica así la imagen externa e interna al proyectarse un equipo desorganizado, irresponsable, desinformado, no cohesionado, que tiende a la improvisación.

El retraso en la entrega o socialización de la información es un tema delicado que puede perjudicar de manera individual a cada trabajador, afectando los resultados de la evaluación individual que se hace cada seis meses en la dirección. Un caso hipotético sería que un funcionario sea calificado como de bajo desempeño, no por deficiencias individuales, falta de interés o de capacidad sino porque no recibió de sus superiores, de las distintas fuentes o de sus compañeros las indicaciones claras o necesarias para una óptima ejecución y/o rendimiento, reposando la falla no en el evaluado sino en el evaluador u otra persona que con la omisión de información, cambios constantes a última hora afecta directamente el rendimiento de los trabajadores, afectándoles no sólo su record laboral sino también su remuneración.

La comunicación fluye de los jefes más de forma descendente con el objetivo de asignar tareas, aunque, poco claras y para realizar reclamos o llamados de atención vía micro memos a los empleados como se comprobó mediante la observación participante. Existe una barrera impuesta por el jefe y la comunicación es rígida lo que influye en la apatía de los empleados, la atomización del equipo y estimula la actitud individualista del grupo.

La principal dificultad detectada en el flujo de comunicación vertical es ubicado en el jefe ya que:

- Si bien es cierto que los funcionarios de la DGPE brindan apoyo a las actividades de otras direcciones, es su jefe directo quien debe indicarle a los trabajadores la función que cumplirá en el evento, las tareas que desarrollará, el tipo de apoyo que prestará y el o los objetivos que se pretenden alcanzar, así como los cambios que ocurren en su departamento.
- La comunicación fluye de los jefes más de forma descendente con el objetivo de asignar tareas, aunque, poco claras y para realizar reclamos o llamados de atención vía micro memos a los empleados como se comprobó mediante la observación participante. Existe una barrera impuesta por el jefe y la

comunicación es rígida lo que influye en la apatía de los empleados, la atomización del equipo y estimula la actitud individualista del grupo.

- El jefe no responsabiliza con una asignación a los empleados causando que varias personas se aboquen a una misma tarea o que, por el contrario, nadie las asume porque específicamente no le comunicaron que era su responsabilidad y no hay nadie encargado para realizar un seguimiento y control de los objetivos y tareas.
- Las mismas quejas se repiten frecuentemente, lo que indica que el jefe no escucha a sus empleados, no se reúne con ellos o los escucha por tanto, no toma acciones correctivas, lo que pone de manifiesto falta de interés en la dirección y su bienestar.
- Los objetivos que el jefe asigna son de carácter individual a veces antagónicos entre los compañeros, lo que no se suelen discutir con los empleados, ni se estimula la comunicación entre ellos, todo lo cual no ayuda a promover el trabajo colectivo ni el desarrollo de un equipos de trabajo productivo para un mayor y mejor logro de objetivos.
- La alta rotación de los directivos (4 directores en 3 años) y el no poseer éstos formación en el área gerencial a la hora de asumir el cargo, puede ser otra de las causas de la situación actual en la DGPE. Existe un sentimiento en el personal de que hay empleados privilegiados. Puede deberse al que el jefe sólo escucha a un grupo en particular o a unos pocos y a que designa de manera desigual el trabajo, ocasionando alta carga laboral en algunas personas mientras que otros tienen poca.
- Con alta frecuencia aparecen rumores antes de recibir por vía formal la información. Esto ocurre porque la gerencia comunica a destiempo, o no lo hace, aquellos asuntos importantes y relacionados al área. Los rumores pueden hacer que el personal se dividida y generar problemas personales y acusaciones por querer buscar al responsable de iniciar el rumor.
- En síntesis la gestión se caracteriza por no obedecer a una planificación, ser altamente autoritaria, dispersa, coyuntural y poco democrática y participativa.
- Comunicación Horizontal:
- Los funcionarios no suelen reportar a sus compañeros las actividades o compartir voluntariamente la información, así como formatos de comunicaciones, informes y otros.

- No reconocen una solicitud u orden de algún compañero, siendo la comunicación entre ellos deficiente, es decir no se cubren las necesidades de información.
- Prevalece una actitud individualista a la hora de ejecutarse el trabajo, los funcionarios no asumen sus errores culpando al resto y no existe una evaluación introspectiva sincera.
- Existe un bajo respeto hacia los pares y consideran que su trabajo no puede ser validado por sus compañeros, de hecho se producen críticas y ataques en las reuniones y bromas a costa de la limitaciones de los demás, hay recelo con la información, ocurriendo en muchos casos el desconocimiento por parte del grupo de los resultados obtenidos por un individuo, cuando soluciona un problema o la presencia de errores en procesos compartidos.

Por tanto, los errores se han transformado en una oportunidad para sobresalir más no para crecer en colectivo, se ratifica la característica individualista del grupo, que al ver un error en su compañero no lo ayuda a rectificar sino opta por burlarse o desprestigiarlo en el grupo y se identifica una actitud de superioridad de los individuos respecto a su entorno.

También es común que se deba acudir al jefe para que este reclame información necesaria para algún trabajo o que los funcionarios califiquen una tarea como urgente, cuando no es así, de igual manera, para lograr algún tipo de colaboración de otros compañeros. Lo anterior desencadena una sensación de que la información es confidencial o de difícil de acceso y que se hacen las tareas solo cuando el jefe lo pide.

Las vías por las que usualmente los compañeros comparten información entre sí, cuando lo hacen, suelen ser múltiples. La mayoría combina la opción escrita con alguna otra, como verbal y/o mensajes de textos, lo que demuestra una intención por parte de los entrevistados de dejar evidencia o constancia de que cumplieron con la tarea asignada, acuerdos establecidos o suministro de información o requerimientos exigidos. Tal vez se deba a algún grado de desconfianza, a que se generan chismes, rumores o descalificaciones y la manera de hacerle frente es con el respaldo de una comunicación escrita.

No se cultiva el trabajo en colectivo, prevalece la desorientación en el personal en cuanto a los objetivos individuales y organizacionales a cumplir, lo que deriva en cierta apatía hacia la oficina y hacia la institución, una desmotivación colectiva y una desarticulación entre el equipo de trabajo lo cual hace difícil la convivencia

diaria generando ausentismo laboral, fuga de personal y puede desencadenar problemas emocionales en los empleados.

Sólo pocos funcionarios tienen la computadora con libre acceso como una solución para dejar disponible la información que maneja en caso de ausencia, es decir no existe una cultura de información abierta y compartida.

El bajo uso de las tecnologías de información como herramienta para fortalecer las comunicaciones internas en la DGPE es un factor de alerta latente. Ningún funcionario utiliza carpetas compartidas para socializar la información, ni es frecuente el uso del correo institucional, esto genera una limitante para el trabajo del colectivo.

El equipo está constituido de manera paritaria por personal fijo y contratado, estos últimos estudiantes universitarios de alta rotación, aun cuando en los fijos también se aprecia cierta movilización. Este hecho limita la consolidación de un equipo de trabajo institucional, propiciando más bien la constitución de grupos o sub grupos por afinidades particulares.

En conclusión, en las circunstancias antes descritas una comunicación horizontal fluida, compartida y que responda a intereses colectivos es sumamente difícil más aún, cuando no hay una orientación ni inducción precisa al respecto por parte de la dirección.

### **3.2 Identificación de causas estructurales o nudos críticos que determinan la situación problemática existente en la DGPE**

- La identificación de las causas estructurales o nudos críticos que obstaculizan una gestión eficiente en la DGPE fue desarrollada mediante dos procesos concordantes de análisis y síntesis: primero individual, por parte de la autora, luego colectivo, con el concurso del personal que labora en dicha unidad, a objeto de validar resultados y elaborar propuestas orientadas a mejorar la situación existente, tal como se describe a continuación

#### **3.2.1 Selección de deficiencias o limitaciones resaltantes**

En el epígrafe anterior se presentó una valoración integrada sobre la percepción de la situación existente en la DGPE por parte de los principales actores que en ella laboran. Aparecen allí señalados una variedad de hechos, situaciones o procesos que fueron enunciados como manifestaciones de carencias o

limitaciones relacionadas con una deficiente gestión de la comunicación interna lo cual se recogió de manera puntual mediante los instrumentos aplicados durante el diagnóstico: Observación, encuestas (dos), entrevista al director y análisis de documentos; y cuyos sendos resultados se presentan agrupados, triangulados en el cuadro 3.

