



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN
PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y
GESTIÓN DE PROYECTOS**



**Proyecto para la creación de un Plan de Comunicaciones Internas
utilizando procesos de coaching en la Universidad Politécnica
Territorial de Barlovento “Argelia Laya”**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:
Rodríguez Rangel Carolina. CI: V-10.810.146**

Asesorado por:
Martínez Romero Yaydik Alexandra
Rodríguez Alvarez Alberto

Caracas, Noviembre de 2017

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN
PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS**

**Proyecto para la creación de un Plan de Comunicaciones Internas
utilizando procesos de coaching en la Universidad Politécnica
Territorial de Barlovento “Argelia Laya”**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:
Rodríguez Rangel Carolina, CI: 10.810.146**

Asesorado por:
Martínez Romero Yaydik Alexandra
Rodríguez Alvarez Alberto

Caracas, Noviembre de 2017

Proyecto para la creación de un Plan de Comunicaciones Internas utilizando procesos de coaching en la Universidad Politécnica Territorial de Barlovento “Argelia Laya”

Autora: Carolina Rodríguez Rangel

Asesores: Martínez Romero Yaydik Alexandra
Rodríguez Álvarez Alberto

Año: 2017

RESUMEN

El presente trabajo de investigación estuvo basado en la creación de un Plan de Comunicaciones Internas utilizando procesos de coaching en la Universidad Politécnica Territorial de Barlovento “Argelia Laya” (UPTBAL), bajo la pregunta ¿cómo favorecer un buen desempeño organizacional que beneficie la comunicación permitiendo la calidad a pesar de las condiciones actuales del país? Los objetivos de la investigación fueron (i) Analizar la situación actual de las comunicaciones internas para identificar las fortalezas y debilidades en el área académica de la Universidad (ii) Analizar buenas prácticas que sean de utilidad para el diseño estratégico y operativo del plan de comunicaciones internas de la Universidad (iii) Diseñar los lineamientos estratégicos de comunicaciones internas utilizando los procesos de coaching en el área académica de la Universidad (iv) Plantear un plan operativo de comunicaciones internas utilizando los procesos de coaching en el área académica de la Universidad. La investigación es pertinente ya que la mejora de la comunicación interna va permitir en gran medida que la toma de decisiones se realice de modo eficiente, al igual de que fluyan las actividades que allí se realizan. La investigación es importante para el país debido a que se innovará dentro de una Institución del estado herramientas de la gerencia moderna como lo son los procesos de coaching. Para la Universidad servirá como antecedente a investigaciones futuras, para la autora ya que podrán aplicar conocimientos de coaching a la práctica que permitirán mejorar el desarrollo organizacional de la institución. El tipo de investigación fue aplicada, investigación y desarrollo y transeccional descriptiva y explicativa. Los instrumentos utilizados fueron observación directa y la encuesta estructurada guiada para conocer la situación de comunicaciones dentro de la Universidad. La población considerada para esta investigación fue el responsable del área académica, personal administrativo, coordinadores y docentes. El desarrollo de la investigación se realizó en un capítulo por objetivos específicos. El análisis de los resultados de la encuesta se plasma en el capítulo nueve. Los resultados afirman que existe una necesidad de comunicaciones internas eficientes para mejorar la toma de decisiones. Entre las lecciones aprendidas llevar a la práctica lo aprendido en la teoría, desarrollar el ciclo de vida de proyectos. La conclusión más importante es que la comunicación dentro del área académica de la Universidad Politécnica Territorial de Barlovento altamente deficiente. Existe la falta de motivación entre el personal de área académica. Hay carencia de un plan de comunicaciones que promueva la comunicación interna.

Línea de Trabajo: Planificación detallada del proyecto

Palabras clave: Comunicación efectiva, comunicación, proyecto, coaching, gerencia de proyecto.

DEDICATORIA

A mis hijos Verónica Carolina y Álvaro Eduardo por ser un motor que me inyecta energía para mostrar mi mejor versión cada día.

A mi sobrino David Eduardo por su apoyo incondicional.

A mi sobrino Andrés Alejandro por brindarme un abrazo de amor.

A mi hermana por siempre estar para mí siendo mi mano protectora.

A mi madre por mostrarme su tenacidad ante la vida.

A mi abuela Mamicarmen por ser inspiración para siempre ir detrás de mis sueños.

Los amo

AGRADECIMIENTO

Gratitud a Dios que me regala energía para levantarme y continuar mi recorrido.

Gratitud a la Universidad Monte Ávila por permitir un espacio de crecimiento profesional.

Gratitud a mis asesores, profesores y compañeros de estudio por otorgar su apoyo, muy especialmente a mis amigas a María Emilia Escar y Karla Milano por ser seres humanos extraordinarios.

Gratitud a los profesores Jorge Velazco y Ana Julia Guillen por toda su asesoría y servicio docente.

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	ii
Índice de Tablas.....	v
Índice de Gráficos.....	vi
Resumen.....	vii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I	
Planteamiento del problema.....	4
Objetivos.....	9
General.....	9
Específicos.....	9
Justificación.....	10
CAPÍTULO II	
Antecedentes.....	13
Bases teóricas.....	19
Bases Legales.....	46
Definición de Términos.....	50
CAPÍTULO III	
Tipo de Investigación.....	45
Diseño de la Investigación.....	45
Unidad de análisis.....	46
Técnicas y herramientas de recolección e interpretación.....	48
Operacionalización de las variables.....	52
Aspectos éticos de la investigación.....	53
CAPÍTULO IV	
Marco Organizacional.....	61
CAPÍTULO V	
Diagnosticar la situación actual de las comunicaciones internas en el área	

académica de la Universidad Politécnica Territorial “Argelia Laya” Ubicada En la Parroquia Higuerote Municipio Brión del Estado Bolivariano de Miranda.....	67
CAPÍTULO VI.	
Analizar buenas prácticas que sean de utilidad para el diseño estratégico y operativo del plan de comunicaciones internas de la UPTBAL.....	74
CAPÍTULO VII.	
Diseñar los lineamientos estratégicos de comunicaciones internas utilizando los procesos de coaching en el área académica de la UPTBAL.....	75
CAPÍTULO VIII.	
Plantear un plan operativo de comunicaciones internas utilizando los procesos de coaching en el área académica de la UPTBAL.....	77
CAPÍTULO IX.	
Lecciones aprendidas.....	79
Conclusiones y recomendaciones.....	80
Referencias.....	81
Anexos.....	85

Índice de tablas

Tabla de la Muestra.....	46
Operacionalización de Variable.....	52
Frecuencia Absoluta.....	67
Canvas.....	76
Estructura desagregada del trabajo.....	78

Índice de Gráficos

Gráfico 1.....	20
Gráfico 2.....	22
Gráfico 3.....	22
Gráfico 4.....	23
Gráfico 5.....	24
Gráfico pregunta 1.....	68
Gráfico pregunta 2.....	69
Gráfico pregunta 3.....	69
Gráfico pregunta 4.....	70
Gráfico pregunta 5.....	70
Gráfico pregunta 6.....	71
Gráfico pregunta 7.....	71
Gráfico pregunta 8.....	72
Gráfico pregunta 9.....	72
Gráfico pregunta 10.....	73

INTRODUCCIÓN

En América Latina y específicamente en Venezuela, hoy por hoy ... organizaciones se orientan hacia la búsqueda de la excelencia, manteniendo la competitividad en sus diferentes niveles y modalidades, a pesar de las circunstancias adversas de los países de la región. Se requiere sacar el mayor provecho de las competencias individuales de cada integrante en cualquier institución. De allí, que el gerente requiera abordar nuevos enfoques de la gestión organizacional y transformar la institución en un centro de interacción constructiva con el fin de elevar la calidad a pesar de las circunstancias.

La comunicación efectiva también significa hablar de coaching. Es una de las herramientas fundamentales para el logro de comprometer a los miembros de una organización de lograr el éxito con calidad a pesar de las dificultades o contrariedades que puede haber en un momento determinado. La comunicación en una organización implica múltiples interacciones que abarcan la transmisión de ideas, opiniones e inquietudes; por lo que juega un papel muy importante para el buen desempeño de las organizaciones, ya que así los sujetos conocen mejor sus actividades o tareas, logrando un mejor desempeño en sus labores.

Las Instituciones Universitarias como entes sociales están firmemente ligadas al proceso de la comunicación, debido a ello que es un fenómeno fundamental para su funcionamiento ya que la comunicación forma parte de las actividades de dirección, lo que indica que va de la mano con el propósito para lo cual fueron establecidas.

En este momento histórico, las organizaciones se orientan hacia la búsqueda y mantenimiento de la excelencia y la calidad en sus diferentes niveles y modalidades. Todo con la finalidad de lograr sacar el mayor provecho de las

competencias individuales de cada integrante de la institución. De allí que el gerente se vea en la necesidad de desprenderse de actitudes que por largos años se han considerado deseables, antes de abordar los nuevos enfoques de la gestión organizacional y transformar la institución en un centro de interacción constructiva con el fin de elevar la calidad.

En la actualidad las Instituciones Universitarias deben vencer paradigmas y adaptarse a los nuevos cambios, especialmente en el manejo de la información, incorporando desde los rectorados, coordinaciones o direcciones herramientas que permitan ir a la vanguardia del mundo moderno, ajustándose a las nuevas exigencias comunicacionales y nuevos procesos, que busquen un mejor y mayor desempeño de las personas que la conforman.

El presente trabajo especial de grado pretende desarrollar una propuesta de un Plan de Comunicación Interna para el área académica de la Universidad Politécnica Territorial de Barlovento Argelia Laya.

Para cumplir con este contenido, dicho está estructurado en diez capítulos los cuales se describen a continuación:

Capítulo I: Planteamiento del problema, objetivos del proyecto, justificación, alcance y limitación.

Capítulo II: Antecedentes, bases teóricas, bases legales, definición de términos básicos y aspectos éticos

Capítulo III: Tipo de investigación, diseño de la investigación, unidad de análisis, técnicas y herramientas de recolección e interpretación, fases de la investigación, Operacionalización de las variables y los aspectos éticos de la investigación.

Capítulo IV: Marco Organizacional.

Capítulo V: Diagnosticar la situación actual de las comunicaciones internas en el área académica de la Universidad Politécnica Territorial “Argelia Laya” Ubicada En la Parroquia Higuero Municipal Municipio Brión del Estado Bolivariano de Miranda.

Capítulo VI: Analizar buenas prácticas que sean de utilidad para el diseño estratégico y operativo del plan de comunicaciones internas de la UPTBAL

Capítulo VII: Diseñar los lineamientos estratégicos de comunicaciones internas utilizando los procesos de coaching en el área académica de la UPTBAL

Capítulo VIII: Plantear un plan operativo de comunicaciones internas utilizando los procesos de coaching en el área académica de la UPTBAL

Capítulo IX: “Lecciones aprendidas”. Se recogen las lecciones aprendidas de la investigación.

Capítulo XI: Conclusiones, recomendaciones.

Referencias y anexos

Capítulo I. Planteamiento de la Investigación

Planteamiento del problema

La Universidad Politécnica Territorial de Barlovento “Argelia Laya” (UPTBAL) es una comunidad de saberes que busca la formación integral de cada una de las personas que la componen. Dichos saberes toman cuerpo en cuanto conforman un cuerpo curricular de aprendizajes de los participantes, el desarrollo de las investigaciones que se promueven y la extensión que permiten multiplicarla en otros espacios y lugares.

El desempeño institucional de la Universidad depende, en gran medida, de la comunicación que se establezca entre las distintas instancias de la organización, especialmente entre directores y jefes de departamento, especialmente en momentos de dificultad y cambios organizacionales para adaptarse a estas circunstancias. Se hace importante tener una comunicación entre los diferentes integrantes de la organización. De acuerdo con Davis y Newton (citado por Rubio 2012) la comunicación es: “como una transferencia de información y comprensión entre dos o más personas considerándola como un puente entre los hombres permitiéndose compartir los sentimientos y conocimientos adquiridos” (p. 82).

Hoy en día hablar de comunicación se ha vuelto un tema relevante dentro de los núcleos familiares, las organizaciones y en los grupos sociales que conforman la sociedad, ya que muchas veces sentimos que ésta no es usada de la manera correcta y la información no llega a sus destinatarios de la manera en que se buscaba. Desde pequeños usamos la comunicación no verbal y luego verbal como una herramienta para interactuar y hacernos entender entre unos y otros. Con relación a esto Zayas (2010) mencionan que “la comunicación interpersonal es el nivel donde se produce la relación humana directa con mayor intensidad y es el

más efectivo en la comunicación humana. La comunicación interpersonal es un indicador del funcionamiento de la relaciones interpersonales” (p. 60).

A pesar que desde que desde que nacen los seres humanos están comunicándose, cometen los mismos errores y los mensajes muchas veces no son dados de manera adecuada. Al creer que saben hablar y escribir, saben comunicarse, pero existen ciertas habilidades y herramientas que se deben desarrollar para permitir que la comunicación sea exitosa. Este error que se está cometiendo en la comunicación ocurre en todas las edades, razas, estratos sociales y género, es un problema que ataca y disminuye la productividad de las instituciones. Llacuna (2008) dice: “Se puede considerar que una comunicación es efectiva cuando existe coherencia entre el lenguaje corporal y el verbal escogiendo el momento, las palabras y la actitud apropiada” (p. 2)

Uno de los problemas más reconocidos actualmente en el mundo es que los gerentes muchas veces no reconocen la necesidad de una comunicación focalizada en las herramientas de la comunicación dentro de las organizaciones ya que no entienden el objetivo de una correcta comunicación. En este caso que Llacuna (2008) establecen “la comunicación se ha entendido frecuentemente en la empresa como una mera "transmisión de información" de los directivos a los trabajadores. Sin embargo la comunicación debe ser una labor tenida en cuenta en toda una política de empresa” (p. 1). Del mismo modo no entienden que es imprescindible invertir dinero en esta actividad tan importante para alcanzar los objetivos dentro de las instituciones.

Las personas y sus habilidades de liderazgo, comunicación y compromiso, son las que fijan el éxito o fracaso de una institución, organización o proyecto, aquí coexisten redes de relaciones entre personas y redes de comunicaciones y esas comunicaciones son las que establecen el alcance de los objetivos. En este sentido Chiavenato (citado por Querales 2014) dice “la comunicación organizacional representa el proceso mediante el cual la información se mueve y es intercambiada entre las personas de una organización” (p. 16), así mismo la

seguridad de una organización está estrechamente relacionada con la comunicación que dispone.

En los actuales momentos es de gran importancia saber, qué es necesario hacer para que la eficiencia de los equipos sea mayor, es por esto que modelos de intervención como el Coaching son cada vez más usados dentro del ámbito organizacional.

Administrar un proyecto con las buenas prácticas significa cumplir con unos requisitos que garanticen su éxito de manera eficaz, Chamoun (2002) define un proyecto como “conjunto de esfuerzos temporales, dirigidos a generar un producto o servicio único”. En la actualidad los proyectos se rigen por fundamentos para su correcta realización, la guía del PMI (2013) señala “proporciona pautas para la dirección de proyectos individuales y define conceptos relacionados con la dirección de proyectos. Describe asimismo el ciclo de vida de la dirección de proyectos y los procesos relacionados, así como el ciclo de vida del proyecto” (p. 1). Para la correcta dirección de un proyecto es importante relacionar todos los procesos con las áreas de conocimiento.

En los proyectos la comunicación no deja de ser un factor de suma importancia, ya que constituye por sí misma una de las diez áreas de conocimiento planteada por el Project Manager Institute (PMI) como necesaria para la realización de proyectos. En este sentido la guía PMI (2013) establece:

La gestión de las comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados. Los directores de proyecto emplean la mayor parte de su tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, tanto si son internos (en todos los niveles de la organización) como externos a la misma (p 287).

El gerente de proyecto debe velar por ese flujo constante de la comunicación entre los miembros del equipo con el fin de canalizar los problemas y fortalecer las relaciones. Dentro de esta comunicación no solo es importante la información también lo son los medios empleados, las relaciones entre los interesados internos y externos y las distintas áreas que nutren al proyecto.

Una exitosa gerencia de proyecto viene dada por la capacidad de su gerente de indagar y presentar herramientas eficaces a su equipo de trabajo, el proyecto para la especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, se fundamenta en la materia Actualización Gerencial ya que es elemental para el manejo de proyectos que el gerente cuente con instrumentos para gerenciar los proyectos exitosamente. Según el cuadernillo elaborado por el comité de postgrado de Universidad Monte Ávila (2014) instituye que:

Educación para la gerencia es un fin ineludible de la Especialización de Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, y que se logrará a lo largo de la misma impartiendo conocimientos en el área administrativa, desarrollando destrezas habilitantes para el trabajo gerencial y fomentando valores de excelencia. En la formación básica –potencial inicial– de profesionales que se encuentran en las etapas iniciales de su carrera gerencial, es importante señalarles con claridad el camino – retos, dificultades y transformaciones personales– que implica convertirse en dirigente (p. 5).

