



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
MENCIÓN COMUNICACIONES PUBLICITARIAS
TRABAJO DE GRADO**

**DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS COMUNICACIONALES INTERNOS
DE LA ESCUELA DE EDUCACIÓN (U.C.A.B.)**

Trabajo de Investigación presentado por:

Andrea Natalie CARTA PETROCELLI

Y

Audalí Milou FERNÁNDEZ GARCÍA

a la

Escuela de Comunicación Social

Como un requisito parcial para obtener el título de
Licenciado en Comunicación Social

Realizado con la tutoría del profesor

Yasmín Trak

Caracas, Septiembre 2008

*A mis padres, Publio e Imelda,
por enseñarme que si uno desea
algo con el corazón y lucha por
ello con el alma y gallardía,
siempre se alcanzará,
este logro es suyo...*

los amo

Andrea

A Rafael, Lourdes, Rachel y Rafa...
por su amor y apoyo incondicionales

Audalí

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ayudarme en todo momento a superar las pruebas que me ha puesto la vida, a mis padres por creer en mí y siempre brindarme su apoyo incondicional, a Audalí por siempre estar cuando yo no he estado, a la vida por ser tan maravillosa y plena, por permitirme estar aquí, hoy, sintiendo tanto...

Andrea.

Agradezco a mi familia, por estar sin pedir nada a cambio y por demostrar el amor que sienten. Y agradezco a Dios, por la fortaleza que me ha brindado y por hacerme saber que cuento con él cada vez que lo necesito.

Audalí.

INTRODUCCIÓN

El ser humano se ha valido de la creación de organizaciones en la búsqueda de sus metas personales, profesionales y sociales. Y a través del tiempo se ha percatado de la importancia que estas organizaciones tienen para su interacción con el entorno y para la obtención de conocimientos. Asimismo, ha identificado el papel fundamental que tiene la comunicación en el funcionamiento de cualquier organización, sin procesos comunicacionales efectivos es imposible cumplir los objetivos planteados.

Gestionar los procesos comunicativos debe pasar por tomar en cuenta los distintos ámbitos que conforman el sistema organizacional. Para que cobre sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales, las comunicaciones internas deben promover la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional.

Al hablar de organizaciones educativas, como las universidades, especialmente se reconoce que su funcionamiento requiere un conjunto de normas y procedimientos que regulen las relaciones entre los miembros constantemente, las competencias de cada uno y el nivel de responsabilidad que les corresponde.

La organización tiene una misión y unos objetivos corporativos prefijados que responden a la visión. La comunicación interna en la Escuela de Educación de la UCAB es determinante en el logro de la misión de esta organización y en el cumplimiento de las expectativas del alumnado y equipo docente que dependen de ella.

Partiendo de esto, de la misión y visión de la Universidad Católica Andrés Bello y de la Escuela de Educación particularmente, es necesario llevar a cabo un diagnóstico que señale los caminos más efectivos para el logro de una comunicación eficaz.

Por lo anterior, la pregunta que responde esta investigación es:

¿Qué caracteriza a los procesos comunicacionales internos en la Escuela de Educación de la UCAB?

Para responder esta interrogante, eje de la investigación, se procedió a describir y analizar los procesos internos de comunicación en la Escuela de Educación, para luego compararlos con las teorías de la comunicación organizacional. Ya con los resultados obtenidos del diagnóstico realizado se plantearon recomendaciones concretas destinadas a la optimización del funcionamiento de la Escuela de Educación de la UCAB.

La presente investigación consta de seis partes principales. La primera está dedicada al planteamiento y delimitación del problema; la segunda desarrolla los conceptos sobre comunicación organizacional que son tratados durante el trabajo; la tercera está conformada por los datos que contextualizan la investigación; la cuarta parte está referida a la metodología utilizada para llevar a cabo el trabajo de campo; en la quinta se presentan y analizan los resultados obtenidos en la recolección de datos; y por último, en la sexta parte se desarrollan las conclusiones y recomendaciones para optimizar el funcionamiento de la Escuela de Educación de la UCAB.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
Introducción.....	4
Planteamiento del problema	
Descripción del problema.....	6
Formulación del problema.....	6
Delimitación del problema.....	8
Justificación. Recursos disponibles y factibilidad.....	9
Marco Conceptual	
La comunicación en las organizaciones.....	11
Definición de comunicación.....	11
Elementos básicos de la comunicación.....	12
Comunicación organizacional.....	13
La comunicación interna.....	19
Cultura organizacional.....	23
Marco Referencial	
Sistema universitario venezolano.....	27
Filosofía de las universidades confiadas a la Compañía de Jesús.....	28
Universidad Católica Andrés Bello.....	28
Escuela de Educación de la UCAB.....	30
Marco Metodológico	
Determinación de los objetivos.....	38
Modalidad.....	38
Tipo y diseño de la investigación.....	39
Sistema de variables.....	41
Operacionalización de variables.....	42
Elaboración de instrumentos.....	44
Selección.....	44
Diseño.....	46
Validación.....	54

Ajuste.....	55
Plan operativo de muestreo.....	62
Desarrollo de la investigación	
Logística del trabajo de campo.....	68
Presentación de resultados.....	69
Análisis de resultados.....	135
Interpretación de resultados.....	144
Conclusiones y Recomendaciones	
Conclusiones.....	150
Recomendaciones.....	152
Bibliografía.....	155

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Resultados de cuestionarios realizados a profesores	
Tabla 1. <i>Medidas de Tendencia Central de las Preguntas 1, 5, 6, 7, 8, 9 y 10</i>	84
Tabla 2. <i>Frecuencias para la Pregunta 1</i>	84
Tabla 3. <i>Frecuencias para la Pregunta 5</i>	85
Tabla 4. <i>Frecuencias para la Pregunta 6</i>	86
Tabla 5. <i>Frecuencias para la Pregunta 7</i>	87
Tabla 6. <i>Frecuencias para la Pregunta 8</i>	88
Tabla 7. <i>Frecuencias para la Pregunta 9</i>	89
Tabla 8. <i>Frecuencias para la Pregunta 10</i>	90
Tabla 9. <i>Medidas de Tendencia Central de las Preguntas 12, 14, 15, 16, 17 y 18</i>	91
Tabla 10. <i>Frecuencias para la Pregunta 12</i>	91
Tabla 11. <i>Frecuencias para la Pregunta 12.1</i>	92
Tabla 12. <i>Frecuencias para la Pregunta 14</i>	93
Tabla 13. <i>Frecuencias para la Pregunta 15</i>	94
Tabla 14. <i>Frecuencias para la Pregunta 16</i>	95
Tabla 15. <i>Frecuencias para la Pregunta 17</i>	96
Tabla 16. <i>Frecuencias para la Pregunta 18</i>	97
Tabla 17. <i>Medidas de Tendencia Central de las Preguntas 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26 y 27</i>	98
Tabla 18. <i>Frecuencias para la Pregunta 19</i>	99
Tabla 19. <i>Frecuencias para la Pregunta 20</i>	99
Tabla 20. <i>Frecuencias para la Pregunta 22</i>	100
Tabla 21. <i>Frecuencias para la Pregunta 23</i>	101
Tabla 22. <i>Frecuencias para la Pregunta 24</i>	102
Tabla 23. <i>Frecuencias para la Pregunta 25</i>	103
Tabla 24. <i>Frecuencias para la Pregunta 26</i>	103
Tabla 25. <i>Frecuencias para la Pregunta 27</i>	104

Resultados de cuestionarios realizados a estudiantes

Tabla 26. <i>Medidas de Tendencia Central de las Pregunta 1.</i>	105
Tabla 27. <i>Frecuencias para la Pregunta 1</i>	106
Tabla 28. <i>Medidas de Tendencia Central de las Pregunta 2</i>	108
Tabla 29. <i>Frecuencias para la Pregunta 2</i>	107
Tabla 30. <i>Medidas de Tendencia Central de las Pregunta 3.</i>	107
Tabla 31. <i>Frecuencias para la Pregunta 3</i>	108
Tabla 32. <i>Medidas de Tendencia Central de las Pregunta 4</i>	109
Tabla 33. <i>Frecuencias para la Pregunta 4</i>	109

Resultados de cuestionarios realizados al personal administrativo

Tabla 34. <i>Tabla 34. Medidas de Tendencia Central de las Preguntas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 9.1</i>	110
Tabla 35. <i>Frecuencias para la Pregunta 1</i>	110
Tabla 36. <i>Frecuencias para la Pregunta 2.</i>	111
Tabla 37. <i>Frecuencias para la Pregunta 3</i>	112
Tabla 38. <i>Frecuencias para la Pregunta 4</i>	113
Tabla 39. <i>Frecuencias para la Pregunta 5</i>	114
Tabla 40. <i>Frecuencias para la Pregunta 6</i>	115
Tabla 41. <i>Frecuencias para la Pregunta 7</i>	116
Tabla 42. <i>Frecuencias para la Pregunta 8</i>	117
Tabla 43. <i>Frecuencias para la Pregunta 9</i>	118
Tabla 44. <i>Frecuencias para la Pregunta 9.1</i>	119
Tabla 45. <i>Medidas de Tendencia Central de las Preguntas 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17 y 18.</i>	120
Tabla 46. <i>Frecuencias para la Pregunta 10</i>	121
Tabla 47. <i>Frecuencias para la Pregunta 12.</i>	121
Tabla 48. <i>Frecuencias para la Pregunta 13</i>	122
Tabla 49. <i>Frecuencias para la Pregunta 14</i>	123
Tabla 50. <i>Frecuencias para la Pregunta 15</i>	124
Tabla 51. <i>Frecuencias para la Pregunta 16</i>	125

Tabla 52. <i>Frecuencias para la Pregunta 17</i>	126
Tabla 53. <i>Frecuencias para la Pregunta 18</i>	127
Tabla 54. <i>Medidas de Tendencia Central de las Preguntas 19,19.1, 20, 21, 22, 23 y 24</i>	128
Tabla 55. <i>Frecuencias para la Pregunta 19</i>	129
Tabla 56. <i>Frecuencias para la Pregunta 19.1</i>	130
Tabla 57. <i>Frecuencias para la Pregunta 20</i>	130
Tabla 58. <i>Frecuencias para la Pregunta 21</i>	131
Tabla 59. <i>Frecuencias para la Pregunta 22</i>	132
Tabla 60. <i>Frecuencias para la Pregunta 23</i>	133
Tabla 61. <i>Frecuencias para la Pregunta 24</i>	134

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Resultados de cuestionarios realizados a profesores	
Gráfico 1. <i>Frecuencias para la Pregunta 1</i>	85
Gráfico 2. <i>Frecuencias para la Pregunta 5</i>	86
Gráfico 3. <i>Frecuencias para la Pregunta 6</i>	87
Gráfico 4. <i>Frecuencias para la Pregunta 7</i>	88
Gráfico 5. <i>Frecuencias para la Pregunta 8</i>	89
Gráfico 6. <i>Frecuencias para la Pregunta 9</i>	90
Gráfico 7. <i>Frecuencias para la Pregunta 10</i>	91
Gráfico 8. <i>Frecuencias para la Pregunta 12</i>	92
Gráfico 9. <i>Frecuencias para la Pregunta 12.1</i>	93
Gráfico 10. <i>Frecuencias para la Pregunta 14</i>	94
Gráfico 11. <i>Frecuencias para la Pregunta 15</i>	95
Gráfico 12. <i>Frecuencias para la Pregunta 16</i>	96
Gráfico 13. <i>Frecuencias para la Pregunta 17</i>	97
Gráfico 14. <i>Frecuencias para la Pregunta 18</i>	98
Gráfico 15. <i>Frecuencias para la Pregunta 19</i>	99
Gráfico 16. <i>Frecuencias para la Pregunta 20</i>	100
Gráfico 17. <i>Frecuencias para la Pregunta 22</i>	101
Gráfico 18. <i>Frecuencias para la Pregunta 23</i>	102
Gráfico 19. <i>Frecuencias para la Pregunta 24</i>	103
Gráfico 20. <i>Frecuencias para la Pregunta 25</i>	104
Gráfico 21. <i>Frecuencias para la Pregunta 26</i>	105
Gráfico 22. <i>Frecuencias para la Pregunta 27</i>	106
Resultados de cuestionarios realizados a estudiantes	
Gráfico 23. <i>Frecuencias para la Pregunta 1</i>	107
Gráfico 24. <i>Frecuencias para la Pregunta 2</i>	108
Gráfico 25. <i>Frecuencias para la Pregunta 3</i>	109
Gráfico 26. <i>Frecuencias para la Pregunta 4</i>	110

Resultados de cuestionarios realizados al personal administrativo

Gráfico 27. <i>Frecuencias para la Pregunta 1</i>	112
Gráfico 28. <i>Frecuencias para la Pregunta 2</i>	113
Gráfico 29. <i>Frecuencias para la Pregunta 3</i>	114
Gráfico 30. <i>Frecuencias para la Pregunta 4</i>	115
Gráfico 31. <i>Frecuencias para la Pregunta 5</i>	116
Gráfico 32. <i>Frecuencias para la Pregunta 6</i>	117
Gráfico 33. <i>Frecuencias para la Pregunta 7</i>	118
Gráfico 34. <i>Frecuencias para la Pregunta 8</i>	119
Gráfico 35. <i>Frecuencias para la Pregunta 9</i>	120
Gráfico 36. <i>Frecuencias para la Pregunta 9.1</i>	121
Gráfico 37. <i>Frecuencias para la Pregunta 10</i>	122
Gráfico 38. <i>Frecuencias para la Pregunta 12</i>	123
Gráfico 39. <i>Frecuencias para la Pregunta 13</i>	124
Gráfico 40. <i>Frecuencias para la Pregunta 14</i>	125
Gráfico 41. <i>Frecuencias para la Pregunta 15</i>	126
Gráfico 42. <i>Frecuencias para la Pregunta 16</i>	127
Gráfico 43. <i>Frecuencias para la Pregunta 17</i>	128
Gráfico 44. <i>Frecuencias para la Pregunta 18</i>	129
Gráfico 45. <i>Frecuencias para la Pregunta 19</i>	130
Gráfico 46. <i>Frecuencias para la Pregunta 19.1</i>	131
Gráfico 47. <i>Frecuencias para la Pregunta 20</i>	132
Gráfico 48. <i>Frecuencias para la Pregunta 21</i>	133
Gráfico 49. <i>Frecuencias para la Pregunta 22</i>	134
Gráfico 50. <i>Frecuencias para la Pregunta 23</i>	135
Gráfico 51. <i>Frecuencias para la Pregunta 24</i>	136

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. <i>Organigrama de la Escuela de Educación</i>	37

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Descripción del problema

La existencia diaria del hombre transcurre en un sinfín de organizaciones, tales como: instituciones religiosas, familiares, políticas, culturales, educativas, recreativas, entre otras; en las cuales el individuo se compenetra con otros para interactuar y así expresar toda clase de conocimientos. Sin una comunicación efectiva dentro de las organizaciones es imposible cumplir con los objetivos planteados por las mismas. Contar con una red y un proceso de comunicación eficientes debe ser la primera preocupación de cualquier organización.

En la UCAB, la Escuela de Educación, como organización perteneciente al sector educativo, también cuenta con unos objetivos particulares bien definidos y además, el público interno que atiende tiene expectativas claras en cuanto a su desempeño.

La comunicación interna en la Escuela de Educación es determinante en el logro de la misión de esta organización y en el cumplimiento de las expectativas del alumnado y equipo docente que dependen de ella. Es por esto que surge la necesidad de auditar las características comunicacionales internas de la Escuela de Educación con el fin de identificar tanto aquellos factores que son potencialmente favorables como aquellos podrían ser perjudiciales para la dinámica de la Escuela de Educación de la UCAB.

Formulación del problema

Johansen (1975) afirma que la organización se concibe como una unidad funcional y estructural que existe en el nivel microsocioal, la cual enfatiza una acción deliberada y racional de los individuos; las organizaciones se originan a partir de condiciones que crean demandas o necesidades a nivel individual, grupal o institucional.

La pertenencia a la organización, tal como ocurre en los grupos puede ser de naturaleza voluntaria e involuntaria. Podemos caracterizar la organización por la existencia de una relación particular entre los individuos, regida por normas compartidas y con roles definidos que permiten controlar y realizar las distintas actividades.

Por su parte, Potter (1999) señala que las organizaciones se clasifican según el tipo de función: empresarial, comercial, educativa, pedagógica, gubernamental, administrativa, militar, publicitaria, cultural y de salud, entre otras; donde las personas conviven e interactúan con otros individuos de acuerdo con los espacios y normas de la institución. En las organizaciones es necesario controlar rigurosamente a las personas si se desea lograr los objetivos.

Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

La carencia de estrategias comunicativas en el interior de la institución, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno.

Desconocer esta realidad puede llevar a unas relaciones interpersonales que se desarrollan sobre rumores y suposiciones que desvirtúan y/o bloquean todo intento de comunicación; de esta manera, el colectivo se desintegra y se cae en un eterno monólogo improductivo o en un activismo inútil.

Gestionar los procesos comunicativos implica considerar los ámbitos y niveles de la dinámica que se da dentro del sistema organizacional. Si los integrantes del grupo tienen definidas responsabilidades y roles, esto les permite establecer un esquema de trabajo flexible, en donde se dan espacios de encuentro para que haya un eficiente flujo de comunicación y se dinamicen proyectos y personas.

Al hablar de organizaciones educativas, como las universidades, especialmente se reconoce que su funcionamiento requiere un conjunto de normas y procedimientos que regulen las relaciones entre los miembros constantemente, las competencias de cada uno y el nivel de responsabilidad que les corresponde. Las universidades se autodesarrollan desde la perspectiva del cambio; de allí su dinámica, su acción de organizar y su administración que se van adecuando a las exigencias del contexto.

El ideal de una universidad es lograr la excelencia entre el nivel administrativo y el académico, entre el nivel administrativo y directivo y por último, entre el nivel administrativo y el cuerpo docente, lo cual se consigue si la información fluye sin impedimentos en dichos niveles.

La organización, tiene una misión y unos objetivos corporativos prefijados que responden a la visión. Misión que en últimas, es la brújula que orienta, canaliza y promueve todas las acciones.

Partiendo de esto, de la misión y visión de la Universidad Católica Andrés Bello y de la Escuela de Educación particularmente, es necesario llevar a cabo un diagnóstico que señale los caminos más efectivos para el logro de una comunicación eficaz. Por eso nos preguntamos:

¿Qué caracteriza a los procesos comunicacionales internos en la Escuela de Educación de la UCAB?

Delimitación

La realización del presente trabajo de grado está delimitado de forma espacial en la Escuela de Educación de la Universidad Católica Andrés Bello, es decir, toma en cuenta la población ucabista dependiente de esta escuela. El período de tiempo en el que se desarrolló el trabajo fue marzo 2008 – agosto 2008. La temática que se trató en la investigación fueron los procesos comunicacionales internos como vías para un mejor funcionamiento general de la Escuela de Educación.

Las recomendaciones que se hacen luego del diagnóstico sobre la comunicación interna en la Escuela de Educación no podrán ser implementadas de la misma forma en otras escuelas, esto debido a las diferencias evidentes en cuanto a cultura organizacional, clima, miembros, población estudiantil, entre otros.

Justificación. Recursos disponibles y factibilidad

Es importante realizar este trabajo de grado debido a que es vital conocer las condiciones de las comunicaciones internas de la Escuela de Educación de la UCAB para apuntar hacia la optimización en el funcionamiento de la misma. Los procesos comunicacionales internos de cualquier organización determinan el cumplimiento de sus objetivos, por lo que es esencial auditar constantemente la dinámica comunicacional en la misma a fin de detectar fortalezas, debilidades y oportunidades potenciales. Uno de los integrantes de este proyecto es graduado en esta escuela y al iniciar una nueva carrera, la de comunicación social, en la misma universidad, pudo identificar debilidades en el funcionamiento de la Escuela de Educación.

Para desarrollar este proyecto se contó con diferentes trabajos de grado que han tratado temas similares, teorías sobre la comunicación organizacional, experiencias y avances útiles en este tema y recursos económicos suficientes para cubrir las demandas de cada una de las etapas del trabajo.

Todo comunicador social debe tener la habilidad de influir positivamente con sus conocimientos en la sociedad que lo rodea, es su tarea ser un garante del bienestar público. Debido a esto, y con la seguridad de que es posible llevar a cabo este proyecto, se pretende entregar el diagnóstico elaborado a las autoridades académicas de la Escuela de Educación de la UCAB con el fin de contribuir de manera real con el buen funcionamiento de dicha organización.

Ya que los dos integrantes del presente trabajo forman parte de la Universidad Católica Andrés Bello, y uno de ellos ya es licenciado en Educación graduado en esa

misma universidad, se mostró un interés en ser participantes y protagonistas del proyecto. La participación de dos integrantes en la investigación se debe a la gran cantidad de tareas a realizar y a la necesidad de indagar numerosas fuentes que nutran la investigación de forma eficiente para lograr los resultados esperados.

MARCO CONCEPTUAL

La Comunicación en las organizaciones

Definición de Comunicación

La palabra comunicación proviene de la voz latina *communis*, que significa común. Tomando este significado, Gibson (1996) afirma que “la comunicación es un proceso donde el comunicador procura establecer una comunidad con un determinado receptor, (...) es la transmisión de información y acuerdos mediante el uso de símbolos comunes”. (p.649)

Bartoli (1992) hace referencia al concepto propuesto por Silem y Martínez (1982), quienes señalan que la comunicación es un intercambio de información que pretende modificar el comportamiento de los individuos.

Otros autores como Krecht, Crutchfield y Ballachey (s.f. citado en Johasen, 1975) la definen como “el intercambio de mensajes entre las personas, logrado principalmente por el uso de símbolos convencionales” (p. 81). Bajo esta perspectiva, lo único necesario para que exista la comunicación es que un comunicador intercambie ideas con un comunicado.

Todos los autores anteriores en general refieren la comunicación básicamente como un intercambio de significados entre emisores y receptores a través de símbolos comunes que buscan transmitir una información específica.

Johasen (1975) afirma, por su parte, que la comunicación es la interacción entre una fuente y un receptor, mediante un mensaje que el primero envía al segundo, a través de la cual, la fuente busca generar determinada conducta en el receptor, dentro de un medio, espacio y tiempo. Desde el punto de vista de este autor, la comunicación es un acto de persuasión, pues persigue insinuar una acción, pensamiento o conducta en quien o quienes la reciben.

Por otra parte, se toma en cuenta la necesidad del factor retroalimentación para asegurar el éxito o no de la comunicación, ya que es a través de ésta que la fuente confirma si la conducta esperada se logró.

Hovlan, Manis y Nelly (1953 citado en Johasen, 1975) hacen referencia al tema al hablar de “comunicación persuasiva”. “Suponen que las opiniones, como otros hábitos, tienden a persistir, a menos que el individuo sufra algunas experiencias de aprendizaje, es decir, a menos que reciba informaciones que lo lleven a modificar actitudes”. (p.83)

La perspectiva de estos autores es la de una comunicación estudiada desde el punto de vista masivo, donde se introducen ideas y opiniones a conglomerados de individuos; aspecto que resulta de suma importancia en este estudio, puesto que se enfoca en una comunicación donde el receptor está integrado por numerosas personas, y donde se persigue la generación de una determinada opinión.