**Cuadro 3:** Tabla resume de las deficiencias o limitaciones identificadas en el diagnóstico.

Tabla Resumen de las deficiencias o limitaciones identificadas en el diagnóstico						
Nivel de jerarquización de los canales	Items	Herramientas				
		Observación	ENC #1	ENC #2	Entrevista al director	Análisis de documentos
VERTICAL	Los empleados reciben información de distintos niveles jerárquicos	X	X	X	X	
	Se viola la cadena de mando	X	X			
	Los empleados reportan sus tareas a múltiples fuentes.	X	X		X	
	Los funcionarios no comprenden los mensajes de la gerencia, los consideran contradictorios	X	X	X	X	
	La comunicación se utiliza usualmente solo para recibir órdenes.	X	X		X	
	Descoordinación entre el director y el coordinador a la hora de comunicar órdenes	X	X		X	
	Los funcionarios no reciben con tiempo la suspensión de actividades	X	X		X	
	Retraso en la entrega de datos e información	X	X	X	X	
	Reuniones largas y poco productivas	X		X		
	Las personas entienden cosas distintas al salir de una reunión	X		X	X	
	Se realizan pocas reuniones y no son planificadas	X	X		X	
	Los funcionarios realizan informes de sus actividades y tareas.	X	X		X	X
	Sensación de que los informes no son leídos	X	X			
	El formato de informe no todos lo manejan	X	X			
	El formato de rendición de informe no se adapta a las necesidades del equipo	X	X			X
	Existen personas que pregunta por información que se emite por escrito	X		X		
	Desconocimiento por parte de los funcionarios de las tareas a realizar	X	X	X		
	Se establecen objetivos individualistas y antagónicos	X		X		X
	Ausencia de comunicación formal que estimula la desconfianza, especulación, rumores y que los funcionarios busquen otra "vías" de información	X	X	X		X

Continuación de Tabla Resumen de las deficiencias o limitaciones identificadas en el diagnóstico						
Nivel de jerarquización de los canales	Items	Herramientas				
		Observación	ENC #1	ENC #2	Entrevista al director	Análisis de documentos
HORIZONTAL	Sentimiento de que existen personas privilegiadas (algunos con alta carga laboral otros con menos)	X		X		
	Existen burlas a costa del fracaso de los demás	X		X		
	Se producen críticas y ataques entre los compañeros	X		X	X	
	El equipo se encuentra fraccionado en grupos (contratados y fijos, profesionales y estudiantes)	X	X		X	X
	Confusión en el personal y sensación de pérdida de tiempo	X	X			
	No existe un intercambio abierto de la información.	X	X	X	X	
	Desconocimiento de los resultados del trabajo entre los compañeros, de las tareas que realizan y de la información o datos que manejan y de cómo se ha resuelto un problema.	X	X	X		
	Presencia de errores reiterados en procesos compartidos	X		X		
	Las tareas se hacen sólo si el jefe las pide.	X		X		
	Prevalece la actitud individualista en el grupo	X	X	X		
	Falta de iniciativa en el grupo	X	X	X		
	Poco aprovechamiento de las TIC	X				X
	Frecuente rotación de la gerencia y de los equipos	X			X	X
	Retraso en la entrega de datos e información	X	X	X	X	

Fuente: Elaboración propia

Del cuadro anterior se tomaron las apreciaciones más resaltantes, asumiendo como tales aquellas que aparecen por lo menos en tres de las técnicas o instrumentos utilizadas

### 3.2.2 Derivación de causas estructurales o nudos críticos relevantes

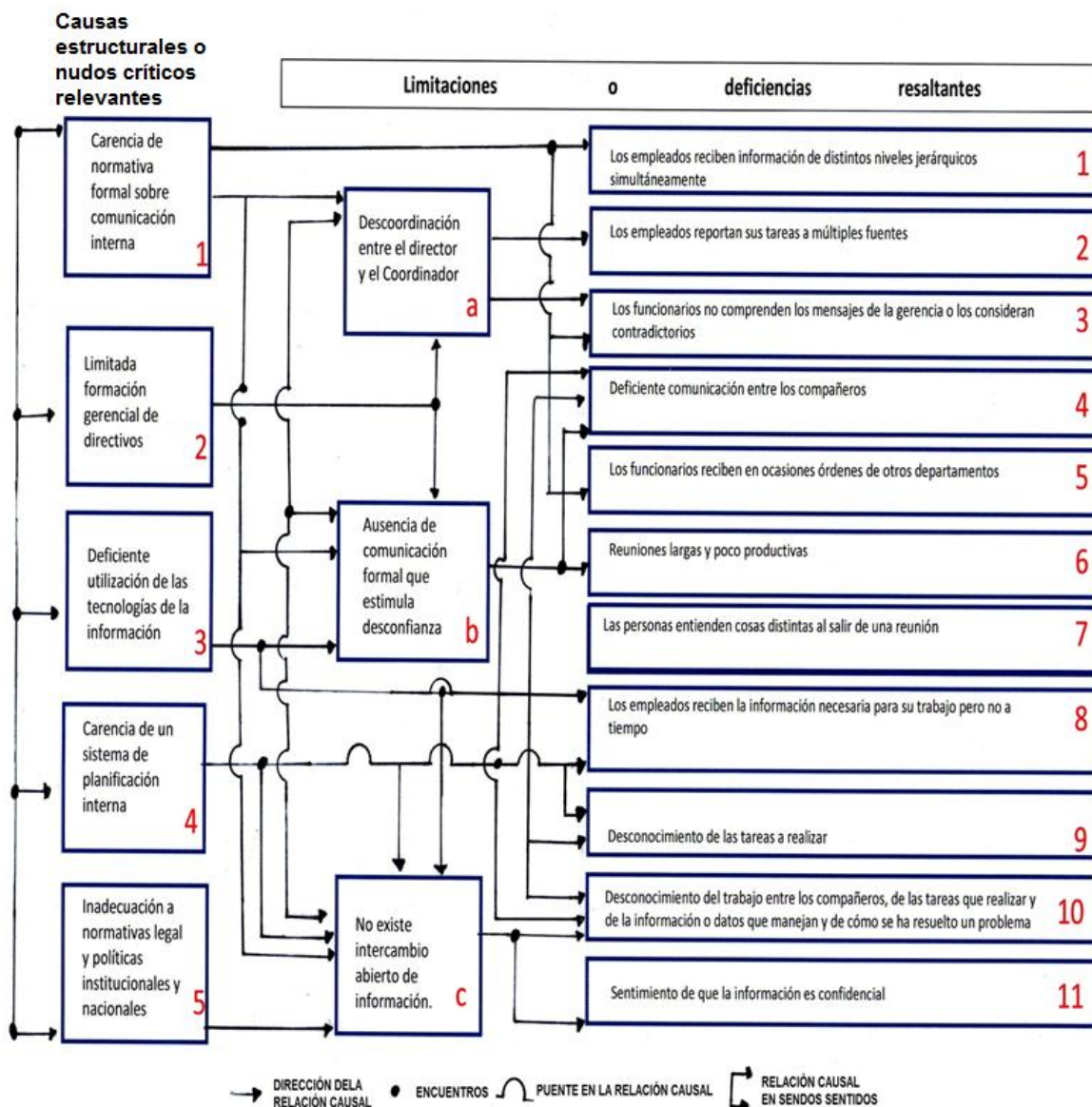
Mediante el proceso señalado anteriormente fueron seleccionados catorce (14) hechos o manifestaciones resaltantes estableciéndose una relación causal entre ellas. Así se logró ubicar once (11) hechos que pueden calificarse como manifestaciones o síntomas de la situación problema y tres (3) como factores causales de dichas manifestaciones. Por otra parte, la experiencia profesional y el trabajo de campo realizado permitió inferir la existencia de causas estructurales más profundas que constituyen los verdaderos nudos críticos que determinan la situación problema general, identificada como deficiente gestión de la



comunicación interna de la DGPE. Ellos son: inexistencia de normativa formal de la comunicación interna en la DGPE; desarticulación con las orientaciones marco, institucionales, legales y de políticas nacionales; limitada formación gerencial de los directivos; deficiente utilización de las tecnologías de la información; carencia de un sistema de planificación interna.

El proceso antes descrito fue reproducido y validado mediante la realización de un taller denominado “Taller de Evaluación y Planeamiento de la Gestión Comunicacional en la DGPE” (ver anexo G). En dicho anexo, se pueden apreciar los pasos que condujeron al cuadro síntesis que aquí se presenta identificado como “Relación Causal entre limitaciones o deficiencias encontradas” (Cuadro 4)

**Cuadro 4 "Relación Causal entre limitaciones o deficiencias encontradas"**



**Fuente:** Elaboración propia

A partir de dicho cuadro, fueron derivadas contando con el aporte colectivo de los participantes del taller, las propuestas de solución que fueron formuladas para atacar, en particular o simultáneamente, a cada uno de los nudos críticos o causas estructurales identificadas, lo cual es objeto el epígrafe siguiente.

### 3.3 Propuestas de solución:

Para la atención de la situación problemática anteriormente presentada, se proponen acciones dirigidas a abordar, de manera integrada los nudos críticos antes identificados y que la determinan. Para esto se considera necesaria una estrategia de acción colectiva, por aproximaciones sucesivas, que permita avanzar en la superación de dicha situación inicial para así mejorar la eficacia en la gestión comunicacional interna de la DGPE lo cual debe expresarse en cambios positivos o desaparición de las manifestaciones que actualmente se expresan como limitaciones o deficiencias reconocidas por los funcionarios, personal de la DGPE.