En la UPTBAL se observó que el área académico existía una división entre responsable académico, los coordinadores de departamentos académicos y entre dichos coordinadores que originaba que la comunicación se manejase de forma poco eficiente. Se realizan peticiones a título personal, sin dejar constancia de la instrucción que se está dando, al igual que la petición de una información es solicitada normalmente con extrema urgencia ya que era para el día anterior, sin considerar orden de importancia o prioridad en cada caso.

Por la experiencia de laborar en la institución, también se percibe que los coordinadores de departamento tienen desconocimiento de cuál es la visión, misión, objetivos estratégicos y valores de la institución, en muchos casos desconocen las funciones de su cargo, en este sentido los procedimientos comunicacionales no van acorde con los objetivos de la institución. Se presentan casos que las decisiones de los coordinadores de departamentos, en base a sus funciones, son sobre pasadas por los directores, surgiendo una doble información o actuación.

Se maneja mucha información informalmente, lo que se convierte en resultados pocos eficientes, se descuidan muchas veces el nivel de interrelaciones, además suelen aparecer en las comunicaciones ambigüedad, imprecisión y confusión de los mensajes o contradicción de las órdenes emitidas.

Se da el caso de órdenes y contraórdenes sin dejar evidencia física de lo que se desea comunicar, resultando en que no hay un responsable directo en estas actuaciones, siendo una pérdida representativa de tiempo en las actividades ejecutadas. En definitiva, una comunicación interna eficaz ayudaría a que la organización funcione como un todo cohesionado, empujando a todos en la misma dirección y con la máxima fuerza posible.

De igual forma se observa que los procedimientos administrativos que implica el manejo de la información son muy engorrosos, existe un déficit en el flujo de la información lo que acarrea que el logro de los objetivo se haga cuesta arriba. Las comunicaciones escritas son impositivas y poco argumentativas, carecen de claridad y precisión.

Por lo expuesto anteriormente se requiere resolver la siguiente pregunta:

¿Cómo favorecer un buen desempeño organizacional que beneficie la comunicación permitiendo la calidad a pesar de las condiciones actuales del país?

Para ello se necesita dar respuesta a estas interrogantes:

¿Cuál es la realidad de las comunicaciones en el área académica de la UPTBAL?

¿Cómo han sido las experiencias exitosas en el diseño de un plan estratégico y operativo para comunicaciones internas?

¿Cómo serían los lineamientos estratégicos de comunicaciones internas en el área académica de la UPTBAL?

¿De qué manera la comunicación puede ser más efectiva en el área académica de la UPTBAL?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Proponer un Plan de Comunicaciones Internas Utilizando los procesos de coaching en el área académica de la Universidad Politécnica Territorial de Barlovento "Argelia Laya" Ubicada en la Parroquia Higuero Municipal Municipio Brión del Estado Bolivariano de Miranda.

Objetivos Específicos:

1. Diagnosticar la situación actual de las comunicaciones internas en el área académica de la Universidad Politécnica Territorial "Argelia Laya" Ubicada En la Parroquia Higuero Municipal Municipio Brión del Estado Bolivariano de Miranda.
2. Analizar buenas practicas que sean de utilidad para el diseño estratégico y operativo del plan de comunicaciones internas de la UPTBAL
3. Diseñar los lineamientos estratégicos de comunicaciones internas utilizando los procesos de coaching en el área académica de la Universidad

Politécnica Territorial de Barlovento “Argelia Laya” Ubicada en la Parroquia Higuerote Municipio Brión del Estado Bolivariano de Miranda.

4. Plantear un plan operativo de comunicaciones internas utilizando los procesos de coaching en el área académica de la Universidad Politécnica Territorial de Barlovento “Argelia Laya” Ubicada en la Parroquia Higuerote Municipio Brión del Estado Bolivariano de Miranda

Justificación e Importancia

Las instituciones a nivel universitario cumple un papel fundamental ya que son la fuente de preparación del sector profesional de un país, en este sentido es importante el funcionamiento de estas instituciones. Dentro de la UPTBAL la comunicación interna va permitir en gran medida que la toma de decisiones se realice de modo eficiente, al igual de que fluyan las actividades que allí se realizan.

El proyecto tiene como intención fundamental proponer la creación de un Plan de Comunicación Interna, utilizando procesos de coaching para promover la comunicación, esta idea pretende incorporar herramientas modernas en las prácticas gerenciales que logren una transformación rápida y acorde con los objetivos estratégicos de la institución. Vale decir, que implementar y gestionar los procesos de comunicación interna proporciona la ventaja de manejar una de las herramientas más interesantes para la gestión empresarial. Gestión que tiene efecto en los cinco grandes elementos que conforman la relación empresa / empleado: Empresarial (gestión), Humanista (motivación), Cultural (cultura organizativa), Institucional (relaciones), y Social (identidad corporativa).

A través de los proceso de coaching se puede lograr un cambio rápido y eficientemente en la comunicación entre las unidades de mando dentro de la

institución, corrigiendo las actividades que se realizan y siendo más asertiva la toma de decisiones.

La planificación estratégica es una herramienta para tomar decisiones de alto impacto, para definir prioridades, para generar visiones potentes de a donde se pretende ir y para marcar un perfil propio y diferencial. Un Plan Estratégico de comunicaciones internas se establece para garantizar continuamente que los objetivos de una organización se puedan alcanzar, permitiendo que el trabajo fluya adecuadamente con una planificación acorde a las necesidades originales y prestando un servicio con los instrumentos necesarios para llegar a donde se desee llegar.

Este proyecto será un aporte al trabajo investigativo dentro de la UPTBAL ya que servirá de antecedentes para investigaciones futuras que vayan en pro del desarrollo universitario, no solo a nivel local sino también a nivel nacional.

A nivel profesional permitirá a la autora desarrollar las destrezas del coaching y de gerencia de proyectos en un ambiente con necesidades importantes, contribuyendo de manera significativa al mejoramiento de la institución. Al igual que incorporar nuevos procesos que permitirán producir mejores profesionales desde un punto de vista más humanitario, ayudando a desarrollar una sociedad que trabaje en aumento del SER y no desde el HACER.

Desde el punto de vista social el proyecto será aporte en tener dentro de la UPTBAL un ambiente de trabajo armónico con mejores relaciones interpersonales entre cada una de las personas que forman parte de la vida universitaria ya que tendrá gerentes con herramientas que les permitan optimizar la comunicación interna continuamente.

El presente Trabajo Especial de Grado apoya las mejores prácticas de proyecto ya que se utilizan nuevas y exitosas estrategias que brindara a un gerente de proyecto mejor desempeño al momento de dirigir efectivamente un proyecto.

Alcance y limitación

Este proyecto estará enfocado en el área académica, coordinadores de división, coordinadores de departamentos académicos y personal administrativo de la Universidad Politécnica Territorial de Barlovento Argelia Laya (UPTBAL), ya que estos representan los gerentes de proyectos a nivel de la universidad, siendo garantes de que se cumplan los objetivos estratégicos de la misma.

El presente proyecto se llevará a cabo en el periodo desde Julio 2016 hasta Noviembre 2017, con un cronograma que permitirá el cumplimiento de los lapsos para lograr la metodología establecida para cada capítulo, recolección de datos y el desarrollo del ciclo de vida del proyecto.

En este sentido este proyecto se enmarca en la línea de la Actualización Gerencial, ya que es una innovación, por el hecho de incluir la metodología coaching dentro de la universidad, para con ello lograr un mejor desempeño de las coordinaciones académicas, traduciendo todo esto en una transformación integral de la universidad.

Una de la principal limitación que pueden presentarse en este proyecto es la revisión de antecedentes motivado a que el coaching es una herramienta relativamente nueva que todavía presenta mejoras en sus aplicaciones, lo que limita la obtención de fuentes bibliográficas y estudios previos, al igual que la incorporación de un plan estratégico de comunicaciones internas dentro de la universidad representa un nuevo paradigma.

Capítulo II. Marco Teórico

Antecedentes

Se refieren a las investigaciones, trabajos de ascensos, reportes de eventos científicos, trabajos especiales de grado preferiblemente del mismo nivel o superior, culminados o en proceso, que tengan relación directa con el de la investigación que se realiza. Según Arias (2006) “Los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones.” A continuación se presentan trabajos de investigación relacionados con el tema de estudio:

Portilla (2014) presentó investigación para optar al título de Magister en Comunicación Organizacional titulada: ***Plan Estratégico de comunicación interna para una institución descentralizada del gobierno***. El objetivo de esta investigación fue conocer la situación actual de la institución. El presente estudio es una investigación descriptiva concluyente. La investigación concluyente es un diseño de investigación cuyo objetivo principal es facilitar la toma de decisiones al determinar, evaluar y seleccionar el mejor curso de acción ante una situación dada. La investigación descriptiva es un tipo de investigación concluyente que tiene como principal prioridad la descripción de las funciones y características del mercado; como la descripción de las características relevantes de un grupo de consumidores. El diseño de este tipo de investigación responde a las preguntas: quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo. La población y muestra fue un total de 512 colaboradores, únicamente se respondieron 435 encuestas, lo que corresponde a un 85% del total de la población. Los instrumentos de recolección de datos fueron cuadro de cotejo, guía de entrevistas semi estructurada y profunda y guía de entrevista de validación. La principal conclusión a la que se llegó en este estudio fue que la correcta planificación de la comunicación interna, en la institución que es objeto de estudio, coadyuvará a una mejor gestión de la

comunicación interna y al desarrollo de confianza que se genera de las relaciones interpersonales. Asimismo, promoverá la motivación e integración de los colaboradores a nivel departamental e interdepartamental, de lo cual, se obtendrá como resultado la consolidación de la identidad institucional.

Este estudio tiene una relación muy estrecha con el presente proyecto ya que el tema central es un plan estratégico de comunicaciones internas para una institución, en este sentido ha permitido desarrollar el marco del teórico y definir conceptos relacionados con el tema de estudio, permitiendo profundizar en el tema.

Pacheco (2014) presentó Trabajo Especial de Grado para optar por el título de Magister en Gestión Empresarial titulado: ***Plan Estratégico de comunicación integral para la cooperativa de ahorro y crédito Gonzanamá***. Este trabajo tiene como objetivo examinar, identificar y determinar las principales causas que han repercutido de manera negativa en el desarrollo de la gestión integral comunicacional de la organización en relación con sus socios clientes reales y potenciales de la parroquia Gonzanamá. Fue utilizada la metodología estudio exploratorio descriptivo, el diseño de la investigación concluyente. La población de esta investigación estuvo conformada por la población de la parroquia Gonzanamá que sean socios-clientes reales o potenciales, con una muestra de 306 personas del total de la población. La técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta para obtener los datos de la investigación. Como principal conclusión se determinó que el éxito de toda organización está fundamentado en el hecho de tener un plan estratégico de comunicación, considerando la necesidad de implementar modelos sistemáticos y factibles fortaleciendo los canales y medios de comunicación dentro de las organizaciones, buscando el direccionamiento de la información de forma oportuna, eficaz y eficiente para mejorar su imagen y su desarrollo. En este plan se formularon estrategias metodológicas de información y comunicación con el propósito fundamental de producir un cambio clave en el

proceso sistemático de comunicación a nivel interno y externo de la entidad financiera.

Esta investigación apoya al presente proyecto ya que se presenta un plan estratégico de comunicación integral lo que permitirá definir las políticas comunicacionales y medios que se emplearán en el presente proyecto.

Zambrano (2013) presentó investigación titulada: ***Comunicación Interna y manejo de conflictos en organizaciones de servicios públicos del Estado Zulia***. La investigación tuvo como objetivo analizar la relación entre Comunicación Interna y Manejo de Conflictos en Organizaciones de servicios públicos. La fundamentación teórica se basó en las tendencias de varios investigadores. Es una investigación es de tipo descriptiva, correlacional, de campo, con un diseño no experimental, transversal, de campo; la población conformada por ochenta y siete (87) gerentes y ciento veintiséis (126) administrativos, a los que aplicó la fórmula de Sierra Bravo para obtener una muestra de cincuenta y seis (56) sujetos. Se utilizó un instrumento con noventa y tres (93) ítems, con 5 alternativas de respuestas validadas expertos. Se concluyó que en las Organizaciones de servicios públicos la utilizan medianamente los componentes de la comunicación interna, igualmente se observó la presencia de barreras en la comunicación, razón por la cual, el manejo de conflictos es medianamente adecuado observando que los niveles de conflictos se dan por desajustes de los roles de cada uno de los miembros de las empresas clasificándolos en tres niveles: interpersonal, intrapersonal, intergrupala. Se recomienda presentar a las gerencias de las instituciones autónomas de acción Municipal del Municipio San Francisco dar a conocer los resultados alcanzados a fin de aportar datos que pueden contribuir con la disminución de los conflictos mediante la comunicación interna.

Roca (2012) realizó investigación titulada: Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de ciencias de Educación de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-ii.

Lima. Perú. El principal objetivo fue Analizar la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la facultad de ciencias de la educación de la universidad nacional san Cristóbal de huamanga. El nivel de investigación fue correlacional con diseño transversal. La muestra fue de 100 docentes y 240 estudiantes seleccionados de manera sistemática. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y los instrumentos, la escala de cultura organizacional y escala de comunicación interna. En el análisis estadístico de los datos se empleó la prueba Chi Cuadrado y el Coeficiente de Correlación de Pearson, que confirmó la relación altamente significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional según docentes. Los resultados de la investigación determinaron que, el 59% de docentes señalan que la comunicación interna en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es ineficaz y su cultura organizacional desfavorable (58%). En conclusión, al 95% de nivel de confianza, existe relación significativa entre las dimensiones de la comunicación interna y la cultura organizacional según los docentes y estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad.

Esta investigación sirvió para apoyar al presente proyecto debido a que dentro de sus bases teóricas se fundamentan las teorías de comunicación y su implicación en el desarrollo de las organizaciones.

*Rubio (2012) realizó una investigación titulada: **Comunicación gerencial y relaciones interpersonales en las empresas mixtas del Municipio Maracaibo del estado Zulia.** Esta investigación se realizó con el objetivo de determinar la relación entre comunicación y relaciones interpersonales. El tipo de investigación fue descriptiva, correlacional y de campo, con un diseño no experimental transversal. La población estuvo conformada por 4 gerentes, 14 supervisores y 54 analistas. La conclusión a la que llegó el autor fue que en muchos casos hay transferencia de información, los estilos de comunicación son generalmente unilaterales, normalmente se presentan obstáculos que dificultan la comunicación*

y es necesario detectarlo para aplicar los correctivos y mejorar la comunicación más eficiente, existen factores que influyen en las interrelaciones.

A través de esta investigación se brinda un aporte ya que se muestra clara la importancia de las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones y como es la repercusión en el logro de los objetivos de las instituciones y demostrando la importancia de una comunicación efectiva a las organizaciones, aclarando a la autora este tema que es la variable principal en este estudio.

Rojas (2011) Publicó artículo titulado: ***La comunicación Interna: Una herramienta para generar permanencia y aumentar la productividad en las organizaciones.*** El objetivo de este trabajo es diagnosticar y formular recomendaciones sobre el estado situacional de la comunicación interna. La metodología utilizada se dividió en un estudio exploratorio el cual se fundamentó en fuentes primarias y secundarias, así mismo durante el estudio se realizó entrevista a profundidad de una forma estructurada con una guía de preguntas para mantener el orden, las mismas fueron divididas en dos de acuerdo con la segmentación del grupo, primero a 11 personas con rango de autoridad como mandos medios y a 12 personas que pertenecían al grupo de administración y operarios y el otro fueron al personal de recursos humanos.

Concluyendo que la comunicación dentro de las organizaciones no puede ser considerada solo los medios como se comunica sino debe ir acompañada de toda una planificación considerando los objetivos de la organización, así mismo se debe definir claramente los procesos de comunicación interna ejecutados en las organizaciones para maximizar los recursos disponibles. . Todo lo anterior se cumplirá a través de un plan de comunicación interna que derive en políticas, procedimientos y acciones integrales, eficientes, eficaces y congruentes con el plan estratégico de la organización.

El presente artículo pretendió mostrar una serie de recomendaciones que logren generar un compromiso en los colaboradores hacia las labores de las instituciones, ayuden a tomar decisiones convenientes, consoliden las políticas y la identidad de la organización, integren al personal, delimiten roles laborales, satisfagan las necesidades de los clientes internos y los motiven, mejoren la calidad de vida de los colaboradores, generen una buena sinergia de trabajo, descentralicen funciones, maximicen el aprovechamiento de oportunidades, reduzcan los conflictos, mejoren la comunicación entre departamentos, mejoren las adaptaciones al cambio, generen un sentido de pertenencia y aumenten la productividad de los procesos y del recurso humano

De Aguilera, Farías y Baraybar (2010) publicaron estudio titulado: ***La Comunicación Universitaria: Modelos, tendencias y herramientas para una nueva relación con sus públicos.*** El objetivo de esta publicación fue realizar un recorrido por los distintos modelos de Comunicación Universitaria y su evolución en el tiempo. Se analizan desde una perspectiva propositiva las principales tendencias europeas en materia de estrategias universitarias y de comunicación usando como ejemplo 30 universidades europeas. La estructura básica del artículo se resume en tres apartados claramente diferenciados: que une las líneas principales de la comunicación universitaria con los modelos dominantes de universidad y de comunicación en un medio social dado; que examina las tendencias y prácticas más relevantes de la comunicación universitaria, y que resalta aspectos estratégicos y tácticos del marketing y las redes sociales.