Elementos básicos de la Comunicación

A pesar de las diferentes definiciones de comunicación, existe la coincidencia en que este proceso está constituido por una serie de elementos básicos más o menos estandarizados, como son:

1. Un emisor, que puede o no ser la fuente de información;
2. Un mensaje, que es lo que la persona espera comunicar a un destinatario;
3. Un medio para transmitirlo, que es la vía o canal a través de la cual se envía el mensaje;
4. Un destinatario, es decir, el receptor de la comunicación; y

5. Una retroalimentación, que supone una respuesta por parte del receptor, que le permite al comunicador establecer si se ha recibido el mensaje y se ha generado la respuesta buscada.

Autores como Gibson (1996) suman otro elemento como lo es la codificación, la cual define como un "proceso que convierte las ideas del comunicador en un conjunto sistemático de símbolos, en un idioma que exprese el objetivo que éste persigue. La principal fuente de codificación es el lenguaje". (p. 650)

Cada elemento que interviene en el proceso es indispensable para que la comunicación se efectúe de forma exitosa. Toda organización debe tomar en cuenta esto y garantizar que cada etapa en la comunicación se lleve a cabo en las condiciones más favorables para el desarrollo de los objetivos.

Comunicación Organizacional

Según Fernández Collado (2002), “la comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos”. (p. 12)

La comunicación organizacional puede dividirse en comunicación interna —factor de interés para esta investigación— y en comunicación externa. La primera se desarrollará más adelante. En cuanto a la comunicación externa, está referida al “conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”. (Fernández Collado, 2002; p.14)

Goldhaber (1984), después de estudiar diferentes puntos de vista concernientes a la comunicación organizacional, detectó varios hilos comunes respecto a esta materia:

- a.) La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- b.) La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- c.) La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades. (p.23)

La comunicación en la empresa debe estar enmarcada en un plan conjunto para evitar errores por la emisión de información diferente a cada público de la organización, es decir, los mensajes que se dirigen deben estar vinculados entre sí, así como con la realidad y las acciones concretas.

La función principal de la comunicación organizacional es contribuir al logro de los objetivos de la empresa y según Fernández Collado (2002), debe hacerlo cumpliendo cuatro funciones más específicas:

- Propiciando que todos los integrantes de la organización reciban la información completa, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la empresa y sobre el trabajo. Las personas necesitan saber muchas cosas para sentirse parte de la organización y para desempeñar efectivamente sus actividades.
- Propiciando la identificación de la gente con la organización y por tanto, el orgullo y el sentido de pertenencia. Esto se logra difundiendo los elementos de la cultura corporativa (misión, visión, valores) que hacen que las personas encuentren sentido y dirección, y una serie de principios con los que comulga y que sirven para orientar su acción y decisión.
- Favoreciendo la integración de la organización con y entre sus colaboradores. Mejorando la comunicación vertical y horizontal, fomentando el trabajo en equipo, propiciando el rompimiento de las barreras existentes entre las áreas y niveles, y

creando un clima de colaboración y apoyo para el cumplimiento de los objetivos comunes.

- Facilitando la creación de una imagen favorable y consistente de la organización entre su público. La imagen percibida por los miembros de la organización debe estar sustentada en realidades y no en ficciones, en rasgos reales y no en apariencias o buenas intenciones.

Las características del sistema organizacional generan un clima que repercute de forma muy significativa en las motivaciones de los miembros y sobre su comportamiento dentro de la organización. El clima puede crearse por la tendencia de las personas a asociarse con los demás y también por las percepciones que ellos tengan de la empresa.

Giba, citado por Goldhaber (1984) propuso dos climas de comunicación (defensa y apoyo), y sugirió que cada uno de ellos podría ser identificado por ciertas conductas características:

Los climas de defensa se caracterizan por:

- a.) Evaluación (juzgar, culpar, alabar, poner en duda normas, valores y motivos);
- b.) Control (intentar hacerle algo a otras personas; intentar cambiar la actitud o conducta de otra persona);
- c.) Estrategia (manipular y engañar a los demás);
- d.) Neutralidad (expresar falta de interés por el bienestar de otra persona);
- e.) Superioridad (comunicar la actitud de superioridad en posición, riqueza, capacidad intelectual, características físicas, produciendo sentimientos de insuficiencia en los demás);
- f.) Seguridad (dogmático, necesidad de tener la razón, deseos de ganar);

Los climas de apoyo se caracterizan por:

- a.) Descripción (no juzgar, formular preguntas para conseguir información, presentir los sentimientos, acontecimientos, percepciones o procesos sin exigir ningún cambio en el receptor);
- b.) Orientación hacia los problemas (definir los problemas mutuos, intentando encontrar soluciones sin inhibir los objetivos, decisiones y progresos del receptor);
- c.) Espontaneidad (libre de decepciones, motivos ocultos, y se muestra honrado y sincero);
- d.) Igualdad (confianza y respeto mutuo, participar en la planificación sin servirse del poder, posición, apariencia, etc.);
- e.) Empatía (respeto hacia los valores del oyente, identificando, compartiendo y aceptando sus problemas, sentimientos y valores);
- f.) Provisionalismo (disposición para experimentar con la propia conducta, actitudes e ideas). (p. 65)

Según esta clasificación es posible afirmar que las organizaciones deben lograr un clima de apoyo entre sus miembros, ya que es éste clima el ideal para la comunicación organizacional.

La importancia de los climas de apoyo para el estudio de las comunicaciones organizacionales es mencionada por Redding y citado por Goldhaber (1984) cuando dice: “El clima de la organización es más crucial que las habilidades o técnicas de comunicación (por sí mismas) para crear una organización eficaz” (p. 66). Y por Scheiner y Bartlett, citados por el mismo autor, cuando consideran al apoyo directivo en el primer lugar de los factores que influyen el clima de la organización.

Para establecer un sistema comunicacional eficiente es importante tomar en cuenta el flujo de la comunicación en las organizaciones. Existen dos aspectos sumamente importantes, las redes de la comunicación y la dirección de la comunicación.

La direccionalidad de las redes de comunicación describe los canales por los cuales ésta circula. Los primeros, según Robbins, citado por Arandia (1999) suelen ser verticales o formales. Esto depende de la línea de mando y se refiere a la comunicación de las actividades dentro de la organización. A diferencia de éstas, señala el mismo autor, las redes informales, conocidas por muchos como rumor, es libre y se desliza en cualquier dirección; no respeta los niveles de autoridad, y en algunos casos satisface las necesidades de particulares.

De acuerdo con Arandia (1999) las redes de comunicación se encuentran en todas las organizaciones bajo tres modelos. Esto lo va a determinar el estilo gerencial que predomine dentro de las mismas, éstas son: la cadena, la rueda y la de todo canal. La primera continúa de forma muy estricta las líneas formales de mando; la rueda da la potestad al líder ya que éste actúa como el conductor central para todas las comunicaciones del grupo; y por último la red de todo canal, que da paso a que la comunicación grupal en diferentes direcciones prevalezca dentro de la empresa.

Así mismo, según Arandia (1999) la comunicación dentro de una empresa fluye de tres maneras:

- Primeramente la comunicación puede ser ascendente, que es aquella que fluye desde los subordinados hacia los superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía organizacional. Pero este tipo de comunicaciones en ocasiones se ve empañada en la cadena por los administradores, ya que filtran los mensajes y hacen que la información no llegue totalmente a los gerentes. La comunicación ascendente permite que los jefes estén en contacto con los empleados, y así conocer las necesidades y opiniones de estos; además de encontrar las fallas dentro de la organización y tomar medidas correctivas para encauzar las metas de forma acertada.

El mismo autor menciona las características de la comunicación ascendente:

- Proporciona información respecto a la forma en que se recibirán y entenderán los mensajes descendentes.

- Ayuda a medir el clima organizacional.
 - Promueve la participación de los empleados en la toma de decisiones.
 - Mejora el conocimiento de los subordinados.
- Por otra parte, la comunicación descendente es aquella que fluye desde personas ubicadas en niveles altos hacia otros que ocupan niveles inferiores en la jerarquía organizacional.

La comunicación descendente está caracterizada por:

- Ser utilizada por los mandos superiores con el fin de mantener informados a los trabajadores, para transmitir indicaciones respecto de la tarea, explicar los propósitos, informar sobre normas y procedimientos, enviar *feedback* a los subordinados o comentar los objetivos, las metas y la filosofía de la empresa.
 - Controlar la conducta de los subordinados al igual que regular el sistema de funcionamiento.
 - Ser una información de poder. En la que la efectividad depende de lo extensa que sea la jerarquía de la empresa, así en empresas de gran tamaño puede llegar a tener menos efectividad debido al distanciamiento y esto puede llevar a una distorsión de la información.
- Por último, se encuentra la comunicación cruzada, que incluye el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizacionales iguales o similares y el flujo diagonal entre personas de niveles diferentes que no tienen una relación de dependencia directa entre sí.

Según Arandia (1999) esta clase de comunicación se caracteriza por:

- Ser usada para acelerar el flujo de información.
- Manejo de la comprensión.
- Coordinar los esfuerzos para alcanzar los objetivos de la organización.
- Hacer caso omiso a la jerarquía organizacional.

La Comunicación Interna

El público interno de una organización, durante varias décadas ha sido considerado como la “Cenicienta” en cuanto a comunicación se refiere. Algunas empresas no le dan la importancia que merece ese público y privilegian las comunicaciones hacia los públicos externos.

Según Fernández Collado (2002), “la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.(p.12)

Según Scheinsohn (1997) la comunicación interna cuenta con dos instrumentos básicos para la investigación:

- Barómetros del clima interno: Consisten en encuestas metódicas aplicadas al personal acerca de temas troncales, participación, desempeño de la compañía, formación, etcétera.
- Auditoría de comunicación interna: Este instrumento tiene como finalidad evaluar la dinámica de la comunicación interna. Se usa para examinar acciones concretas y sus resultados. Los instrumentos cualitativos a aplicar pueden ser la discusión grupal (*focus group*), entrevistas y los métodos cuantitativos como el índice de satisfacción de cualquier soporte de comunicación interna.

Asimismo, Scheinsohn (1997) define cuatro niveles de comunicación interna. De los cuales, tres serán considerados en la investigación:

- Nivel interpersonal: Este se da entre dos personas. Se construye después de la comunicación intrapersonal, ya que para comunicarse efectivamente con el otro las personas deben comunicarse consigo mismas.

- Nivel de los pequeños grupos: Este pequeño nivel acontece entre grupos de tres o más personas. El nivel de comunicación es más complejo que el anterior ya que implica varias relaciones interpersonales.
- Nivel de multigrupos: La comunicación de multigrupos se desarrolla en el seno de un sistema social compuesto por grupos interdependientes.

Cuando se habla de comunicación interpersonal se alude a la comunicación cara a cara. Se trata de una interacción de naturaleza conversacional que implica el intercambio de información verbal y no verbal en un contexto cara a cara.

La relación interpersonal es un asunto delicado y complejo que requiere el desarrollo y la actualización de cierto número de habilidades. Es fácil que se presenten deficiencias en el proceso y surjan interferencias que limiten o impidan el entendimiento. Según Fernández Collado (2002) se pueden mencionar algunas de éstas deficiencias o interferencias:

- Distorsión semántica: atribución de significados diferentes a palabras poco usuales, ambiguas o cargadas de emotividad, así como a conceptos abstractos.
- Distorsión serial: alteración o deformación del mensaje que viaja de una persona a otra; crea malentendidos cuando cada uno de los receptores presenta una idea diferente.
- Sobrecarga de información: ocurre cuando un miembro de la organización carece de la información necesaria para desempeñar óptimamente sus funciones y/o para relacionarse con los demás.

De acuerdo con Daniel Quinn Mills, profesor de Harvard, citado por Römer (1994), la comunicación interna debe ser planteada sistemáticamente para evitar caer en los siguientes errores:

- La dirección manda demasiado escucha poco.
- Se comprende poco lo que se comunica.

- Una gran parte del contenido es importante para la dirección pero no para los trabajadores.
- Se comunica propaganda en exceso.
- Poca presencia de candor.

De acuerdo con Bartoli (1992), además de la necesidad de ser congruentes con los hechos y con lo que se comunica es necesario escoger los medios apropiados, los soportes y destinatarios de esas informaciones, así como dar espacio a la posibilidad de retroalimentación para que la comunicación no sea sólo unilateral. De acuerdo con el citado autor, cuando una organización desea aumentar su productividad debe tomar en cuenta a sus empleados, ya que en gran parte el logro de los objetivos depende de ellos. Este mismo autor, indica que mientras los empleados se interrelacionan con sus iguales, sus subordinados o superiores amplían sus conocimientos de los antecedentes, experiencias, actitudes y conducta de las otras personas.

Según Fernández Collado (2002), la efectividad de la comunicación depende de la manera como interactúan los subsistemas o componentes que la integran para producir como resultado el envío y la recepción de mensajes entre un ser humano (o varios) y otro(s). Dichos subsistemas se conocen básicamente como: la fuente (o emisor), mensaje, canal (o medio) y receptor.

Un canal de comunicación es el medio que se utiliza para transmitir un mensaje, el camino o instrumento por donde éste viaja y que conecta a la fuente con el receptor. El discurso, la reunión administrativa, el teléfono y la computadora son medios que se utilizan en las organizaciones para enviar mensajes.

Los medios pueden utilizarse en dos contextos: a) para ejecutar conductas específicas de comunicación individuales o grupales, y b) para efectuar acciones sistemáticas de la dirección general o equivalente; un área de la organización o ésta en su conjunto. En el primer caso, un miembro de la organización utiliza el medio para comunicarse con un propósito personal específico momentáneo. En el segundo caso, el

medio es utilizado de manera sistemática, periódica y programada por un alto ejecutivo, un área de la organización o toda ésta para transmitir o recibir mensajes de miembro o grupos de la misma.

Fernández Collado (20002) refiere que los mensajes transmitidos por dichos medios cubren diversas funciones de comunicación en la organización, las cuales se presentan a continuación:

- Producción y regulación.
 - Determinar metas y objetivos.
 - Determinar las áreas problema.
 - Evaluar el rendimiento.
 - Coordinar funcionalmente las labores independientes.
 - Determinar las normas del resultado del rendimiento.
 - Dirigir y emitir órdenes.
 - Instruir, decir a las personas cómo ejecutar una orden y desarrollar procedimientos.
 - Guiar e influir.
- Innovación.
- Social o mantenimiento.
 - Todo lo que afecte la autoestima de los miembros.
 - Relaciones interpersonales en la organización.
 - Motivación para integrar las metas individuales y los objetivos organizacionales.

Los mensajes que son transmitidos a través de un canal de comunicación siempre van dirigidos a un(os) receptor(es). Max Römer hace referencia en su libro “Comunicación Global” (1994) a que la empresa no es un ente aislado, posee interrelaciones con diferentes públicos, lo que se llama audiencias. Esos públicos se pueden definir según él en tres tipos:

Público interno: trabajadores, empleados, gerencia.

Público intermedio: accionistas, proveedores, clientes directos.

Público externo: todo aquel que no esté vinculado directamente con la empresa.

Cultura Organizacional

Un sistema cultural es aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas en que éstos se manifiestan. Las creencias son “todas aquellas ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva” (Fernández Collado 2002; p. 89). Pertenecen al plano racional y abarcan concepciones de todo tipo.

Los valores, por su parte, “son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural, y que, por consiguiente, influyen en su comportamiento” (Fernández Collado 2002; p. 89). A diferencia de las creencias, los valores se mueven y se manifiestan en el plano emocional. Las manifestaciones culturales son las expresiones o productos de un sistema cultural que reflejan los valores y creencias básicos de sus miembros.

Bajo esta perspectiva, cualquier organización constituye un sistema cultural, ya que tiene, por un lado, valores y creencias, y por otro, una serie de manifestaciones culturales. Según Fernández Collado (2002) se llama cultura organizacional al “conjunto de creencias y valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad y, por tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas”. (p. 90)

Según Römer (1994) la cultura corporativa en una organización es una de las más grandes fortalezas, porque dependiendo de cómo se hagan las cosas dentro de ella, será lo que marcará la diferencia entre una organización y otra.

La cultura le confiere su identidad a la organización, define su propio estilo de hacer frente a los problemas derivados de su funcionamiento interno y de su adaptación externa, y proporciona a sus integrantes parámetros para la acción y para la toma de decisiones.

Es de suma importancia conocer la cultura a profundidad, ya que ésta conforma la identidad propia de la organización, establece límites para la misma y crea un compromiso personal más allá de los intereses personales, propios del ser humano. Serna Gómez (1991) indica que “la cultura de una institución incluye los valores, las creencias y los comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo en la alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa, completan la combinación de elementos que forman la cultura de una compañía” (1994, p. 59).

Según Duarte (1996), la cultura organizacional permite llegar a entender en algún momento los procesos de decadencia de la empresa, adaptaciones que ésta sufra, y cambios radicales que siempre ocurren en todo proceso organizacional.

Cuando la estrategia comunicacional y la cultura corporativa se interrelacionan positivamente, influyen en la imagen de la organización, en el público interno por su identificación cultural, y en el público externo, el cual reconoce la campaña de la empresa.

La cultura de la organización y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente unidas. La primera va a afectar a las segundas y determinará, en muchos casos, su frecuencia, su calidad, su grado de formalidad y su dirección.

Según Fernández Collado (2002), los valores y creencias organizacionales definen lo que podría llamarse el “estilo” comunicativo de la organización, y que la caracterizará como una cultura de “contexto alto” o de “contexto bajo”.

En el primer caso, los individuos están profundamente involucrados unos con otros, por lo que la información es muy compartida y los mensajes simples con significación profunda circulan libremente. En el segundo, las personas son muy individualistas y están relativamente poco involucradas entre sí. Una comunicación de contexto alto es aquella en que la mayor parte de la información está en el contexto físico, o bien, interiorizada en la persona, mientras que hay muy poca en la parte codificada, explícita y transmitida del mensaje. Una comunicación de contexto bajo es exactamente lo contrario, es decir, la gran masa de la información se vuelca en el código explícito.

“Una organización con una cultura fuerte, es decir, aceptada y expresada en la conducta cotidiana de la gente, es casi seguro que tendrá una comunicación de contexto alto” (Fernández Collado 2002; p. 92). En este caso, como las personas saben lo que tienen que hacer, la comunicación formal se reduce a lo indispensable y se eliminan automáticamente muchas juntas, memorandos, circulares, consultas para recibir instrucciones y otras formas de comunicación que, generalmente, implican gran cantidad de tiempo y esfuerzo, sin que el resultado justifique todo ese desgaste.

Los valores dentro de una organización deben estar presentes en todo momento. Estos deben ser proyectados en todo sentido, deben ser principios sólidos que intervengan en cada una de las decisiones tomadas por la empresa. Lo más importante es que los empleados integren dichos valores a su vida dentro de la compañía.

Una forma muy sencilla, pero que no todas las organizaciones toman en cuenta para fortalecer los nexos empleado-empresa, es llevar a cabo programas de mercadeo corporativo interno y programas de inducción, para dar a conocer la labor y la misión de la compañía, reforzando así la filosofía y los valores de la misma en los empleados.

La ideología de la organización va más allá de manuales corporativos y prohibiciones. Hay que explicar de forma detallada el porqué de hacer o no las cosas y el cumplimiento a esas normas establecidas. Así, de esta manera, se entenderá el comportamiento de sus miembros, como también el del entorno externo.

Según Römer (1994) las empresas que consideran sus valores como médula corporativa, tienen rasgos comunes, los cuales se podrían sintetizar en varios aspectos:

- Los individuos cooperan entre sí para alcanzar metas comunes.
- Los beneficios no son vistos como una búsqueda de puntaje en el proceso competitivo, sino como el premio al desarrollo de estos valores:
 - La entrega de una confianza otorgada por el cliente.
 - La ayuda para que los empleados se realicen como seres humanos.
 - La creencia en la responsabilidad ciudadana o social de la empresa.
- La relación entre las personas es informal.
- El clima laboral es igualitarista y contrario a la supervisión.
- Las decisiones son colectivas, pero la responsabilidad es individual.
- No hay jerarquías ni mercados, sino clanes. (p. 53).

Según Römer (1994), existen tres tipos de empresas que determinan los valores que se establecen en ellas:

- En primer lugar, las empresas coercitivas. En este tipo de compañías los empleados son obligados a adquirir algunos principios culturales, creando una relación sumamente frágil entre los trabajadores y la organización.
- En segundo lugar, figuran las empresas utilitarias. Estas no fuerzan a sus empleados, pero tampoco los motivan, creando un ambiente en el que los trabajadores y la gerencia tienen un trato estrictamente de provecho personal.
- Por último, se encuentran las empresas normativas, en éstas existen valores corporativos más sólidos, donde los empleados de la organización desean compartir metas y objetivos comunes, siguiendo los lineamientos en los que se rige la misma.

MARCO REFERENCIAL

Sistema Universitario Venezolano

De acuerdo con el artículo 1 de la Ley de Universidades, la Universidad es fundamentalmente una comunidad que reúne a profesores y estudiantes, en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre. Estas instituciones deben estar al servicio de la nación y deben realizar una función rectora en las áreas de educación, la cultura y la ciencia. Para ejecutar estas misiones sus actividades se dirigen a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza. Además de formar equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo.

El sistema educativo es un conjunto orgánico de servicios, que debe estar regido por políticas que garanticen la coherencia, continuidad y calidad de los procesos educativos escolares, en vinculación con otras experiencias individuales y colectivas en todos los ámbitos de la vida social a lo largo de la vida de las personas.

La razón de ser de las instituciones de educación superior, debe ser formar profesionales capaces de responder a las necesidades reales de la nación. Además debe impulsar la investigación en diversas áreas para que luego sean difundidas en pro de la sociedad. Otro aspecto importante, es fomentar el desarrollo tecnológico en aras del progreso independiente del país.

Estos objetivos dejan claro que la educación superior debe ser más que una oportunidad de formación para los individuos. Ésta debe ser capaz de señalar rumbos, expandir el conocimiento y utilizar la ciencia y tecnología para la solución de los grandes problemas de la sociedad que la circunda.

Una unidad de vinculación que se ha gestado dentro de una universidad de carácter privado, indudablemente no está exenta de cumplir con estas condiciones. Mucho menos cuando se trata de una universidad católica, donde el camino a seguir debería ser la

búsqueda e implantación de soluciones para los diferentes problemas que afectan a su prójimo; que en este caso es la sociedad donde está situada.

Filosofía de las Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús

Las Universidades latinoamericanas confiadas a la Compañía de Jesús, han llegado mediante reflexiones y discusiones a acuerdos básicos acerca de su identidad específica y los desafíos que las sociedades actuales presentan a las universidades en general y específicamente a las de inspiración cristiana. (Ausjal, 1996)

Basados sobre lo anterior, nacen unas líneas de pensamiento y de acción más allá de la denuncia y de los deseos de tener una sociedad ideal, donde los vectores son la paz, la justicia y el amor en todos los ámbitos. Ante esto, todas las universidades, y en especial las de inspiración cristiana, deben saber que su razón de ser no es trabajar en función de ellas mismas, sino por el bienestar, desarrollo y progreso de las sociedades que las circundan. (Ausjal, 1996)

Universidad Católica Andrés Bello

La Universidad Católica Andrés Bello, abre sus puertas el día 23 de Octubre de 1953, en el edificio que hasta hace muy poco ocupaba el Colegio San Ignacio, convirtiéndose en la segunda universidad privada del país, ya que la Universidad Santa María comenzó funciones sólo dos días antes, y la primera confiada por el Estado al Episcopado Nacional, y éste a su vez, a la Compañía de Jesús, que había regentado años atrás el Seminario Interdiocesano de Caracas. Con relación a su fecha de fundación, la Universidad comienza oficialmente en 1953, pero ya la Jerarquía de la Iglesia Católica había aprobado su fundación el 20 de Octubre de 1951, reunida en la ciudad de Mérida.