Se propone accionar dicha estrategia mediante la modalidad de “Talleres de evaluación, realimentación y planeamiento de la gestión comunicacional de la DGPE”, los cuales se sugiere sean realizados durante el último trimestre de cada año fiscal, considerándose como el primero de ellos al ya realizado en el marco de ésta investigación, al cual se hizo referencia anteriormente y cuyos resultados se resumen a continuación. Lo que otorga a los funcionarios un rol protagónico y la oportunidad de brindar sus aportes en forma de observaciones y recomendaciones que consideren pertinentes para la atención de cada uno de las causas estructurales.

La totalidad de los participantes coincidió en cuanto a los cuatro (4) aspectos identificados como nudos críticos por la autora pero además consideraron como un obstáculo importante para una gestión eficiente la carencia de formación gerencial por parte de los directivos siendo incorporado al flujograma de relación causal. Por lo tanto, son cinco las causas estructurales que deben ser objetos de atención particular pero teniendo en cuenta su íntima correlación. Ellos son:

La formulación de las correspondientes propuestas de solución atiende a la jerarquía o prioridad que a cada problema le fuera asignado por los funcionarios en el taller. Sin embargo aun cuando la presentación de las acciones definidas para atacar a cada uno de ellos se presentan separadamente atendiendo al criterio anterior, debe tomarse en cuenta que la mayoría tocan simultáneamente varios nudos críticos y debe procurarse su abordaje en paralelo.

**Causa estructural 1. Carencia de normativa formal sobre comunicación interna:** La inexistencia de un instrumento que establezca de manera precisa los canales de comunicación formales bien sea en físico o tecnológico así como los

niveles a los cuáles recibir y transferir ordenes, instrucciones, notificaciones, así como la rendición de informe y de actividades se expresa en la descoordinación entre los directivos, la estimulación de desconfianza, inexistencia del intercambio abierto de información, por tanto los empleados reciben información y rinde informes a distintos niveles jerárquico, no comprenden los mensajes de la gerencia y los consideran contradictorios, es deficiente la comunicación entre los compañeros, no reciben la información a tiempo, desconocen las tareas a realizar y del trabajo de los compañeros así como el sentimiento de que la información es confidencial.

En consecuencia para superar esta limitante se propone:

1. Elaboración de un manual o guía de comunicación interna que sea de elaboración participativa y validado en una primera instancia en un taller y posteriormente evaluada su aplicación para su retroalimentación y adecuación.
2. Optimización de los recursos tecnológicos disponibles, complementado con una política de capacitación y actualización permanente del personal en este campo y de la plataforma tecnológica que sirve de apoyo.

**Causa estructural 2. Desarticulación con las orientaciones marco, institucionales, legales y de políticas nacionales:** Valorado por los participantes como altamente imbricado al problema anterior, se consideró que podría ser resuelto en gran parte mediante:

3. Elaboración del manual de comunicación interna de la DGPE, que responda a las orientaciones marco institucionales y nacionales.
4. Que la gestión individual sea evaluada acogiendo a la normativa que rige la materia en particular la del funcionario público y mediante un instrumento que permita una evaluación lo más objetiva posible.
5. Diseño, en colectivo, de un modelo-propuesta para lo anterior por cuanto que el instrumento actual de evaluación no contempla indicadores, índices, ni unidades de medida del desempeño individual.
6. Considerar la propuesta de misión y visión elaborada en colectivo en el taller. (Ver anexo H) como papel de trabajo para la correspondiente definición institucional.
7. Considerar para su institucionalización los principios orientadores elaborados colectivamente en el taller. (Anexo H)

**Causa estructural 3: Limitada formación de directivos:** Esta deficiencia se manifiesta de manera fehaciente por la descoordinación entre directivos y en la carencia de planes de gestión institucional que obedezcan al conocimiento y manejo colectivo, de la misión y visión institucional definidos en concordancia con las grandes orientaciones y propósitos del MPPEU y del país, lo que lleva a una incoherencia en la gestión. En consecuencia se sugiere:

8. Que los directivos sean sujeto de un programa de capacitación y/o formación continua en planificación participativa y gerencia, así como en el área comunicacional para que puedan, así, desarrollar las competencias que le permita mejorar la comunicación interna e influir positivamente en todas y cada una de las personas que conforman el espacio de trabajo.
9. Que los directivos se acojan al manual de comunicación interna de la DGPE que se propone elaborar.
10. Mientras se logra el manual de comunicación interna de la DGPE definir un número mínimo de normas a seguir para la comunicación interna, de conocimiento y aplicación colectiva.

**Causa estructural 4. Deficiente utilización de las tecnologías de la información:** Íntimamente relacionado con el primero de los nudos críticos enunciados y con sus propuestas de solución esta limitante se expresa en el uso de los recursos tecnológicos institucionales como particulares, operando como compartimientos separados, por lo cual, la comunicación no fluye oportunamente ni horizontal ni verticalmente entre los diferentes operadores de la gestión. En consecuencia deben desarrollarse y aplicarse normas y mecanismos que faciliten el intercambio de información en todos los sentidos tales como:

11. Abrir, formalmente el acceso y compartimiento de recursos tecnológicos disponibles, datos, información, comunicación.
12. Fortalecer y regularizar la utilización de la página de seguimiento de casos
13. Creación de carpetas compartidas y de un sistema de almacenamiento de información, de tareas, planes de trabajo, etc.

**Causa estructural 5. Carencia de un sistema de planificación interna:** La no existencia o desconocimiento de un plan que oriente la gestión de la DGPE en función de los objetivos institucionales y de la nación determina incoherencias e indefiniciones en cuanto a las prioridades que se deben atender, las cuales van siendo definidas casuísticamente y a juicio de la percepción personal directivo de turno, lo que en consecuencia afecta o limita la gestión en todos los sentidos, tal

como se aprecia en el cuadro número 4 de relación causal. En consecuencia se propone:

14. Definir una política de gestión que establezca la obligación de elaborar un plan estratégico de gestión institucional y planes operativos anuales contando con la participación protagónica del colectivo de funcionarios que laboran en la DGPE.

15. Definir un comité contralor institucional que asuma el seguimiento y evaluación del plan, lo que servirá para revisar, rectificar y reimpulsar los planes operativos siguientes.

En el cuadro 5 se presentan de manera resumida las acciones propuestas para resolver la situación problémica definida en relación a los nudos críticos o causa relevantes que atiende cada una de dichas medidas. Ahí se puede apreciar que muchas de ellas guardan atienden o tienen efecto sobre varios nudos críticos dada las implicaciones entre todos ellos.

**Cuadro 5** Causas estructurales y propuestas de solución

CAUSAS ESTRUCTURALES	ACCIONES PROPUESTAS														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Carencia de normativa formal sobre comunicación interna	X	X	X			X			X	X					
Inadecuación a normativas legales y políticas institucionales y nacionales	X		X	X	X	X	X	X						X	
Limitada formación gerencial de directivos	X		X					X	X	X					
Deficiente uso de las TIC	X	X	X					X			X	X	X		
Carencia de un sistema de planificación interna	X		X			X	X	X						X	X

**Fuente:** Elaboración propia

## CONCLUSIONES

- El estudio de los diversos referentes teóricos en los que se fundamentó la investigación permitió decidir que la comunicación es un fenómeno complejo, en el que no se sucede mecánicamente una escuela a la otra, sino se superan manteniendo rasgos de otras y en dependencia de las características del entorno, por tanto se consideró el principio y la naturaleza dinámica de la corriente contingencial.
- La gestión de la comunicación debe ser abordada considerándola como un proceso dentro de un sistema, ya que la misma atraviesa de manera transversal a la organización e incide en otros procesos.
- Se detectaron limitaciones y carencias en la comunicación institucional interna de la DGPE tales como: Descoordinación entre el director y el coordinador, ausencia de comunicación formal que estimula la desconfianza, inexistencia de intercambio abierto de la información, recepción de información de distintos niveles jerárquicos y desconocimiento de tareas a realizar por parte de los empleados, lo que llevo a inferir la existencia de causas estructurales más profundas que limitan la gestión.
- Se definieron cinco (5) causas probables, de naturaleza estructural (carencia de normativa formal sobre comunicación interna; inadecuación a normativas legales y políticas institucionales y nacionales; limitada formación gerencial de directivos; deficiente uso de las tecnologías de información y carencia de un sistema de planificación interna) que determinan la situación problemática existente en la DGPE.
- Se propusieron un conjunto de acciones para abordar integralmente la solución y/o atención de todas y cada una de las causas estructurales que determinan la existencia de la situación problemática. (Ver cuadro 5).
- Se evidenció la importancia y la necesidad de tomar en cuenta la participación y aportes del colectivo de la DGPE, tanto para identificar problemas como en la formulación e implementación de propuestas de solución.
- El proceso de investigación, especialmente la realización del taller, constituyó un espacio de apertura, encuentro y reflexión colectiva, para comenzar a romper barreras entre los miembros del personal de la DGPE.