La principal conclusión fue que relación de las universidades con sus públicos se sustenta en el cambio de paradigma del modelo de comunicación aplicado en la comunicación organizacional e institucional, en la concepción estratégica de la comunicación como agente de mediación entre el interés público y las acciones socialmente responsables de las universidades, en la creación de vínculos socioculturales con las comunidades y el entorno, y en la construcción dialógica de

la imagen de la institución por medio de canales y estrategias seleccionados en función de la situación retórica de que se trate.

Para el presente proyecto esta publicación apoyo a la autora a tener una idea más clara que las nuevas tendencias comunicacionales en Europa que las universidades latinoamericanas deben considerar para brindar a sus públicos una eficiencia en sus actividades.

Pereira (2010) llevó a cabo una investigación titulada: ***Diseño de servicio de consultoría en gerencia de proyectos para la empresa proyectos civiles 4520 C.A.*** El objetivo general de esta investigación fue diseñar un servicio de consultoría que permita gerenciar proyectos utilizando las mejores prácticas establecidas por el PMI. La metodología utilizada fue descriptiva correlacional de tipo proyectiva, ya que se proponen soluciones. Documental, de campo y transaccional. Las Técnicas de recolección de campo utilizadas fueron entrevistas, observación y revisión documental. Esta investigación tuvo como principal conclusión la elaboración de un plan basado en las mejores prácticas del PMI para el diseño del servicio de consultoría, se realizaron todos los procesos que contempla un proyecto, permitiendo a la organización obtener herramientas para mejoría significativa en los procesos de la organización.

El aporte de esta investigación al presente proyecto es el manejo que presenta el autor en el ciclo de vida de proyecto, los procesos y las áreas de conocimiento que se deben considerar en la elaboración de un proyecto, el cual se explica de manera detallada y estructurada en base a las buenas prácticas de PMI.

Bases teóricas

Son todos los fundamentos teóricos que servirán de soporte, sustento o base al estudio que se realiza. Según Arias (2006) “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”.

Dirección de Proyectos y Gestión de la Comunicación

La dirección de proyecto es la capacidad de gestionar un proyecto aplicando las buenas prácticas para conseguir alcanzar los objetivos de este. En este sentido PMI (2013) menciona “La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo”(p 5).

Para dirigir un proyecto hay que considerar las diez áreas de conocimientos que deben tenerse en cuenta para conseguir los objetivos del mismo, estas áreas de conocimiento se utilizan en la mayoría de los proyectos, durante la mayor parte del tiempo. Los equipos de proyecto las deben utilizar, al igual que otras áreas de conocimiento, de la manera más adecuada en su proyecto específico. Las áreas de conocimiento son: gestión de la integración del proyecto, gestión del alcance del proyecto, gestión del tiempo del proyecto, gestión de los costos del proyecto, gestión de la calidad del proyecto, gestión de los recursos humanos del proyecto, gestión de las comunicaciones del proyecto, gestión de los riesgos del proyecto, gestión de las adquisiciones del proyecto y gestión de los interesados del proyecto. Estas áreas de conocimiento se integran a los cinco grupos de procesos se muestra en el siguiente gráfico:

ÁREA DE CONOCIMIENTO (GESTIÓN)	NÚMERO DE PROCESOS	INICIO	PLANIFICACIÓN	EJECUCIÓN	MONITOREO Y CONTROL	CIERRE
1 INTEGRACIÓN	6	ACTA DE CONSTITUCIÓN	PLAN DEL PROYECTO	DIRIGIR EL PROYECTO	CONTROLAR EL TRABAJO CONTROLAR CAMBIOS	CERRAR EL PROYECTO
2 ALCANCE	6	0	PLANIFICAR ALCANCE RECOPILAR REQUISITOS DEFINIR ALCANCE CREAR LA E.D.I.T	0	VALIDAR ALCANCE CONTROLAR ALCANCE	0
3 TIEMPO	7	0	PLANIFICAR CRONOGRAMA DEFINIR ACTIVIDADES SECUENCIAR ACTIVIDADES ESTIMAR RECURSOS ESTIMAR DURACION DESARROLLAR CRONOGRAMA	0	CONTROLAR CRONOGRAMA	0
4 COSTO	4	0	PLANIFICAR COSTOS ESTIMAR COSTOS PRESUPUESTO	0	CONTROLAR COSTOS	0
5 CALIDAD	3	0	PLANIFICAR LA CALIDAD	A SEGUIR LA CALIDAD	CONTROLAR LA CALIDAD	0
6 RECURSOS HUMANOS	4	0	PLANIFICAR LOS RRHH	ADQUIRIR EQUIPO DESARROLLAR EQUIPO GESTIONAR EQUIPO	0	0
7 COMUNICACIONES	3	0	PLANIFICAR LAS COMUNICACIONES	GESTIONAR LAS COMUNICACIONES	CONTROLAR LAS COMUNICACIONES	0
8 RIESGO	6	0	PLANIFICAR GESTION RIESGOS IDENTIFICAR LOS RIESGOS ANÁLISIS CUALITATIVO ANÁLISIS CUANTITATIVO PLAN DE RESPUESTA	0	CONTROLAR LOS RIESGOS	0
9 ADQUISICIONES	4	0	PLANIFICAR LAS ADQUISICIONES	EFFECTUAR LAS ADQUISICIONES	CONTROLAR LAS ADQUISICIONES	CERRAR LAS ADQUISICIONES
10 INTERESADOS	4	IDENTIFICAR LOS INTERESADOS	PLANIFICAR LOS INTERESADOS	GESTIONAR LOS INTERESADOS	CONTROLAR LOS INTERESADOS	0
TOTAL	47	2	24	8	11	2

Grafico 1 Proces PMI (2013)

El éxito de un proyecto viene dado por la comunicación efectiva entre el gerente y las personas que conforman el equipo de proyecto. Es por ello que al respecto el PMI (2013) indica “el éxito en la dirección de proyectos de una organización depende en gran medida de un estilo de comunicación efectivo dentro de la organización, sobre todo si se considera la globalización de la profesión de dirección de proyectos. Las capacidades de comunicación dentro de la organización tienen gran influencia en la forma en que se llevan a cabo los proyectos” (p 21). La principal habilidad de un gerente de proyecto es su capacidad de comunicarse con su equipo

Para la gerencia de proyectos una de las áreas de conocimiento es la gestión de comunicación debido a que un líder de proyecto de tener una característica que es el manejo eficiente y eficaz de las comunicaciones en todo el tiempo de duración del proyecto. PMI (2013) indica

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados. Los directores de proyecto emplean la mayor parte de su tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, tanto si son internos (en todos los niveles de la organización) como externos a la misma (p 287).

Los procesos de la gestión de comunicaciones son: Planificar, gestionar y controlar las comunicaciones dentro del proyecto, se refieren de acuerdo al PMI (2013)

Planificar la Gestión de las Comunicaciones: El proceso de desarrollar un enfoque y un plan adecuados para las comunicaciones del proyecto sobre la base de las necesidades y requisitos de información de los interesados y de los activos de la organización disponibles.

Gestionar las Comunicaciones: El proceso de crear, recopilar, distribuir, almacenar, recuperar y realizar la disposición final de la información del proyecto de acuerdo con el plan de gestión de las comunicaciones.

Controlar las Comunicaciones: El proceso de monitorear y controlar las comunicaciones a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto para asegurar que se satisfagan las necesidades de información de los interesados del proyecto.

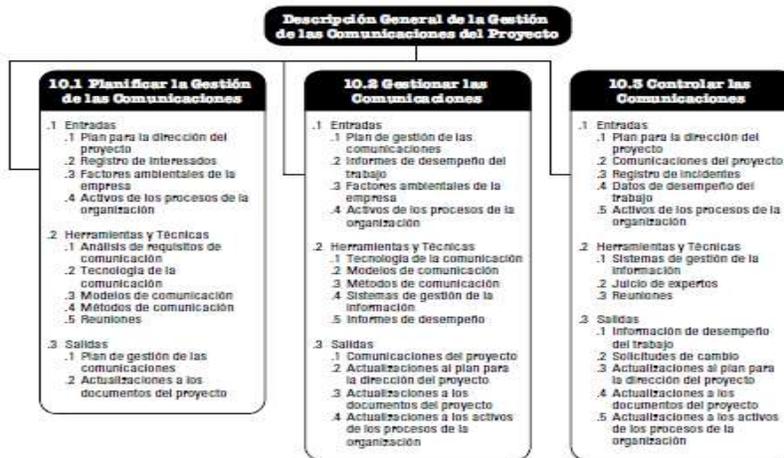


Grafico 2 PMI (2013)

Planificar la Gestión de las Comunicaciones:

El éxito final de cualquier proyecto está garantizado por la planificación de las comunicaciones. Una planificación indebida de las comunicaciones puede dar por resultados una serie de problemas tales como retrasos en la entrega de mensajes, comunicación de información a personas incorrectas, comunicación insuficiente para los interesados y mala interpretación o comprensión del mensaje transmitido. Con respecto a esto el PMI (2013) dice “En la mayoría de los proyectos, la planificación de las comunicaciones se realiza de forma muy temprana, por ejemplo durante el desarrollo del plan para la dirección del proyecto” (p 290).



Grafico 3 PMI (2013)

Gestionar las Comunicaciones:

El beneficio clave de este proceso es que permite un flujo de comunicaciones eficaz y eficiente entre los interesados del proyecto. Una comunicación eficaz quiere decir que la información se suministra en el formato apropiado, en el momento preciso, a las personas correctas y con el impacto deseado. Una comunicación eficiente involucra exclusivamente la información necesaria. Se planifica la información necesaria para el proyecto, cuántos y cuáles son los involucrados, se determina quien se comunica con quien, cuales son los canales de comunicación y con qué tecnología de comunicaciones se cuenta.



Gráfico 4 PMI (2013)

Controlar las Comunicaciones:

Se asegura que los interesados reciban sus requisitos de información en tiempo y forma. El beneficio clave de este proceso es que asegura, en cualquier instante, un flujo óptimo de información entre todos los participantes de la comunicación.

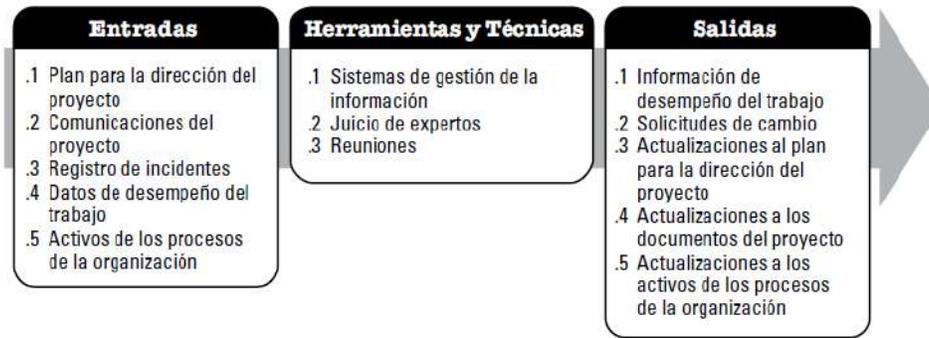


Gráfico 5 PMI (2013)

La Comunicación interna en las Organizaciones

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de ella. Rojas (2008) indica:

Toda institución debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos a nivel interno para que se promueva la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales. (p. 2)

Definición de Comunicación

Según Katz y Khan (citado por Rojas 2008) la comunicación “es un proceso por el que los individuos interactúan entre sí, mediante símbolos que representan información, ideas, actitudes y emociones con el fin de influirse mutuamente” (p. 2).

En la actualidad la comunicación es una actividad indispensable en la vida de toda organización. De cualquier manera, el mensaje o los mensajes se transmiten

siempre del mismo modo, basándose en elementos del proceso de comunicación los cuales son:

- **El emisor:** Elemento que genera la información y dirige todo su proceso.
- **El canal:** por donde discurre la información.
- **El código:** usado para la transmisión: palabras o expresiones corporales comprendidas inicialmente de la misma manera por todos los usuarios.
- **El receptor:** Elemento que recibe la información e intenta comprender su significado.

Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional la podemos entender bajo tres premisas básicas:

Como un **Proceso Social**, que no es más que un conjunto de mensajes que se intercambian éntrelos integrantes de una organización, y entre estas y sus diferentes públicos externos.

Como una **Disciplina**, campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de comunicación dentro de las organizaciones, entre estas y sus medios.

Como **Conjunto de Técnicas y Actividades**, serie de conocimientos generados a través de la investigación dentro de las organizaciones desarrollando estrategia para facilitar y agilizar el mensaje que se da entre los miembros de una organización y sus diferentes públicos. De acuerdo a este se pueden mencionar dos públicos a los que va dirigida la comunicación dentro de las organizaciones:

Comunicación Interna: Actividades creadas por la organización para mantener y mejorar las buenas relaciones entre los miembros de la organización, a través de diferentes medios de información que los mantenga informados, cohesionados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos de la organización.

Comunicación externa: Conjunto de mensajes emitidos por la organización para cada uno de sus diferentes públicos externos, con el fin de mantener una buena relación, proyectar la imagen de la organización y promover sus servicios.

La comunicación organizacional de acuerdo a Cerón (citado por Castor 2012)

es uno de los factores fundamentales de las empresas, es una herramienta, es un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo (p 65).

En las comunicaciones organizacionales la información debe ser precisa, manejando los tonos emocionales adecuados para llegar de manera correcta a cada una de las personas que la reciben. Es un ingrediente vital ya que si no existe comunicación, no existe organización. Por ello que la comunicación organizacional no debe existir solamente internamente, sino debe exteriorizar cuales son los objetivos y logro a sus competidores y a la sociedad.

Comunicación Efectiva

Se puede considerar que una comunicación es efectiva cuando existe coherencia entre el lenguaje corporal y el verbal escogiendo el momento, las palabras y la actitud apropiada. El mensaje que se desea comunicar ha de llegar a la persona o

grupos considerados apropiados para recibirlos y seguidamente se produzca el cambio de conducta esperado en el receptor.

La comunicación facilita la especialización, diferenciación y maduración del individuo y este usa su sistema comunicativo para recibir y transmitir mensajes y obtener información, operar con la información existente a fin de deducir nuevas conclusiones que no habían sido directamente percibidas, y para reconstruir y anticipar hechos futuros, iniciar y modificar procesos fisiológicos dentro de su cuerpo e influir y dirigir a otras personas y acontecimientos externos.

Los principales requisitos de la comunicación efectiva son los siguientes:

- **Claridad:** La comunicación debe ser clara, para ello el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, deben ser accesibles para quien va dirigida.
- **Integridad:** La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de objetivos.
- **Aprovechamiento de la organización informal:** La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información formal.
- **Equilibrio:** Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.
- **Moderación:** La comunicación ha de ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.
- **Difusión:** Preferentemente toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo innecesario.
- **Evaluación:** Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

Barreras de la comunicación

En ocasiones la comunicación resulta algo dificultosa que se lleve a cabo, debido a que existen inconvenientes que hacen que esta no llegue a ser totalmente eficaz, las principales barreras son las siguientes:

- Psicológicas: Emociones.
- Valores.
- Hábitos de conducta.
- Percepciones.
- Físicas: Ruidos.
- Semántica: Símbolos (palabras, imágenes, acciones) con distintos significados
- Otros: Interrumpir.
- Cambiar de tema.
- No escuchar.
- Interpretaciones.
- Responder a una pregunta con otra pregunta.
- Rotulaciones.

Existen diferentes razones por las que podemos clasificar los diversos tipos de comunicación, estos son los siguientes:

1- Por los canales y contenido se puede dividir en:

- **Formal:** Se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. Lleva un contenido querido y ordenado por la empresa. (correspondencia, instructivos, manuales, etc.).
- **Informal:** Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales aunque se puede referir a la organización, este tipo de

organización es de gran importancia, ya que por su característica puede llegar a influir más que la comunicación formal. (comentarios, chismes, rumores, opiniones, etc.)

2.- Por el receptor pueden ser:

- **Individual:** Cuando va dirigida a una persona en concreto.
- **Genérica:** Cuando va dirigida a un grupo sin precisar nombres de personas.