Como se mencionó arriba, la UCAB comienza actividades el 23 de Octubre de 1953, con un solemne Acto Apertura, donde se escucharon los discursos de José Loreto

Arismendi, Ministro de Educación, Monseñor Armando Lombardi, Nuncio Apostólico, y del Padre Plaza, s.j. Rector. El discurso del Ministro Loreto, se centró en lo que *debe* ser una Universidad Católica, ya que su fin último ha de ser la enseñanza “Amplia” y “Liberal”.

A su vez, las palabras de Monseñor Lombardi, se centraron en la tradición de la Iglesia con la formación universitaria, ya que las primeras Universidades nacieron bajo su abrigo. En sus palabras, al igual que el Ministro Arismendi, destacó el deber ser. En contraposición, el discurso del Padre Plaza, s.j. se centro en los antecedentes de la fundación.

Durante este período nuestra Alma Mater deja de ser Universidad Católica de Venezuela (UCV), para unirse al primer humanista de América, por ello en el mes de Junio de 1954, en el Oficio # 2141, enviado y contestado por el Ministerio de Educación, se aprobó el nombre de Universidad Católica Andrés Bello. Por ello, el 29 de Octubre de ese año se descubre un busto hecho en bronce, de Don Andrés Bello, que en la “Esquina de Jesuitas” se encontraba en el “peristilo de entrada”, actualmente se ubica en la entrada del Campus. En su pedestal se encuentra escrita una leyenda, que dice “*ubi floribus ludebas puer / ibi tua floruit univesitas*” (Donde, niño, jugabas con flores/ Allí ha florecido tu Universidad).

Para Octubre de 1955, el Padre Plaza, s.j. deja el Rectorado de la Universidad, debido a que la Compañía de Jesús lo envía a Europa, pero regresa en 1969 con el cargo de Decano de la Facultad de Humanidades y Educación, el cual ejerce hasta su muerte en 1975. En vista de su retiro como Rector, la Compañía de Jesús nombra en sustitución al R. P. Pedro Pablo Barnola, s.j. Durante su período, que llegó hasta 1958, la Universidad continúa con su crecimiento, dando espacio para la creación de las Facultades de Humanidades y Educación y la de Economía.

Escuela de Educación (U.C.A.B.)

Llega el año de 1959, y luego de los procedimientos de Ley, se funda la Escuela de Educación. Ya para el “Año del Lustró” se mencionaba su existencia, dentro de la Facultad de Humanidades, que comienza en el año de 1955 y esperando para el año de fundación de la Escuela la primera promoción de Licenciados en Letras. Esta Facultad contaba con el Instituto de Filología, el Instituto de Investigaciones Históricas y el Instituto de Orientación Profesional. El Director – Fundador fue el R. P. Luis Olaso, S. J., cargo que ejerce hasta el año de 1961. En sustitución, ocupa el cargo el R. P. Luis Azagra, S. J., hasta 1964, quien tuvo la responsabilidad de ser Director para el momento de la graduación de las dos primeras promociones, ya que después de 4 años egresaban Licenciados en Educación, sin mención.

Para el momento de la fundación de la Escuela se reforman los Estatutos Generales de la Universidad, que hasta el momento habían servido como piso legal, orgánico y base para los procedimientos administrativos de la Universidad. En los Estatutos Generales, se observa que los Objetivos Institucionales de la UCAB eran los numerales que se incluían en el “Programa” del Discurso de Inauguración pronunciado por el Padre Plaza, s.j. en 1953: “1) Formar integralmente la juventud según la concepción cristiana de la vida, 2) Capacitar a sus alumnos para el ejercicio de las diversas profesiones en un sentido técnico, social y patriótico, 3) Fomentar la investigación científica en todos los ramos del saber humano, 4) Conservar, difundir y enriquecer el patrimonio cultural de la humanidad, 5) Contribuir a la máxima comprensión y acercamiento de los pueblos, máxime de las naciones americanas”.

En el Estatuto Orgánico (1959), aparecen como los objetivos de la Universidad:

1. Formar integralmente a la juventud dentro de un sentido cristiano de la vida;
2. Capacitar a sus alumnos para el ejercicio de las diversas profesiones, en un sentido técnico, social y patriótico y otorgarles los Títulos y

- Certificados de que se hagan acreedores conforme a las prescripciones legales y reglamentarias;
3. Conservar, enriquecer y difundir el patrimonio cultural de la Humanidad;
 4. Fomentar la investigación científica en todos los ramos del saber humano, especialmente a los que conciernen a los valores nacionales;
 5. Contribuir a la mutua comprensión y acercamiento de los pueblos, principalmente de las Naciones americanas.

Estos objetivos, que no se diferencian en mayor medida de sus antecesores del año 1953, determinaron la realidad de la Universidad hasta el año 1970. Como punto de referencia para destacar los avances hechos en el Estatuto Orgánico de 1959, que derivaron, entre otros, en la aparición de las menciones de la Escuela de Educación, equipamiento y aplicación de sistemas informáticos y la construcción de la “Ciudad Universitaria” en Montalbán; se encuentra lo referente a los Profesores. Para los Estatutos Generales de 1953, los profesores debían cumplir ciertos requisitos:

Artículo 23. La Universidad Católica, para llenar sus altas finalidades, procurará escoger profesores que, además de su comprobada ortodoxia, disfruten de un sólido prestigio, basado en su valor científico, capacidad didáctica, seriedad profesional e integridad de costumbres. Estos profesores podrán ser, o religiosos de la Compañía de Jesús, o sacerdotes del clero secular, o religiosos de otras órdenes y congregaciones, previo el consentimiento de sus respectivos superiores, o laico, debidamente aprobados por el Rector.”, en contraposición con lo expresado en el Estatuto de 1959, “Artículo 44. La Universidad Católica Andrés Bello, para llenar sus altas finalidades, escogerá profesores, que además de disfrutar de sólido prestigio basado en su valor científico se acrediten por su capacidad didáctica, seriedad profesional, integridad de costumbres cívicas y sinceras convicciones cristianas.

Ahora bien, retomando a la Escuela de Educación, según el documento más cercano a su fecha de apertura y a la primera graduación, como lo es un folleto publicado por la Universidad en 1963, sólo se menciona lo siguiente con relación a ella: “ESCUELA DE EDUCACIÓN: Programada para Maestros y Normalistas que buscan la superación en el ejercicio profesional. Orientarán a la educación venezolana por derroteros menos

partidistas, más técnicos y eficientes.”, la Escuela sólo estaría abierta para la profesionalización de los docentes en ejercicio, cuyo título no haya sido emanado por cualquier Instituto Pedagógico o una Escuela Universitaria, porque no se menciona la inclusión de los jóvenes Bachilleres en su matrícula.

Ahora bien, en el ya citado prospecto “Universidad Católica Andrés Bello. 1965 – 1966”, sólo se mencionan los requisitos de ingreso, pero esta vez se exige el título de Bachiller en Ciencias o Humanidades o el título de Maestro en Educación Primaria con tres años de ejercicio. También podían ingresar Adultos No Bachilleres que hubieran aprobado el primer ciclo de Educación Secundaria, previa presentación de un Examen de Admisión, además de la documentación que sustentara su último nivel de estudio.

En ese material se observa que en el plan de estudios se le da tanta importancia a aquellas asignaturas propias de la Psicología como a las netamente Pedagógicas, ya que se perseguía un profesional formado integralmente, y en consecuencia capaz de comprender al ser humano y a su realidad de la misma manera. Esta ha sido la consigna de la Escuela de Educación desde su fundación; consigna que se enraíza en la mejor tradición nacional y bolivariana. A tal efecto cabe recordar el ideal bolivariano del Maestro al concebirlo como hombre capaz de producir la elevación del espíritu, nobleza y dignidad en los sentimientos y decencia en las acciones.

Inspirada en esta concepción, la Escuela de Educación tiene diseñado un plan de estudios, que no solamente contribuye con la capacitación técnica del pedagogo en las actividades de docencia e investigación científica de la educación, sino que al mismo tiempo le prepara para cooperar adecuadamente en la vida del educando, especialmente en los aspectos de orientación escolar y profesional.

A su vez, la obtención del título de Licenciado en Educación permitía la continuación de los estudios hasta el Doctorado. La mensualidad que cancelaban aquellos estudiantes de Educación era de Bs. 100.

Mientras la Escuela de Educación continuaba con un proceso de ajuste de sus planes de estudio, para así adecuarse a los cambios del país, además de obtener una visión más realista de la dinámica propia del Sistema Educativo, evidenciado en el cierre paulatino de la mención de Idiomas Modernos, la Universidad continuaba con su crecimiento. Ya para el año de 1969, los Módulos III y IV del Edificio de Aulas estaban siendo terminados, muy pocas Escuelas y dependencias Administrativas quedaban en la Esquina de Jesuitas y el Instituto de Estudios Teológicos comenzaba con sus actividades.

Pero ese año no terminaba con la expansión. Dentro de la población estudiantil comenzaban a agitarse los ánimos, influenciados por el Mayo Francés y el inminente cierre de la UCV, y dentro de la Compañía de Jesús eran muchos los que simpatizaban con las reformas hechas en la Iglesia gracias al Concilio Vaticano II, además de las conclusiones de las Conferencias Episcopales celebradas en Buga, Medellín y Río de Janeiro, que resultaron en lo que se conoce como la “Teología de la Liberación”. Estos dos elementos, Estudiantes con espíritu de reforma y varios Jesuitas inspirados en las reformas llevadas, y las exigidas, además de crear fracturas dentro de la Compañía, fueron los dos grandes motivos de lo que actualmente se conoce con el nombre de “Crisis del 72”.

Mientras este ambiente de tensión y confrontación tomaba a la Universidad, la Escuela continuó con la misma estructura dentro de los planes de estudios y para el año de 1970, y hasta 1971, Germán Castillo es Director. En sustitución es nombrada la Licenciada Maritza Barrios Yaselli, hasta 1977.

Se considera como Pre – Crisis la cancelación de Matrícula al estudiante de la Escuela de Comunicación Social, Pedro López Casuso, porque al parecer de las autoridades, López mantenía una actitud de rebeldía y perturbación del normal desarrollo de las actividades. Esto ocurrió en 1971. El agraviado, pasó por todos los salones de la Universidad explicando su caso y, en consecuencia, se convoca una Asamblea. Se invitó a las autoridades, pero como no asistieron, se declaró “Asamblea Permanente”. Estaban reunidos en el Auditorium Hermano Lanz. En vista de esta situación, las autoridades solicitan al Padre Baquedano, s.j. que les indique a los estudiantes desalojar el recinto.

Al terminar el período 1971 – 1972, no todo terminó como si no hubiera pasado nada, sólo que se realiza un II Congreso de Estudiantes, el cual no concluyó en nada concreto y en las elecciones para los Representantes Estudiantiles a los cuerpos colegiados de la Universidad gana “Tercera Juventud”, obteniendo en la figura de Roberto Dubuc la representación al Consejo Universitario. Este triunfo trajo consigo un mayor número de expulsiones, pero esta vez no sólo fueron para los estudiantes, sino que involucraba a los profesores, entre éstos el Padre Baquedano, s.j., quien era Director de la Escuela de Ciencias Sociales y fue sustituido por Clementina Lepervanche de Stone, quien nunca había dado clases en la Universidad y no tenía experiencia para dirigir a la Escuela.

El Padre Bello, s.j. al delegar en el Padre Francés, s.j. la búsqueda de la solución al conflicto, no le quedó más que renunciar a su cargo, y junto a él, el Dr. José Luis Aguilar, Vicerrector Académico, el Padre Francisco Arruza, s.j., Vicerrector Administrativo, el Padre Gustavo Sucre, s.j., Director de la Escuela de Economía, el Padre Manuel Arrieta, s.j., Director de la Escuela de Filosofía, el Padre Jesús Olza, s.j. Director de la Escuela de Letras, el Padre Adolfo Hernández, s.j. Director del Ciclo Básico de Ingeniería, la Licenciada Maritza Barrios Yaselli, Directora de la Escuela de Educación, Licenciado Andrés Miñarro, Director de Sociología, Licenciada Clementina Lepervanche, Directora de Ciencias Sociales y el Padre Jacinto Ayerra, s.j., Director del Instituto de Estudios Teológicos. Debido a estas renunciaciones, un grupo de madres, estudiantes y profesores simpatizantes a las autoridades organizan el “Comité de Rescate de la UCAB”, el cual pretendía restablecer a los renunciados a sus cargos. La Universidad permanece cerrada los primeros días de Noviembre.

Para el día 23 de Noviembre comenzaron a abrirse las Escuelas, además de reincorporar a los profesores que renunciaron o habían sido expulsados. Una semana más tarde, la Escuela de Educación comienza actividades. El 7 de Diciembre, el Ing. Arnal nombra comisión para llevar a cabo la reestructuración de la Universidad. Dos días antes, la Prof. Maritza Izaguirre es nombrada Directora de la Escuela de Ciencias Sociales. La crisis había culminado.

Podría decirse que este ambiente de confrontación fue necesario para lograr la modernización de una institución que había regresado a los esquemas que ella misma había superado. Luego de venir con más de 10 años de crecimiento sostenido, además de contextualizar aún más su razón de ser como Universidad Jesuita con realidad, devolvió sus avances, evidenciado en el regreso conceptual del Estatuto Orgánico de 1970 con los Estatutos Generales de 1953, obviando el avance del Estatuto de 1959.

Pero no fue, sino hasta el año de 1985 cuando comienzan las Especialidades de Integral y Preescolar en la Escuela de Educación. En vista de la necesidad de tener un gran número de docentes profesionalizados, estas dos especialidades ofrecían, como lo es en la actualidad, la salida intermedia de Técnico Superior Universitario en Educación Integral y del Técnico Superior Universitario en Educación Preescolar. Se podían continuar los estudios hasta obtener, después de dos años, el título de Licenciado en Educación Integral. La primera promoción de Licenciados en esta especialidad egresa en el año de 1990. A la que se le suman, los primeros Licenciados en Educación, mención Filosofía que egresan también, en 1990; su formación, en un primer instante no se realizaba en el campus de Montalbán, sino que, y gracias a un convenio firmado entre los Padres Jesuitas y los Padres Salesianos, sus estudios los cursan en el Instituto Universitario Superior Salesiano Padre Ojeda, en la ciudad de Los Teques, pero su título es de la UCAB.

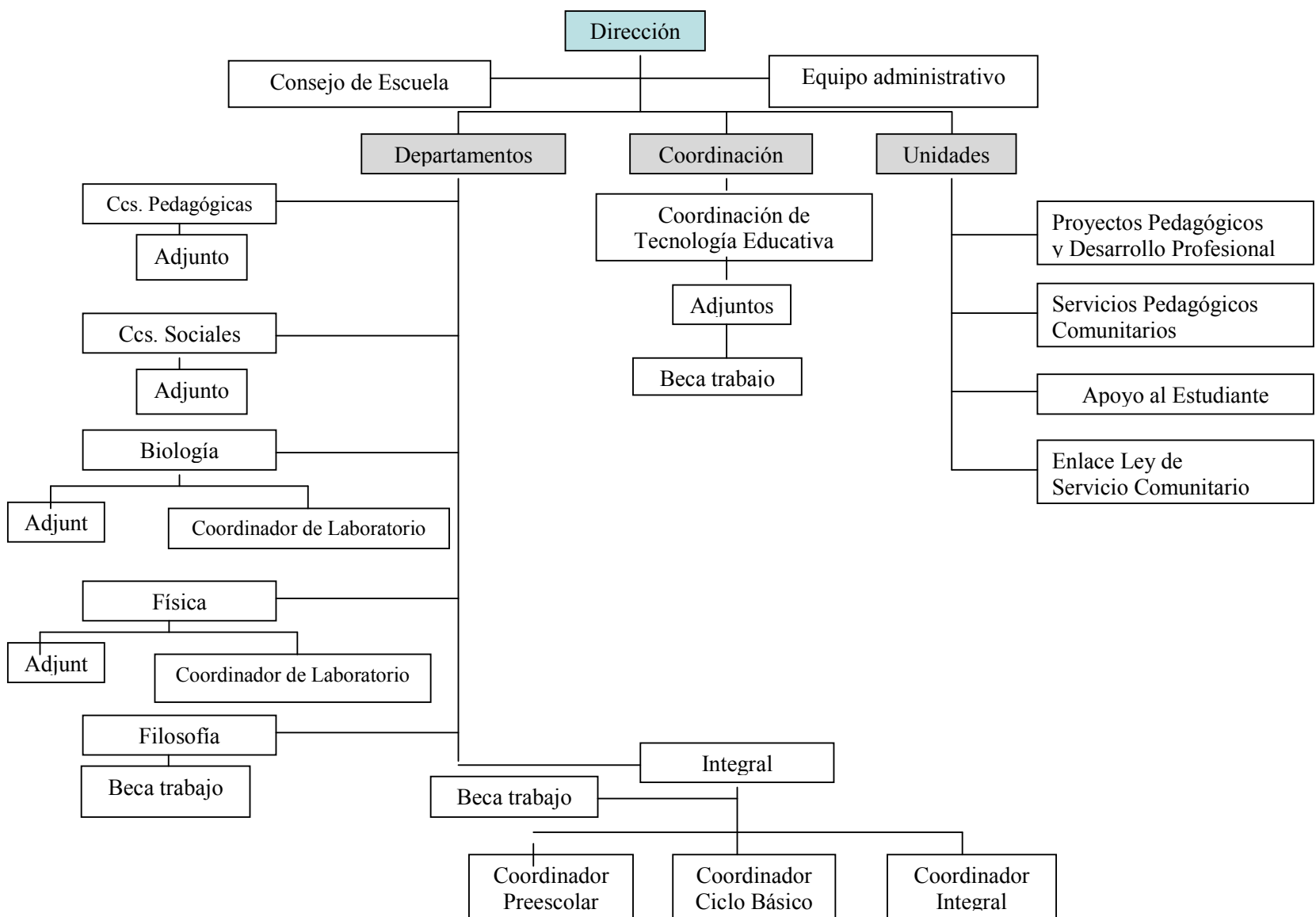
A casi 50 años de su fundación, la Escuela de Educación se encuentra en un proceso interesante, ya que todas las especialidades, a saber, Biología y Química (anterior Ciencias Biológicas), Ciencias Sociales, Ciencias Pedagógicas, Filosofía, Física y Matemáticas, Integral y Preescolar, están reflexionando sobre su rol en la realidad nacional, además de reformular los *pensa* de estudios y la espera del egreso de la primera promoción de Licenciados en Educación Preescolar, y el proyecto de la especialidad de Castellano y Literatura.

El nuevo enfoque que se le otorga a los *pensa* va a darle a las Prácticas Profesionales un carácter de columna vertebral, que antiguamente los tenían las Cátedras de naturaleza Psicopedagógicas. Lo que mencionó el Ing. Arnal en su entrevista de 1983, se ha

convertido en una realidad, desde 1995, la Escuela posee un núcleo en la ciudad de Coro, en unión con las Hermanas Salesianas, para la formación de docentes en las especialidades de Integral y Preescolar. Con la apertura desde el período académico 1998 – 1999 de la extensión de la UCAB en la ciudad de Puerto Ordaz, la Escuela de Educación ha abierto en dicha región, para 1999, las especialidades de Integral, Preescolar, además de la apertura de la mención de Filosofía en el campus de Caracas.

Actualmente, la Universidad tiene como Rector al Padre Luis Ugalde, s.j. quien desempeña ese cargo desde 1990. Tiene la gran responsabilidad de continuar los avances logrados en los 17 años de rectorado del Ing. Guido Arnal Arroyo, como los son, entre otros, mayor respeto y espacio de participación para los Estudiantes, vigilar por el cumplimiento del Estatuto Orgánico de 1973, reformado en 1975, seguir ofreciendo una formación de calidad, seguir creando cultura de exigencia y proyectar a la UCAB “hacia adentro”. El Padre Ugalde, s.j. desde el mismo momento que juró como Rector prometió proyectar a la UCAB “hacia fuera”, dar a conocer a un país en el que se trabaja por y en él, además de su vigilancia en todo lo que se relaciona con la Dirección de Proyección a la Comunidad y el Programa del Voluntariado, el cual imprime de un sentido más real a la condición Católica y Jesuita y la formación integral de los que nos hacemos llamar UCABISTAS.

Organigrama actual de la Escuela de Educación



MARCO METODOLÓGICO

Determinación de los objetivos

Objetivo General

- Evaluar los procesos internos de comunicación en la Escuela de Educación de la U.C.A.B.

Objetivos específicos

- Describir los procesos internos de comunicación en la Escuela de Educación.
- Analizar los procesos internos de comunicación en la Escuela de Educación.
- Comparar los procesos comunicacionales internos de la Escuela de Educación con las teorías de la comunicación organizacional.
- Plantear recomendaciones concretas, basadas en el diagnóstico realizado sobre los procesos comunicacionales internos de la Escuela de Educación, destinadas a la optimización del funcionamiento de la misma.

Modalidad

El trabajo de grado, según el Manual del Tesista de la Escuela de Comunicación Social de la UCAB, se inscribe en la modalidad “Estrategias de comunicación”, submodalidad “Auditorías de estrategias comunicacionales”, debido a que consiste en el diagnóstico de las necesidades y actividades relativas al campo comunicacional de la organización. En el caso de esta investigación se identifica la necesidad real de mejorar el funcionamiento de la Escuela de Educación de la UCAB y se pretende satisfacer esa necesidad realizando un diagnóstico concreto, en un tiempo determinado del estado actual de las comunicaciones internas de la Escuela de Educación de la UCAB, haciendo una segmentación de audiencias internas de acuerdo con el rol que desempeñan en la dinámica

de trabajo de la Escuela, y, con base en esto, se presentan propuestas para optimizar estos procesos y contribuir con la consecución de los objetivos de la Escuela.

Tipo y diseño de la investigación

El tipo de investigación realizada en este trabajo de grado es descriptiva. Según Baptista (2003), el objeto de la investigación descriptiva consiste en describir y evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del tiempo. En la investigación descriptiva se analizan los datos reunidos para descubrir así, cuáles variables están relacionadas entre sí. Su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada. La presente investigación es descriptiva ya que consistió en describir y evaluar las características de los procesos comunicacionales internos de la Escuela de Educación de la U.C.A.B. en un momento determinado, desde marzo del 2008 hasta agosto del 2008.

Según Baptista (2003), el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desee. Clasifican el diseño de investigación en experimental y no experimental. En este caso, se trata de una investigación no experimental, la cual se realizó sin manipular deliberadamente variables y en los que sólo se observaron los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

Según Hernández (2003), el diseño no experimental se divide tomando en cuenta el tiempo durante el que se recolectan los datos, estos son: diseño transversal (correspondiente a esta investigación), donde se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y su incidencia de interrelación en un momento dado; y el diseño longitudinal, donde se recolectan datos a través del tiempo en puntos o períodos, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y sus consecuencias.