## RECOMENDACIONES

- Que el contenido de las propuestas de acción sean considerados por las autoridades correspondientes para la realización de los cambios y/o acciones necesarios para mejorar la gestión.
- En tanto puedan aplicarse las acciones propuestas, se lleven a efecto reuniones periódicas de coordinación de trabajo, lo que facilitaría la socialización laboral entre los trabajadores de la Dirección.
- Considerar la modalidad de talleres, para abordar la atención de otros aspectos dentro de la misma unidad u otras instancias institucionales.
- Dar continuación a la investigación para ampliar o complementar los resultados del presente trabajo, tales como: criterios para la selección de directivos, correspondencia entre su formación previa y niveles de exigencia para el ejercicio del cargo, análisis de metodología, técnicas e instrumentos de evaluación del personal.
- Para ser consecuentes con la naturaleza participativa y protagónica, que define constitucionalmente a la democracia venezolana, debe propiciarse una praxis de una comunicacional interna en la DGPE, que lleve a un compromiso activo, con el cambio social necesario, como cultura institucional.



## BIBLIOGRAFÍA

Aguero, P. M. (1990). *Sistema bibliotecario de la Universidad Tecnológica de el Salvador*. Obtenido de <http://biblioteca.utec.edu.sv/home/>

Alberto Martínez de Velasco, A. N. (1988). *Comunicación organizacional práctica: manual gerencial*. México : Trillas.

Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblio.

Berlo, D. (2008). *El proceso de la comunicación*. Buenos Aires: El Ateneo.

Bertoglio, O. J. (2004). *Introducción a la teoría general de sistemas*. México: Limusa.

Cano, A. G. (2002). *Curso de teorías de la comunicación*. México: Cromocolor.

Domínguez, D. C. (2010). *La cara interna de la comunicación en la empresa*. Madrid: Visión Libros.

Gámez Gastélum, R. (2007). *Eumed*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/221/>

José Enrique Naranjo Gandarilla, D. I. (2010). *Acciones comunicativas para fortalecer la comunicación interna de los cuadros en la formación y desarrollo de las reservas de empresa azucarera Colombia*. Cuba: Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, Universidad Vladimir Ilich Lenin.

Maz, H. (1998). *Teoría Crítica*. Buenos Aires: Amorrortu.

Medina, H. S. (29 de noviembre de 2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas. *Revista Latina de Comunicación Social* , 1-13.

Muriel, M. L., & Rota, G. (1980). *La comunicación institucional: Enfoque social de las relaciones públicas*. Quito, Ecuador: Andina.

Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Editorial Dykinson.

Santos, Z. L. (s.f.). *Teorías de la Comunicación*. Obtenido de Espacio Latino: [http://letras-uruguay.espaciolatino.com/aaa/garcia\\_santos\\_zoila\\_libertad/teorias\\_de\\_la\\_comunicacion.htm](http://letras-uruguay.espaciolatino.com/aaa/garcia_santos_zoila_libertad/teorias_de_la_comunicacion.htm)

Shannon, C. E., & Weaver. (13 de octubre de 2012). *Ecured*. Obtenido de <http://www.ecured.cu/>

Teodoro, A. (1969). *Crítica, cultura y sociedad*. Barcelona: Ariel.

Trelles, i. (2012). *Nueva forma de gestion de postgrado de la UBV nueva propuesta para el cambio*. Caracas, venezuela: Ayacucho.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2006). *Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctoral*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

## **ANEXOS**

### **Anexo A:** Funciones de la Dirección General de Participación Estudiantil según Gaceta Oficial N° 39.032

1. Impulsar y promover la creación y el fortalecimiento de las organizaciones estudiantiles en diferentes ámbitos gremiales, culturales, deportivos, académicos, entre otros.
2. Coordinar relaciones con organismos oficiales y dependencias universitaria con competencias en el área socio cultural, turística y deportiva a los fines de mantener la continuidad de las actividades y extensión de las mismas a toda la población universitaria.
3. Establecer mecanismos que permitan que todos los estudiantes universitarios, respetando su diversidad puedan participar en actividades de integración socio cultural, turístico y deportivo, en especial aquellos sectores históricamente discriminados que por determinadas condiciones se les ha impuesto barreras para su participación.
4. Apoyar en la generación de redes estudiantiles a nivel local, regional, nacional e internacional.
5. Promover la participación estudiantil en la gestión del sector y la contraloría estudiantil sobre el uso de los recursos destinados a la ejecución de las diversas actividades universitarias, con especial énfasis a los recursos designados a los servicios estudiantiles en las instituciones universitarias.
6. Planificar y ejecutar con las comunidades estudiantiles los programas de formación socio política y humanística, complementario a sus currículos en coordinación con otros organismos públicos y entes adscritos al MPPEU.
7. Facilitar el concurso de otras instituciones para la formación electoral y socio política de las y los estudiantes.
8. Promover la participación estudiantil en las distintas actividades e instancias universitarias, sin distinción de sexo, condición social, origen étnico , religión o discapacidad.
9. Promover encuentros, foros, talleres, dirigidos a elevar los niveles de discusión y participación de las y los estudiantes a nivel nacional e internacional.
10. Propiciar la participación y organización estudiantil como un eje transversal en la educación superior en Venezuela.
11. Promover la participación estudiantil en la definición de políticas públicas para la educación superior.

12. Facilitar y coordinar la participación estudiantil y el voluntariado en los planes estratégicos de desarrollo nacional y en la seguridad y defensa del país.
13. Ejecutar los lineamientos establecidos por el Viceministro o Viceministra de Políticas Estudiantiles en la ejecución de políticas en el ámbito de su competencia.
14. Rendir cuentas al Viceministro o Viceministra de Políticas Estudiantiles de la ejecución de las políticas en el ámbito de su competencia.
15. Controlar y supervisar la ejecución del gasto de los distintos programas que conforman la dirección.
16. Planificar y coordinar las actividades del personal adscrito a su organización y supervisarlo de acuerdo a las políticas y normativas vigentes en materia de recursos humanos a fin de garantizar a través de su liderazgo, el apoyo requerido para la gestión.

**Anexo B:** Modelo de encuesta aplicada a 13 funcionarios de la Dirección General de Participación Estudiantil y tabulación

### **Encuesta número 1 aplicada funcionarios de la dirección**

La presente encuesta pretende ser un instrumento para evaluar la gestión de la comunicación interna en la Dirección General de Participación Estudiantil a fin de realizar una revisión, rectificación y re impulso de la misma. Se le agradece leer cuidadosamente y responder con total sinceridad, se garantiza el anonimato de sus respuestas.

1. ¿Quién le informa de sus tareas? Puede marcar una o varias opciones.

Vice ministro \_\_\_\_ Coordinador \_\_\_\_ Nadie \_\_\_\_

Director \_\_\_\_ Un compañero de trabajo \_\_\_\_

2. ¿A quién le reporta usted sus tareas directamente? Puede marcar una o varias opciones.

Vice ministro \_\_\_\_ Coordinador \_\_\_\_ A nadie \_\_\_\_

Director \_\_\_\_ A un compañero de trabajo \_\_\_\_

3. Si seleccionó más de una opción en la pregunta anterior conteste: ¿Considera usted que se contradicen la tareas, asignaciones, ordenes por las diferentes personas que se las asignan?

Siempre\_\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_\_ Nunca\_\_\_\_\_

4. ¿Considera usted que el coordinador y director de la Dirección de Participación Estudiantil manejan la misma información?

Siempre\_\_ A veces\_\_ Nunca\_\_ No sé\_\_\_\_\_

5. ¿Usted considera que recibe la información necesaria para la planificación y realización de sus actividades?

Siempre\_\_ A veces\_\_ Nunca\_\_

6. ¿Cómo calificaría el tiempo con el que le suministran la información para la organización y planificación de sus tareas?

Siempre la recibo con tiempo \_\_ A veces la recibo con tiempo \_\_

Nunca la recibo con tiempo\_\_

7. ¿Con cuanta anticipación recibe usted la orden para suspender una actividad?

De 3 a 5 días antes\_\_ El día anterior \_\_ El mismo día\_\_

Meses antes \_\_Semanas antes

8. ¿Cuándo usted planifica u organiza alguna actividad debe rendir informes?

Si\_\_ No\_\_

En caso de contestar afirmativamente indique con qué frecuencia los rinde. Indique promedio de informes que realiza en un mes

0 informes \_\_ 1 informe\_\_ De 2 a 4 informes\_\_ De 5 a 10 informes \_\_ Más de 10 informes\_\_

9. ¿Usted cuenta con un formato de informe que es de dominio público y por medio del cual todos los empleados de la dirección informas de sus actividades?

Si\_\_\_ No\_\_\_

10. De responder afirmativo indique su percepción del formato (Puede seleccionar varias opciones)

Considero útil el formato \_\_\_

Considero amigable el formato\_\_\_

No es útil el formato\_\_\_

Considero complicado de usar el formato\_\_\_

El formato se adapta a todas y cada una de las actividades que realizo\_\_\_

El formato NO se adapta a todas y cada una de las actividades que realizo\_\_\_

11. Con qué frecuencia comparte usted con sus compañeros la información de las actividades que usted organiza o planifica.

Siempre comparto información con mis compañeros \_\_\_

A veces comparto la información con mis compañeros\_\_\_

Nunca comparto información con mis compañeros\_\_\_

12. Si indicó siempre y a veces indique cómo comunica sus actividades

Personalmente\_\_\_ Escrito\_\_\_ Por una llamada telefónica\_\_\_ por mensaje de texto\_\_\_  
En reuniones\_\_\_\_\_ vía correo electrónico \_\_\_ Otras (indique)\_\_\_\_\_

Si respondió nunca explique porqué:

---

13. ¿Considera usted que conoce a plenitud las actividades de sus compañeros?