3.- Por la obligatoriedad que se espera en la respuesta:

- **Exhortativa:** Espera una acción sin imponerla obligatoriamente.
- **Informativa:** Simplemente comunica algo, sin señalar nada que se espere, al menos en un plazo inmediato.
- **Imperativa:** Exige una respuesta precisa

4.- Por su forma de ser:

- Oral
- Escrita
- Grafica

5.- Por su sentido:

- **Horizontal:** Se da en niveles jerárquicos semejantes: "memoranda, circulares, juntas, etc."
- **Vertical:** Cuando fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior: "ordenes o instrucciones" o viceversa "quejas, reportes, sugerencias".

Comunicación organizacional interna

La comunicación organizacional interna es aquella que instauran las instituciones y forman parte de su cultura o de sus normas. En las empresas existe la comunicación formal e informal. Indica Castor (citado por García 2011) “la comunicación organizacional interna está orientada al grupo de personas que conforman una institución” (p 29). La comunicación puede producirse de manera:

Formal: Se refiere a contenido netamente a aspectos laborales únicamente. En ella se utiliza la escritura como medio para llegar al receptor y se produce de manera lenta ya que debe cumplir con una serie de pasos.

Informal: Se refiere a que a pesar del que contenido de las comunicaciones es de carácter laboral, utiliza canales no oficiales (reuniones informales en pasillos, cafetín entre otros)

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL FORMAL

La acción coordinada y el trabajo en equipo contribuirán a lograr los objetivos estratégicos. De acuerdo a Katz y Khan (1986) en Rojas (2008) “Los procesos de comunicación permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema”.

La comunicación es igualmente un elemento de transformación ya que permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y ejemplos de gestión que acompañan el desarrollo organizacional. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento, de este modo la comunicación al incrementar la posibilidad de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

La buena gestión de una comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización. La comunicación efectiva entre los empleados es fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización, la comunicación debe fluir en todos los sentidos.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INFORMAL

Este estilo de relaciones está basado en la espontaneidad, no en la jerarquía, surge de la interacción social entre los miembros y el desarrollo del afecto o amistad entre las personas. La comunicación informal puede beneficiar o perjudicar a las empresas, según como se emplee.

De forma positiva, ayuda a la cohesión del grupo y a dar retroinformación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado. Este tipo de comunicación aporta incuestionables beneficios a las personas implicadas en ellas y son útiles a la organización. Pensemos en la comunicación que se desarrolla en el contexto de grupos informales en términos de refuerzo de la cohesión grupal, o para generar y fortalecer la cultura de la organización, o como medio para aclarar comunicaciones formales ambiguas o deficientes.

De forma negativa, el rumor o chisme, es un distorsionador de la productividad y no ayuda, solo demora y perjudica a las personas y a la organización. Allport y Postman (1973) lo definen como enunciado ligado a “los acontecimientos cotidianos, destinado a ser creído, transmitido de una persona a la otra, sin que existan datos concretos que permitan establecer su exactitud”(p73). Las disfunciones se producen cuando la cohesión se desarrolla en torno a las normas contrarias a las pautas establecidas o cuando estas comunicaciones se traducen

en rumorología y dan lugar a un conocimiento generalizado y erróneo sobre temas que afectan a la organización o sobre incidencias personales de sus miembros.

Estos rumores se hacen especialmente peligrosos a causa de: los procesos de distorsión, a la extrema rapidez con que circulan, el gran tamaño de la audiencia y su capacidad de convencimiento y credibilidad.

COMUNICACIÓN DESCENDENTE

De la dirección o gerencia hacia el personal: los gerentes y supervisores deben asegurarse que los empleados que les reportan cuenten con la información necesaria para hacer su trabajo de forma efectiva. Los mensajes que circulan de arriba abajo se refieren casi siempre a pedidos de información de rutina, también puede tratarse de ordenes instrucciones o decisiones específicas relativas a acciones a encarar, medidas de organización o medidas personales. La comunicación descendente se caracteriza por poseer un contenido demasiado específico, transmite mensajes predominantemente relacionados con la ejecución y valoración de la tarea, órdenes y especificaciones de trabajo relacionadas con las funciones a realizar, los objetivos a alcanzar, las líneas de acción que conviene respetar, el nivel de cumplimiento de la tarea. Esta comunicación da prioridad a los intereses de la organización y descuida muchas veces el nivel socio-integrativo, otros problemas que suelen aparecer en las comunicaciones descendentes son la ambigüedad, imprecisión y vaguedad de los mensajes o la contradicción de las órdenes emitidas.

COMUNICACIÓN ASCENDENTE

Del personal hacia la dirección: Los gerentes deben asegurarse que los empleados cuenten con los mecanismos y se vean obligados a mantenerlos informados acerca de los asuntos organizacionales y de negocios. Los mensajes que circulan de abajo a arriba se refieren a las informaciones de rutina necesarias

para el trabajo en los diferentes niveles de la empresa. Este tipo de comunicación es de vital importancia en las organizaciones basadas en la información. Muchas de las deficiencias o puntos débiles de este tipo de comunicación podrían evitarse recurriendo al feed-back. La comunicación ascendente se convierte en una herramienta que proporciona una retroalimentación importante sobre la efectividad de las comunicaciones descendentes y sobre los problemas de la organización. Permite a los trabajadores plantear sugerencias para la solución de problemas o propuestas de mejora. Para generar información útil desde abajo principalmente requiere hacer dos cosas: Los gerentes deben facilitar la comunicación ascendente y deben motivar a sus empleados a proporcionar informaciones válidas. Su buen funcionamiento hace que los empleados perciban un real interés de los superiores hacia ellos, disminuyendo las presiones de trabajo y la tensión de las relaciones interpersonales.

COMUNICACIÓN HORIZONTAL

Entre personal de igual jerarquía: Este tipo de comunicación fluye entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel de jerarquía. La comunicación entre compañeros tiende a basarse en el entendimiento mutuo y debido a que unas comunicaciones continuadas forman la solidaridad del grupo, los grupos de trabajo dan una respuesta colectiva a los problemas. La comunicación horizontal tiene diversas funciones importantes: permite compartir información, coordinar y resolver problemas entre las unidades, ayuda a resolver conflictos, permite la relación entre iguales, proporciona apoyo social y emocional en las personas y todos estos factores contribuyen a la moral y la eficacia.

Dentro de las técnicas para mejorar la comunicación horizontal y la integración se encuentran: El contacto directo entre la gente, roles integradores, fuerzas de tarea, equipos de proyectos, comunicación formal e informal, ausencia de frontera.

Niveles de comunicación

Existen diversos niveles de comunicación dependiendo del sentido de esta y su grado de manifestarse directamente:

- **Nivel uno:** La comunicación más directa y más eficaz, se produce en situaciones en las que las personas se encuentran cara a cara en una comunicación de doble sentido. Aquí los símbolos verbales y no verbales son claros para ambas partes y posibilita la retroinformación instantánea.
- **Nivel dos:** Aquí la comunicación es de doble sentido pero no es cara a cara. Aunque es posible la retroinformación las señales no verbales no son aparentes.
- **Nivel tres:** Resulta el nivel menos eficaz de comunicación. Es en un solo sentido, y en empresas se desarrolla por escrito, no existe retroinformación ni las señales verbales.

Implantaciones para una buena Comunicación

En toda organización sería interesante y efectivo a la vez, implantar las siguientes ideas básicas para promover las comunicaciones:

- **Material formal de la empresa:** Asegúrese que cada empleado reciba y lea: el plan de la empresa, el manual del empleado, los objetivos de la organización, descripción detallada de su cargo.
- **Evaluación anual:** Todo empleado debe ser evaluado al menos una vez al año. En dicha evaluación se deberá dejar claros los objetivos para el nuevo año, la actualización de la descripción del cargo, los logros y los fallos,

necesidades de mejora y los planes futuros para asumir los nuevos objetivos.

- Reporte semanal: haga que los empleados escriban y entreguen a sus supervisores un reporte de estatus semanal, que incluya las tareas realizadas, las planificadas para la semana siguiente y cualquier asunto pendiente. El reporte debe tener la fecha de elaboración, y debe ser guardado por el supervisor y por el empleado a los cuales les servirá para efectos de planificación, evaluación y reflexión.
- Reunión mensual con todos los empleados: Sería conveniente reunir a todos los empleados una vez al mes para revisar la condición general de la empresa, comentar y celebrar los éxitos recientes, comentar y decidir acciones respecto a los fracasos o fallos y principalmente para crear un ambiente que estimule las relaciones entre empleados y el trabajo en equipo.
- Reunión semanal o quincenal: Se deberían reunir los componentes de una organización regularmente aunque no hayan temas específicos por tratar de esta forma se elimina la mala costumbre de reunirse solamente cuando existen algún tipo de problema.
- Reuniones uno a uno: Es interesante que los supervisores se reúnan cara a cara con el empleado para revisar la situación laboral general de este, hacer y solicitar el feed-back, planificar su carrera.
- Feed-back: Estimule a los empleados y gerentes a criticar en forma constructiva asegurándose que todo lo que se comunique es tomado en cuenta y que los problemas son corregidos y mejorados.

- Otras formas de comunicar: No solo se trataran los asuntos en formas de reuniones ya que existen otros mecanismos como: cartelera, correo electrónico, audio, videoconferencia.

Procesos de Coaching Organizacional

Este proceso apoya a las organizaciones ya que es un método que trabaja con personas, las motiva a alcanzar las metas y potencias sus actuaciones. Dentro de las organizaciones las relaciones entre la gente es vital para la consecución de las actividades que se realizan en estas. Es una metodología conversacional y de acompañamiento que mejora significativamente el desempeño de una persona de manera eficaz para lograr sus objetivos o los objetivos de la organización para la que trabaja. Es un sistema que lleva inmerso procesos, herramientas de trabajo, instrumentos de medición, equipos de trabajo. Permite mejorar las destrezas y mejora el desempeño y comunicación permanentemente de la persona a la cual se le hace coaching.

Cada día el coaching está siendo aplicado dentro de las organizaciones en función que es una ventaja competitiva para las empresas. Este proceso tiene dentro de sí muchos detalles, el mismo comienza cuando el director o gerente decide que necesita el apoyo de un coach en beneficio de su empresa, en base a eso, luego de varias sesiones el coach podrá mostrarle qué camino tomar para lograr los objetivos de la organización. Es aquí donde se comienza a transitar entre las necesidades de la empresa y lo que desean las personas. A través de este proceso poderoso que involucra las personas, se potencia el trabajo en equipo y las competencias de cada individuo garantizando alcanzar los objetivos del equipo.

El coaching ejecutivo es relativamente joven por lo cual está todavía en constante adaptación y observación de las limitaciones y formaleza por parte del profesional que lo practica. En contraposición de lo que la mayoría de las personas piensan un coach no es un terapeuta o psicólogo, aunque en muchos casos es su profesión

original, son profesionales que apoyan para conocerse y explotar el máximo potencial en un ser humano.

Un principio del coaching es que las personas mejoran su desempeño cuando están haciendo lo que realmente le gusta y trabajando de manera armónica con sus deseos, lo que recupera la inversión ya que se traduce en mejor lugar de trabajo, dinámico y con mejores personas.

Hoy en día las empresas preparan mejor a su personal, ya que reconocen que el recurso humano es fundamental para las organizaciones, en este sentido el coaching va más lejos e incorpora otros componentes como los son: tomar acción en metas, valores y sueños en la vida de las personas, ingredientes que potencian y sacan lo mejor de cada quien.

La tarea final del coach es que un individuo amplíe la visión que tiene de sí mismo y tenga mayor control sobre su vida, recobre sus capacidades y fortalezas, permitiendo tener mayor equilibrio en su vida personal y laboral. Las personas viven entre su trabajo y las actividades fuera de este, relacionándose en los dos ámbitos, en esta dualidad el coach debe enfrentar para mejorar su desempeño de cada individuo, de igual forma este proceso potencia las relaciones interpersonales lo que permite un mejor desenvolvimiento con las personas de su entorno.

El coaching organizacional busca la alineación entre la vida individual de las personas, relaciones de calidad y el entorno de trabajo en equipo, ya que todos personas y las organizaciones. Este proceso se centra en el desempeño, facilita herramientas para el logro de los propósitos designados para los gerentes y supervisores. Enfocándose en:

- Mejora la relación entre personas.
- Utiliza los cuatro roles del Coaching centrado en el desempeño: Entrenamiento, resolver problemas, ajustar el desempeño y mantener desempeño.
- Desarrollo de empleados.
- Administrar recompensas que construyan el compromiso y fomentar el logro de resultados.
- Mejora la comunicación

Las personas tienen un nivel de observación muy deficiente lo que trae como consecuencia que no podamos resolver situaciones, debido a que no somos capaces de reconocer que vivimos cometiendo los mismos errores una y otra vez.

El coaching se debe aplicar:

- Cuando los empleados tienen bajo rendimiento laboral y los resultados no son eficientes.
- Cuando un empleado debe ser reconocido por la excelente labor que ha hecho.
- Cuando se desea mejorar las comunicaciones dentro de la organización.
- Cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo.
- Cuando los resultados que desea obtener una empresa son diferentes a los que ha obtenido hasta ahora.

El Coaching nace ya hace 30 años. Surge en USA con el objetivo de aumentar el rendimiento individual (posteriormente grupal) de los atletas .La primera edición de “El juego interior del tenis” de Timothy Gallwey sienta algunas de las bases de los paradigmas en los que se sustenta hoy el Coaching: “...con la palabra aprendizaje, no me estoy refiriendo a una acumulación de información, sino al

descubrimiento de algo que cambie tu comportamiento” Así pues, desde hace más de 25 años hay un propósito (muy variado) de extender este tipo de intervención referida inicialmente al mundo del deporte a otros ámbitos. Este propósito ha dado lugar a los diversos caminos de desarrollo del coaching, más allá del mundo deportivo.

En general dicho propósito ha pretendido, en primer lugar, incidir en formas de mejora del desempeño, para que las personas sean más eficaces, es decir, sean capaces de lograr sus objetivos de la mejor forma para cada uno y de este modo conseguir resultados mejores. En segundo lugar, crear una metodología para la resolución de los problemas.

Cuando investigamos y leemos para entender la historia del coaching, nos damos cuenta de que son muchos los pensadores, filósofos, formadores, neurólogos, psicólogos e investigadores que han contribuido al nacimiento y desarrollo de esta nueva profesión en la que confluyen numerosas teorías y prácticas con un objetivo común: favorecer el desarrollo del ser humano, desde un enfoque totalmente novedoso y sin antecedentes. La acumulación de conocimientos referidos al ser humano ha dado lugar a una nueva metodología con un enfoque distinto, por lo que el coaching ha irrumpido en nuestro día a día con fuerza y dispuesto a quedarse. Y aunque tal y como dijo John H. Zenger: “la práctica del coaching siempre tendrá muchas características comunes al arte: nunca dos personas lo practicarán de la misma forma”.

La palabra coaching viene del húngaro” kocsí”, una carreta especial con un sistema de suspensión más cómodo que toma el nombre de la ciudad húngara de Kocs. Este término pasó al alemán como “kutsche”, al italiano como “cocchio”, al inglés como “coach” y al español como “coche”. El Coaching transporta a las personas de un lugar a otro, es decir de donde están a donde quieren estar.

Según la Internacional Coach Federation (ICF):

El coaching profesional consiste en una relación profesional continuada y limitada en el tiempo por los criterios acordados entre coach y coachee. En cada sesión el coachee elige el tema de conversación mientras el coach escucha y contribuye con conservaciones y preguntas. El Coaching acelera el avance hacia los objetivos fijados por el coachee, al proporcionarle un enfoque diferente y una mayor consciencia de sus posibilidades de elección. El Coaching toma como punto de partida la situación actual y se centra en lo que el coachee está dispuesto a hacer para llegar a donde le gustaría estar en el futuro, siendo consciente de que todo resultado depende de las intenciones, elecciones y acciones conseguida por el coachee y respaldadas por la valía profesional del coach y por la aplicación del método del coaching.

Para Jim Selman el coaching “Es la relación profesional continuada que ayuda a las personas a obtener resultados extraordinarios en la visa profesión, empresas o negocios”.

Actualmente coexisten varias escuelas que lejos de contradecirse tienen muchos puntos de encuentro:

- Coaching Ontológico: Como elemento diferenciador resalta un tipo de práctica basada en un discurso en el que el foco de este discurso nos remite al sentido de la fenomenología de Martin Heidegger: “la pregunta del Ser que se pregunta por el Ser”, en la medida en que la pregunta nos remite a una determinada respuesta sobre el ser que somos le llamamos ontológico. Se trata por tanto de una metodología basada ampliamente en el dialogo la lingüística y la forma en cómo nos expresamos.
- El modelo desarrollado por Thomas Leonard , modelo Coach Ville basado en el modelo autodenominado 5 x 15 , son 5 elementos interrelacionados compuestos cada uno de ellos por 15 ítems, es un modelo práctico y ejecutivo que lleva al cliente a la acción.