Para fines de este estudio, entonces se ocupa un diseño no experimental transversal, ya que se recolectaron los datos en un tiempo determinado (mayo 2008- julio 2008) sin intervenir en el ambiente, por lo que no hubo manipulación de variables.

En el ámbito general de la epistemología y de los mecanismos para aprehender sistemáticamente la realidad, el presente trabajo utilizó métodos cualitativos, que permiten una comunicación más horizontal entre el investigador y los investigados, una mayor naturalidad y habilidad de estudiar los factores sociales en un escenario natural. Asimismo, se emplearon métodos cuantitativos, ya que se quiere aportar objetividad en la tarea de conocer una determinada realidad o un problema específico de un grupo.

Este tipo de investigación precisa de manera independiente los conceptos o variables con los que tiene que ver. Esta tesis se basó en la investigación descriptiva porque tuvo como objetivo fundamental analizar los procesos de comunicación interna en la Escuela de Educación de la U.C.A.B.

El método de muestreo utilizado en la investigación es el muestreo no probabilístico llamado muestreo intencional. Según Baptista (2003) este método hace uso de criterios no aleatorios, el investigador selecciona según su criterio y los requerimientos de la investigación los sujetos de la muestra. Se determinaron cuatro muestras distintas, una de directivos de la Escuela (M1), otra de profesores (M2), de estudiantes (M3) y por último, una muestra del personal administrativo (M4).

La selección de los sujetos que integran cada muestra se debió a que cumplieron con el requisito básico e indispensable para la investigación, es decir, que formaran parte del personal de la Escuela o fueran estudiantes de la misma.

La primera muestra (M1) está conformada por tres (3) de los directivos de la Escuela, entre los que se encuentran la Directora de la Escuela, y los coordinadores de mención. La muestra número dos (M2) está compuesta por cincuenta (50) profesores, provenientes de una población de ciento setenta y seis (176) docentes pertenecientes a la nómina de la Escuela de Educación. La tercera muestra (M3) está integrada por ciento ochenta (180) estudiantes de educación de la UCAB, de una población total de 1249 alumnos. Y por último, la cuarta muestra (M4) está conformada por diez (10) empleados administrativos de la Escuela, provenientes de una población de veintiún (21) personas.

El tamaño de la tercera muestra (M3) se determinó en 180 estudiantes ya que para cruzar variables nominales a través de chi cuadrado se debe seleccionar las dos preguntas con mayor frecuencia mínima esperada, multiplicarlas sus escalas (seis en este caso) y la cifra obtenida multiplicarla por cinco (5). De esta manera la frecuencia mínima esperada es de -5 en cada celda.

Los tamaños de las muestras uno (M1), dos (M2) y tres (M3) se determinaron a conveniencia. Los directivos a los cuales se les aplicó los cuestionarios en total fueron tres (3), esto debido a la disponibilidad de tiempo de los sujetos de la muestra. En el caso de los profesores se estableció que la muestra fuera aproximadamente la tercera parte de la población total, por lo que de ciento setenta y seis (176) docentes se entrevistaron a cincuenta (50). Y por otra parte, se determinó aplicar los instrumentos de recolección de datos a aproximadamente la mitad de las personas pertenecientes al equipo administrativo, es decir, diez (10) de las veintiuna (21) existentes. Tanto para las muestras dos (M2) y tres (M3) se seleccionó un número reducido y manejable de personas o unidades.

Sistema de variables

Para el caso en estudio las variables que se desarrollaron no se tratan de factores independientes o dependientes, ya que en la investigación no se realizó ningún experimento en el que las variables sean controladas. En la presente investigación entonces los objetos en estudio son los procesos de comunicación interna de la Escuela de Educación, y el funcionamiento de la misma.

Como “procesos de comunicación interna de la Escuela de Educación” se entiende todos aquellos factores clave presentes en la comunicación organizacional interna de esa Escuela que deben ser congruentes con la misión y visión de la misma.

Como “funcionamiento de la Escuela de Educación” se entiende los factores que caracterizan las actividades de la Escuela, es decir, la dinámica general de todas las tareas que deben cumplir los miembros de esa organización.

Operacionalización de variables

Objetivo	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos	Fuentes
Describir los procesos de comunicación interna de la Escuela de Educación (UCAB)	- Medios	Carteleras internas Cara a cara Teléfono Correo electrónico Página web Memorando Reuniones	¿Cuáles son los medios de comunicación?	Entrevistas y cuestionarios	Directivos, personal administrativo y docente.
	- Destinatarios	Personal docente Personal administrativo Directivos	¿Cuáles son los destinatarios en la comunicación?	Entrevistas y cuestionarios	Directivos, personal administrativo y docente.
	- Flujos de comunicación	Formales. Informales. Comunicación ascendente. Comunicación descendente.	¿Cómo son los canales de comunicación? ¿Cómo son las redes de comunicación?	Entrevistas y cuestionarios	Directivos, personal administrativo y docente.
	- Niveles de comunicación	Nivel interpersonal. Nivel de los pequeños grupos. Nivel de multigrupos.	¿Cuáles son las características de los niveles de comunicación?	Entrevistas y cuestionarios	Directivos, personal administrativo y docente.

Plantear recomendaciones destinadas a la optimización del funcionamiento de la Escuela de Educación (UCAB)	- Acceso a la información	Información accesible. Información oportuna.	¿Es posible el acceso a la información pertinente por parte de los miembros de la Escuela?	Entrevistas y cuestionarios	Directivos, personal administrativo y docente.
	- Atención del alumnado	Accesibilidad al personal de la Escuela. Disposición del personal. Rapidez en la atención.	¿Son atendidos los requerimientos del alumnado?	Cuestionario	Alumnado.
	- Manejo del personal	Selección del personal. Capacitación del personal.	¿Cómo es la selección del personal? ¿Cómo es la capacitación del personal?	Cuestionario y Entrevistas.	Directivos, personal administrativo y docente.
	- Cultura Organizacional	Estrategias de resolución de problemas. Misión, visión y valores.	¿Existen estrategias de resolución de problemas? ¿La misión, visión y valores de la Escuela son conocidos?	Cuestionario y Entrevistas.	Directivos, personal administrativo y docente.

Elaboración de instrumentos para recolección de información

Selección

Para la primera muestra (M1), conformada por los directivos de la Escuela de Educación (U.C.A.B.), se utilizó la entrevista no estructurada. En este caso, se elaboraron dos guiones de preguntas: uno para la Directora y otro para los Coordinadores de las menciones de Biología y Química, Integral, Preescolar, Ciencias Pedagógicas, Ciencias Sociales, Física y Matemáticas, y Filosofía. Se escogió este instrumento debido a la relevancia de este público y a la necesidad de tener contacto personal y directo a través de la técnica para describir las actitudes escondidas detrás de las opiniones expresadas de estos directivos, pues son ellos quienes tienen la función de dirigir la Escuela.

En esta entrevista se efectuaron interrogantes relacionadas con la transmisión de información entre los departamentos de las menciones y entre la directora de la Escuela y estos departamentos. También se abordó la percepción de los directivos en cuanto a la accesibilidad a la información requerida para el buen funcionamiento de las actividades, a la imagen de la Escuela, a la existencia de los medios adecuados para la comunicación entre ellos, etc.

Para la segunda muestra (M2) conformada por 50 profesores y la tercera muestra (M3) constituida por 180 estudiantes se utilizó el cuestionario. Para los profesores el cuestionario Nro. 1 y para los estudiantes el cuestionario Nro. 2. Se empleó este instrumento por la necesidad de examinar una cantidad numerosa de individuos y por ser el instrumento ideal cuando se quiere abarcar tópicos diversos sin que ello constituya un trabajo muy extenso.

El cuestionario que se aplicó a los profesores desarrolló puntos relacionados con las características del proceso comunicacional de los docentes entre sí y del personal directivo y administrativo con estos docentes. Se buscaron respuestas sobre las redes y flujos de comunicación existentes y el grado de efectividad de éstos, el acceso a la información, etc. En el cuestionario elaborado para la muestra estudiantil básicamente se investigó sobre la

percepción de los alumnos sobre el funcionamiento de la Escuela en todos sus niveles, desde la directora pasando por los profesores hasta el personal administrativo.

Para la cuarta muestra (M4), de 10 personas del equipo administrativo de la Escuela de Educación, se utilizó la escala de medición de actitudes, en la cual las opiniones favorables o desfavorables son reflejos de actitudes positivas o negativas. En este caso, se buscaron opiniones relacionadas con la comunicación interna de la Escuela en la que este personal está involucrado, referidas a las tareas y responsabilidades asignadas.

Según Morales, P. (2000), la medición de actitudes se basa en la comprobación de sus manifestaciones, que son, en este caso, reacciones valorativas entre opiniones (actitudes verbalizadas) referidas a creencias (no conocimientos), sentimientos o conductas. En algunos casos se pone un mayor énfasis en uno de los componentes, pero siempre queda claro que se trata de respuestas que tienen connotaciones afectivas y valorativas, y en este sentido decimos que medimos actitudes.

En la medición de actitudes se estableció una escala, en la cual se presentaron varias afirmaciones para que la muestra de estos públicos indique si lo que se dice es: totalmente cierto, medianamente cierto, ligeramente cierto o falso. La escogencia de este instrumento, el cual fue redactado estilo cuestionario, se debió a su brevedad, contenido específico y, especialmente, a su anonimato. Con las características del cuestionario Nro. 3 se pretendió que los trabajadores de la Escuela colaboraran y no se mostraran evasivos ante el presente estudio.

Para la discusión viva hay algo de verdad en toda idea. Nada es entera e indiscutiblemente verdadero; nada es absolutamente absurdo y falso. Al confrontar las tesis, el pensamiento busca espontáneamente una unidad superior. Cada tesis es falsa por lo que afirma en forma absoluta, pero verdadera por lo que afirma relativamente. (Bleger, 1972, pág. 264 citado por Martínez).

La relatividad, el valor de la subjetividad y la contextualización de los datos y de los hechos, constituyen factores a ser conjugados con la rigurosidad propia del método seleccionado.

Diseño

Muestra 1. Directivos

Entrevista No Estructurada

Guión A: Directora Prof. Ercilia Vásquez.

1. ¿Cuánto tiempo tiene como docente en la Escuela?
2. ¿Cuánto tiempo tiene como directora?
3. ¿Cuáles son sus objetivos como directora de la Escuela?
4. ¿Considera que están dadas las condiciones para cumplir efectivamente esos objetivos?
5. ¿Cómo describiría el clima interno en la Escuela?
6. ¿Cómo seleccionan el personal? (administrativo y docente)
7. ¿Es suficiente el personal?
8. ¿Cómo es la participación del personal administrativo y docente?
9. ¿Existe algún tipo de capacitación para el personal? ¿Cuál?
10. ¿Cuáles son los medios de comunicación que son utilizados entre los distintos niveles de personal de la Escuela?
11. Según su experiencia, ¿son suficientes y adecuados esos medios de comunicación?
12. ¿Cómo son los canales de comunicación entre el personal? (formales, informales)
13. ¿Cómo son las redes de comunicación en la Escuela? (cadena, rueda, todo canal)
14. ¿Cuáles son las características de los distintos niveles de comunicación?
15. ¿Es posible el acceso a la información pertinente por parte del personal de la Escuela?
16. Según los valores de la Escuela, ¿cuáles son las bases de su cultura como organización?
17. Los procesos de comunicación en la Escuela, ¿consolidan su misión?
18. Según su experiencia, ¿cómo cree usted que es percibida la Escuela internamente?
19. ¿Considera importante respetar la jerarquía de cargos en la Escuela? ¿Porqué?
20. ¿El desempeño del personal es evaluado de alguna forma?
21. ¿Existe alguna estrategia establecida o principios determinados para la resolución de problemas?
22. ¿Qué valor le da a la espontaneidad en sus funciones como directora?
23. ¿Cómo es la comunicación formal? ¿Cómo es la comunicación informal?
24. Según su opinión, ¿el alumnado está satisfecho con el desempeño de la Escuela?

25. ¿Es eficiente el funcionamiento administrativo en todos sus niveles? ¿hay obstáculos? ¿deficiencias? ¿potencialidades sin explotar?
26. ¿Es efectiva la estrategia comunicacional dirigida a los públicos externos?
27. En general, ¿cómo evaluaría el desempeño actual de la Escuela?

Muestra 1. Directivos

Entrevista No Estructurada

Guión B: Jefes de Departamento y Coordinadores de menciones

1. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la Escuela?
2. ¿Cuáles son sus objetivos como coordinador de la mención de...?
3. ¿Cuáles cree usted son los objetivos de la Escuela?
4. ¿Considera que están dadas las condiciones para cumplir efectivamente esos objetivos?
5. ¿Cómo describiría el clima interno en la Escuela?
6. ¿Cómo seleccionan el personal? (administrativo y docente)
7. ¿Es suficiente el personal?
8. ¿Cómo es la participación del personal administrativo y docente?
9. ¿Existe algún tipo de capacitación para el personal? ¿Cuál?
10. ¿Cuáles son los medios de comunicación que son utilizados entre los distintos niveles de personal de la Escuela?
11. Según su experiencia, ¿son suficientes y adecuados esos medios de comunicación?
12. ¿Cómo son los canales de comunicación entre el personal? (formales, informales)
13. ¿Cómo son las redes de comunicación en la Escuela? (cadena, rueda, todo canal)
14. ¿Cuáles son las características de los distintos niveles de comunicación?
15. ¿Es posible el acceso a la información pertinente por parte del personal de la Escuela?
16. Según los valores de la Escuela, ¿cuáles son las bases de su cultura como organización?
17. Los procesos de comunicación en la Escuela, ¿consolidan su misión?
18. Según su experiencia, ¿cómo cree usted que es percibida la Escuela internamente?
19. ¿Considera importante respetar la jerarquía de cargos en la Escuela? ¿Porqué?
20. ¿El desempeño del personal es evaluado de alguna forma? ¿Es adecuada la evaluación?
21. ¿Existe alguna estrategia establecida o principios determinados para la resolución de problemas?
22. ¿Qué valor le da a la espontaneidad en sus funciones como coordinador?
23. ¿Cómo es la comunicación formal? ¿Cómo es la comunicación informal?
24. Según su opinión, ¿el alumnado está satisfecho con el desempeño de la Escuela?
25. ¿Es eficiente el funcionamiento administrativo en todos sus niveles? ¿hay obstáculos? ¿deficiencias? ¿potencialidades sin explotar?

26. ¿Es efectiva la estrategia comunicacional dirigida a los públicos externos?
 27. En general, ¿cómo evaluaría el desempeño actual de la Escuela?

Muestra 2. Profesores

Cuestionario

1. ¿Cuánto tiempo tiene como docente en la Escuela?
 ___ menos de un año
 ___ 1 año - 5 años
 ___ 5 años - 10 años
 ___ 10 años – 15 años
 ___ más de 15 años
2. ¿Qué cátedra(s) imparte?
3. ¿Cuáles son sus objetivos como docente de esta Escuela?
4. ¿Cuáles cree usted son los objetivos de la Escuela?
5. ¿Considera que están dadas las condiciones para cumplir efectivamente esos objetivos?
 Sí ___ No ___
6. ¿Cómo describiría el clima interno en la Escuela? (seleccionar una opción)
 Agradable ___ Apropiado ___ Desagradable ___
7. ¿Cómo es la selección del personal? (administrativo y docente) (seleccionar las opciones que crea pertinentes)
 Justa ___ Injusta ___ Eficiente ___ Deficiente ___
8. ¿Cómo es la participación del personal administrativo y docente?
9. ¿Existe algún tipo de capacitación para el personal?

Sí ____ No ____

En caso de responder afirmativamente: ¿Qué tipo de capacitación?

10. ¿Cuáles son los medios de comunicación que son utilizados entre los distintos niveles de personal de la Escuela? (Coloque un número del

Conversaciones ____

Reuniones ____

Memorando ____

11. Según su experiencia, ¿son suficientes y adecuados esos medios de comunicación?

Sí ____ No ____

12. ¿Cómo son los canales de comunicación entre el personal?

Formales ____ Informales ____

13. En la Escuela, el personal docente y administrativo se comunica:

Según las jerarquías de cargo ____

Independientemente de las jerarquías de cargos ____

14. ¿Es posible el acceso a la información pertinente por parte del personal de la Escuela?

Sí ____ No ____

15. Según los valores de la Escuela, ¿cuáles son las bases de su cultura como organización?

16. Los procesos de comunicación en la Escuela, ¿consolidan su misión?

Sí ____ No ____

17. Según su experiencia, ¿cómo cree usted que es percibida la Escuela internamente?

Favorablemente ____ Desfavorablemente ____

18. ¿Considera importante respetar la jerarquía de cargos en la Escuela?

Sí ____ No ____

En caso de responder afirmativamente: ¿Porqué?

19. ¿El desempeño del personal es evaluado de alguna forma?

Sí ___ No ___

20. ¿Existen estrategias o principios determinados eficientes para la resolución de problemas?

Sí ___ No ___

21. ¿Qué valor le da a la espontaneidad en sus funciones como docente?

Ningún valor ___ Poco valor ___ Valor medio ___ Mucho valor ___

22. ¿Cómo es la comunicación en la Escuela?

Muy informal ___

Informal ___

Formal e informal ___

Formal ___

Muy formal ___

23. Según su opinión, ¿el alumnado está satisfecho con el desempeño de la Escuela?

Sí ___ No ___

24. ¿Es eficiente el funcionamiento administrativo en todos sus niveles?

Sí ___ No ___

25. ¿Es efectiva la estrategia comunicacional dirigida a los públicos externos?

Sí ___ No ___

26. En general. ¿cómo evaluaría el desempeño actual de la Escuela?

Muestra 3. Estudiantes

Cuestionario

Edad ____

Sexo F ____ M ____

Mención _____

1. El clima de trabajo en la Escuela de Educación es agradable:

Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo, En desacuerdo Muy en desacuerdo
ni en desacuerdo

2. Según su opinión y experiencia, ¿cómo es la comunicación en la Escuela?

Informal ____ : ____ : ____ : ____ : ____ Formal

3. ¿Está satisfecho con el desempeño de la Escuela?

Sí ____ No ____

4. El funcionamiento administrativo es eficiente en todos sus niveles:

Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo, En desacuerdo Muy en desacuerdo
ni en desacuerdo

5. ¿Cómo evaluaría el desempeño actual de la Escuela?

Bueno ____ : ____ : ____ : ____ : ____ Malo

Muestra 4. PERSONAL ADMINISTRATIVO

Escala de medición de actitudes

1. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la Escuela?

- ___ Menos de un año
- ___ 1 año - 5 años
- ___ 5 años - 10 años
- ___ 10 años – 15 años
- ___ más de 15 años

2. ¿Conoce la misión de la Escuela?

Sí ___ No ___

3. ¿Considera que están dadas las condiciones para cumplir efectivamente esa misión?

Sí ___ No ___

4. El clima interno en la Escuela es excelente:

Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo, En desacuerdo Muy en desacuerdo
ni en desacuerdo

5. ¿Cómo es la selección del personal? (administrativo y docente) (seleccionar las opciones que crea pertinentes)

Justa___ Injusta___ Eficiente___ Deficiente___

6. La participación del personal administrativo es:

Activa ___ : ___ : ___ : ___ : ___ Pasiva

7. La participación del personal docente es:

Activa ___ : ___ : ___ : ___ : ___ Pasiva

8. ¿Existe algún tipo de capacitación para el personal?

Sí ___ No ___

En caso de responder afirmativamente: ¿Qué tipo de capacitación?

9. ¿Cuáles son los medios de comunicación utilizados entre los distintos niveles de personal de la Escuela? (Coloque un número del

Cara a cara ___
Reuniones ___
Memorando ___
Teléfono ___
Página Web ___

Correo electrónico__

Cartelera interna__

10. Según su experiencia, ¿son suficientes y adecuados esos medios de comunicación?

Sí __ No __

11. ¿Cómo son los canales de comunicación entre el personal?

Formales __ Informales __

12. En la Escuela, el personal administrativo se comunica:

Según las jerarquías de cargo __

Independientemente de las jerarquías de cargos __

13. Es posible el acceso a la información pertinente por parte del personal de la Escuela:

Definitivamente sí Probablemente sí Indeciso Probablemente no Definitivamente no

14. La Escuela como organización, ¿tiene una cultura sólida?

Sí __ No __

15. Los procesos de comunicación en la Escuela consolidan su misión:

Definitivamente sí Probablemente sí Indeciso Probablemente no Definitivamente no

16. Según su experiencia, ¿cómo cree usted que es percibida la Escuela internamente?

Favorablemente__ Desfavorablemente __

17. ¿Es evaluado el desempeño del personal de la Escuela?

Sí __ No __

En caso de responder afirmativamente: ¿Es adecuada la evaluación?

Sí __ No __

18. ¿Existen estrategias o principios determinados eficientes para la resolución de problemas?

Sí ____ No ____

19. Según su opinión y experiencia, ¿cómo es la comunicación en la Escuela?

Informal ____ : ____ : ____ : ____ : ____ Formal

20. El funcionamiento administrativo es eficiente en todos sus niveles:

Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo, En desacuerdo Muy en desacuerdo
ni en desacuerdo

21. Según su opinión, ¿el alumnado está satisfecho con el desempeño de la Escuela?

Sí ____ No ____

22. ¿Es efectiva la estrategia comunicacional dirigida a los públicos externos?

Sí ____ No ____

23. ¿Cómo evaluaría el desempeño actual de la Escuela?

Bueno ____ : ____ : ____ : ____ : ____ Malo

Validación de instrumentos de recolección de datos

Luego de la selección y diseño de los instrumentos de medición, los formatos fueron evaluados y validados por la tutora Yasmín Trak, Jefe del Departamento de Comunicaciones Publicitarias de la Escuela de Comunicación Social, el Profesor Jorge Ezenarro, profesor de las cátedras de Metodología, Estadística, Investigación Publicitaria y Seminario de Trabajo de Grado, de la Escuela de Comunicación Social de la UCAB, y la Profesora Tiziana Polesel, profesora de las cátedras de Mercadeo Especializado I y II, Gerencia de Empresas de Comunicación y Directora de la Escuela de Comunicación Social. Una vez efectuada la revisión de los instrumentos de recolección de datos, se procedió a la realización de los ajustes correspondientes, de acuerdo con las sugerencias de los

profesores antes mencionados, de tal manera que las guías de entrevistas y los cuestionarios cubrieran las dimensiones de las variables del estudio.

Ajuste

Para llevar a cabo la aplicación de los instrumentos de medición se realizaron los cambios que sugirieron los tres profesores antes mencionados, los cuales en líneas generales se refirieron a la estructura de las preguntas, las categorías y escalas planteadas y al orden de las preguntas.

A continuación se presentan los formatos definitivos de los instrumentos de medición realizados para llevar a cabo la recolección de información, en los cuales se evidencian los cambios realizados a los diseños iniciales.

Muestra 1. Directivos

Entrevista No Estructurada

Guión A: Directora Prof. Ercilia Vásquez.