Sí\_\_\_ No\_

14. En caso de su ausencia, si algún compañero necesita de alguna información que usted maneja esta ¿Se encuentra disponible?

Sí, existen carpetas compartidas\_\_

Sí, tienen libre acceso a mi computadora\_\_

Sí, pero deben llamarme\_\_

No\_\_

15. ¿Con qué frecuencia debe indicar que una actividad es “Urgente” cuando no lo es para lograr la colaboración de sus compañeros?

Siempre\_\_ A veces\_\_ Nunca\_\_

16¿Usted cómo calificaría la comunicación con su jefe inmediato?

Es buena, puedo comunicarle mis opiniones y mi posición teniendo plena confianza de que respetará y tomará en cuenta mis opiniones\_\_

Es buena, pero no toma en cuenta mis opiniones u observaciones\_\_

Es buena a nivel personal, pero cuando se trata del aspecto laboral no me brinda una información clara y precisa acerca de mis actividades\_\_

Regular, tengo posibilidades para conversar con él y manifestarles mis dudas pero considero que nunca tiene el tiempo que yo considero suficiente, necesario para dedicarme\_\_

Mala, pocas veces tengo posibilidades de conversar con él\_\_

Mala, aunque sé que tengo la opción de conversar con él siento que sería perder mi tiempo\_\_

17. ¿Cómo calificaría la comunicación con sus compañeros? Puede marcar múltiples opciones.

Buena, siempre sé que puedo confiar y contar con ellos\_\_

Buena, siempre me informan con tiempo sus actividades \_\_

Regular, no me comunico con todos \_\_

Mala, tengo poca o ninguna comunicación con mis compañeros\_\_

18. ¿Con que frecuencia en su dirección organizan reuniones formales de equipo?

Mensualmente\_\_ Quincenalmente\_\_ Semanalmente\_\_ Nunca\_\_\_\_\_

19. ¿Usted sabe oportunamente el lugar , fecha y hora de las reuniones?

Siempre\_\_ A veces\_\_ Nunca\_\_

20. ¿Usted recibe una agenda previa de esas reuniones?

Sí\_\_ No\_\_

21.-De responder negativamente. ¿Considera usted útil manejar una agenda  
previa \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ por  
qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

22. Mencione 2 funciones que cumple la DGPE que usted considera importante:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



## Tabulación de encuesta N°1 aplicada a 13 funcionarios de la DGPE

PREGUNTA		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	RESPUESTAS	PORCENTAJE
1	coordinador y director	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	5	38%
	viceministro, director y coordinador		1	1			1				1	1			4	31%
	coordinador, director y compañeros								1		1			1	3	23%
	Solo director	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8%
	nadie														0	0%
2	coordinador y director	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	6	46%
	viceministro, coord y director	1	1				1					1			4	31%
	coordinador	1	1	1	1	1	1	1		1		1	1	1	2	15%
	compañeros										1				1	8%
	nadie														0	0%
3	a veces				1		1	1	1	1	1	1	1		8	62%
	nunca	1	1	1			1							1	5	38%
4	siempre														0	0%
	a veces	1	1	1	1	1	1			1			1	1	9	69%
5	nunca								1	1		1	1		4	31%
	siempre														0	0%
6	a veces	1	1	1		1		1	1	1	1	1			5	38%
	nunca														3	23%
7	siempre	1	1	1		1		1	1	1	1	1	1		1	8%
	a veces					1	1	1	1	1	1	1		1	8	62%
8	nunca														0	0%
	siempre														0	0%
9	A veces la recibo con tiempo		1	1	1	1	1				1	1	1		8	61,54%
	Nunca la recibo con tiempo							1	1	1				1	4	30,77%
10	Siempre recibo con tiempo	1													1	7,69%
	El día antes o el mismo día		1						1			1	1	1	5	38%
11	El día antes		1	1				1	1	1		1	1	1	3	23%
	El mismo día	1			1	1					1				3	23%
12	De 3 a 5 días										1				1	8%
	Meses antes									1					1	8%
13	Semanas antes														0	0%
	si		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	11	85%
14	no	1					1								2	15%
	En un mes 1		1	1				1	1		1	1			6	55%
15	En un mes de 2 a 4				1	1							1		3	27%
	En un mes 0	1					1								2	18%
16	En un mes de 5 a 10														0	0%
	En un mes mas de 10														0	0%
17	si		1	1		1		1	1	1		1	1	1	8	62%
	no	1			1	1	1				1				5	38%
18	no se adapta	1		1	1	1		1	1						6	75%
	util		1				1								2	25%
19	amigable														0	0%
	no es util														0	0%
20	complicado														0	0%
	se adapta										1				0	0%
21	siempre	1			1			1	1	1	1	1		1	7	54%
	a veces		1	1		1	1		1				1		6	46%
22	nunca														0	0%
	personal	1	1	1			1		1	1	1	1	1	1		0%
23	Escrito					1		1	1			1		1		0%
	llamadas						1									0%
24	sms						1									0%
	reunion				1			1		1	1	1		1		0%
25	correo								1		1					0%
	si											1			1	8%
26	no	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	12	92%
	debe llamr		1	1		1		1	1		1	1		1	7	54%
27	no				1		1	1					1		4	31%
	libre acceso a pc	1								1					2	15%
28	carpetas														0	0%
	siempre				1			1	1						3	23%
29	nunca					1	1			1					3	23%
	a veces	1	1	1							1	1	1	1	7	54%
30	buena comunico mis opiniones	1	1	1						1		1	1		6	46%
	regular				1	1			1					1	4	31%
31	mala						1	1							2	15%
	bueno no toma en cta mis opiniones										1				1	8%
32	buena a solo a nivel personal														0	0%
	mala														0	0%
33	Buena, me informan de sus actividades			1					1			1	1		4	31%
	Buena, siempre puedo contar con ellos	1	1							1					3	23%
34	regular				1		1				1			1	4	31%
	mala							1							2	15%
35	mensual														0	0%
	quince										1				1	8%
36	semanal	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	12	92%
	nunca														0	0%
37	siempre		1	1							1			1	4	31%
	a veces	1				1	1	1	1	1		1	1		8	62%
38	nunca														0	0%
	si			1											1	8%
39	no	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	92%
	permite prepara la info y aportar datos utiles para la reunion para estar al tanto y poder coordinar lo necesario para que exista mayor org en las reuniones	1	1	1			1	1	1		1		1		6	46%
40	apoyar iniciativas de estudiantes	1	1												2	15%
	visitar a los estados con freuencia			1		1		1		1	1			1	6	46%
41	manejo de quejas						1	1							2	15%
	organizar y planificar								1						1	8%

**Anexo C:** Guía de observación

**Institución:** Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU)

**Despacho:** Viceministro de Políticas Estudiantiles

**Oficina:** Dirección General de Participación Estudiantil (DGPE)

**Situación y o elemento a observar:** La gestión de la comunicación interna de la DGPE.

**Objetivo:** Identificar las manifestaciones e insuficiencias existentes en la comunicación interna en la DGPE y sus causas, las cuales pudieran estar limitando la gestión institucional pertinente y oportuna.

**Fecha de la observación:** Desde enero del 2012 a julio del 2012

**Frecuencia de la observación:** Diaria de lunes a viernes

**Horario de la observación:** De 8:00 am a 4:30 pm

Situaciones a observar	Comentarios
Quién informa de las tareas a los funcionarios	
A quién le reportan las tareas los funcionarios	
Manejo de la información por parte de la directiva (Director, coordinador)	
Asignación de objetivos	
Cantidad de información necesaria recibida por los funcionarios para realizar una tarea	
Compresión de los mensajes transmitidos por la gerencia	
Tiempo de anticipación con el que los funcionarios reciben información relevante para su trabajo	
Conocimiento por parte de los funcionarios de cambios inherentes a su departamento	
Existe rendición de informes	
Cantidad y periodicidad de informes que debe entregar el personal (si existe la rendición)	
Existe o no formatos para la rendición de informes	
Socialización de la información entre los funcionarios	
Conocimiento de las actividades y tareas por parte de los funcionarios	
Accesibilidad a la información y datos	
Comunicación entre los empleados y el jefe y vice versa	
Cantidad de reuniones realizadas, frecuencia y organización	
Comunicación entre los compañeros	
Tiempo con el que se entrega la información solicitada	
Relación entre los compañeros de trabajo	
Actitud ante el trabajo por parte del equipo	
Conocimiento de los resultados del trabajo individual	
Conocimiento de los resultados del trabajo del equipo	
Existencia o no de rumores	
Existencia o no de quejas	

#### **Anexo D: Guía de entrevista al director de la DGPE**

### **GUÍA DE ENTREVISTA AL DIRECTOR GENERAL DE PARTICIPACIÓN ESTUDIANTIL**

**Fecha:**

**Hora:**

**Lugar:**

**Duración:** 45 minutos

Buenos días, ante todo quiero agradecerle el tiempo que me ha brindado para poder realizar esta entrevista. También es válido mencionarle que los comentarios

e información que nos proporcione serán muy valiosos para el proyecto de tesis a realizar.