- El modelo DBM (Development Behaviour Modeling) que tiene su origen en la Programación neurolingüística, se presentan técnicas de modificación de conducta aplicadas al logro de objetivos.
- El modelo GROW, dado a conocer principalmente gracias a John Witmore (Goal, Reality, Options, What, When, Who, Will,...) es un modelo muy utilizado en las organizaciones e implantado como herramienta de liderazgo.
- La Psicología positiva: Es “el estudio científico de las experiencias positivas, de los rasgos individuales positivos de las instituciones que facilitan el desarrollo y de los programas que ayudan a mejorar la calidad de vida de los individuos y previenen o reducen la incidencia de la psicopatología” (Seligman y CSKSZENTMIHALYI). Sin tratarse de una corriente nueva sí que aporta un punto de vista distinto. El objetivo de la psicología positiva es la otra cara de la moneda, la forma en que la gente siente la alegría, muestra altruismo y crea familias sanas, instituciones sanas,...” (Shelly I.Gable & Jonathan Haidt).
- Coaching Wingwave (Cora Besser-Siegmung y Harry Siegmund) Se trata de un nuevo concepto de coaching breve que destaca por la rapidez con la que se consiguen cambios muy efectivos, consiguiendo un clima emocional positivo en la vivencia de la persona, basado en técnicas de PNL, feedback muscular y reprocesamiento cerebral.

Desde otros puntos de vista podríamos distinguir tipos de coaching en función del número de clientes al que se dirige un proceso: si se trata de un único cliente, el coaching individual, si se trata de varias personas que tiene en común uno o varios objetivos es coaching de equipos, coaching grupal cuando sin tener objetivos comunes sí que se comparten intereses. Igualmente podemos observar que en la actualidad existen especializaciones basadas en el conocimiento

profundo y singular del entorno del cliente: coaching ejecutivo, coaching político, coaching educativo, coaching deportivo, Coaching de vida (life Coaching), entre otros.

Bases Legales

A continuación se presentan algunos aspectos legales relacionados con el objeto de estudio de esta investigación:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Artículo 43:“Todos tienen derecho al libre desenvolvimiento de su personalidad, sin más limitaciones que las derivadas del derecho de los demás y el orden público y social”

Este artículo hace referencia a que cada persona está en pleno derecho de buscar los elementos eficaces para el desarrollo y desenvolvimiento de su personalidad, lo que garantiza realizar trabajos que tengan con propia autoría.

Artículo 103: ...las contribuciones de particulares a proyectos y programas educativos públicos a nivel medio y universitario serán reconocidas como desgravámenes al impuesto sobre la renta según la ley respectiva... En referencia a este artículo se establece que el estado tiene la obligación de proveer a las instituciones de todos los recursos necesarios para su buen funcionamiento, así como también las empresas privadas tiene esta responsabilidad social ya que se benefician de la contratación de estos profesionales. Es decir aplicar estrategia para procurar estudios de especialización contribuye al desarrollo del país.

Artículo 108: ...los centros educativos deben incorporar el conocimiento y aplicación de las nuevas tecnologías de sus innovaciones... este artículo hace referencia a la responsabilidad de las organizaciones educativas en mantenerse a la par con el desarrollo tecnológico global para optimizar sus comunicaciones en

función del máximo aprovechamiento de las habilidades del personal que lo compone.

Artículo 109: Se consagra la autonomía universitaria para planificar, organizar elaborar y actualizar los programas de investigación docencia y extensión. Es decir las instituciones universitarias tienen la facultad de incorporar a sus programas las innovaciones que surjan de la investigación científica para elevar la calidad de la misma.

Artículo 110: El Estado reconocerá el interés público de la ciencia y la tecnología, el conocimiento la innovación y sus aplicaciones a los servicios de información necesarios por ser instrumentos fundamentales para el desarrollo económico. En otras palabras el estado tiene la obligación de fomentar y desarrollar proyectos de investigación para optimizar la economía del país.

Ley Orgánica de Educación

Artículo 6: Todo Individuo tiene derecho a recibir una educación, considerando sus actitudes, deseos, metas, aspiraciones y destrezas, adecuando este proceso a la vocación del sujeto, determinándose de esta manera que deben buscarse mecanismos adecuados para lograr involucrar al estudiante hacia carreras que cumplan sus aspiraciones, además de estar en consonancia con las necesidades del país.

Artículo 41: Es importante destacar aspectos como conocimientos, destrezas, intereses y experiencias del individuo para promover la selección de cursos, regímenes de estudio y admisión de los mismos en diferentes carreras o actividades educativas.

Ley de Universidades

Artículo 1: Las universidades son instituciones de orden comunitario donde las personas que conviven bajo su seno deben orientar a la búsqueda de la verdad para afianzar sus valores. Cabe destacar que es esta búsqueda es importante la motivación que pueda tener el ser de conocerse así mismo, de encauzar sus interese hacia lo que desea y satisfacer las aspiraciones, las cuales convertirán en logros.

Artículo 3 Las universidades deben realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia, para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante investigación y la enseñanza a completar la formación integral iniciada en los ciclos educativos anteriores y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la nación para su desarrollo y progreso.

Queda en evidencia que corresponde a las instituciones universitarias, conducir a los estudiantes a través de un proceso de educación de calidad para completar su formación integral en el proceso educativo.

En función de los antes expresado el rol de las universidades es plantear acciones que conlleven y orienten a los estudiantes a finalizar una carrera y proseguir estudios de postgrado.

Capítulo III. Marco Metodológico

En este capítulo se evidencia la estrategia o plan a seguir para conseguir la información necesaria para la investigación, en referencia a esto Arias (2006) establece “la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado” (p. 110).

Tipo de investigación

Todo estudio se inicia con la indagación y recolección de datos a través del material bibliográfico o por medio del personal de la institución, empleando un tipo de investigación que facilite información necesaria para su desarrollo. La investigación es una actividad que utiliza una combinación de métodos y técnicas en donde la interacción permanente entre ellos va aportando conocimientos en la medida que va logrando resultados en la ciencia y la tecnología.

Para llevar a cabo de manera satisfactoria el desarrollo de esta investigación se apoyó en una investigación aplicada. Según Sabino (1993), la investigación es aplicada “si los conocimientos a obtener son insumos necesarios para proceder luego a la acción”. (p. 18). El propósito del trabajo busca la resolución del problema, es decir, los resultados aportados a la investigación implementan técnicas y estrategias para enfrentar y solucionar el problema.

Diseño de la Investigación

Todo trabajo de investigación adopta un diseño que sirve para determinar la metodología que se va a utilizar para confirmar todos los datos y este diseño es el que permitirá presentar la información clara y segura para dar respuestas a ciertas preguntas.

Belastrini (2002) define diseño de la investigación como “el plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto, técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previsto y objetivos” (p. 131).

En este sentido el presente TEG corresponde a un diseño no experimental debido a que ésta se realiza sin manipulación de las variables de manera deliberada, es transeccional ya que la recolección de los datos es en un solo momento y es una Investigación de campo no experimental porque los datos son recogidos directamente de la fuente sin ser maniobrados.

Unidad de Análisis

Son los sujetos u objetos que se relacionan con el planteamiento inicial de la investigación para la selección de la muestra. En este caso son los que laboran en el área académica de la UPTBAL.

La población objeto de estudio en este proyecto, está compuesta por un total de 261 personas adscritas al área académica.

Cargo	N° de personas	Muestra
Rectora Académica	1	1
Coordinadores	12	12
Docentes	246	74
Personal Administrativo	2	2
Total	261	89

Fuente: UPTBAL Año 2017.

Técnicas y Herramientas de Recolección e Interpretación de datos.

Las técnicas de recolección de datos de acuerdo con Hernández y Otros (2000) “conjunto de procedimientos que se utilizan para obtener datos significativos que permitan el logro de los objetivos propuestos” (p 33). En el presente estudio se utilizó la técnica de la encuesta, entendida como el procedimiento que permitió la obtención de los resultados de los datos suministrados por cada una de las unidades poblacionales, y como instrumento el cuestionario

Este cuestionario (Anexo N°1) fue aplicado a la rectora, coordinadores, docentes y personal administrativo, objetos de estudio, a fin de establecer las discrepancias de opiniones sobre las variables (comunicaciones internas y procesos de coaching)

El cuestionario estuvo conformado por el membrete, el objetivo y las instrucciones para su llenado, el mismo consta de diez (10) ítems). El instrumento versa sobre preguntas referidas a las variables comunicaciones internas y procesos de coaching.

Validación y Confiabilidad del Instrumento

Validación:

La validez se refiere, de acuerdo con Hernández y Otros (2000, p. 236), “al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir”.

En tal sentido, la validez del instrumento se realizó a través del juicio de dos expertos en el área de Planificación desarrollo y gestión de proyectos quienes fueron los responsables de la evaluación de las interrogantes de la encuesta, y dieron su opinión sobre la redacción y longitud de los ítems, así mismo sobre la redacción de éstos y los objetivos propuestos en el estudio. (Anexo N° 2)

Confiabilidad:

La confiabilidad según Hernández (2006), Se refiere al “grado en el que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”. (p.277).

Según Fisher citado por Pineda et al, el tamaño de la muestra debe definirse partiendo de dos criterios: 1) De los recursos disponibles y de los requerimientos que tenga el análisis de la investigación. Por tanto, una recomendación es tomar la muestra mayor posible, mientras más grande y representativa sea la muestra, menor será el error de la muestra. (Cfr.:1994,112)

2) Otro aspecto a considerar es la lógica que tiene el investigador para seleccionar la muestra "por ejemplo si se tiene una población de 100 individuos habrá que tomar por lo menos el 30% para no tener menos de 30 casos, que es lo mínimo recomendado para no caer en la categoría de muestra pequeña. Pero si la población fuere 50.000 individuos una muestra del 30 % representará 15.000; 10% serán 5.000 y el 1% dará una muestra de 500, en este caso es evidente que una muestra de 1% o menos será la adecuada para cualquier tipo de análisis que se debe realizar". (Pineda et al 1994:112)

En el presente estudio, para determinar la confiabilidad se aplicó una prueba piloto a **la rectora , a cinco (05) coordinadores y a un integrante del personal administrativo de la Universidad Bolivariana de Venezuela que funciona en la misma cede de la .U.P.T.B.A.L. ,** con las mismas características de la muestra objeto de estudio, pero que no forman parte de ella, los resultados fueron procesados estadísticamente; para determinar la confiabilidad de los instrumentos se utilizó el coeficiente Alpha de Cronbach. El coeficiente obtenido dio como resultado 0.87, lo que demuestra la confiabilidad del instrumento.

Técnica de Análisis de Datos:

Una vez obtenidos los datos, producto de la aplicación del instrumento (cuestionario), se procedió a su ordenación, con el propósito de verificar la comprobación de los objetivos formulados. Esta sería analizada mediante la técnica de frecuencias estadísticas porcentualizada lo que permitirá emitir un cuerpo de conclusiones y recomendaciones pertinentes al estudio. Según Hernández (2000), "una distribución de frecuencia es un conjunto de puntuaciones ordenadas en su respectiva categoría". (p. 350).

Las técnicas tienen que ver con los procedimientos utilizados para recolección de los datos y corresponden a como se van a recolectar, las herramientas son los instrumentos con que se van a recolectar, es decir, con la que se va a recoger, codificar y filtrar la información. Por su parte Arias (2006) indica “el procedimiento forma particular de obtener datos o información”(p. 67) .

Para este proyecto se aplicó la entrevista dirigida o formal y entrevista no dirigida o informal. Se obtuvo información en forma verbal a través de preguntas planificadas con anterioridad por el investigador como también preguntas que surgieron de una conversación con los docentes, coordinadores, personal administrativo y rectora para conocer su opinión sobre el manejo de las comunicaciones dentro del área académica y tener información sobre los procesos actuales que se llevan a cabo.

Se utilizó la observación directa, según Arias (2006), indica que la observación directa consiste “en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación pre-establecidos”. (p.69) Esta actividad permitió percibir la realidad que se presenta en el área académica y las coordinaciones académicas.

En relación a la recolección de datos en fuentes primarias, esta se llevará a cabo a través de la utilización de la técnica de la encuesta, como instrumento el cual según Torres (2002) “Son un conjunto de interrogantes derivadas de la Operacionalización de las variables objeto de estudio en una investigación”

Fases de la Investigación

I Fase: Inicio

Identificación del objeto de estudio partiendo del contexto, con el fin de estructurar un marco teórico que permita fundamentar la investigación planteada.

Para ello, fue necesario recurrir a fuentes bibliográficas, hemerográficas, digitales para indagar, consultar, recopilar, agrupar y organizar adecuadamente la información que se utilizará dentro de la misma. La investigación también se centró en el análisis de diferentes experiencias de los actores del instituto objeto de estudio.

En esta fase también se consideraran algunas reflexiones, análisis y consideraciones obtenidas de la propia experiencia del investigador. Asimismo, se seleccionó una metodología de investigación que se consideró válida para aplicarla a diferentes investigaciones que poseen características similares a las que se quiere investigar.

II Fase: Planificación

Una vez revisada, analizada e interpretada la información que se seleccionó para la investigación, se comenzó a elaborar el posible instrumento que se utilizaría para la recolección de la información a los sujetos que laboran en el área académica de la Universidad Politécnica Territorial "Argelia Laya" Ubicada en la Parroquia Higuero Municipal del Municipio Brión del Estado Bolivariano de Miranda. El cual debe estar estructurado por los ítems necesarios para recabar los datos esenciales para constatar los objetivos planteados de la investigación que se desarrolló

Para la elaboración de dicho instrumento se revisaron varias investigaciones relacionadas con las comunicaciones y los procesos de coaching, las cuales conjuntamente con la Operacionalización de las variables del estudio permitió realizar un primer instrumento, el cual fue sometido a un estudio por parte de expertos, para realizarles las observaciones que ellos consideren pertinentes en pro de la investigación, para luego aplicar una prueba piloto, y esta a su vez me permitió llegar a una versión definitiva de la encuesta.

III Fase: Ejecución

Una vez obtenida la encuesta definitiva se procedió a la aplicación de la misma a la muestra tomada del total los 261 sujetos que laboran en la Organización en la que se lleva a cabo la investigación. Es decir: rectores, coordinadores, profesores y personal administrativo, que trabajan en el área académica de la UPTBAL. Ubicada en la Parroquia Higuero Municipal Municipio Brión del Estado Bolivariano de Miranda, se tomó una presentación de un 30%, es decir fueron encuestados 79. Lo cual permitió obtener una representatividad y una fiabilidad de los datos obtenidos de dicha investigación.

IV Fase: control

Análisis e interpretación de la información obtenida del resultado de la aplicación del instrumento por parte del investigador a toda la muestra seleccionada. Se relacionó dicha información con los objetivos planteados en la investigación, y se pudo obtener respuestas a las incógnitas realizadas al principio del estudio. En general, esta fase corresponde al estudio de los resultados obtenidos por medio de la técnica de recolección de la información seleccionada por el investigador con relación al enfoque metodológico adoptado en la misma.

Posteriormente, se procedió a la elaboración de las conclusiones, las cuales pueden ser punto de partida para futuras investigaciones que guarden relación con el tema. En esta fase se han propuesto posibles líneas futuras de investigación para vincular las comunicaciones internas de un área determinada de la organización con los procesos de coaching.

V Fase: Cierre

Se ha procedido la redacción del informe final, siguiendo las directrices de la Universidad Monte Ávila en su texto titulado: Estructura del Trabajo Especial de grado.

Una vez desarrollados todas estas fases está previsto proceder a la elaboración de un Proyecto, el cual será desarrollado dentro de la UPTBAL con el fin de crear un departamento encargado de las comunicaciones internas utilizando los procesos de coaching. De esta forma pretendemos que el diseño que se genere no se quede sólo en letra muerta, sino que se haga toda una realidad y que la utopía que la investigadora visualiza se convierta en una realidad palpable.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivo General	Objetivos Específicos	Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Preguntas
Proponer un plan de comunicación interna utilizando los procesos de coaching en el área académica de la UPTBAL ubicada en la parroquia Higuero de Brion del Estado Bolívar de Miranda.	Diagnosticar la situación actual de las comunicaciones internas en el área académica de la UPTBAL ubicada en la Parroquia Higuero de Brion del Estado Miranda.	Comunicación interna	Es aquella que instaura las instituciones y forman parte de su cultura o de sus normas. Además contribuye a alcanzar los objetivos de la organización	Objetivo Funciones Flujo	Identificación institucional Relaciones. Coordinación interna Cambio de actitud	1, 2, 3, 4,5,6,
	Analizar buenas prácticas que sean de utilidad para el	Buenas practicas que sean de utilidad para el diseño estratégico y	Experiencias que apoyan el logro de los objetivos.	Innovación	Cultura	7

	<p>diseño estratégico y operativo de comunicaciones internas en el área académica de la UPTBAL.</p> <p>Diseñar lineamientos estratégicos de comunicaciones internas en el área académica utilizando procesos de coaching en la UPTBAL.</p> <p>Plantear un plan operativo de comunicaciones internas utilizando procesos de coaching</p>	<p>operativo</p> <p>Lineamientos estratégicos de comunicación interna</p> <p>Procesos de coaching.</p>	<p>Es el modo de llevar a cabo una serie de acciones muy meditadas encaminadas a un fin.</p> <p>Es un método convencional de acompañamiento.</p>	<p>Plan de estratégico</p> <p>Crecimiento personal.</p>	<p>Definir objetivos definir acciones</p> <p>Autoconocimiento Motivación.</p>	<p>8</p> <p>9</p> <p>10</p>
--	---	--	--	---	---	-----------------------------

Aspectos éticos de la investigación.