1. ¿Cuánto tiempo tiene como docente en la Escuela?
2. ¿Cuánto tiempo tiene como directora?
3. ¿Cuáles son sus objetivos como directora de la Escuela?
4. ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en la Escuela?
5. ¿Cómo selecciona el personal administrativo?
6. ¿Dónde y como se realiza la participación del personal administrativo?
7. ¿Existe algún tipo de capacitación para el personal? ¿Cuál? ¿Cómo? ¿Dónde?
8. ¿Cuáles son los medios de comunicación que son utilizados entre los distintos niveles de personal de la Escuela?
9. ¿Cómo son los canales de comunicación entre el personal? (formales, informales)
10. ¿Cómo son las redes de comunicación en la Escuela? (cadena, rueda, todo canal)
11. ¿Cuáles son las características de los distintos niveles de comunicación?
12. ¿Es posible el acceso a la información pertinente por parte del personal de la Escuela?
13. Según su experiencia, ¿son suficientes y adecuados esos medios de comunicación?
14. Según los valores de la Escuela, ¿cuáles son las bases de su cultura como organización?
15. Los procesos de comunicación en la Escuela, ¿consolidan su misión?
16. Según su experiencia, ¿cómo cree usted que es percibida la Escuela internamente?

17. ¿Cómo es evaluado el desempeño del personal?
18. ¿Existe alguna estrategia establecida o principios determinados para la resolución de problemas?
19. ¿Qué valor le da a la espontaneidad en sus funciones como directora?
20. ¿Cómo es la comunicación formal? ¿Cómo es la comunicación informal?
21. Según su opinión, ¿el alumnado está satisfecho con el desempeño de la Escuela?
22. ¿Es eficiente el funcionamiento administrativo en todos sus niveles? ¿hay obstáculos? ¿deficiencias? ¿potencialidades sin explotar?
23. ¿Es efectiva la estrategia comunicacional dirigida a los públicos externos?
24. En general, ¿cómo evaluaría el desempeño actual de la Escuela?
25. ¿Qué se está haciendo para captar nuevos estudiantes?

Muestra 1. Directivos

Entrevista No Estructurada

Guión B: Coordinadores de las menciones.

1. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la Escuela?
2. ¿Cuáles son sus objetivos como coordinador de la mención de...?
3. ¿Cuáles cree usted son los objetivos de la Escuela?
4. ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en la Escuela?
5. ¿Cómo seleccionan el personal administrativo?
6. ¿Dónde y cómo es la participación del personal administrativo y docente?
7. ¿Existe algún tipo de capacitación para el personal? ¿Cuál? ¿Cómo? ¿Dónde?
8. ¿Cuáles son los medios de comunicación que son utilizados entre los distintos niveles de personal de la Escuela?
9. ¿Cómo son los canales de comunicación entre el personal? (formales, informales)
10. ¿Cómo son las redes de comunicación en la Escuela? (cadena, rueda, todo canal)
11. ¿Cuáles son las características de los distintos niveles de comunicación?
12. ¿Es posible el acceso a la información pertinente por parte del personal de la Escuela?
13. Según su experiencia, ¿son suficientes y adecuados esos medios de comunicación?
14. Según los valores de la Escuela, ¿cuáles son las bases de su cultura como organización?
15. Los procesos de comunicación en la Escuela, ¿consolidan su misión?
16. Según su experiencia, ¿cómo cree usted que es percibida la Escuela internamente?
17. ¿Cómo es evaluado el desempeño del personal?
18. ¿Existe alguna estrategia establecida o principios determinados para la resolución de problemas?
19. ¿Qué valor le da a la espontaneidad en sus funciones como coordinador?
20. ¿Cómo es la comunicación formal? ¿Cómo es la comunicación informal?
21. Según su opinión, ¿el alumnado está satisfecho con el desempeño de la Escuela?
22. ¿Es eficiente el funcionamiento administrativo en todos sus niveles? ¿hay obstáculos? ¿deficiencias? ¿potencialidades sin explotar?

10. ¿Cómo es la selección del personal docente?

Injusta ____ : ____ : ____ : ____ : ____ : ____ Justa

11. ¿Cómo es la participación del personal administrativo y docente?

12. ¿Existe algún tipo de capacitación para el personal?

Sí ____ No ____

En caso de responder afirmativamente: ¿Qué tipo de capacitación recibió usted?

Académica ____

Educativa ____

Institucional ____

Instruccional ____

13. ¿Cuáles son los medios de comunicación utilizados entre los distintos niveles de personal de la Escuela? (Marque los más frecuentes)

Cara a cara ____

Reuniones ____

Memorando ____

Teléfono ____

Página Web ____

Correo electrónico ____

Cartelera interna ____

14. Según su experiencia, ¿son suficientes y adecuados esos medios de comunicación?

Sí ____ No ____

15. ¿Cuáles son los canales de comunicación que predominan entre el personal?

Formales ____ Informales ____

16. En la Escuela, el personal docente y administrativo se comunica:

Según las jerarquías de cargo ____

Independientemente de las jerarquías de cargos ____

17. ¿Es posible el acceso a la información pertinente por parte del personal de la Escuela?

Sí ____ No ____

18. Según los valores de la Escuela, ¿cuáles son las bases de su cultura como organización? (Marque una opción)

Los empleados son obligados a adquirir algunos principios culturales ____

Los empleados y la directiva tienen un trato estrictamente de provecho personal ____

Los empleados de la Escuela desean compartir metas y objetivos comunes ____

19. Los procesos de comunicación en la Escuela, ¿consolidan su misión?

Sí ____ No ____

20. Según su experiencia, ¿cómo cree usted que es percibida la Escuela internamente?

Favorablemente ____ Desfavorablemente ____

21. ¿Cómo es evaluado el desempeño del personal de la Escuela?

22. ¿Existen estrategias o principios determinados eficientes para la resolución de problemas?

Sí ____ No ____

En caso de responder afirmativamente: ¿Cuáles?

23. ¿Qué valor le da a la espontaneidad en sus funciones como docente?

Ningún valor ____ Poco valor ____ Valor medio ____ Mucho valor ____

24. Según su opinión, ¿el alumnado está satisfecho con el desempeño de la Escuela?

Sí ____ No ____

25. ¿Es eficiente el funcionamiento administrativo en todos sus niveles?

Sí ____ No ____

26. ¿Es efectiva la estrategia comunicacional dirigida a los públicos externos?

Sí ____ No ____

27. En general, ¿cómo calificaría el desempeño actual de la Escuela?

Ineficiente ____ : ____ : ____ : ____ : ____ : ____ Eficiente

Muestra 3. Estudiantes

Cuestionario

Edad ____

Sexo F ____ M ____

Mención _____

1. El clima de trabajo en la Escuela de Educación es agradable:

Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo, En desacuerdo Muy en desacuerdo No sé
ni en desacuerdo

2. Según su opinión y experiencia, ¿cómo es la comunicación en la Escuela?

Informal ____ : ____ : ____ : ____ : ____ : ____ Formal

3. ¿Cómo evaluaría el desempeño actual de la Escuela?

Ineficiente ____ : ____ : ____ : ____ : ____ : ____ Deficiente

4. El funcionamiento administrativo es eficiente en todos sus niveles:

Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo, En desacuerdo Muy en desacuerdo
ni en desacuerdo

6. La estrategia comunicacional dirigida hacia los estudiantes es:

Ineficiente ____ : ____ : ____ : ____ : ____ : ____ Deficiente

Muestra 4. Personal Administrativo

Escala de medición de actitudes

1. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la Escuela?

____ Menos de un año
____ 1 año - 5 años
____ 5 años - 10 años
____ 10 años – 15 años
____ más de 15 años

2. ¿Conoce la misión de la Escuela?

Sí ____ No ____

3. ¿Considera que están dadas las condiciones para cumplir efectivamente esa misión?

Sí ____ No ____

4. El clima interno en la Escuela es excelente:

Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo, En desacuerdo Muy en desacuerdo
ni en desacuerdo

5. ¿Cómo considera usted la selección del personal administrativo?

Deficiente ____ : ____ : ____ : ____ : ____ : ____ Eficiente

6. ¿Cómo es la selección del personal administrativo?

Injusta ____ : ____ : ____ : ____ : ____ : ____ Justa

7. La participación del personal administrativo es:

Activa ____ : ____ : ____ : ____ : ____ : ____ Pasiva

8. La participación del personal docente es:

Activa ____ : ____ : ____ : ____ : ____ : ____ Pasiva

9. ¿Existe algún tipo de capacitación para el personal?

Sí ____ No ____

En caso de responder afirmativamente: ¿Qué tipo de capacitación recibió usted?

Laboral ____

Institucional ____

Administrativa ____

10. ¿Cómo es su relación con el personal docente?

Deficiente ____ : ____ : ____ : ____ : ____ : ____ Excelente

11. ¿Cuáles son los medios de comunicación utilizados entre los distintos niveles de personal de la Escuela? (Coloque un número del

Cara a cara ____

Reuniones ____

Memorando ____

Teléfono ____

Página Web ____

Correo electrónico ____

Cartelera interna ____

12. Según su experiencia, ¿son suficientes y adecuados esos medios de comunicación?

Sí ____ No ____

13. ¿Cuáles son los canales de comunicación que predominan entre el personal?

Formales ____ Informales ____

14. En la Escuela, el personal administrativo se comunica:
Según las jerarquías de cargo ____
Independientemente de las jerarquías de cargos ____
15. Es posible el acceso a la información pertinente por parte del personal de la Escuela:
Sí ____ No ____
16. La Escuela como organización, ¿tiene una cultura sólida?
Sí ____ No ____
17. Los procesos de comunicación en la Escuela consolidan su misión:
Definitivamente sí ____ : ____ : ____ : ____ : ____ : ____ Definitivamente no
18. Según su experiencia, ¿cómo cree usted que es percibida la Escuela internamente?
Favorablemente ____ Desfavorablemente ____
19. ¿Es evaluado el desempeño del personal de la Escuela?
Sí ____ No ____
- En caso de responder afirmativamente: ¿Es adecuada la evaluación?
Sí ____ No ____
20. ¿Existen estrategias o principios determinados eficientes para la resolución de problemas?
Sí ____ No ____
21. El funcionamiento administrativo es eficiente en todos sus niveles:
Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo, En desacuerdo Muy en desacuerdo
ni en desacuerdo
22. Según su opinión, ¿el alumnado está satisfecho con el desempeño de la Escuela?
Sí ____ No ____
23. ¿Es efectiva la estrategia comunicacional dirigida a los alumnos?
Sí ____ No ____
24. ¿Cómo evaluaría el desempeño actual de la Escuela?
Bueno ____ : ____ : ____ : ____ : ____ : ____ Malo

Plan Operativo de Muestreo

En esta Escuela existe una población de 1249 estudiantes (45 en la mención biología y química, 569 en integral y preescolar, 439 en ciencias pedagógicas, 125 en ciencias

sociales, 44 en matemáticas y 27 en filosofía), 176 docentes y 21 encargados de la parte administrativa, para una población de 1412 personas.

Muestra 1. Directivos

La población de interés en la primera muestra (M1) está conformada por la Directora de la Escuela y los Jefes de Departamento de las menciones. El método de recolección de datos es la entrevista no estructurada. Se selecciona esta metodología porque el tamaño de la unidad de análisis “directivos” es reducido (12 personas), cada miembro concentra mucha información y son accesibles.

Marco de muestreo: Los directivos que conforman la Escuela son los siguientes:

Prof. Ercilia Vásquez M. - Directora.

Lic. María del Carmen Eizaguirre - Jefa de Dpto de Biología y Química.

Lic. Aída Noda - Jefa de Dpto de Ciencias Pedagógicas.

Lic. Lucía Raynero - Jefa de Dpto de Ciencias Sociales.

Lic. Eduardo Cantera - Jefe de Dpto de Filosofía.

Lic. Yolanda López - Jefe de Dpto de Física y Matemáticas.

Lic. Marisol Rey - Jefe de Dpto de Integral y Preescolar.

Lic. Ana Irazú García - Coordinadora de la Mención Educación Preescolar.

Lic. Ana Díaz - Coordinadora de la Mención Educación Integral.

El método de muestreo a utilizar es el muestreo no probabilístico llamado muestreo no aleatorio o intencional, el cual según Baptista (2003) hace uso de criterios no aleatorios, el investigador selecciona según su criterio y los requerimientos de la investigación los sujetos de la muestra.

El tamaño de la muestra en este caso es el cincuenta por ciento (50%) de los directivos de la Escuela. Como se explicó anteriormente se utiliza el muestreo intencional,

la idea de este método es que la lógica, el sentido común o el sano juicio, pueden usarse para seleccionar una muestra que sea representativa de una población.

Elección de los elementos de la muestra: por una parte, se selecciona a la directora de la Escuela por el papel fundamental que desempeña dentro de la organización y por otro lado, se elige realizar entrevistas a los jefes de departamentos de todas las menciones y los respectivos coordinadores de menciones. Se selecciona a todos los directivos debido a que pueden aportar información valiosa para la investigación. En cuanto a la ejecución del plan para llevar a cabo las entrevistas se pautaron citas con la directora, los jefes de departamentos y los coordinadores de menciones en los momentos que estuvieran disponibles.

Muestra 2. Profesores

La población de interés en la segunda muestra (M2) está conformada por todos los profesores de la Escuela de Educación. El método de recolección de datos es el cuestionario. Se seleccionó esta metodología porque el tamaño de la unidad de análisis no es reducido, cada miembro es capaz de aportar la misma información y son accesibles.

Marco de muestreo: La Escuela de Educación cuenta con una nómina de 176 profesores, cuya dedicación a la UCAB está enmarcada bajo las figuras a dedicación (tiempo completo, tiempo parcial) y tiempo convencional, tal como lo estipulan las normativas de contratación de personal docente y de investigación de la Universidad.

El método de muestreo a utilizar será el muestreo no probabilístico llamado muestreo intencional. Según Baptista (2003) este método hace uso de criterios no aleatorios, el investigador selecciona según su criterio y los requerimientos de la investigación los sujetos de la muestra.

El tamaño de la muestra en este caso serán cincuenta (50) profesores de la Escuela, esto se determinó a conveniencia de los investigadores. La muestra seleccionada representa

aproximadamente la tercera parte de la totalidad de los docentes que trabajan en la Escuela. En cuanto a la elección de los elementos de la muestra: para aplicar los cuestionarios a los profesores de la Escuela de Educación se seleccionó a aquellos que tenían disponibilidad de tiempo y disposición para responder las preguntas.

Ejecución del plan: la aplicación de los instrumentos a los profesores se llevó a cabo en los salones en los que impartían sus cátedras, en el salón de profesores o en la misma Escuela.

Muestra 3. Estudiantes

La población de interés en la tercera muestra (M3) está conformada por 1249 estudiantes de Educación. El método de recolección de datos será el cuestionario. Se seleccionó esta metodología porque el tamaño de la unidad de análisis no es reducido, cada miembro es capaz de aportar la misma información y son accesibles.

Marco de muestreo: La Escuela de Educación está conformada por 1249 estudiantes, de los cuales 45 pertenecen a la mención de Biología y Química, 439 a Ciencias Pedagógicas, 125 a Ciencias Sociales, 44 a Física y Matemáticas, 27 a Filosofía y 569 a Integral y Preescolar. El método de muestreo a utilizar será el muestreo no probabilístico llamado muestreo intencional, el cual hace uso de criterios no aleatorios, el investigador selecciona según su criterio y los requerimientos de la investigación los sujetos de la muestra.

El tamaño de la muestra en este caso será ciento ochenta (180) estudiantes de Educación, esto debido a que para cruzar variables nominales a través de chi cuadrado se debe seleccionar las dos preguntas con mayor frecuencia mínima esperada, multiplicarlas y la cifra obtenida multiplicarla por cinco (5). De esta manera la frecuencia mínima esperada es de -5 en cada celda. Para los fines de esta investigación el criterio correspondiente a la mención de los estudiantes seleccionados no fue relevante, pues se trató de tener una idea

más o menos homogénea de los procesos de comunicación interna de la escuela, sin establecer particularidades o comparaciones por mención.

Elección de los elementos de la muestra: para la aplicación de los cuestionarios a los estudiantes de Educación se seleccionó a aquellas personas que contaban con la disponibilidad de tiempo e interés necesarios para responder las preguntas de los instrumentos de recolección de información.

Ejecución del plan: La aplicación de los instrumentos a los estudiantes se llevó a cabo en los salones, en los que se ocupó quince minutos de tiempo para realizar los cuestionarios; antes o después de una clase, mientras los estudiantes esperaban entrar a sus salones o luego de que éstos salieran de sus horas de clases; y en los pasillos, jardines y otras áreas de la universidad, en los que se estableció permanecer por una o dos horas al día, dos veces a la semana.

Muestra 4. Equipo administrativo.

La población de interés en la cuarta muestra (M4) está conformada por 21 personas pertenecientes al personal administrativo. El método de recolección de datos fue la escala de medición de actitudes. La escogencia de este instrumento, el cual fue redactado estilo cuestionario, se debe a su brevedad, contenido específico y, especialmente, a su anonimato.

Marco de muestreo: el equipo administrativo de la Escuela de Educación está compuesto por las secretarías de los directivos, los asistentes de oficina, técnicos de laboratorios y estudiantes beca-trabajo. El tamaño de la muestra en este caso fue de 10 personas del personal administrativo, que representan la mitad de la población total.

Elección de los elementos de la muestra: para la aplicación de estos cuestionarios se seleccionó a aquellas personas pertenecientes al personal administrativo que tenían la disponibilidad de tiempo para responder a las interrogantes de la investigación. Para la ejecución del plan se procedió a presentarse en los lugares de trabajo del equipo

administrativo de la Escuela y solicitar un pequeño encuentro para la aplicación del instrumento.

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Logística del trabajo de campo

Luego de la selección, diseño, validación y ajustes de los instrumentos de medición se procedió a realizar la aplicación de los mismos a las personas pertenecientes a las distintas muestras definidas.

Para la aplicación de los instrumentos correspondientes a la primera muestra (M1) se pautaron citas tanto con la profesora Ercilia Vázquez, Directora de la Escuela de Educación, como con los jefes de departamento de las diferentes menciones y las coordinadoras de la mención Integral y Preescolar. Para la realización de estas entrevistas se dispuso de un equipo de grabación que permitiera luego transcribir la información obtenida.

Para continuar con la aplicación de los instrumentos a los sujetos de las demás muestras se procedió a reproducir todo el material físico necesario para realizar los cuestionarios a los profesores, estudiantes y personal administrativo.

Los cuestionarios diseñados para los profesores (M2) fueron aplicados en los salones de clases, en la sala de profesores y en la misma Escuela, siempre que existiera la disponibilidad de tiempo para realizarlo.

La aplicación de los cuestionarios a los estudiantes (M3) de la Escuela fue realizada en los salones de clases según el horario de cada grupo.

Para la muestra 4 (M4), conformada por el equipo administrativo, se aplicaron los instrumentos en los lugares de trabajo de los empleados de la Escuela, tomando en cuenta su disponibilidad de tiempo para la actividad.

Presentación de Resultados

Codificación y vaciado de respuestas

Luego de realizar la aplicación de las entrevistas a la directora de la Escuela de Educación, a los jefes de departamento y a los coordinadores de menciones se procedió a vaciar la información obtenida en matrices de análisis, lo que permitió organizar los datos de manera eficiente. En la matriz de análisis elaborada para la entrevista realizada a la directora se colocó en una columna las preguntas realizadas durante la entrevista y en otra las respuestas correspondientes. En la matriz de coordinadores y jefes de departamentos se dispuso en una columna las preguntas de la entrevista, y en las demás, los nombres de los entrevistados, a fin de llenar las celdas con las respuestas pertinentes. Todo esto para realizar la comparación de las respuestas dadas por cada entrevistado a cada interrogante que se les propuso.

Los datos obtenidos de los cuestionarios efectuados a los estudiantes, profesores y personal administrativo fueron registrados en tablas, las cuales fueron procesadas en el programa estadístico SPSS 12.0 (*Statistical Package for the Social Sciences*). Para realizar el registro antes se codificaron las distintas respuestas asignando números a cada opción. Por ejemplo, cuando existían dos opciones de respuesta, “Sí” y “No”, se le asignó el número uno (1) al “Sí” y el número dos (2) al “No”. Cuando se disponía de una escala Likert se le asignaba a cada afirmación un número distinto, a “Muy de acuerdo” le correspondía el número cinco (5) y a “Muy en desacuerdo” el número uno (1).

Luego de codificar las diferentes opciones de respuesta de cada instrumento de medición que se aplicó se registraron los resultados en tablas. A partir de ese vaciado se procedió a calcular los valores estadísticos necesarios para el análisis e interpretación de los resultados de la investigación. Los valores estadísticos calculados fueron la media, la mediana, la moda y las frecuencias en las respuestas de cada pregunta de todos los instrumentos.

Las preguntas abiertas, que podían ser respondidas por el entrevistado según su percepción sin limitarse a unas opciones ya establecidas, fueron registradas en matrices que permitían la comparación de los resultados.

Los datos obtenidos luego de la aplicación de los cuestionarios y las entrevistas constituirán la materia prima para el desarrollo de las actividades de comunicación que optimizarán los procesos comunicacionales dentro de la Escuela de Educación. Por lo cual se seleccionó el método más adecuado y conveniente para analizar los resultados provenientes de los instrumentos aplicados.

Para representar el análisis de los resultados se utilizaron los gráficos de barra, que permiten comparar magnitudes entre cada una de las opciones de respuestas, y el de torta que nos indica la división de las partes de un todo y sus proporciones. Con respecto a los gráficos de barra se emplearon los de tipo sencillo, que contienen solamente una serie de datos.

Desde el punto de vista estadístico se utilizaron los valores de media aritmética, que nos indica el valor promedio de la secuencia de valores encontrada dentro de la encuesta; la mediana, que nos determina el lugar central de una serie cuando está ordenada en sentido creciente o decreciente; y la moda, la cual corresponde a la medida de tendencia central que corresponde al suceso que más se repite.

Debido a que se utilizaron entrevistas, los datos obtenidos en ellas se procesaron como material de información cualitativa, pues la entrevista justamente permite abordar cuestiones que van más allá de un indicador numérico. En este sentido, esos datos se procesaron a través de una matriz de análisis que comparó las categorías con la respuesta dada por cada entrevistado. Esto se cruzó en una tabla y así se obtuvieron las coincidencias, diferencias y datos de interés buscados.

A través de la obtención de estos valores estadísticos se determinaron las tendencias en cuanto a opinión, percepción y actitudes de todos los públicos de la Escuela de

Educación a los que se les aplicó las encuestas y cuestionarios. Y a partir de esta información se pudo realizar el diagnóstico necesario para el paso final de esta investigación, el planteamiento de recomendaciones para optimizar los procesos comunicacionales internos de la Escuela de Educación.

Entrevista realizada a la directora de la Escuela de Educación

	Dirección de la Escuela. Prof. Ercilia Vásquez
1. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la Escuela?	13 años
2. ¿Cuánto tiempo tiene como directora?	1 año y 3 meses
3. ¿Cuáles son sus objetivos como directora de la Escuela?	Lograr la mejor calidad educativa en la formación de los docentes, dentro de los valores fundamentales que debe tener un docente. Y que la Escuela pueda proyectarse por su buen funcionamiento.
4. ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en la Escuela?	Es un ambiente bien agradable, con bastante compromiso del personal. Se quisiera tener una infraestructura mejor para que se diera mayor motivación y cumplir mejor todas las tareas.
5. ¿Cómo selecciona el personal administrativo?	No me ha tocado seleccionar pero si me tocara vería cuáles son las cualidades y competencias para el desarrollo del trabajo. A través de entrevistas.
6. ¿Dónde y cómo es la participación del personal administrativo?	Son 3 secretarias y 2 obreros. Compartir con la Escuela en el trabajo de secretaría y extracurricularmente con todos como un solo equipo. También en programas de formación que se solicitan en Recursos Humanos.
7. ¿Existe algún tipo de capacitación para el personal? ¿Cuál? ¿Cómo? ¿Dónde?	Sí, par el personal administrativo Recursos Humanos ofrece o se le piden talleres. Y para el personal docente la Escuela ofrece cursos o talleres hechos por gente de la UCAB o de afuera.