¿Considera usted que existen fallas en la gestión de la comunicación en la oficina que usted dirige?

¿Cree que su coordinador y usted manejan siempre la misma información?

¿De cuántas fuentes reciben los empleados las órdenes?

¿A quiénes reportan los funcionarios sus tareas?

¿La información necesaria para el trabajo la reciben a tiempo los funcionarios?

¿Afirma usted que los funcionarios manejan toda la información necesaria para su trabajo?

¿Considera que los empleados conocen las tareas a realizar así como los objetivos individuales y de la dirección?

¿Existen contradicciones entre las tareas, órdenes e información que transmiten usted y su coordinador a los trabajadores?

¿Considera que los funcionarios entienden los mensajes de la gerencia?

¿Cuál es el motivo por el cual usualmente se comunica con los funcionarios?

¿Qué tan frecuente es la suspensión de las actividades?

¿Con que frecuencia se realizan las reuniones de trabajo?

¿Se suele diseñar una agenda antes de cada reunión?

¿Las reuniones obedecen a una planificación?

¿Considera productivas las reuniones?

¿Los funcionarios suelen rendir informes?

¿Existe un formato para la rendición de informes? De existir ¿sabe usted si todos los funcionarios lo poseen?

¿Cuáles vías utiliza usted para comunicarse con los funcionarios?

¿Puede usted describir cómo es la comunicación ente los funcionarios?

¿Conoce usted las vías por las que los funcionarios se comunican entre sí?

¿Con que frecuencia acuden los funcionarios a solicitarles que reclame la información a algún compañero?

¿Sabía usted que los funcionarios suelen indicar que una actividad es urgente aun cuando no lo es para lograr la colaboración de sus pares?

¿Cómo describiría la iniciativa del equipo de trabajo?

Agradeciendo la colaboración prestada, se concluye la entrevista.

**Anexo E:** Modelo y resultados de la segunda encuesta aplicada a 8 funcionarios de la Dirección General de Participación Estudiantil

**Cuestionario de análisis de la comunicación intradepartamental (Encuesta #2)**

Lea cada proposición y marque con una cruz (X) en las columnas que aparecen a continuación, la opción de respuesta que más se acerque a su realidad laboral. En caso de que tenga dudas, usted debe decidir cuál es el criterio cuantitativo que mejor refleja su respuesta teniendo en cuenta:

N = No (Cuando nunca ocurre) PV = Pocas veces (Cuando es alguna vez aislada) CF = Con frecuencia (Cuando sucede cada semana o varias veces al mes) MF = Muy frecuentemente (Cuando ocurre cada día o cada semana).

PROPOSICIONES	N	PV	CF	MF
1. Retraso en la entrega de datos o información..				
2. Hay que recurrir al jefe, para que éste reclame los datos a otros compañeros del departamento.				
3. Se producen críticas y ataques en las reuniones dentro del departamento.				
4. Hay bromas y críticas a costa de los fracasos de los demás				
5. Competitividad individualista: cada uno va a lo suyo.				
6. Personas que preguntan sobre la información que se emite por escrito.				
7. Falta de iniciativa: las tareas se hacen cuando lo pide el Jefe.				
8. Desconocimiento de las tareas a realizar				
9. Desconocimiento de los resultados del propio trabajo.				
10. Desconocimiento de las implicaciones en otros compañeros de las tareas realizadas				
11. Errores reiterados en procesos compartidos.				
12. Reuniones largas y poco productivas. «Sentimiento de Reunionitis».				
13. Hay tareas de las que nadie «es» o «se hace» responsable				
14. Recurrir a personas de otros departamentos para conocer aspectos de mis tareas.				
15. Recurrir a personas de otros departamentos para conocer cambios en mi departamento.				
16. Aparición de rumores antes de que aparezca por vía formal la información.				
17. Al salir de una reunión hay participantes que han entendido cosas diferentes.				
18. Comentarios chistosos sobre el contenido o forma de las notas o informes.				
19. Sentimiento de que existen personas privilegiadas.				
20. Quejas que se repiten.				
21. Un mismo error se repite en personas distintas.				
22. Se asignan objetivos individualistas y antagónicos con los de los compañeros				
23. Se repiten tareas o procesos por defectos en los resultados finales.				
24. Se guarda celosamente cómo se ha resuelto un problema				
25. Sentimiento de que buena parte de la información es confidencial y es muy difícil acceder a ella.				

PREGUNTA	N	PV	CF	MF	Nunca Ocurre	Pocas Veces	Con Frecuencia	Muy Frecuente
1	2	1	3	2	25,00%	12,50%	37,50%	25,00%
2	4	0	1	3	50,00%	0,00%	12,50%	37,50%
3	3	1	3	1	37,50%	12,50%	37,50%	12,50%
4	1	2	3	2	12,50%	25,00%	37,50%	25,00%
5	0	1	1	6	0,00%	12,50%	12,50%	75,00%
6	1	2	4	1	12,50%	25,00%	50,00%	12,50%
7	2	0	2	4	25,00%	0,00%	25,00%	50,00%
8	2	1	5	0	25,00%	12,50%	62,50%	0,00%
9	2	3	2	1	25,00%	37,50%	25,00%	12,50%
10	0	2	4	2	0,00%	25,00%	50,00%	25,00%
11	0	2	4	2	0,00%	25,00%	50,00%	25,00%
12	2	1	2	3	25,00%	12,50%	25,00%	37,50%
13	2	1	4	1	25,00%	12,50%	50,00%	12,50%
14	4	2	2	0	50,00%	25,00%	25,00%	0,00%
15	2	3	2	1	25,00%	37,50%	25,00%	12,50%
16	1	0	3	4	12,50%	0,00%	37,50%	50,00%
17	0	3	5	0	0,00%	37,50%	62,50%	0,00%
18	1	5	2	0	12,50%	62,50%	25,00%	0,00%
19	1	1	2	4	12,50%	12,50%	25,00%	50,00%
20	0	1	3	4	0,00%	12,50%	37,50%	50,00%
21	1	2	2	3	12,50%	25,00%	25,00%	37,50%
22	2	0	2	4	25,00%	0,00%	25,00%	50,00%
23	2	1	3	2	25,00%	12,50%	37,50%	25,00%
24	1	3	0	4	12,50%	37,50%	0,00%	50,00%
25	2	2	1	3	25,00%	25,00%	12,50%	37,50%

**Anexo F:** Guía para el análisis de documentos rectores del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria y de soportes que regulan a la gestión.

**Guía para el análisis de documentos rectores del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria y de soportes que regulan a la gestión.**

La información recabada de los documentos considerados se realizó mediante la aplicación del formato abajo expuesto, el cual contempla una descripción somera de los mismos que permite identificarlos, así como, aspectos a considerar y elementos relevantes registrados de cada uno de ellos.

**Objetivos:**

- Identificar y registrar aspectos relevantes de cada documento relacionados con las exigencias y condiciones de comunicación interna aplicables a la DGPE.

Documento	Autor o institución responsable	Fecha de publicación	Vigencia	Fuente	Aspectos asociados a la comunicación interna	Elementos relevantes registrados vinculados a la comunicación interna
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	Asamblea Nacional de Venezuela	14/01/2009	Vigente	Gaceta Oficial N° 5.908	Preámbulo de la constitución, principios fundamentales, Capítulo IV "De los derechos políticos y del referendo popular", Título IV "Del Poder Público", Sección segunda: de la administración pública, Sección tercera: de la función pública".	Los principios en los que se fundamenta la Carta Magna: democracia, participación, descentralización, justicia. Deberes y derechos de las y los funcionarios públicos.
Ley del Plan de la Patria 2013-2019	Asamblea Nacional de Venezuela	04/12/2013	Hasta el 31 de diciembre del 2019	Vigente	Los 5 objetivos históricos y las políticas y programas del sector formación.	Valores y principios en los que se fundamenta la Ley y metas planteadas en materia de educación y organización popular.
Reglamento Orgánico del Mppue	Presidencia de la República Bolivariana de Venezuela	07/10/2008	Hasta el 31 de diciembre del 2014	Gaceta Oficial N° 39.032, decreto 6076	Capítulo I "Disposiciones generales" y los artículos: 72, 74, 78, 79 y 80	Funciones y atribuciones del Despacho del Viceministro de Políticas Estudiantiles y de la Dirección General de Participación Estudiantil.
Ley del estatuto de la función pública	Asamblea Nacional de Venezuela	06/09/2002	Vigente	Gaceta Oficial N° 37.522	Título I "Disposiciones fundamentales", Capítulo IV "Deberes y Prohibiciones de los Funcionarios o Funcionarias Públicos", Capítulo IV "Evaluación del Desempeño"	Disposiciones en cuanto a la relación laboral y la metodología de evaluación del personal.
Plan Operativo Anual	Dirección General de Participación Estudiantil	Febrero del 2014	Hasta el 31 de diciembre del 2014	Dirección General de Participación Estudiantil/ Oficina de Gestión Administrativa del Mppue/ Ministerio del Poder Popular para la Planificación/Oficina Nacional de Presupuesto.	Proyectos vigentes hasta el 2014, objetivos generales y específicos de la dirección.	Indicadores de ejecución de los objetivos y proyectos de la DGPE

**Anexo G:** Taller de Evaluación y Planeamiento de la Gestión Comunicacional en la DGPE (dos documentos: Convocatoria-orden del día y resumen de taller).