Código de ética del PMI

Las consideraciones éticas de esta investigación se argumentan en los lineamientos del código de ética del Project Management Institute PMI (2006); fundamentado en los valores de responsabilidad, respeto, justicia y honestidad.

Responsabilidad

Comprende el cumplimiento de compromisos, protección de información confidencial, la toma de decisiones basada en los mejores intereses de la sociedad, seguridad pública y medio ambiente, aceptación de asignaciones consistentes con la experiencia, capacidades y calificaciones y finalmente el aceptar los errores u omisiones cometidos y sus consecuencias.

Respeto

Obligación de mostrar una alta consideración por sí mismo y por los demás y por los recursos que se han confiado.

Los estándares de respeto definidos por el PMI abarcan:

- Informar sobre las normas y costumbres de otros y evitar involucrarse en comportamientos que puedan considerarse irrespetuosos.
- Escuchar los puntos de vistas de los demás, buscarlos entenderlos.
- Acercarse directamente ante las personas que se tenga conflictos o desacuerdos.
- Actuar de modo profesional, aun cuando ese tratamiento no sea reciproco.

Estándares obligatorios

- Negociar de buena fe.
- No ejercer el poder de conocimiento o posición para influenciar las decisiones o acciones de otros de modo de beneficiarse a sus expensas.
- No actuar de modo abusivo hacia otros.
- Respetar los derechos de propiedad de los otros.

Justicia

Descrita en el PMI como el deber de tomar decisiones y actuar imparcial y objetivamente, con una conducta libre de competencia, interés personal, prejuicio y favoritismo. Los estándares deseados son los siguientes:

- Demostrar transparencia en los procesos de toma de decisiones.
- Constantemente reexaminar imparcialidad y objetividad, tomando acciones correctivas según corresponda.
- Proveer igual acceso a la información a aquellos que están autorizados a tenerla.
- Poner a disposición de forma equitativa las oportunidades a los candidatos calificados.

Estándares obligatorios

- Denunciar proactivamente y completamente los conflictos de intereses reales o potenciales a los stakeholders apropiados.
- Evitar involucrarte en el proceso de toma de decisiones o de influenciar resultados, al identificarse un conflicto de intereses real o potencial, al menos hasta que se haya denunciado totalmente los hechos.

Honestidad

Descrita como el deber de entender la verdad y de actuar de una manera veraz en las comunicaciones y en la conducta. Estándares deseados:

- Buscar seriamente entender la verdad
- Ser veraces en las comunicaciones y conductas
- Proveer información precisa en tiempo y forma.
- Tomar compromisos y hacer promesas implícita o explícitas, de buena fe.
- Esforzarse en crear un ambiente donde los otros se sientan seguros de decir la verdad.

Estándares Obligatorios

- No involucrarse o consentir comportamientos destinados a engañar a otros, incluyendo pero no limitado a declaraciones falsas o engañosas, declaraciones no completamente verdaderas, o proveer información fuera de contexto.
- No involucrarse en comportamientos deshonestos con la intención de créditos personales o a expensas de otros.

Código de ética del Coach según la Comunidad Internacional de Coaching CCI

Estos son los estándares y ética oficiales de la Comunidad Internacional de Coaching. Estos Estándares Modelo de Conducta para Coaches Profesionales también han sido aprobados por el European Mentoring & Coaching Council, la International Coach Federation y la International Association of Coaching.

Conducta Profesional en general

Se refiere a que los coaches deben mantener una conducta profesional sin emitir juicios, hacer afirmaciones falsas de sus clientes, al igual que tener claro los títulos que posee en el coaching. Reconocer las acciones de otros que no sean propias. Aceptar cuestiones personales que afecten o generen conflictos en las relaciones del coaching. Conducirse de acuerdo a los estándares en todo entrenamiento. Realizar publicaciones de las investigaciones que realice con aptitud de honestidad. Promover la confiabilidad.

Conflictos de Intereses

Evitaran conflictos de cualquier índole, así como tampoco los hará públicos. Negociará el precio de sus servicios cuando no cause daño a la relación del coaching. No tomara ventaja alguna de la relación coach-cliente.

Conducta profesional con los clientes

- No realizará afirmaciones falsas de su cliente, así como tampoco dará información falsa a sus potenciales clientes.
- Tendrán contratos o acuerdos claros con sus clientes, explicara detenidamente en la reunión inicial la naturaleza del coaching.
- Deberá ser respetuoso y mantener límites de otras culturas, al igual que no mantener relaciones íntimas con sus clientes.
- Respetará la decisión del cliente de terminar la sesión en cualquier momento. Puede sugerir un cambio de coach si el cliente lo necesita.

Confidencialidad/Privacidad

Los coaches mantendrán la más estricta confidencialidad en cuanto a la información de los clientes y patrocinadores, así como también aclararán las políticas de confidencialidad a los estudiantes de entrenadores

Competencias Fundamentales en el CCI

Estas son las competencias básicas que un coach necesita demostrar para ser certificado como Coach internacional para además formar parte de la comunidad internacional de coaching. También son estas, las habilidades que ellos demostraran de manera consistente en su trabajo como coaches profesionales.

General

Entender y guiarse por los lineamientos éticos y los estándares publicados por la Comunidad Internacional de Coaching (CCI). Hacer una clara distinción entre el contenido y los procesos en los asuntos del cliente, es decir, que es el asunto en sí y como el cliente lo representa. Trabajar siempre para dar a los clientes más opciones de las que este tiene a su disposición en el presente.

Conocimientos

Un conocimiento suficiente en lo que es el coaching. Diferenciar el coaching de la consejería, la terapia el entrenamiento y la consultoría. Familiaridad con el vocabulario especializado que utilizamos en coaching.

Relación

Construir una relación con el cliente orientada por el respeto y la confianza.. Crear una relación de iguales, de carácter sinérgico con el cliente.

Escucha

Estar completamente presente y atento durante el proceso de coaching, escuchando y facilitando la auto-expresión de su cliente, enfocado en la agenda del cliente y no su propia agenda. Estar en contacto y además presta atención a su intuición.

Auto administración

Mantiene su propia perspectiva y en ningún momento confunde sus emociones con las del cliente. Evalúa y distingue los distintos mensajes proporcionados con el cliente. Calibra y es sensible las señales no verbales del cliente.

Preguntas e indagación

Hace preguntas poderosas que generan como consecuencia descubrimientos, interiorizaciones y sobre todo acciones.

Retroalimentación (Feedback)

Muestra al cliente sus áreas de fortaleza y le ayuda a utilizar sus recursos personales. Le muestra al cliente como sus hábitos le pueden estar frenando en sus objetivos y le da apoyo para que logre el cambio que sea necesario hacer.

Metas, valores y creencias

Trabaja con el cliente para que este superar creencias limitantes. Explora los valores del cliente y lo hace consiente de ellos. Trabaja con el cliente en la clarificación de sus metas y revisa que estas sean congruentes con sus valores.

Diseño de acciones y tareas.

Crea oportunidades para que el cliente mantenga un aprendizaje sostenido. Da a su cliente tareas acordes con su desafío y que le muevan hacia el logro de sus metas. Provee desafíos para que el cliente se mueva más allá de las limitaciones que percibe como suyas. Hace responsable al cliente por las tareas que mutuamente han acordado, al igual que las acciones previstas.

Factibilidad pertinencia y relevancia.

Son altas las posibilidades de poner en marcha la propuesta, ya que la receptividad del personal que labora en el área académica de la UPTBAL ante la encuesta aplicada, demostró la necesidad imperante de mejorar sus canales de comunicación.

En el mismo orden de ideas, en cuanto al costo se puede destacar que los recursos utilizados para darle uso al proyecto se sustentan en la disposición de las autoridades educativas dado que la autora de la investigación consignará ante las autoridades correspondientes el proyecto elaborado para que le asignen su presupuesto.

En atención a la pertinencia se puede resaltar que toda acción que se emprenda para mejorar el trabajo gerencial educativo va en función del beneficio del estudiantado y en consecuencia de la comunidad en general, ya que es allí donde se forman el hombre y mujeres del futuro. La misma se ampara en Leyes y reglamentos que promueven un modelo gerencial de calidad, en este sentido la propuesta es pertinente porque la comunicación efectiva basa en procesos de coaching optimizará la eficiencia del personal. La relevancia surge cuando se logra fortalecer las debilidades encontradas en virtud de un mejor estilo gerencial dentro de la institución

Capítulo IV. Marco Organizacional

En la subregión de Barlovento, Estado Bolivariano de Miranda, funcionó el Instituto Universitario de Barlovento (IUB), unidad educativa de nivel superior dedicada a la enseñanza e investigación. La cual fue inaugurado en fecha 26 de Agosto de 1991. En ella se impartían carreras: Administración: mención Mercadeo Agrícola y Empresas, Turismo y Hotelería. Dentro de sus principios filosóficos y humanísticos el IUB estuvo enmarcado dentro de lo siguiente:

La formación de Técnicos superiores Universitarios, especializados en áreas que respondan a las exigencias de competitividad del mercado. Liderizar la orientación del desarrollo armónico sostenible de la sub región de Barlovento, a través de la creación y difusión de la ciencia y la cultura, en concordancia con el sector productivo y la comunidad organizada; así como el diseño formulación, ejecución y evaluación de las estrategias que correspondan al aprovechamiento eficiente de los recursos disponibles contribuyendo a mejorar las condiciones de vida.

La estructura organizada del IUB se puede observar en el Anexo 1 la misma pretende orientar el proceso de modernización y transformación que vivió la institución promoviendo la participación democrática de cada uno de los miembros que la constituyen. En este mismo orden de idea se puede componer de la siguiente manera:

Consejo Directivo nivel máximo académico administrativa, este delegara la autoridad en la dirección quien conferirá ciertas obligaciones a las subdirección administrativa y subdirección académica.

Subdirección Académica: Formula, ejecuta y controla todos los lineamientos en el área académico.

Consejo de división y consejo de departamento: Poseen cierto poder de decisión dentro del ámbito de su competencia referente a la sub dirección académica y división académica.

División académica: Velar por el cumplimiento cabal de la administración del Pensum de estudios ejecutados por los departamentos académicos.

División de Investigación: Post-grado, Extensión y Producción: ejercer y desarrollar planes proyectos que contribuyan al crecimiento institucional.

Departamento de planificación y Presupuesto: adscrito a la dirección con categoría de asesor, su función principal es dar las directrices relativas al proceso de planificación y presupuesto. De este departamento se despende de las unidades de organización y método, control gestión, estadística, programación y presupuesto, sistemas y planta física.

En el marco de la transformación universitaria y mediante decretos presidenciales, publicados en la gaceta Oficial extraordinaria N° 5.987, de fecha 16 de Julio de 2010, crearon seis (6) universidades politécnicas en diversos estados del país, en el contexto de la misión Alma Mater, las que conducen, entre otras acciones, a que los Institutos y Colegios Universitarios desaparezcan progresivamente. En el decreto n° 7.568, se establece la creación de la Universidad Politécnica Territorial de Barlovento “Argelia Laya” (UPTBAL), la cual tiene como sede principal el antiguo IUB, ubicado en la Av. Universidad, Sector San Luis, vía Hospital, Higuero, Municipio Brión, Subregión de Barlovento del Estado Miranda. Es así como el IUB pasa a ser Universidad Politécnica, esta universidad también cuenta con una sede en el poblado de Cúpira;, Municipio Pedro Gual del Estado Bolivariano de Miranda.

De acuerdo a lo establecido en el la UPTBAL fue creada con los siguientes objetivos estratégicos:

Abordar los problemas éticos, culturales, sociales, políticos, socio-productivos y ambientales en su territorio, con perspectiva nacional y de integración latinoamericana y caribeña.

- Desarrollar una gestión institucional participativa y transparente al servicio del pueblo venezolano insertándose en las comunidades de la región barloventeña, por medio del Programa Nacional de Formación (PNF) Agroalimentaria, a fin de fortalecer y ayudar al crecimiento del agro.
- Establecer estrategias que vislumbren el camino o la vía al desarrollo local, regional y nacional. Los otros PNF creados: Construcción Civil, Administración e Informática, están sujetos a difundir las estrategias a seguir para garantizar un desarrollo económico y social de la nación.

Misión

Contribuir a la formación de un profesional de carácter humanista, en las diferentes áreas del conocimiento atendiendo la vocación, centrado en principios y valores universales, con sensibilidad social, ambiental-ecológica e identidad regional, nacional, latinoamericana y caribeña, con capacidad de integrarse a un mundo pluripolar y multicultural, prestando servicios educativos de calidad, que conlleven a la vinculación con la comunidad y a la creación intelectual con la apertura de espacios de reflexión e intercambio de saberes, en función del desarrollo endógeno para la transformación y el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas.

Visión

Ser un referente nacional e internacional, promotor de pensamientos que generen conocimientos innovadores para el desarrollo endógeno y sostenible del país, fundamentado en los valores y principios de una sociedad socialista.

La UPTBAL se encuentra estructurada actualmente de la misma manera que el IUB, y se explica a continuación:

Cuenta con un cuerpo directivo conformado por el Rectorado, el Vicerrectorado Académico y Administrativo, nueve (9) directivos, 246 docentes (ordinarios y contratados), 120 administrativos (fijos y contratados y actualmente 3.443 participantes (estudiantes) inscritos en los diferentes Programas. De la estructura antes descrita, nos enfocaremos en el Vicerrectorado Académico, ya que es el ente al cual va dirigido la investigación, el mismo está formado por los diferentes coordinadores de PNF, los docentes adscritos a cada Programa, participantes, personal administrativo y obrero.

El área Académica tiene bajo su responsabilidad las labores propias de la enseñanza y la investigación dentro de la universidad, así como también ejecutar las decisiones de tipo académico que tome el consejo directivo, velar por la calidad de la enseñanza, evaluar periódicamente el desarrollo de los planes y programas previstos, firmar la correspondencia interna relacionada con asuntos académicos, coordinar el comité de actualización de servicio, coordinar las actividades para la presentación de trabajo de ascensos, mantener vigente la aplicación del reglamento interno.

En este sentido cuenta con cuatro (6) coordinadores de los diferentes PNF como lo son: Ingeniería Agroalimentaria, Ingeniería en Construcciones Civiles, Ingeniería en Informática, Licenciatura en Administración y Licenciatura en Turismo e ingeniería en Seguridad Alimentaria y cultura Nutricional; los cuales se encargan del buen funcionamiento de cada uno de los Programas y junto a la División Académica integran la Directiva Académica. Dentro de sus funciones se encuentra las siguiente: Presidir el consejo directivo, colaborar con la actividades de docencia, investigación y extensión y los órganos encargados de estas funciones, velar por la correcta ejecución de los procesos académicos, proponer cambios en la estructura académica vigente, proponer convenios con otras instituciones,

estimular a los docentes a presentar trabajos de investigación, proponer la remoción de personal a su cargo.

Bases legales

Se trata del conjunto de documentos de naturaleza legal que sirven de testimonio y de soporte a la investigación. Según Palella, (2004) se refiere a las bases legales "como a las normativas jurídicas que sustenta el estudio desde la carta magna, las leyes orgánicas, las resoluciones decretos entre otros" (p.55).

Resolución 1150 de fecha 01 de Diciembre de 1989 esta resolución fue emanada en la gaceta oficial numero 272005 publicada en el año 1989 bajo el mandato del presidente de la republica Carlos Andrés Pérez en la cual en sus artículos 1 y 2, se nombra una comisión del estado para realizar los estudios de factibilidad en la población de Barlovento en sus aspectos académicos, administrativos y financieros así como también en otros aspectos que fuesen necesarios para la creación del Instituto Universitario de Barlovento.

La Constitución nacional de 1999 en el Capítulo IV. De los derechos culturales y educativos en los Artículos 102 y 103 garantiza, que la educación es plural en su apertura a todas las corrientes del pensamiento universal con instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico. Debe estar orientada al desarrollo pleno de la personalidad para el disfrute de una existencia digna, que transcurra con una valoración ética del trabajo y con una conciencia de participación ciudadana a tales fines, la educación debe ser integral de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades para acceder a ella.