8. ¿Cuáles son los medios de comunicación que son utilizados entre los distintos niveles de personal de la Escuela?	Teléfono, correo electrónico, carteleras y comunicación verbal directa.
9. ¿Cómo son los canales de comunicación entre el personal? (formales, informales)	Tanto formal como informal, algunas veces a través de memos, dependiendo del caso y de su importancia.
10. ¿Cómo son las redes de comunicación en la Escuela? (cadena, rueda, todo canal)	Existe una comunicación entre todos los niveles, así como me comunico con los jefes de departamento lo hago con el personal docente directamente. Ellos también acuden a mi oficina o utilizan otros medios para contactarme.
11. ¿Cuáles son las características de los distintos niveles de comunicación?	Es una comunicación cordial, de respeto mutuo, de atención por las necesidades del otro. En su mayoría, el personal tiene buena actitud hacia su trabajo.
12. ¿Es posible el acceso a la información pertinente por parte del personal de la Escuela?	Sí, a través de la página web, reuniones, comunicaciones, correos.
13. Según su experiencia, ¿son suficientes y adecuados esos medios de comunicación?	Hasta ahora nos han funcionado bien.
14. Según los valores de la Escuela, ¿cuáles son las bases de su cultura como organización?	El trabajo en equipo y el compromiso que cada uno tiene con su trabajo.
15. Los procesos de comunicación en la Escuela, ¿consolidan su misión?	Sí, contribuyen.
16. Según su experiencia, ¿cómo cree usted que es percibida la Escuela internamente?	Hay variedad de opiniones, unos como una Escuela que cumple con sus objetivos y con su misión, por lo general los tiempo completo. Y otros dicen que le falta más organización.
17. ¿Cómo es evaluado el desempeño del personal?	Los docentes a través de encuestas, siguiendo las normas de la UCAB. El personal administrativo es evaluado por Recursos Humanos.

18. ¿Existe alguna estrategia establecida o principios determinados para la resolución de problemas?	Dependiendo del problema se analizan los pro y los contra y se toman las decisiones pertinentes.
19. ¿Qué valor le da a la espontaneidad en sus funciones como directora?	Muy alto, es fundamental, ser directo, ya que nos permite crecer más.
20. ¿Cómo es la comunicación formal? ¿Cómo es la comunicación informal?	La formal es a través de memos, correos, todo lo que deje una certificación o constancia. La informal es a través de las conversaciones cara a cara.
21. Según su opinión, ¿el alumnado está satisfecho con el desempeño de la Escuela?	Medianamente, lo he percibido por mi trayectoria como profesora.
22. ¿Es eficiente el funcionamiento administrativo en todos sus niveles? ¿hay obstáculos? ¿deficiencias? ¿potencialidades sin explotar?	Hay potencialidades sin explotar y obstáculos por la forma de ser de algunos miembros del personal. Son caracteres distintos y algunos más eficientes que otros. Hay algunos funcionamientos administrativos que se deben mejorar.
23. ¿Es efectiva la estrategia comunicacional dirigida a los públicos externos?	No es muy eficiente, hay que mejorarla.
24. En general, ¿cómo evaluaría el desempeño actual de la Escuela?	Es muy bueno, no afirmo que es excelente porque existen aspectos que mejorar.
25. ¿Qué se está haciendo para captar nuevos estudiantes?	Tenemos un proyecto de visitas a escuelas para incentivar a los estudiantes a integrarse a la carrera de Educación en la UCAB. Se les está pidiendo a los profesores que participen activamente.

Entrevista realizada a la Coordinadora de la mención Preescolar.

	Coordinación de la mención Preescolar. Profesora Ana Díaz
1. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la Escuela?	7 años. 5 años tiempo convencional, 2 años tiempo completo
2. ¿Cuáles son sus objetivos como coordinadora de la mención de Preescolar?	Velar por la puesta en práctica e implementación del diseño curricular. Evaluación y ejecución del pensum. Programación de asignaturas. Selección de profesores. Contratación y evaluación de profesores. Seguimiento a los estudiantes. Atención a casos traídos por alumnos. Gestión hacia generar el progreso de las menciones. Atender la necesidad social de las comunidades.
3. ¿Cuáles cree usted son los objetivos de la Escuela?	Formación de maestros para responder a la realidad social. Atención a las comunidades. Establecer que menciones hacen falta.
4. ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en la Escuela?	Trabajo en equipo, visión de conjunto. Están apuntando a cumplir objetivos comunes sin perder de vista los retos de cada mención. Ambiente de cooperación e integración.
5. ¿Cómo seleccionan el personal administrativo?	Lo que se evalúa es el talento de los docentes. Algunos laboran en varias escuelas. Para los beca trabajo sólo se evalúa las competencias en el rol que van a desempeñar. No tienen que ser alumnos de esa escuela.
6. ¿Dónde y cómo es la participación del personal administrativo y docente?	Es necesario tomar en cuenta a la hora de asignar responsabilidades que tenemos una cantidad alta de docentes a tiempo convencional. Los docentes están a la disposición e interesados por cumplir su función y saber en que medida la función que ellos cumplen contribuye con otros miembros del equipo. Manifiestan su interés por participar en los consejos de docentes. Los de tiempo convencional se involucran en otras actividades. Creo que la jefatura de mención debe generar espacios de encuentro en los que los docentes se sientan productivos y su labor vaya mas allá de una hora de clase. Hay momentos en que eso se ha generado. Ej: Semana de Educación. Los profesores se tomaron tiempo de su trabajo para participar. Hay profesores que son tutores en proyectos de servicio comunitario. Eso lo canaliza el departamento para que se sientan apoyados. Protagonismo al profesor con orientación. Tiene que ver con la visión de trabajo en equipo, de creación conjunta. Sino no es posible coordinar nada. Apertura enorme a

	llenar expectativas personales del cargo, tanto humanas como académicas. Buena disposición de la directora.
7. ¿Existe algún tipo de capacitación para el personal? ¿Cuál? ¿Cómo? ¿Dónde?	La universidad da como un curso de inducción, programas de formación a los profesores que se incorporan. Es un requisito para pasar a ser profesor ordinario. Pasan de contratados a ordinarios. Cuando pasan a ser jefes de departamento se forman en el cargo y la capacitación es en banner, medios tecnológicos y aspectos administrativos.
8. ¿Cuáles son los medios de comunicación que son utilizados entre los distintos niveles de personal de la Escuela?	Correo, memorando, presencial. No hay predominancia de uno sobre otro. Las comunicaciones se valen de la tecnología para acortar distancias. Comunicación escrita para cuando debe quedar constancia. Capacidad de almacenaje limitado (correo). Eso los mantiene atentos.
9. ¿Cómo son los canales de comunicación entre el personal? (formales, informales)	Complementariedad. Formal cuando se requiere. No se le da más valor a una. Informal para comunicación directa.

10. ¿Cómo son las redes de comunicación en la Escuela? (cadena, rueda, todo canal)	Consulta, consenso, delegación de responsabilidades, toma de decisiones por parte de la dirección, creación conjunta, capacidad para delegar. Comunicación directa con la dirección, reuniones cada 15 días con los jefes de departamento: hacia donde vamos, cosas que se necesitan. Lo estableció la directora actual. Nos comunicamos con otros departamentos en los consejos ampliados. Se tratan puntos comunes, algunas veces representación estudiantil está presente. Comunicación directa con otros departamentos siempre que atañe a las menciones. Ej: actividades con profesores (compartir profesores). Para situaciones de base no es necesaria la consulta de la directora. Ej: Encuentro de las ciencias, alumnos de preescolar colaborando. Se coordina de manera interna. En cuanto al equipo administrativo hay una comunicación regular entre departamentos. Se comparten en ocasiones beca trabajo.
11. ¿Cuáles son las características de los distintos niveles de comunicación?	La comunicación es eficaz, formal, directa, recíproca (ser escuchado). Se respetan las perspectivas. Feedback, respuesta oportuna: se hace un esfuerzo para cumplir objetivos. A veces hay que trabajar más duro en los mecanismos para cumplir las metas. A veces el trabajo administrativo lleva gran dificultad para alcanzar esas metas, esfuerzo sobrehumano. No sé si tiene que ver con las horas de trabajo que cumplo (pero cumplo más de 40). A veces el impulso inicial es necesario conservarlo, se hace bastante duro. Hay que organizarse mejor. Se trata más de corresponsabilidades, es necesario liderizar el proceso. No puede depender totalmente del coordinador. No creo que tenga que ver con la comunicación. Nos comunicamos muy bien, se trata de cumplir con la planificación. Creo en la comunicación no presencial dependiendo del hábito de la gente. Una gran mayoría es efectivo, los docentes que no están familiarizados se han visto obligados para el contacto permanente. Tratamos de que la comunicación llegue de cualquier forma.
12. ¿Es posible el acceso a la información pertinente por parte del personal de la Escuela?	Perfectamente. Sin duda alguna. Por cualquier canal.
13. Según su experiencia, ¿son suficientes y adecuados esos medios de comunicación?	Cree que son suficientes. Acota que cuentan con el directorio telefónico de todos los profesores.

14. Según los valores de la Escuela, ¿cuáles son las bases de su cultura como organización?	El respeto, la solidaridad, respeto al otro, solidaridad humana y profesional., la comunicación. Respeto a todo nivel. Somos educadores, debemos partir de esa idea. Consideramos que el personal son personas, tienen situaciones difíciles. Compresión como seres humanos.
15. Los procesos de comunicación en la Escuela, ¿consolidan su misión?	La organización cambia permanentemente. Creo que es necesario divulgarla, pregonarla. Recientemente se ha retomado por lo del diseño curricular. Existe recientemente un auge de contacto con los elementos de la organización.
16. Según su experiencia, ¿cómo cree usted que es percibida la Escuela internamente?	Una escuela con una estructura organizativa bien clara, que apunta en lo social, dar respuestas a las necesidades sociales, que puede emprender lo que quiera tomando en cuenta un plan estratégico específico. Creo que sino estuvieran conformes, si no fuera una escuela retadora, emprendedora, muchos no estuvieran ahí. Podría ser a un paso más acelerado pero es complicado unir a tanta gente en una sola dirección. Escuela con un potencial para dar respuestas a las necesidades sociales.
17. ¿Cómo es evaluado el desempeño del personal?	El personal es gente proactiva, cada quien hace lo que debe hacer.
18. ¿Existe alguna estrategia establecida o principios determinados para la resolución de problemas?	Respetar los canales. Los jefes de departamentos intervienen cuando se agotan las herramientas. Se entera a la dirección pero no pretendiendo que forme parte de las decisiones.
19. ¿Qué valor le da a la espontaneidad en sus funciones como coordinador?	Le doy el valor que se requiere para atender a las iniciativas sin perder la visión de conjunto. Limitarla cuando no tiene elementos de base. Estamos abiertos a escuchar.

20. ¿Cómo es la comunicación formal? ¿Cómo es la comunicación informal?	La comunicación formal es a través de reuniones, memorandos, comunicaciones escritas. La informal es a través de conversaciones, el teléfono, el correo. Generalmente cara a cara.
21. Según su opinión, ¿el alumnado está satisfecho con el desempeño de la Escuela?	Yo hice un diagnóstico al comenzar mis labores en el cargo. En 3er, 4to y 5to año de mi mención. Buscando fortalezas, debilidades y planes de acción. La visión de los alumnos es muy positiva, excepto por situaciones motivadas por lo emocional. Hay puntos en los que se requiere revisar como lo perciben los actores. Cada mención busca su estrategia, no sé exactamente cuáles.
22. ¿Es eficiente el funcionamiento administrativo en todos sus niveles? ¿hay obstáculos? ¿deficiencias? ¿potencialidades sin explotar?	Funciona favorablemente en la medida en que las tareas están bien distribuidas. Es óptimo. Creo que hay potencialidades: fortalecer el área tecnológica en aras de que sea un hábito de vida.
23. ¿Es efectiva la estrategia comunicacional dirigida a los públicos externos?	Sí. Carteleras, comunicación entre departamentos, delegados de curso. Respuesta de manera inmediata. Es probable que haya alguna debilidad, pero es bien eficaz. Quien no está informado, no ve las carteleras.
24. En general, ¿cómo evaluaría el desempeño actual de la Escuela?	Es un buen desempeño. Tratamos que así sea. Sabemos que podemos ser mejores. Pero considero que hacemos un buen trabajo.
25. ¿Qué se está haciendo para captar nuevos estudiantes?	Sondeo de opinión por escrito. Alumnos y profesores de 4º y 5to año en escuelas públicas y privadas. Para promover la incorporación a la Escuela de Educación y a la UCAB.

Entrevista realizada a la Coordinadora del Ciclo Básico

	Coordinación del Ciclo Básico. Profesora Ana García
1. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la Escuela?	9 años.
2. ¿Cuáles son sus objetivos como coordinadora de la mención de Preescolar?	El objetivo inmediato es volver a tener el auge en la demanda de los bachilleres que existía hace algunos años.
3. ¿Cuáles cree usted son los objetivos de la Escuela?	El objetivo anterior es un objetivo también para la Escuela. Ella está en la campaña de promoción de la Escuela. Visitan Escuelas de educación media para promocionar las fortalezas de la Escuela.
4. ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en la Escuela?	Excelente. Integrado, colaborador. Docentes sensibles a incorporarse a las solicitudes, a colaborar. Todos los jefes de departamento han sido primero compañeros de trabajo.
5. ¿Cómo seleccionan el personal administrativo?	En cuanto a los docentes a dedicación (así se llaman) se le ofrece al profesor que ha demostrado una identidad importante con la educación y pedagogía ignaciana. Una persona responsable y comprometida con las funciones que asume porque los trabajos demandan mucho tiempo. Que tenga identidad con la universidad y que haya demostrado competencias en las responsabilidades que asumirá.
6. ¿Dónde y cómo es la participación del personal administrativo y docente?	Muy activa. Muchos son egresados de la UCAB. Son 24 personas a tiempo completo. Los profesores que son contratados quedan con sus materias más el trabajo administrativo en su departamento o en la Escuela ejerciendo diversas funciones. Trabajo muy comprometido.

7. ¿Existe algún tipo de capacitación para el personal? ¿Cuál? ¿Cómo? ¿Dónde?	En cuanto al personal docente el CAI (Centro de Aplicación Informática) y la Facultad de Humanidades y Educación ofrece a los profesores 4 módulos de inducción que deben cursar para pasar a ser personal ordinario. Todos los profesores que entran a dar una materia nueva, así sean antiguos, entran por 1 o 2 años como personal contratado. En esos 2 años se cursa esa capacitación casi toda virtual. Eso se incorporó hace 4 años. A los profesores ya establecidos, que entraron antes de que se estableciera eso, el vicerrectorado académico y la facultad ofrece espacios de crecimiento laboral y académico. Se tratan de cursos de trabajo de ascenso, que ella cursa. Así mismo, Microsoft ofrece cursos de Excel, Word y Power Point, ya que para algunos profesores no ha sido fácil incorporarse a esa dinámica. Y cuando se les pide ayuda a otros profesores se tiende a juzgar.
8. ¿Cuáles son los medios de comunicación que son utilizados entre los distintos niveles de personal de la Escuela?	Correo, teléfono, cara a cara, reuniones de trabajo con todo el personal tiempo completo (una semana sí, otra no). A estas reuniones asisten los jefes de departamentos, los coordinadores, los asistentes de departamentos, consejo de escuela y dirección. Consejo de Escuela (jueves en la tarde) 1 o 2 veces al mes. Como los tiempos completos vienen todos los días se ven mucho. Además es frecuente que trabajen con otras coordinaciones de la Escuela.
9. ¿Cómo son los canales de comunicación entre el personal? (formales, informales)	Ambos. Los formales son las reuniones y las comunicaciones escritas desde la dirección. Los informales, el teléfono y la comunicación cara a cara.
10. ¿Cómo son las redes de comunicación en la Escuela? (cadena, rueda, todo canal)	Se comunican entre jefes de departamentos. Es cotidiana la comunicación, frecuente. Bidireccional, con toda confianza acuden a la oficina de la directora. No hay mucha burocracia. Reuniones con cada departamento una vez al mes, En su caso las 3 coordinadoras.

11. ¿Cuáles son las características de los distintos niveles de comunicación?	La comunicación está caracterizada por el contacto diario, cara a cara. Es un trato ameno, de cordialidad.
12. ¿Es posible el acceso a la información pertinente por parte del personal de la Escuela?	Directamente. Sí hay canales. Se acude directamente a las personas.
13. Según su experiencia, ¿son suficientes y adecuados esos medios de comunicación?	Hay fallas con el correo SIMEON y con el Banner. Las cosas no llegan. Es usual que algunos días no tengan sistema. Se ha dado el caso de que pasan 2 o 3 días sin sistema. Hay fallas de cultura, no todos saben usar el correo, la frecuencia de revisión falla. Hay cosas que los profesores no saben hacer.
14. Según los valores de la Escuela, ¿cuáles son las bases de su cultura como organización?	La rige la pedagogía ignaciana, la solidaridad y el compromiso. El trabajo en equipo es evidente.
15. Los procesos de comunicación en la Escuela, ¿consolidan su misión?	Sí. Existe un sentido de cooperación y apoyo al docente en ese sentido.
16. Según su experiencia, ¿cómo cree usted que es percibida la Escuela internamente?	Cree que la gente está conforme. No siente emocionalmente distancias o malestares.

17. ¿Cómo es evaluado el desempeño del personal?	Sí. La dirección tiene reuniones con: a) los beca trabajos, b) personal administrativo y c) personal docente. Para evaluar. Ellas 3 una vez al mes. No han podido en estos días. La directora los llama por casos puntuales y ahí se produce una especie de evaluación.
18. ¿Existe alguna estrategia establecida o principios determinados para la resolución de problemas?	No. Bueno son las leyes. Se lleva el caso a la instancia inmediata (la dirección) luego consultan los reglamentos.
19. ¿Qué valor le da a la espontaneidad en sus funciones como coordinador?	Tiene un valor importante, sin embargo, siente que la gente pretendiendo ser espontánea, falta el respeto. Las relaciones en la UCAB siempre son muy horizontales. Es fácil hablar con una autoridad. Las autoridades están establecidas de una manera no vertical, ella puede ir a pedir una cita con el rector. Pretenden que no tiene vida y espacio personal. Invaden sus vacaciones (30 días de agosto). Piensa que no es adrede, es costumbre, no hay límites.
20. ¿Cómo es la comunicación formal? ¿Cómo es la comunicación informal?	Formal: reuniones presencial, comunicaciones escritas (correo electrónico y memorando). Informal: cara a cara y teléfono.
21. Según su opinión, ¿el alumnado está satisfecho con el desempeño de la Escuela?	Mayormente sí. Sin embargo se oyen recomendaciones. Se pasa en instrumento a los estudiantes dos veces al año (evaluación de los profesores). Son instrumentos bastante objetivos.

22. ¿Es eficiente el funcionamiento administrativo en todos sus niveles? ¿hay obstáculos? ¿deficiencias? ¿potencialidades sin explotar?	Es bueno, se atienden sus solicitudes. No ha descubierto potencialidades sin explotar pero no duda que las haya.
23. ¿Es efectiva la estrategia comunicacional dirigida a los públicos externos?	No, no es suficiente. Hay cosas que no se logran informar bien.
24. En general, ¿cómo evaluaría el desempeño actual de la Escuela?	Trabajan en vías de la excelencia, pero siempre hay cosas que mejorar. Han mejorado. Tienen mucho que aprender.
25. ¿Qué se está haciendo para captar nuevos estudiantes?	Promoción de la Escuela. Charlas a 4to y 5to año. Sensibilizar la necesidad de educadores en el país y las fortalezas de la carrera de Educación. Promoción de la calidad de la Escuela. Comunicar que los problemas del país se solucionan a través de la educación y dar a conocer otros campos laborales para los educadores.

Resultados de cuestionarios realizados a profesores

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la aplicación de los cuestionarios a los docentes de la Escuela de Educación. En las tablas para cada pregunta se señalan las medidas de tendencia central (media, mediana y moda) resultantes. Y en los gráficos correspondientes se puede observar la frecuencia de ocurrencia de cada respuesta posible en cada pregunta y la proporción que cada frecuencia representa en el total.

Según Baptista (2003) la media “es el promedio aritmético de una distribución” (p. 353). Se obtiene de la suma de todos los valores dividida entre el número de casos. La mediana “es el valor que divide a la distribución por la mitad” (Baptista, 2003, p. 351). Así la mitad de los casos caen por debajo de la mediana y la otra mitad se ubica por encima de la mediana. El mismo autor explica que la moda se refiere a la “categoría o puntuación que ocurre con mayor frecuencia” (Baptista, 2003, p. 351).

Tabla 1. *Medidas de Tendencia Central de las Preguntas 1, 5, 6, 7, 8, 9 y 10.* Fuente: Elaboración propia.

	Preg. 1	Preg. 5	Preg. 6	Preg. 7	Preg. 8	Preg. 9	Preg. 10
N Válidos	50	50	50	50	50	50	50
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media	3,30	1,22	4,14	4,04	5,04	4,22	4,88
Mediana	3,00	1,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00
Moda	4	1	4	6	5	5	6

Tabla 2. *Frecuencias para la Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la Escuela?*

Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se registran las posibles respuestas a la pregunta 1 del cuestionario aplicado a los profesores: menos de un año (número uno), entre un año y cinco años (número dos), entre cinco años y diez años (número tres), entre diez años y quince años (número cuatro) y más de quince años (número cinco).

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 2	12	24,0	24,0	24,0
3	16	32,0	32,0	56,0
4	17	34,0	34,0	90,0
5	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

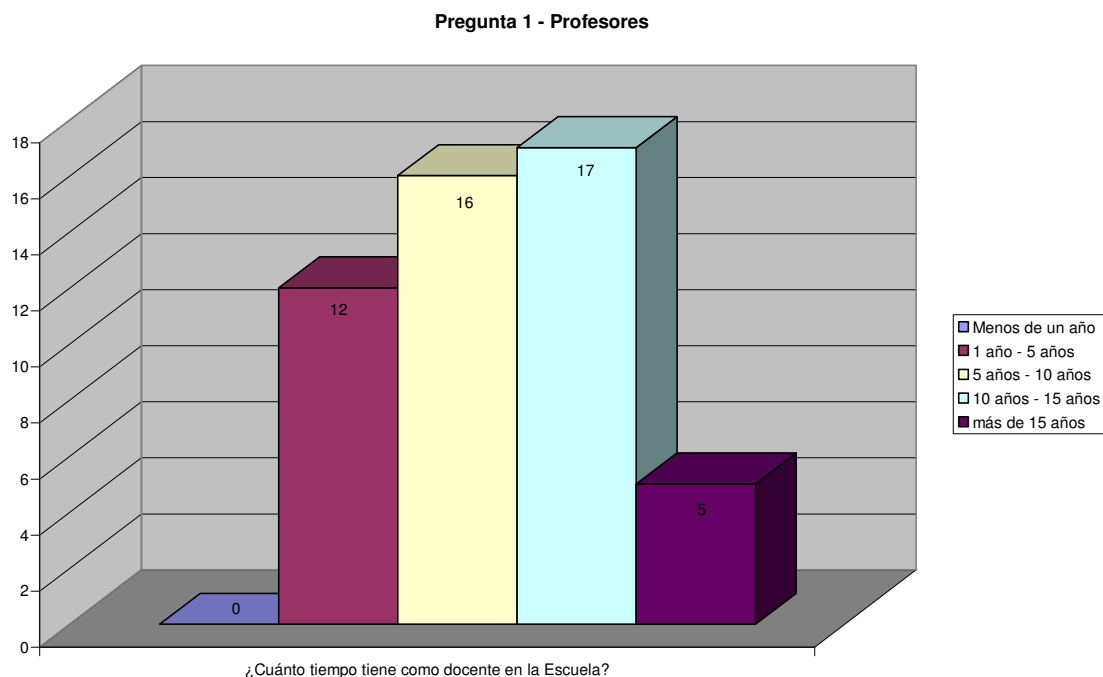


Gráfico 1. Frecuencias para la Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la Escuela?