## **TALLER DE EVALUACIÓN Y PLANEAMIENTO DE LA GESTIÓN EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE PARTICIPACIÓN ESTUDIANTIL (DGPE)**

### **Convocatoria:**

En el proceso de investigación de la Maestría por parte de la facilitadora, la DGPE fue sujeta de un estudio diagnóstico para lo cual fueron aplicados varios instrumentos a los miembros del personal de la DGPE. Los resultados de dicho estudio serán presentados por la autora en un taller con el objetivo de comprobar si ellos recogen lo que expresaron en esa oportunidad como carencia o limitaciones a la gestión y para colectivamente, elaborar un conjunto de propuestas de solución a los problemas que se establecieron como condicionantes para una gestión eficiente por parte de la unidad.

**Objetivo:** Validar los resultados del diagnóstico realizado en la DGPE y formular colectivamente propuestas de solución a los problemas detectados.

**Participantes:** Miembros del personal de la DGPE

**Facilitadora:** María Gabriela Caldera Castro (Tesisista)

**Lugar:** Torre MPPEU-OPSU Piso 11 Dirección General de Participación Estudiantil

**Fecha:** Viernes 06 de diciembre del 2013

**Hora:** 2:00 PM

**Materiales de apoyo:** Resultados del diagnóstico (cuadro de triangulación) plan de trabajo, pizarra magnética, marcadores, proyector, borrador, computadora portátil, papel y lápiz.

Dicho taller, se registrará por el siguiente orden del día:



## **ORDEN DEL DÍA:**

1. Introducción al taller y orientaciones para su desarrollo por parte de la facilitadora (15 minutos).
2. Desarrollo del taller.
  - 2.1 Validación de los resultados del diagnóstico (30 minutos).
  - 2.2 Selección y jerarquización de limitantes de la gestión (30 minutos).
  - 2.3 Establecimiento de relaciones causales y definición de problemas relevantes (1 hora).
  - 2.4 Propuestas colectivas de solución. (45 minutos).

**Nota:** Los resultados de este taller serán incorporados al documento final de la tesis del cual, un ejemplar será remitido a la unidad para conocimiento del colectivo.

## **RESUMEN DEL TALLER**

### **Notas preliminares:**

Para la fecha de realización del taller el personal de la DGPE estaba conformado por seis personas del total que inicialmente estuvo presente en el diagnóstico puesto que algunos funcionarios fueron movilizados a otros destinos laborales. Se privilegió el trabajo en plenaria aún, cuando para la definición de problemas relevantes se conformaron dos grupos de trabajo.

### **Aplicación del orden del día**

1. **Introducción:** La facilitadora ubicó al taller en el marco de la tesis que realiza y explicó cada una de las fases para el desarrollo del taller, dando las orientaciones correspondientes, así como suministró información y orientación sobre las técnicas e instrumentos que se aplicarían en cada caso en función del objetivo del taller.
2. **Desarrollo del taller:** Validación de los resultados del diagnóstico: Dado el número participantes (6) se les pidió que revisaran el material de apoyo identificado como “Tabla Resumen de las deficiencias o limitaciones identificadas en el diagnóstico” y que expresaran directamente sus percepciones de si los hechos o manifestaciones problemáticas allí resumidas recogían acertadamente las opiniones que declararon en el diagnóstico. Todos los participantes expresaron que dichos resultados concordaban con lo que ellos consideraban como limitantes para la gestión, por lo que no se agregó, eliminó ni modificó ninguna de las deficiencias identificadas.

Limitaciones	o	deficiencias	resaltantes
Descoordinación entre el director y el Coordinador		Los empleados reciben información de distintos niveles jerárquicos simultáneamente	
		Los empleados reportan sus tareas a múltiples fuentes	
		Los funcionarios no comprenden los mensajes de la gerencia o los consideran contradictorios	
		Deficiente comunicación entre los compañeros	
Ausencia de comunicación formal que estimula desconfianza		Los funcionarios reciben en ocasiones órdenes de otros departamentos	
		Reuniones largas y poco productivas	
		Las personas entienden cosas distintas al salir de una reunión	
		Los empleados reciben la información necesaria para su trabajo pero no a tiempo	
No existe intercambio abierto de información.		Desconocimiento de las tareas a realizar	
		Desconocimiento del trabajo entre los compañeros, de las tareas que realizar y de la información o datos que manejan y de cómo se ha resuelto un problema	
		Sentimiento de que la información es confidencial	

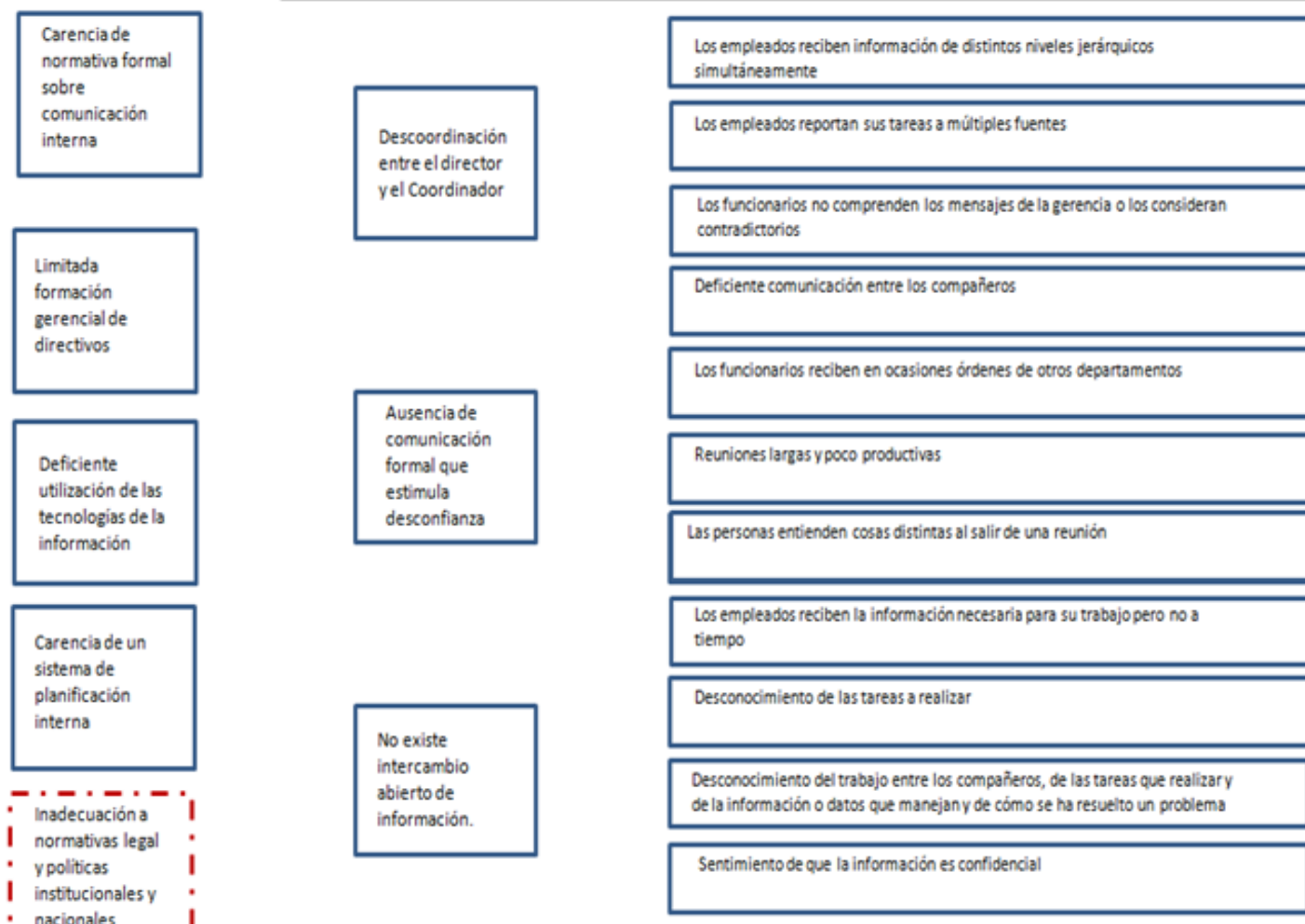
Sobre pizarra magnética y en base al material de apoyo anterior se solicitó a los participantes elaboraran una lista de aquellas apreciaciones que se repetían por lo menos tres veces en los diferentes instrumentos, criterio este para establecer manifestaciones más relevantes. Luego se solicitó que escribieran los enunciados de cada una de esas manifestaciones dentro de figuras rectangulares y que ordenasen dichas figuras rectangulares ubicando a la derecha los que fuesen considerados como manifestaciones o deficiencias relevantes y a la izquierda las que fuesen consideradas como causas de esas manifestaciones. Se obtuvo así un cuadro que presenta 11 rectángulos ubicados a la derecha y 3 hacia la izquierda tal como se muestra en el cuadro siguiente:

Posteriormente en base al cuadro elaborado se exigió a los participantes que hicieran un ejercicio de reflexión para inferir cuáles podrían ser causas más profundas o estructurales que condicionasen o limitaran la gestión de la DGPE (nudos críticos) y los colocarán sendos enunciados dentro de figuras rectangulares a ubicar al extremo izquierdo del ejercicio anterior.