Por otro lado se puede decir, que la constitución reconoce la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación así como los servicios de información fundamentales para el avance económico, político y social del país orientado a la

producción y transferencia de conocimientos con el fin de alcanzar el desarrollo sustentable del país.

De lo anteriormente expuesto se puede decir que la constitución nos provee de garantías acerca de las innovaciones tecnológicas y aplicaciones como un instrumento fundamental para el bienestar y buen funcionamiento de las instituciones.

En otro orden de ideas; la gaceta oficial 5453 extraordinaria, de fecha 24 de Marzo del 2001 en las Resoluciones N° 88 y N° 192 estable el plan de supervisión general de Educación superior para los institutos y colegios universitarios y al mismo tiempo se declara la emergencia del sector de educación superior y la resolución N° 193 donde se ordena la modernización y transformación del Instituto Universitario de Barlovento.

Mediante el decreto presidencial N° 7.568, publicados en la Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.987, de fecha 16 de Julio de 2010, se creó seis universidades politécnicas en diversos estados del país, en el marco de la misión Alma mater, que tiene como propósito generar una red institucional de la educación universitaria venezolana, para garantizar la participación de todos en la generación, transformación y difusión del conocimiento, entre otros objetivos.

Capítulo V. Diagnosticar la situación actual de las comunicaciones internas en el área académica de la Universidad Politécnica Territorial “Argelia Laya” Ubicada En la Parroquia Higuerote Municipio Brión del Estado Bolivariano de Miranda

En esta oportunidad se utilizó la técnica de la encuesta aplicada a través de un cuestionario estructurado en Diez (10) preguntas dicotómicas cerradas (Anexo 2), dirigidas al personal adscrito al área académica en la UPTBAL.

La información recolectada se presenta en tabla de frecuencia absoluta de las respuestas emitidas por los encuestados, y se organizan atendiendo el orden de las variables en estudios así como la consideración de los indicadores correspondientes, para el análisis objetivo y consecuente de los mismos, lo cual permite la interpretación sencilla pero detallada del objeto central de esta investigación, así como lo expone Torres (2002) “el objetivo principal del análisis es sopesar objetivamente los principios teóricos que sustentan las variables de una investigación, al comparar los resultados obtenidos en contacto con la realidad observada a fin de generar explicaciones a situaciones problemáticas y estrategias de solución de las mismas”

Variable	Ítems	N° de elementos	Respuestas								Observaciones
			TD	%	D	%	TDE	%	DE	%	
Comunicaciones internas	1	79					60	75,95	19	24,05	
	2	79	68	86,07			11	13,93			
	3	79	6	7,59	69	87,34					4 No respondieron
	4	76	75	94,93							4 No respondieron
	5	79	72	91,13	7	8,86					
	6	79	50	63,29	29	36,70					

Buenas practicas que sean de utilidad para el diseño estratégico y operativo	7	79			39	49,36	40	50,63			
Lineamientos estratégicos de comunicación interna	8	79					71	89,87			8 No respondieron
Procesos de coaching	9	79	60	75,94	19	24,05					10 No respondieron
	10	79	79	100							

Pregunta uno (1) ¿Considera que la comunicación interna dentro del área académica va acorde con los objetivos de la Universidad?

En referencia a esta pregunta el 75, 95% estuvo totalmente en desacuerdo que los objetivos de la universidad van acorde con la comunicación interna y el 24,5 estuvo en desacuerdo que las comunicaciones internas van acorde con los objetivos de la Universidad.

Lo que indica que las comunicaciones internas no van acorde a los objetivos de la universidad

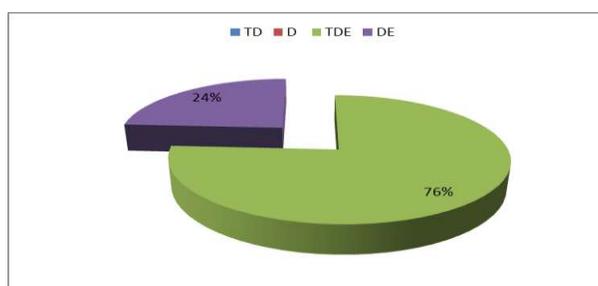


Gráfico Pregunta 1

Pregunta dos (2) ¿La comunicación informal es de uso cotidiano en el área académica?

Con respecto a la pregunta numero 2 el 85,7 está totalmente de acuerdo que la comunicación informal es de uso cotidiano en el área académica de la UPTBAL y 13,93 está totalmente en desacuerdo que la comunicación de uso cotidiano sea la informal lo que quiere decir que la comunicación informal es de uso cotidiano en el área académica de la UPTBAL

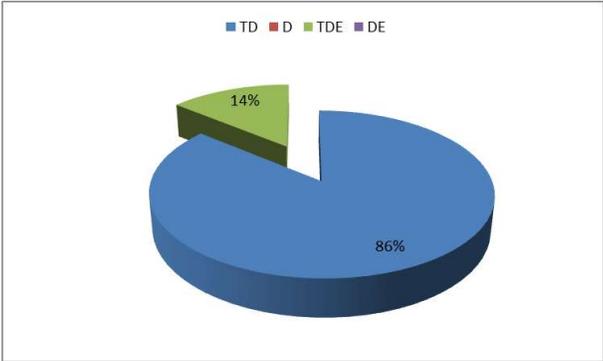


Gráfico Pregunta 2

Pregunta tres (3) ¿Existen canales regulares de comunicación en la en el área académica?

Los resultados arrojados a los encuestados fue el 87,34 % está de acuerdo con que existen canales regulares de comunicación y el 7,59% están totalmente de acuerdo que existes canales regulares, lo que quiere decir que existen canales regulares en el área académica.

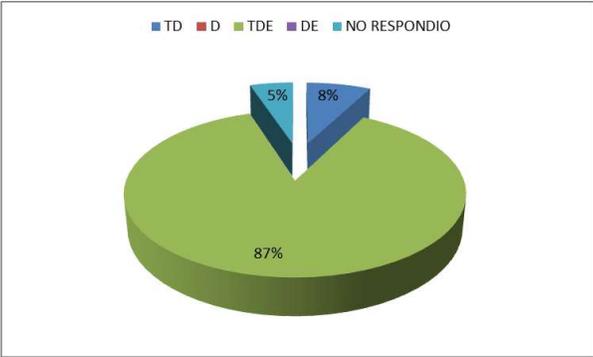


Gráfico Pregunta 3

Pregunta cuatro (4) ¿Un plan de comunicaciones internas sirve como instrumento de difusión de las iniciativas de la Institución?

Con respecto a esta pregunta el 94,93 está totalmente de acuerdo en que un plan de comunicaciones internas sirve de instrumento de difusión de las iniciativas de la institución y el 5,07 no respondieron. Lo que quiere decir que un plan de comunicaciones interno sirve como instrumento de difusión de las iniciativas de la Institución.

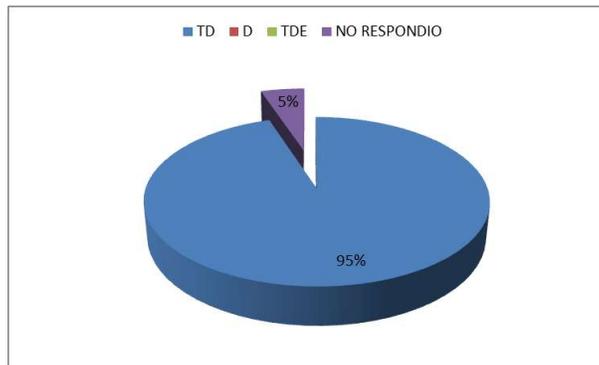


Gráfico Pregunta 4

Pregunta cinco (5) ¿Conoce las funciones que debe cumplir un plan de comunicaciones internas?

EL 94,93% está totalmente en desacuerdo en conocer las funciones que deben cumplir un plan de comunicaciones internas y el 5,7 no contesto a esta pregunta, lo que hace evidente que existe desconocimiento en las funciones de un plan de comunicaciones.

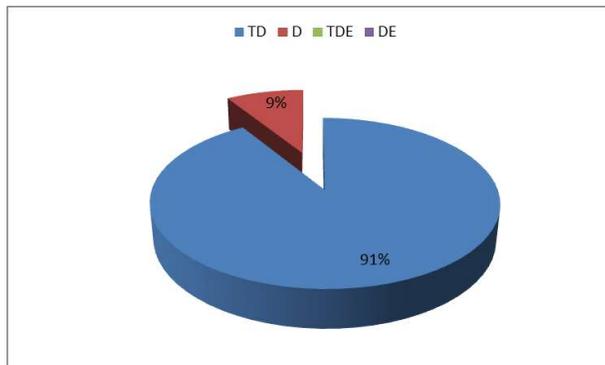


Gráfico Pregunta 5

Pregunta seis (6) ¿Considera que un plan de comunicaciones internas motivaría a los empleados a desempeñar mejor sus funciones?

63,29% está totalmente de acuerdo que un plan de comunicaciones internas motivaría a los empleados a desempeñar mejor sus funciones, mientras 36,70% está de acuerdo con esta pregunta, lo que indica que la mayoría opina acerca que un plan de comunicaciones motivaría a los empleados.

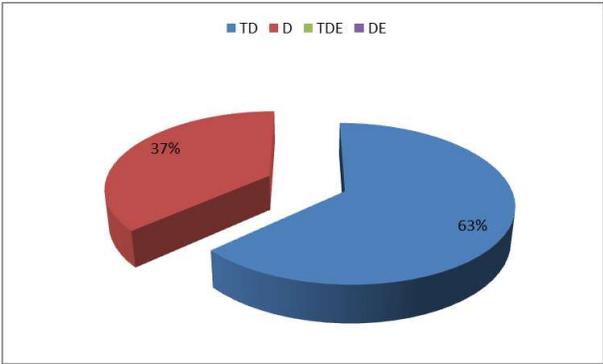


Gráfico Pregunta 6

Pregunta siete (7) ¿Conoce otras instituciones que aplique un plan estratégico de comunicaciones internas?

El 49,36% está de acuerdo en conocer otras instituciones que apliquen plan estratégico de comunicación interna y 50,63% totalmente en desacuerdo en conocer de dichos planes. Es decir que la mayoría no conoce de otras instituciones que apliquen plan de comunicaciones internas.

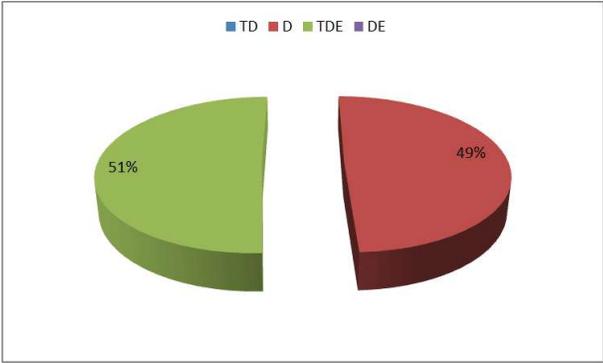


Gráfico Pregunta 7

Pregunta ocho (8) ¿Tiene claro los objetivos de la organización a la cual pertenece?

El 89,87% está totalmente en desacuerdo en tener claro los objetivos a la que pertenece el resto que el 10.13 no respondió.

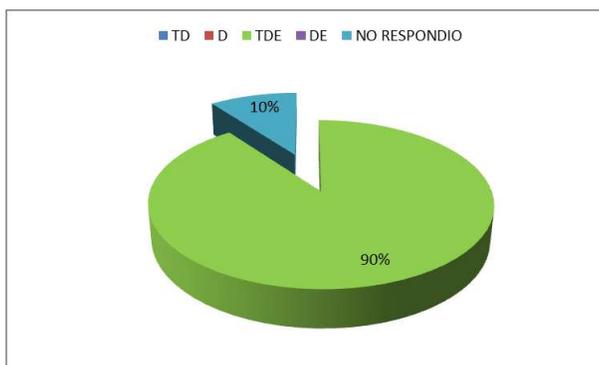


Gráfico Pregunta 8

Pregunta nueve (9) ¿Considera que es imperante el acompañamiento (coaching) para fortalecer las habilidades individuales?

El resultado para esta pregunta es que el 75,94% está totalmente de acuerdo en que es imperante el acompañamiento para fortalecer habilidades individuales, el 24,05% de acuerdo.

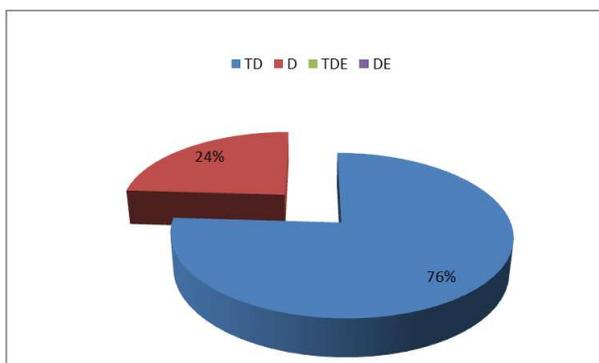


Gráfico Pregunta 9

Pregunta diez (10) ¿Considera que el proceso de coaching ayudara a su desarrollo personal dentro del área académica de la UPTBAL?

El 100% está totalmente de acuerdo que el proceso de coaching ayudara a su desarrollo personal dentro de área académica de la UPTBAL.

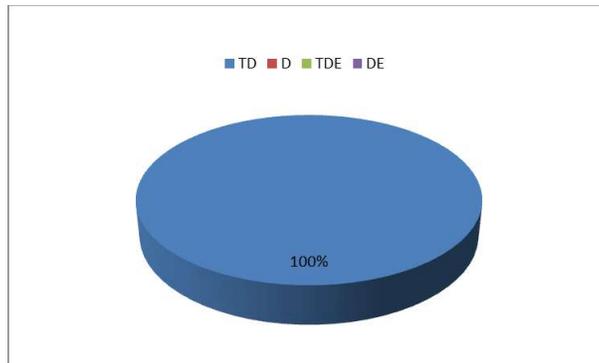


Gráfico Pregunta 10

Los resultados de este objetivo se obtuvieron a través de la aplicación de un cuestionario entre las personas que trabajan directamente en el área académica de la UPTBAL dio como resultados que las personas que laboran en el área académica tienen desconocimiento acerca de cuáles son las funciones de un plan de comunicación, de igual forma, comunicación informal es rutinaria, la comunicación interna sirve para difundir la información institucional a través de los canales existente. Existe la necesidad de hacer intervención a través de los procesos de coaching para motivar y mantener enfocado al personal.

Capítulo VI. Analizar buenas prácticas que sean de utilidad para el diseño estratégico y operativo del plan de comunicaciones internas de la UPTBAL

Para dar respuesta a este objetivo se procedió a realizar un análisis de algunas buenas prácticas en instituciones que han tenido como resultado mejoras en las comunicaciones internas beneficiando de manera positiva a la organización.

Existen en la actualidad muchísimos coach que dedican su labor a mejorar las comunicaciones en de las organización obteniendo resultados favorables debido a que las personas que allí laboran comienzan a manejar herramientas que permiten que la comunicación sea más fluida.

En estos momentos es común encontrar dentro de las organizaciones planes estratégicos de comunicación que aumentan la eficiencia de las comunicaciones permitiendo un clima de trabajo mucho más agradable. Un buen plan de comunicación interna puede ser una poderosa herramienta para cohesionar a los colaboradores en torno a los objetivos de la organización.

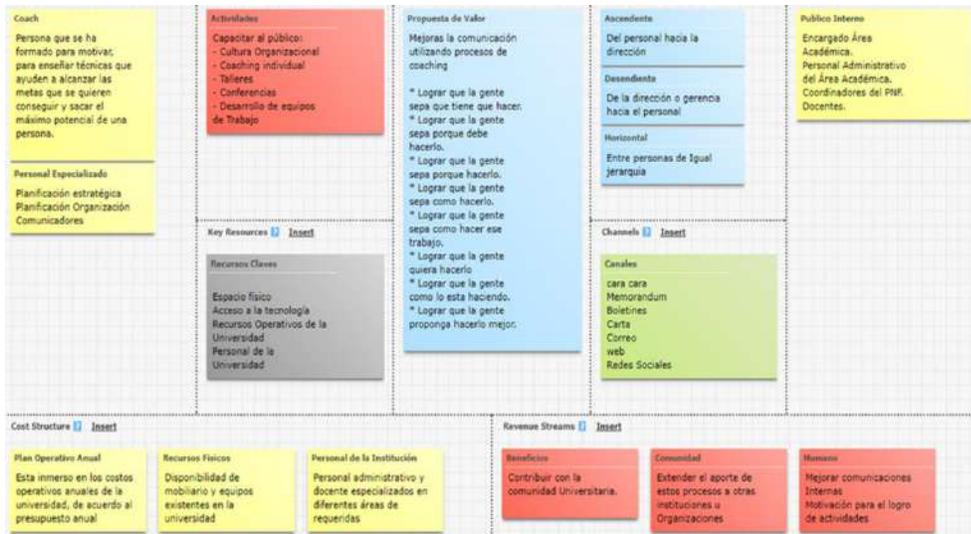
Las empresas modernas están buscando soluciones al fenómeno comunicacional dentro de las organizaciones, y para ello, necesitan formas de trabajo más colaborativas y participativas en la que los miembros de la comunidad empresarial analicen con especialistas normalmente externos, el proceso de análisis de la realidad empresarial, la toma de decisiones, y la mejora de procesos. El proceso de coaching debe perseguir ante todo la labor del cambio en las personas como base de cambio empresarial, pues la toma de conciencia e interiorización de las personas, es vital para que se lleve a cabo la evolución organizacional.