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Frecuencias para la Pregunta 5: ¿Consideran que están dadas las condiciones para cumplir efectivamente esos objetivos? Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se expresan las posibles respuestas a la pregunta 5 del cuestionario: sí, correspondiente al número uno, y no, correspondiente al número dos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	39	78,0	78,0	78,0
	2	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

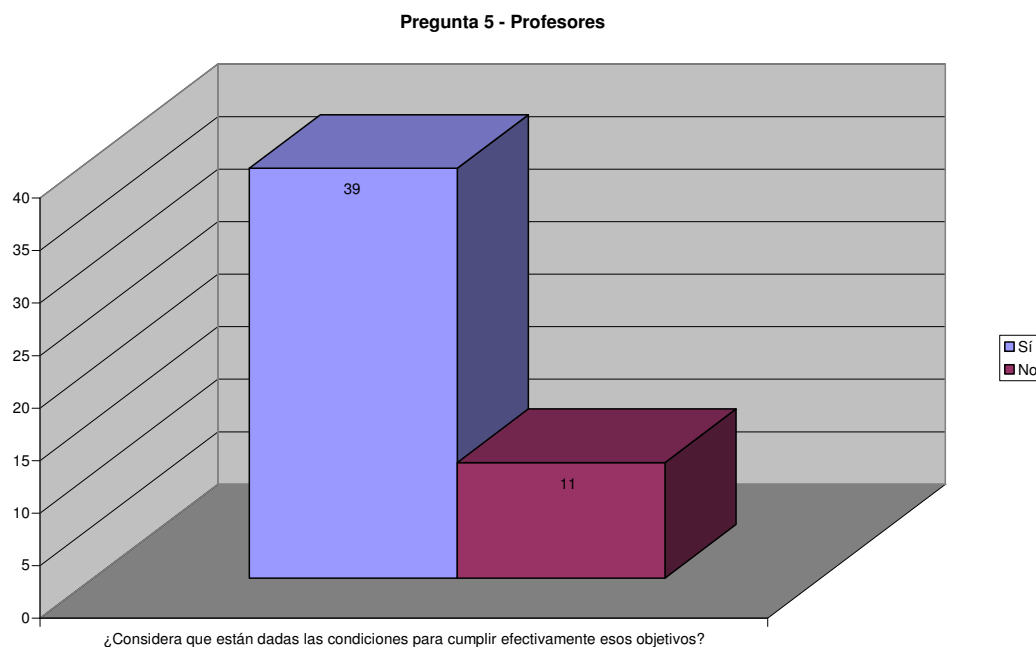


Gráfico 2. Frecuencias para la Pregunta 5: ¿Consideran que están dadas las condiciones para cumplir efectivamente esos objetivos? Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Frecuencias para la Pregunta 6: El clima interno de la Escuela es excelente. Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se registran las cinco posibles respuestas a la pregunta 6 del cuestionario: Muy en desacuerdo (número uno), en desacuerdo (número dos), ni de acuerdo ni en desacuerdo (número tres), de acuerdo (número cuatro) y muy de acuerdo (número cinco).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	2	4,0	4,0	4,0
	3	4	8,0	8,0	12,0
	4	29	58,0	58,0	70,0
	5	15	30,0	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

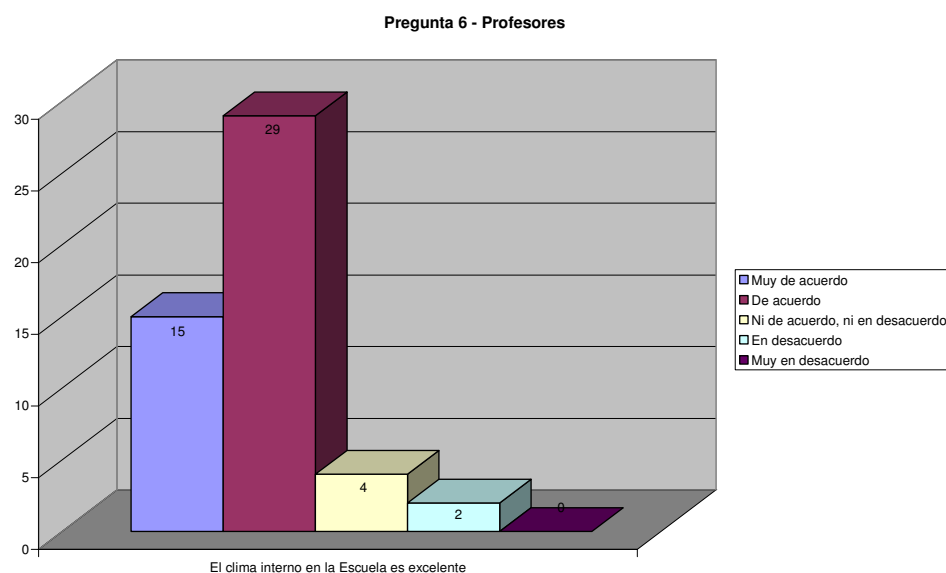


Gráfico 3. Frecuencias para la Pregunta 6: El clima interno de la Escuela es excelente Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Frecuencias para la Pregunta 7: ¿Cómo considera usted la selección del personal administrativo? Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se registran las posibles respuestas a la pregunta 7 del cuestionario en una escala del 1 al 6, donde el número uno representa la categoría “deficiente” y el número 6 la categoría “eficiente”. El número cero corresponde a la respuesta “no sé”.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	7	14,0	14,0	14,0
	3	7	14,0	14,0	28,0
	4	12	24,0	24,0	52,0
	5	11	22,0	22,0	74,0
	6	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

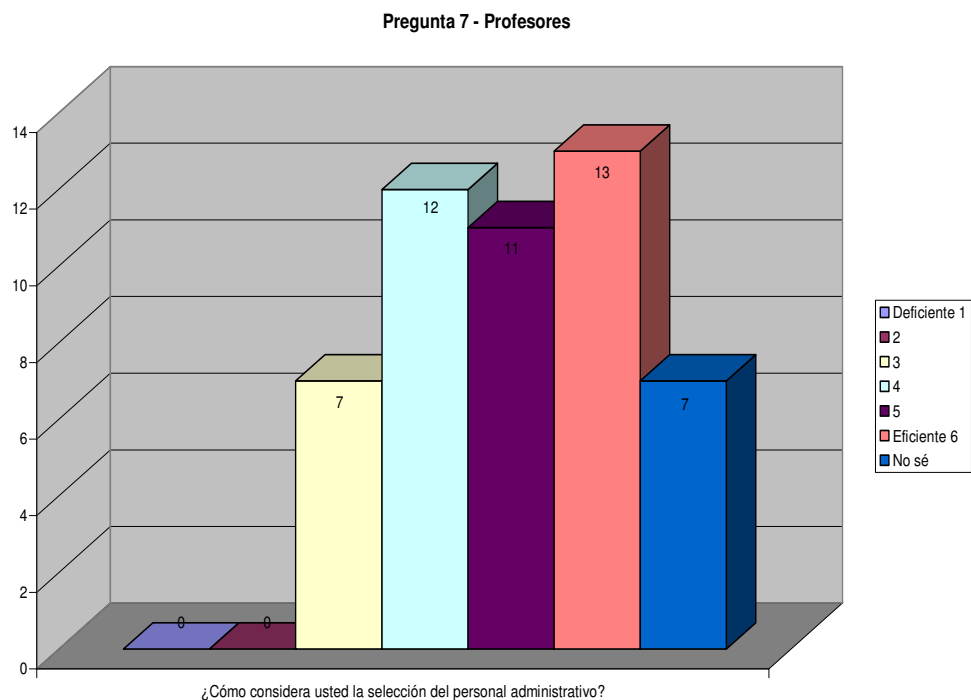


Gráfico 4. Frecuencias para la Pregunta 7: ¿Cómo considera usted la selección del personal administrativo? Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Frecuencias para la Pregunta 8: ¿Cómo considera usted la selección del personal docente? Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se registran las posibles respuestas a la pregunta 8 del cuestionario en una escala del 1 al 6, donde el número uno representa la categoría “deficiente” y el número 6 la categoría “eficiente”. El número cero corresponde a la respuesta “no sé”.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	5	10,0	10,0	10,0
	4	6	12,0	12,0	22,0
	5	21	42,0	42,0	64,0
	6	18	36,0	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

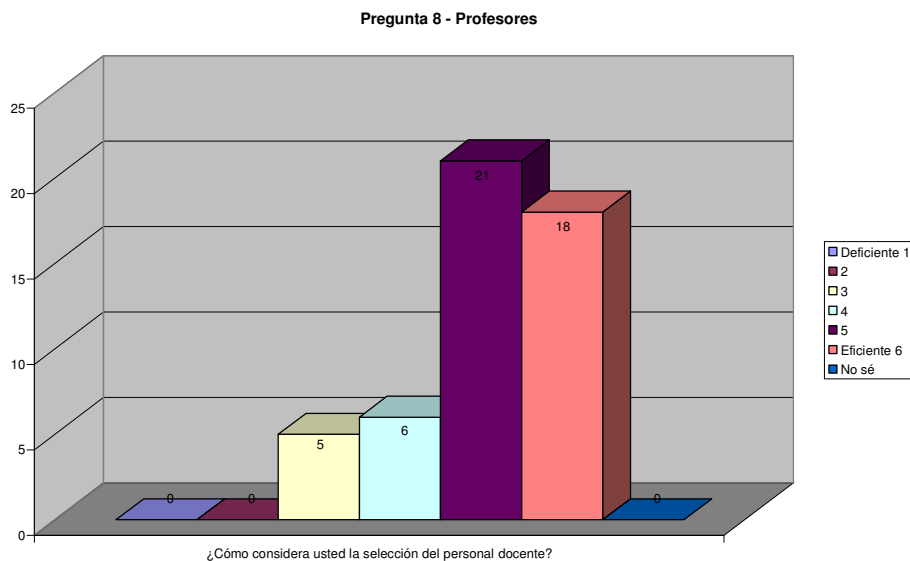


Gráfico 5. Frecuencias para la pregunta 8: ¿Cómo considera usted la selección del personal docente? Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Frecuencias para la Pregunta 9: ¿Cómo es la selección del personal administrativo? Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se registran las posibles respuestas a la pregunta 9 del cuestionario en una escala del 1 al 6, donde el número uno representa la categoría “injusta” y el número 6 la categoría “justa”. El número cero corresponde a la respuesta “no sé”.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	10	20,0	20,0	20,0
	3	2	4,0	4,0	24,0
	4	1	2,0	2,0	26,0
	5	21	42,0	42,0	68,0
	6	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

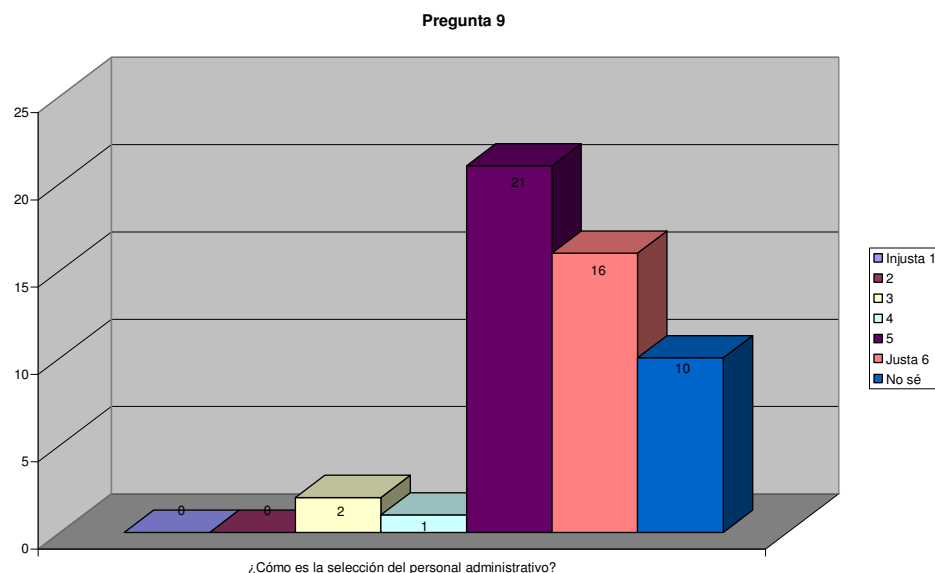


Gráfico 6. Frecuencias para la pregunta 9: ¿Cómo es la selección del personal administrativo? Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Frecuencias para la Pregunta 10: ¿Cómo es la selección del personal docente?

Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se registran las posibles respuestas a la pregunta 10 del cuestionario en una escala del 1 al 6, donde el número uno representa la categoría “injusta” y el número 6 la categoría “justa”. El número cero corresponde a la respuesta “no sé”.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	2	4,0	4,0	4,0
	2	2	4,0	4,0	8,0
	3	4	8,0	8,0	16,0
	4	4	8,0	8,0	24,0
	5	16	32,0	32,0	56,0
	6	22	44,0	44,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

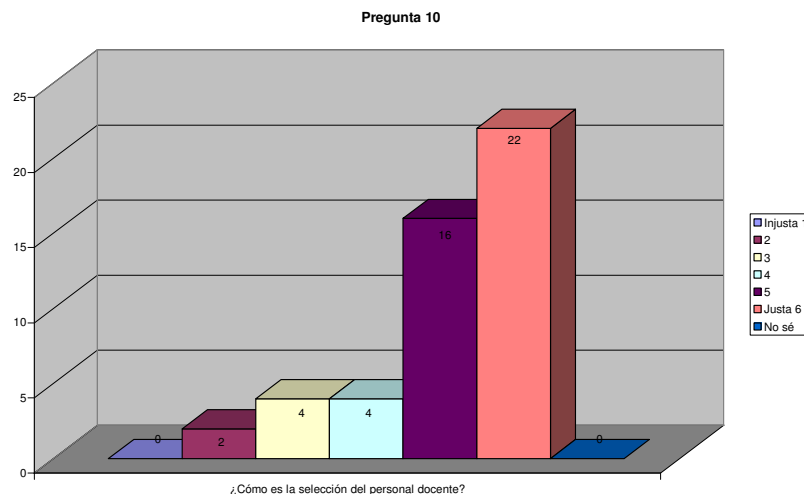


Gráfico 7. Frecuencias para la pregunta 10: ¿Cómo es la selección del personal docente?

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9. Medidas de Tendencia Central de las Preguntas 12, 12.1, 14, 15, 16, 17 y 18.

Fuente: Elaboración propia.

	Preg. 12	Preg. 12.1	Preg. 14	Preg. 15	Preg. 16	Preg. 17	Preg. 18
N Válidos	50	50	50	50	50	50	50
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media	1,16	1,04	1,36	1,18	1,56	1,32	3,02
Mediana	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	3,00
Moda	1	1	1	1	2	1	3

Tabla 10. Frecuencias para la Pregunta 12: ¿Existe algún tipo de capacitación para el personal? Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se expresan las posibles respuestas a la pregunta 12 del cuestionario: sí, correspondiente al número uno, y no, correspondiente al número dos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	42	84,0	84,0	84,0
2	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	



Gráfico 8. Frecuencias para la Pregunta 12: ¿Existe algún tipo de capacitación para el personal? Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Frecuencias para la Pregunta 12.1: ¿Qué tipo de capacitación recibió usted?
Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se registran las posibles respuestas a la pregunta 12.1 del cuestionario aplicado a los docentes: académica (número uno), educativa (número dos), institucional (número tres) 3 instruccional (número cuatro).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	8	16,0	16,0	16,0
	1	37	74,0	74,0	90,0
	3	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

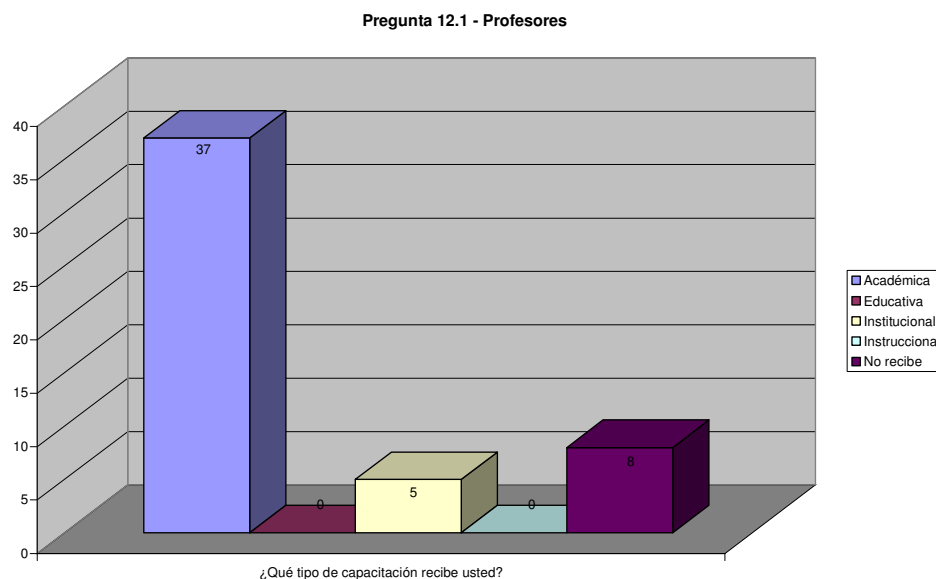


Gráfico 9. Frecuencias para la Pregunta 12.1: ¿Qué tipo de capacitación recibió usted?

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Frecuencias para la Pregunta 14: Según su experiencia ¿son suficientes y adecuados esos medios de comunicación? Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se expresan las posibles respuestas a la pregunta 14 del cuestionario: sí, correspondiente al número 1, y no, correspondiente al número dos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	32	64,0	64,0	64,0
	2	18	36,0	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Según su experiencia, ¿son suficientes y adecuados esos medios de comunicación?

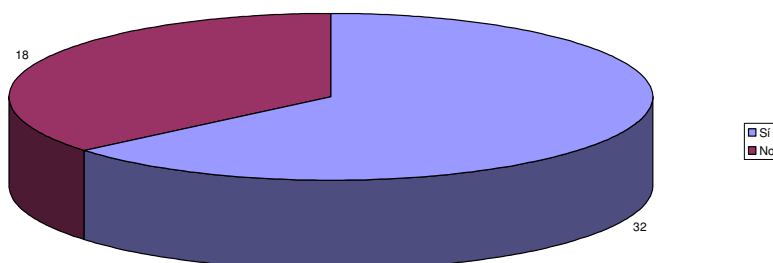


Gráfico 10. Frecuencias para la pregunta 14: Según su experiencia ¿son suficientes y adecuados esos medios de comunicación? Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. Frecuencias para la Pregunta 15: ¿Cuáles son los canales de comunicación que predominan entre el personal? Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se expresan las posibles respuestas a la pregunta 15 del cuestionario: formales, correspondiente al número 1, e informales, correspondiente al número dos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	41	82,0	82,0	82,0
	2	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

¿Cuáles son los canales de comunicación que predominan entre el personal?

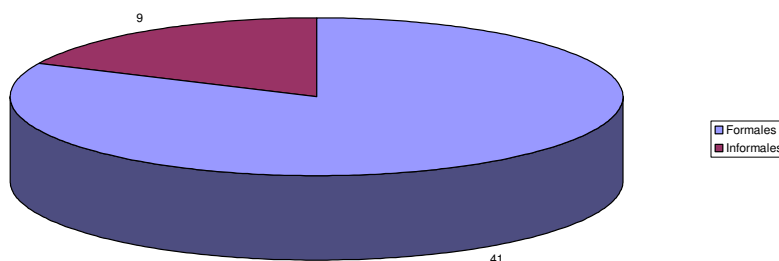


Gráfico 11. Frecuencias para la pregunta 15: ¿Cuáles son los canales de comunicación que predominan entre el personal? Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14. Frecuencias para la Pregunta 16: En la Escuela el personal docente y administrativo se comunica. Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se expresan las posibles respuestas a la pregunta 16 del cuestionario aplicado a los profesores: “según las jerarquías de cargos”, correspondiente al número 1, e “independientemente de las jerarquías de cargos”, correspondiente al número dos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	22	44,0	44,0	44,0
	2	28	56,0	56,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

En la Escuela, el personal docente y administrativo se comunica:

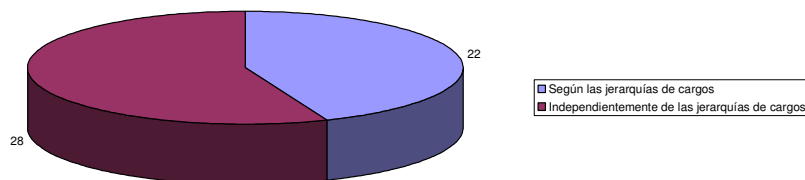


Gráfico 12. Frecuencias para la pregunta 16: En la Escuela el personal docente y administrativo se comunica. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15. Frecuencias para la Pregunta 17: ¿Es posible el acceso a la información pertinente por parte del personal de la Escuela? Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se expresan las posibles respuestas a la pregunta 15 del cuestionario: formales, correspondiente al número 1; informales, correspondiente al número dos, “no sé” correspondiente al número tres y “depende de la información”, correspondiente al número cuatro.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	38	76,0	76,0	76,0
	2	10	20,0	20,0	96,0
	4	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

¿Es posible el acceso a la información pertinente por parte del personal de la Escuela?