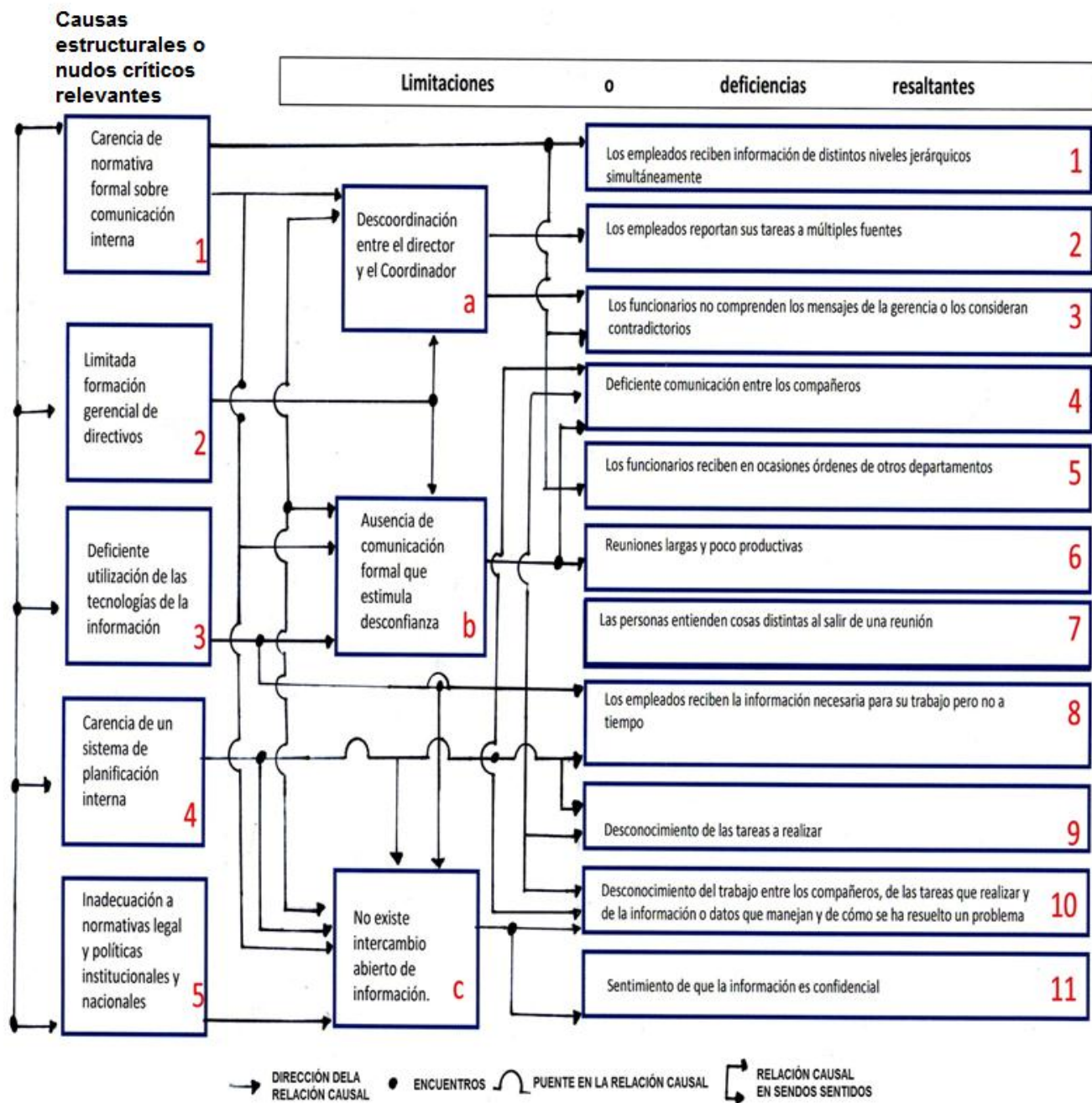
Con la aplicación de esta técnica se tuvo el propósito de recrear el proceso de análisis que llevó a la autora a establecer las causales que definieran como nudos críticos, lográndose que el producto de los participantes coincidieran en cuatro de los 5 problemas identificados por la autora, estos fueron: Carencia de una normativa formal sobre comunicación interna, limitada formación gerencial de directivos, deficiente utilización de las tecnologías de la información y la carencia de un sistema de planificación interna.

Si bien la inadecuación de la normativa legal y política institucionales y nacionales no llegó a ser derivada por el colectivo como causal de limitaciones a la gestión una vez que la autora expusiera razones para su consideración como tal los participantes estimaron importante mantenerla, además, por cuanto que ello determina el marco institucional y global en el cual debe ubicarse cualquier gestión institucional y además porque cuanto ello determina que la evaluación del personal sea justa y objetiva para evitar perversiones burocráticas y generación de sentimientos de frustración por no valoración real de los funcionarios al momento de evaluación del desempeño. De esta manera así se llegó al cuadro siguiente:

### Causas estructurales o nudos críticos relevantes



3. **Relaciones causales y nudos críticos relevantes:** Sobre el cuadro completado en el ejercicio anterior sobre pizarra magnética, se orientó a los participantes para que establecieran líneas de conexión que indicasen relaciones causales entre los diferentes rectángulos. La cantidad de relación causa-efecto de los diferentes rectángulos llevó a establecer los obstáculos o limitaciones de mayor relevancia, a los cuales se le definió como causas estructurales o nudos críticos relevantes, lográndose elaborar así un cuadro denominado “Relación causal entre limitaciones o deficiencias encontradas” el cual se presenta a continuación y se incorpora como producto del taller en el capítulo III de la tesis.



4. **Propuestas colectivas de solución:** Se conformaron dos grupos de trabajo de tres personas cada uno a quienes se les pidió construyeran una matriz de causas estructurales versus propuestas de solución breves. Luego en plenaria se integraron dichas propuestas las cuales también han sido incorporadas al documento final de la tesis.

### **Conclusiones del taller:**

- Los participantes expresaron satisfacción por haberse tomado en cuenta su opinión en el proceso de validación del diagnóstico y propuesta de solución por cuanto que ellos les queda como guía y base para la elaboración de propuestas correctivas inmediatas dentro del marco de sus actividades cotidianas y con la concertación de las autoridades de la unidad.
- Para la autora resultó una experiencia positiva ya que se evidenció la importancia de la construcción y del trabajo colectivo ya que permitió no sólo validar la información obtenida en el diagnóstico y también alimentar y reforzar el trabajo realizado.
- El taller constituyó un espacio de intercambio y socialización entre los trabajadores de la dirección.

**Anexo H:** Propuesta de Misión, visión y principios orientadores elaborados en colectivo en el taller

**Misión:** La Dirección General de Participación Estudiantil adscrita al ente rector de la educación universitaria tiene como misión propiciar el fortalecimiento y consolidación del poder popular estudiantil mediante programas de capacitación, organización y formación de dirigentes estudiantiles de base y campañas de información, divulgación y realización de eventos especiales (congresos, encuentros, talleres, seminarios, foros,)

**Visión:** En el año 2015 somos una oficina con alta eficiencia y gestión de la comunicación en función de la misión encomendada y articulada a los objetivos del ente rector de la educación universitaria y del Estado venezolano. En consecuencia están claramente definidos los canales y fuentes de la información, existe una óptima utilización de las tecnologías de información y los servidores públicos se sienten comprometidos, individual y colectivamente con la misión.

### **Principios orientadores:**

**Integración:** Este principio determina que la gestión debe considerar a todos los funcionarios y/o unidades que la conforman articuladas entre sí en función de un objetivo común de la dirección y del Ministerio y del estado venezolano.

**Eficiencia en la acción:** Los objetivos deben cumplirse en el menor tiempo posible, al menor costo posible en términos financieros, tecnológicos, de recurso humano, etc.

**Pertinencia y oportunidad:** Los servicios que presta la unidad deben responder a necesidades concretas que plantean los usuarios y darse para el momento en que se necesitan.**Coherencia de acción:** Los servidores públicos deben trabajar en función de objetivos previamente definidos.

**Solidaridad:** Conlleva a que debe darse apoyo horizontal (entre los compañeros de un mismo rango o nivel) y vertical (entre los directivos y los funcionarios) para el desempeño individual y colectivo en la DGPE.

Participación protagónica y democrática: Este principio debe poner en práctica, en todos los ámbitos y niveles de trabajo, las características que en la Constitución se le asigna a la democracia en la república Bolivariana de Venezuela.