Capítulo VII. Diseñar los lineamientos estratégicos de comunicaciones internas utilizando los procesos de coaching en el área académica de la UPTBAL

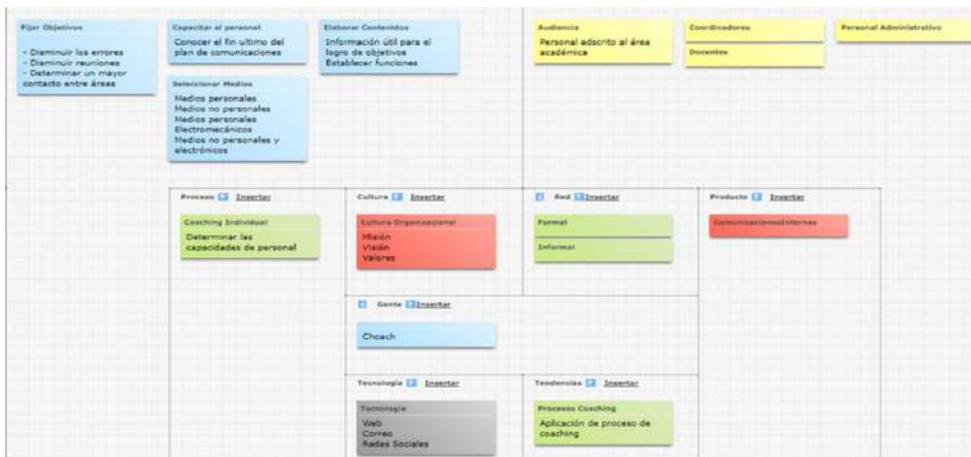
Para dar respuesta a este objetivo específico se procedió con el modelo Canvas ya que es una herramienta de innovación. Osterwalder lo establece como “Un modelo de negocios fundamentado en la innovación se basa en encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor para el cliente”.

En este modelo consiste en colocar sobre un lienzo o cuadro nueve elementos esenciales de las empresas y testar estos elementos hasta encontrar un modelo sustentable en valor para crear negocios exitosos.

De tal modo que se utilizó el Canvas para diseñar líneas de acción para mejorar la comunicación interna en el área academia de la UPTBAL la cual contempla una propuesta de valor que permitirá avanzar hacia el logro de los objetivos de la organización, describiendo el público involucrado en el proceso de comunicación que se lleva a cabo en el área académica de la universidad, el tipo de comunicación, los canales a utilizar, a través de qué actividades se podrán conseguir el propósito, los procesos de coaching que se van a implementar para optimizar la comunicación interna. Además se describen los recursos con los cuales se cuentan para llevar a cabo la puesta en marcha del nuevo plan de comunicación, considerando al mismo tiempo cuales son los beneficios y beneficiarios de esta aplicación o implementación.



Canvas. Carolina Rodríguez (2017)



Canvas. Carolina Rodríguez (2017)

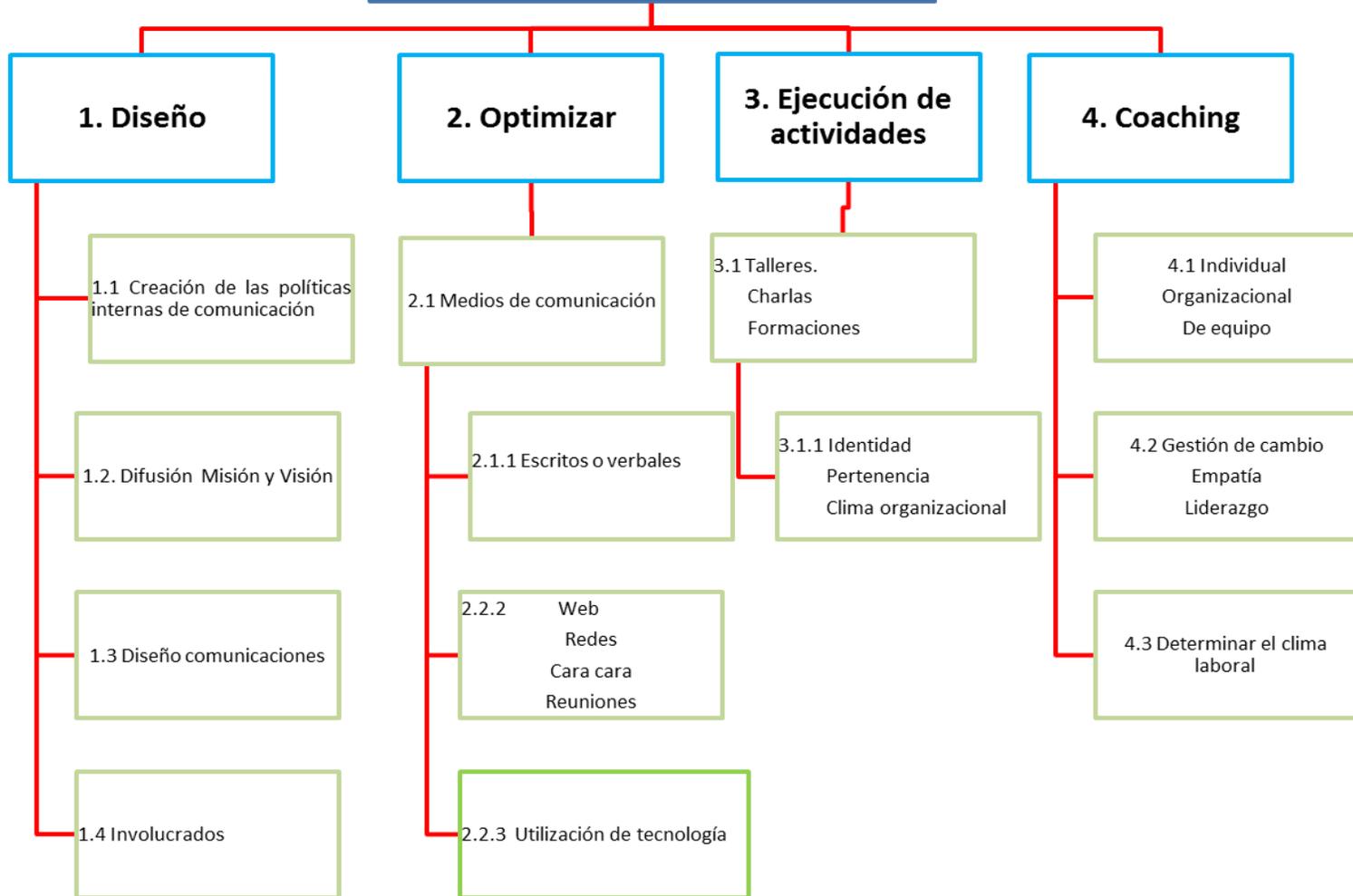
Capítulo VIII. Plantear un plan operativo de comunicaciones internas utilizando los procesos de coaching en el área académica de la UPTBAL

El plan de comunicación establece los estándares sobre cómo y cuándo tiene lugar la comunicación dentro de un área específica de la organización.

En función de interés de los interesados, dicho plan de comunicación identifica los objetivos de comunicación para el área de la organización, mensajes clave para preguntas importantes, cómo se comunicarán los participantes y el momento de las comunicaciones. Los principales beneficios de un plan de comunicación es que implanta seguridad a las comunicaciones y mensajes, apoya a gestionar a los interesados las labores que ejecutan, facilita el desarrollo del equipo, aumenta el rendimiento de las partes interesadas, mitiga los riesgos en el cumplimiento de actividades específicas y es una de las herramientas más importantes para el éxito de una institución. El plan de comunicación debe dar a las diferentes audiencias lo que desean.

El presente plan contempla el diseño, optimización, ejecución y coaching, en la parte del diseño se van a establecer las políticas internas de comunicación, permitiendo así conocer cómo va a realizarse el proceso de la comunicación en base a las necesidades del área académica. Dentro del área académica se desprenden todos los lineamientos emitidos por el ministerio de educación y los consejos directivos. Como referencia a la optimización a que se refiere a como se va a comunicar, cuales son los medios y la definición de la tecnología a utilizar para este fin. En la ejecución se van a realizar actividades, procesos o formaciones según sea el caso para mantener a todos los involucrados motivados a en el logro de sus tareas. Finalmente de acuerdo a las necesidades que surjan se utilizaran los procesos de coaching para potencial de manera individual organizacional o a los equipos de trabajo.

Plan de comunicaciones Internas área Académica de la UPTBAL



Capítulo IX. Lecciones aprendidas

1. Todos los cambios son importante para mejorar, aunque exista la resistencia. Es importante considerar los cambios en cada proyecto ya que las actividades en el desarrollo de un proyecto no son rígidas y pueden estar afectadas por diferentes circunstancias y factores
2. Las instituciones dependientes del Estado quieren cultura organizacional. Todas las instituciones no solo privadas sino también las públicas deben poseer cultura organizacional para que de esta forma todas las personas que hacen vida dentro de ellas sientan pertinencia e identificación con las actividades que se realizan generando como resultado un entorno organizacional más amigable
3. Los proyectos no siempre se ajustan a las bases establecidas en el PMI, sin embargo se adaptan a las realidades de las instituciones y situaciones donde se ponen en práctica. El PMI es una guía para las buenas prácticas de proyecto sin embargo para llevar a cabo proyectos de orden social necesariamente no se debe considerar todos y cada uno de los pasos establecidos para llevar a cabo un proyecto
4. Todos los proyectos sufren cambios en el período de tiempo en el cual están planificados. Existen factores que no se pueden controlar, sobre todo en países como Venezuela, que está atravesando por situaciones altamente desafiantes que hacen que los proyectos puedan sufrir un cambio en el tiempo de realización

Capítulo X. Conclusiones, recomendaciones

A través del diagnóstico obtenido con la aplicación de los instrumentos de recolección de datos se obtuvo el siguiente resultado:

La comunicación Interna no va acorde con los objetivos de la Universidad. De igual forma es evidente que la comunicación informal es de uso cotidiano lo cual rompe con algunos canales de comunicación trayendo como consecuencia que la comunicación se rompa o no sea eficiente. En este mismo orden de ideas el plan de comunicaciones Internas sería un instrumento para difusión de información que permitirá que la comunicación dentro del área académica sea mucho más fluida y cumpla con los canales regulares. Dentro de la UPTBAL específicamente en el área académica existe desconocimiento en las funciones de un plan de comunicaciones internas.

El coaching sería una excelente herramienta para motivar y mejorar las comunicaciones, debido que es una herramienta de intervención que facilita las mejoras en las comunicaciones dentro de las organizaciones.

La adecuada comunicación interna de una organización es el eje esencial en el desarrollo de las buenas relaciones de trabajo y de la correcta ejecución de las tareas laborales.

El clima organizacional es un factor muy importante en las relaciones que se crean entre las personas que forman parte una organización es por ello que se presenta un plan que está construido con estrategias y tácticas puntuales que permitirán el logro de los objetivos planteados, estas buscan cerrar las brechas encontradas e impulsar, no solo una adecuada comunicación, sino también permitirán construir una comunicación efectiva que conducirá a la toma de decisiones dentro de la organización

REFERENCIAS

- Allport y Postman (1973), Psicología del rumor, Editorial Psique, Buenos Aires.
- Balestrini, M (2002). Como se elabora el proyecto de investigación. Editorial Consultores Asociados. Caracas
- Chamoun, Y (2002). Administración profesional de proyectos. La Guía. McGram Hill. México
- De Aguilera, M. Farias, P. Baraybar A (2010) La comunicación Universitaria. Revista Icono. Vol 2. Madrid España. Recuperado: issn16978293
- Fidias, A (2006). El proyecto de Investigación. Editorial Episteme. Caracas.
- Rojas, P. (2011). La comunicación interna: Una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones. Revista Electrónica Vol.2, Num. 2. Costa Rica. Recuperado: Dialnet-LaComunicacionInterna-4716508.pdf
- Rubio, D (2012). Comunicación y relaciones interpersonales en las empresas mixtas del Municipio Maracaibo del Estado Zulia. Universidad Rafael Urdaneta. Estado Zulia. Recuperado: <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9209-12-05502.pdf>
- Sabino, C. (1993). Como hacer una tesis. Editorial PANAPO. (2da ed.)
- Llacuna J, Pujo, L . (2005). La comunicación en las organizaciones. ntp 685. Ministerio de trabajo asuntos sociales de España Recuperado: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a>
- Naranjo, M (2008). Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conducta asertiva. Revista electrónica "Actividades

investigativas en educación” Enero/Abril año/vol 8.Numero 0012. Costa Rica. Recuperado:

https://www.redib.org/recursos/Record/oai_articulo657088-relaciones-

- Mcdermott, I, Jago, W (2005) Tu Coach interior. Ediciones Urano SA. España.
- Palella, A. y Martins, C. (2004). Modalidades de Investigación. Argentina: Editorial UTEHA. Argentina: Editorial Humanistas.
- PMI, (2013). PMBOK Guia del. Proyect Management Institute Inc.
- Project Management Institute (2004). Código de Ética y conducta profesional. Filadelfia.
- Reglamento General Interno del Instituto Universitario de Barlovento. (Decreto N° 5342) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5453 (extraordinario), Marzo 24,2001.
- Telles, M (2011) El Coaching organizacional. Blog Aprender a pensar. Recuperado: aprendamos.aprenderapensar.net/2011/06/29/holamundo/
- Zapata (2012). Que es el coaching? Revista de Investigación 3Ciencias Editada por área de Innovación y Desarrollo, SL. Recuperado: <http://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2013/01/Preliminares-3tic.pdf>

TESIS DE MAESTRIAS

- Portilla, P (2014) Plan Estratégico de Comunicación para una Institución descentralizada del gobierno (Trabajo de grado de Maestría). Universidad Rafael Landivar. Guatemala.
- Pacheco, D (2014) Plan Estratégico de Comunicación general para la cooperativa de ahorro y crédito Gonzanamá. (Trabajo de grado de Maestría). Universidad Católica de la Loja. Ecuador.

- Zambrano, V (2013) Comunicación Interna y manejo de conflictos en la organización de servicio del Estado Zulia. Revista Forum Humanes. Universidad Rafael Bellosó. Venezuela.
- Pereira, D (2010) Diseño de servicio de consultoría en Gerencia de proyecto para la empresa Proyectos Civiles 4520 C.A. (Trabajo de grado de Maestría). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Venezuela.

Anexos

Anexo 2



UNIVERSIDAD MONTEÁVILA COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE

CUESTIONARIO

Objetivo: conocer la situación actual de las comunicaciones internas dentro de área académica de la Universidad Politécnica Territorial de Barlovento Argelia Laya (U.P.T.B.A.L.)

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente el cuestionario antes de responder
- Responda todas las preguntas de forma objetiva
- Marque con una equis (X) la opción que se asemeje a su sentimiento dentro de la organización

Nº	INTERROGANTES	TD	D	DE	TDE
1	¿Considera que la comunicación interna dentro del área académica va acorde con los objetivos de la Universidad?				
2	¿La comunicación informal es de uso cotidiano en el área académica?				
3	¿Existen canales regulares de comunicación en la en el área académica?				
4	¿Conoce las funciones que debe cumplir un plan de comunicaciones internas?				
5	¿Un plan de comunicaciones internas sirve como instrumento de difusión de las iniciativas de la organización?				
6	¿Considera que un plan de comunicaciones internas motivaría a los empleados a desempeñar mejor sus funciones?				
7	¿Conoce otras instituciones que aplique un plan estratégico de comunicaciones internas?				
8	¿Tiene claro los objetivos de la organización a la cual pertenece?				
9	¿Considera que es imperante el acompañamiento				

	(coaching) para fortalecer las habilidades individuales?				
10	¿Considera que el proceso de coaching ayudara a su desarrollo personal dentro del área académica de la UPTBAL?				

Anexo N°3

Instrumento para validar la Encuesta N.1

Í T E M	Criterios a evaluar										Observaciones			
	Redacción y Ortografía		Coherencia en el ítem		Uso del lenguaje adecuado		Mide lo que pretende relación variable, dimensión, ítem		Induce a la respuesta (sesgo)		Debe Mantener (M) Eliminarse (E) Modificarse (MO) el ítem			
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	M	E	MO	
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
ASPECTOS GENERALES											SI	NO		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación														
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera cantidad de ítems											N. Ítems			