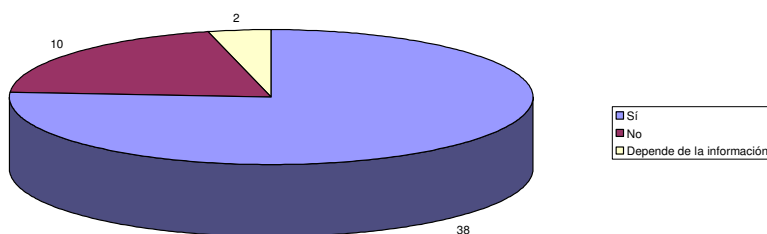


Gráfico 13. Frecuencias para la pregunta 17: ¿Es posible el acceso a la información pertinente por parte del personal de la Escuela? Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16. Frecuencias para la Pregunta 18: Según los valores de la Escuela, ¿Cuáles son las bases de su cultura como organización? Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se expresan las posibles respuestas a la pregunta 18 del cuestionario: “los empleados son obligados a adquirir algunos principios culturales” (número uno), “los empleados y la directiva tienen un trato estrictamente de provecho personal” (número dos) y “los empleados de la Escuela desean compartir metas y objetivos comunes” (número tres).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	49	98,0	98,0	98,0
	4	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

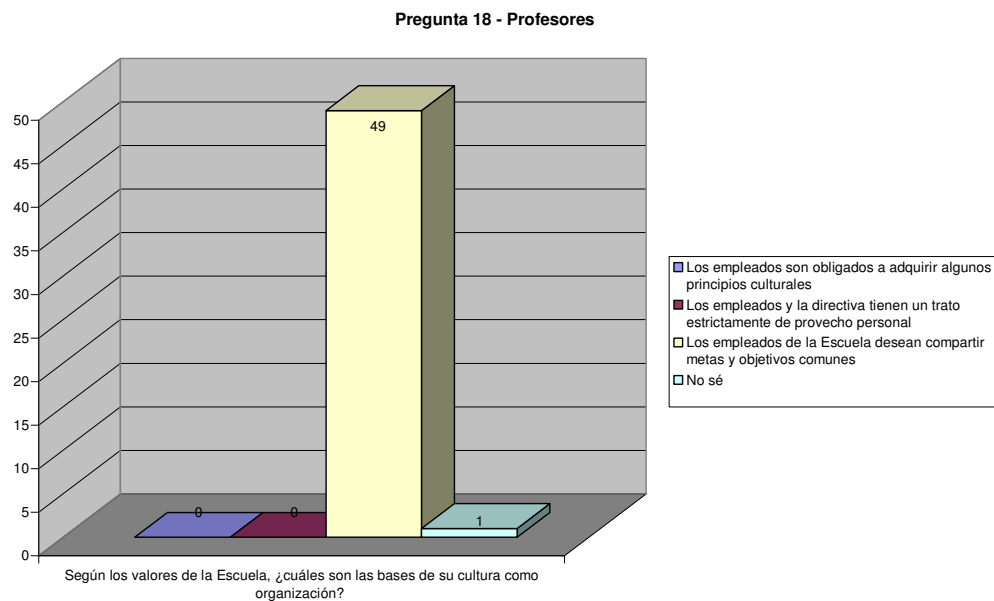


Gráfico 14. *Frecuencias para la pregunta 18: Según los valores de la Escuela, ¿Cuáles son las bases de su cultura como organización?* Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17. *Medidas de Tendencia Central de las Preguntas 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26 y 27.*

Fuente: Elaboración propia.

	Preg.19	Preg.20	Preg.22	Preg.23	Preg.24	Preg.25	Preg.26	Preg.27
N Válidos	50	50	50	50	50	50	50	50
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	1,30	1,04	1,44	3,44	1,54	1,38	1,60	4,94
Mediana	1,00	1,00	1,00	3,50	2,00	1,00	2,00	5,00
Moda	1	1	1	4	2	1	2	5

Tabla 18. *Frecuencias para la Pregunta 19: Los procesos de comunicación en la Escuela, ¿consolidan su misión?* Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se expresan las posibles respuestas a la pregunta 19 del cuestionario: sí, correspondiente al número uno, y no, correspondiente al número dos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	35	70,0	70,0	70,0
	2	15	30,0	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Los procesos de comunicación en la Escuela, ¿consolidan su misión?

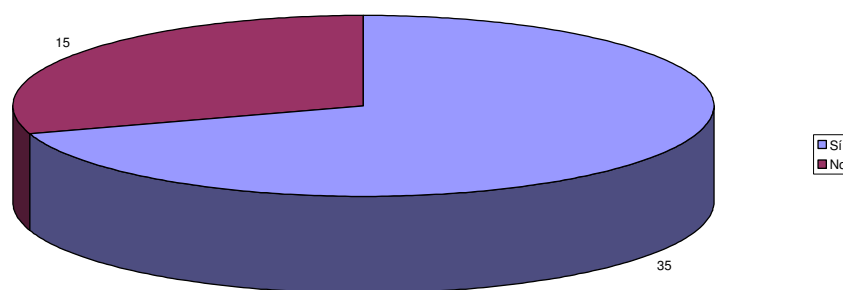


Gráfico 15. Frecuencias para la Pregunta 19: Los procesos de comunicación en la Escuela, ¿consolidan su misión? Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19. Frecuencias para la Pregunta 20: Según su experiencia, ¿cómo cree usted que es percibida la Escuela internamente? Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se expresan las posibles respuestas a la pregunta 20 del cuestionario aplicado a los docentes: “favorablemente” (número uno) y “desfavorablemente” (número dos).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	48	96,0	96,0	96,0
	2	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

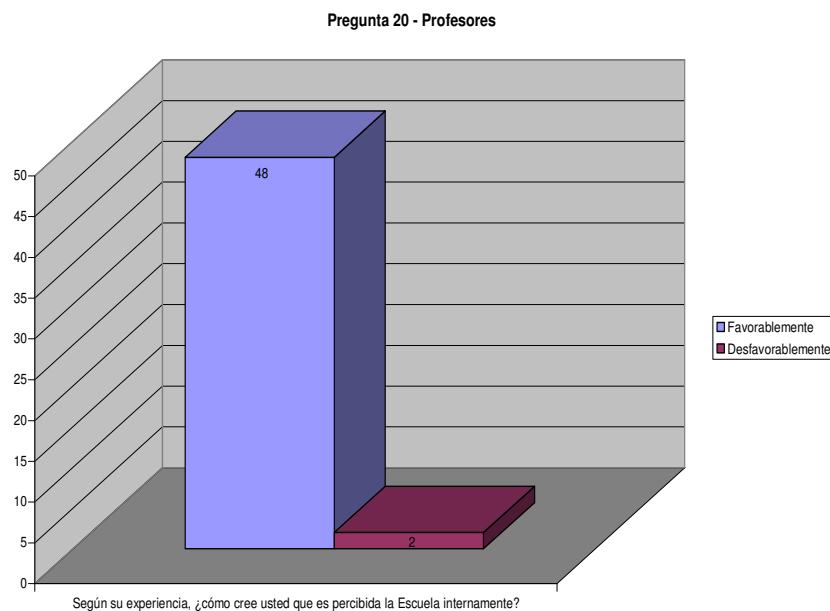


Gráfico 16. Frecuencias para la Pregunta 20: Según su experiencia, ¿cómo cree usted que es percibida la Escuela internamente? Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20. Frecuencias para la Pregunta 22: ¿Existen estrategias o principios determinados eficientes para la resolución de problemas? Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se expresan las posibles respuestas a la pregunta 22 del cuestionario: sí, correspondiente al número uno, y no, correspondiente al número dos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	28	56,0	56,0	56,0
	2	22	44,0	44,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

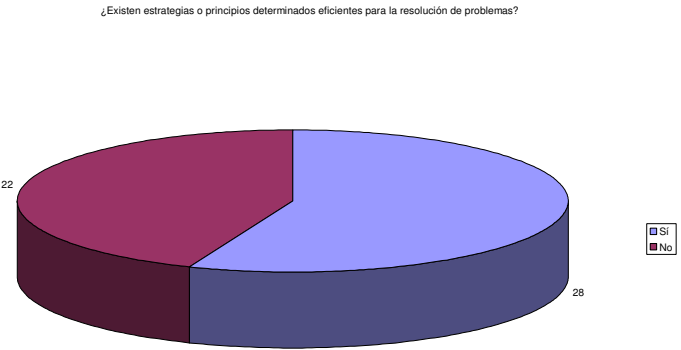


Gráfico 17. Frecuencias para la Pregunta 22: Los procesos de comunicación en la Escuela, ¿consolidan su misión? Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21. Frecuencias para la Pregunta 23: ¿Qué valor le da a la espontaneidad en sus funciones como docente? Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se expresan las posibles respuestas a la pregunta 23 del cuestionario: “ningún valor” (número 1), “poco valor” (número dos), “valor medio” (número tres) y “mucho valor (número cuatro).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	3	6,0	6,0	6,0
	3	22	44,0	44,0	50,0
	4	25	50,0	50,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

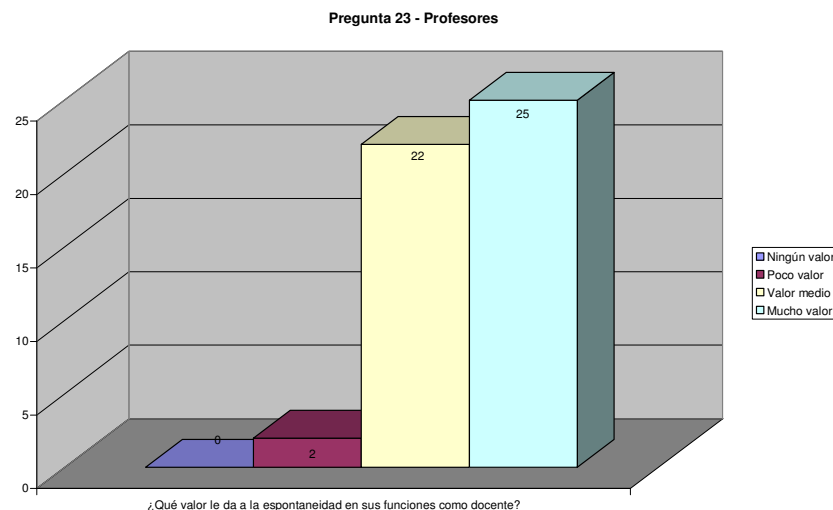


Gráfico 18. Frecuencias para la Pregunta 23: ¿Qué valor le da a la espontaneidad en sus funciones como docente? Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22. Frecuencias para la Pregunta 24: Según su opinión, ¿el alumnado está satisfecho con el desempeño de la Escuela? Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se expresan las posibles respuestas a la pregunta 24 del cuestionario: sí, correspondiente al número uno; no, correspondiente al número dos y “no sé”, correspondiente al número tres.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	24	48,0	48,0	48,0
	2	25	50,0	50,0	98,0
	3	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

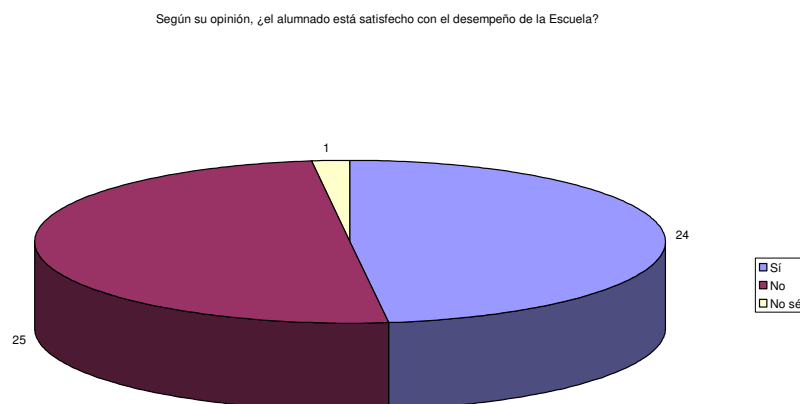


Gráfico 19. Frecuencias para la Pregunta 24: Según su opinión, ¿el alumnado está satisfecho con el desempeño de la Escuela? Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23. Frecuencias para la Pregunta 25: ¿Es eficiente el funcionamiento administrativo en todos sus niveles? Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se expresan las posibles respuestas a la pregunta 25 del cuestionario: sí, correspondiente al número uno; no, correspondiente al número dos y “no sé”, correspondiente al número tres.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	32	64,0	64,0	64,0
	2	17	34,0	34,0	98,0
	3	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



Gráfico 20. Frecuencias para la Pregunta 25: ¿Es eficiente el funcionamiento administrativo en todos sus niveles? Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24. Frecuencias para la Pregunta 26: ¿Es efectiva la estrategia comunicacional dirigida a los públicos externos? Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se expresan las posibles respuestas a la pregunta 26 del cuestionario: sí, correspondiente al número uno; no, correspondiente al número dos y “no sé”, correspondiente al número tres.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	21	42,0	42,0	42,0
	2	28	56,0	56,0	98,0
	3	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

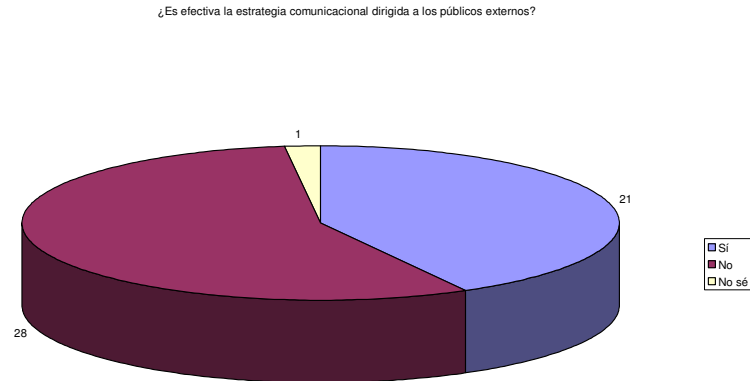


Gráfico 21. Frecuencias para la Pregunta 26: ¿Es efectiva la estrategia comunicacional dirigida a los públicos externos? Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25. Frecuencias para la Pregunta 27: En general, ¿cómo calificaría el desempeño actual de la Escuela? Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se registran las posibles respuestas a la pregunta 27 del cuestionario en una escala del 1 al 6, donde el número uno representa la categoría “ineficiente” y el número 6 la categoría “eficiente”. El número cero corresponde a la respuesta “no sé”.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	3	6,0	6,0	6,0
	4	11	22,0	22,0	28,0
	5	22	44,0	44,0	72,0
	6	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

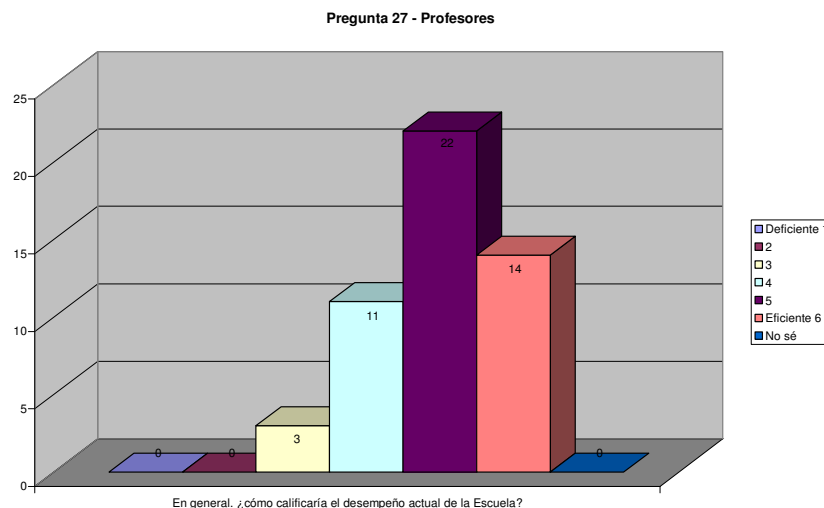


Gráfico 22. Frecuencias para la Pregunta 27: En general, ¿cómo calificaría el desempeño actual de la Escuela? Fuente: Elaboración propia.

Resultados de cuestionarios realizados a estudiantes

Tabla 26. Medidas de Tendencia Central de las Pregunta 1. Fuente: Elaboración propia.

N	Válidos	180
	Perdidos	0
Media		4,44
Mediana		5,00
Moda		5

Tabla 27. Frecuencias para la Pregunta 1: El clima interno de la Escuela es agradable
Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se registran las cinco posibles respuestas a la pregunta 1 del cuestionario: Muy en desacuerdo (número dos), en desacuerdo (número tres), ni de acuerdo ni en desacuerdo (número cuatro), de acuerdo (número cinco) y muy de acuerdo (número seis). “No sé” corresponde al número cero.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	13	7,2	7,2	7,2
	2	1	,6	,6	7,8
	3	11	6,1	6,1	13,9
	4	40	22,2	22,2	36,1
	5	85	47,2	47,2	83,3
	6	30	16,7	16,7	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

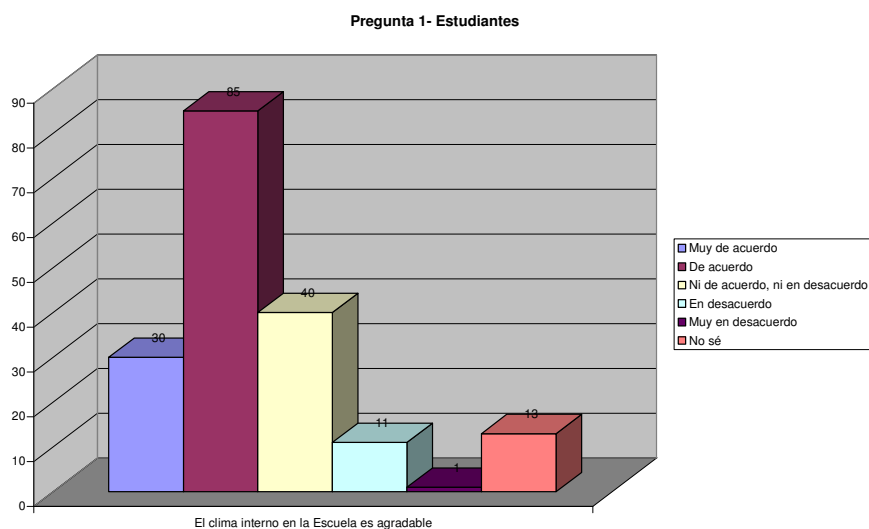


Gráfico 23. Frecuencias para la Pregunta 1: El clima interno de la Escuela es agradable

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28. Medidas de Tendencia Central de las Pregunta 2. Fuente: Elaboración propia.

N	Válidos	180
	Perdidos	0
Media		4,51
Mediana		5,00
Moda		6

Tabla 29. Frecuencias para la Pregunta 2: Según su opinión y experiencia, ¿cómo es la comunicación en la Escuela? Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se registran las posibles respuestas a la pregunta 2 del cuestionario en una escala del 1 al 6, donde el número uno representa la categoría “informal” y el número 6 la categoría “formal”. El número cero corresponde a la respuesta “no sé”.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	4	2,2	2,2	2,2
	2	8	4,4	4,4	6,7
	3	27	15,0	15,0	21,7
	4	46	25,6	25,6	47,2
	5	43	23,9	23,9	71,1
	6	52	28,9	28,9	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

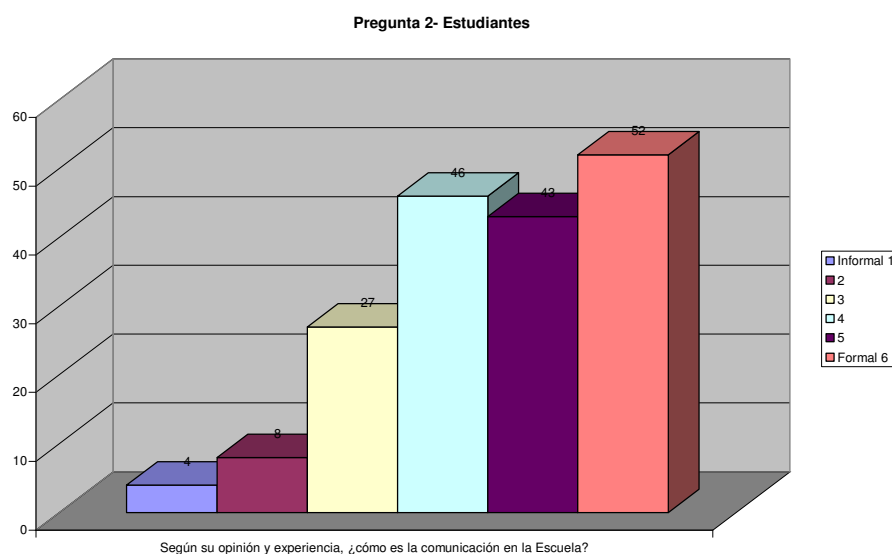


Gráfico 24. Frecuencias para la Pregunta 2: Según su opinión y experiencia, ¿cómo es la comunicación en la Escuela? Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30. *Medidas de Tendencia Central de las Pregunta 3.* Fuente: Elaboración propia.

N	Válidos	180
	Perdidos	0
Media		4,62
Mediana		5,00
Moda		5

Tabla 31. *Frecuencias para la Pregunta 3: ¿Cómo evaluaría el desempeño actual de la Escuela?* Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se registran las posibles respuestas a la pregunta 3 del cuestionario en una escala del 1 al 6, donde el número uno representa la categoría “ineficiente” y el número 6 la categoría “eficiente”. El número cero corresponde a la respuesta “no sé”.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	5	2,8	2,8	2,8
	2	2	1,1	1,1	3,9
	3	18	10,0	10,0	13,9
	4	53	29,4	29,4	43,3
	5	56	31,1	31,1	74,4
	6	46	25,6	25,6	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

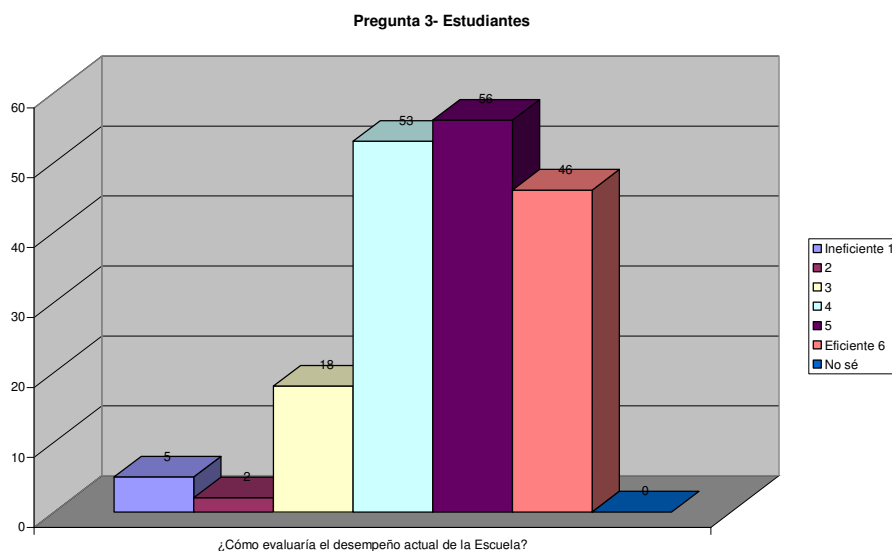


Gráfico 25. *Frecuencias para la Pregunta 3: ¿Cómo evaluaría el desempeño actual de la Escuela?* Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32. *Medidas de Tendencia Central de las Pregunta 4.* Fuente: Elaboración propia.

N	Válidos	180
	Perdidos	0
Media		4,33
Mediana		5,00
Moda		5

Tabla 33. Frecuencias para la Pregunta 4: El funcionamiento administrativo es eficiente en todos sus niveles. Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se registran las cinco posibles respuestas a la pregunta 4 del cuestionario: Muy en desacuerdo (número dos), en desacuerdo (número tres), ni de acuerdo ni en desacuerdo (número cuatro), de acuerdo (número cinco) y muy de acuerdo (número seis). “No sé” corresponde al número cero.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	13	7,2	7,2	7,2
	3	11	6,1	6,1	13,3
	4	49	27,2	27,2	40,6
	5	91	50,6	50,6	91,1
	6	16	8,9	8,9	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

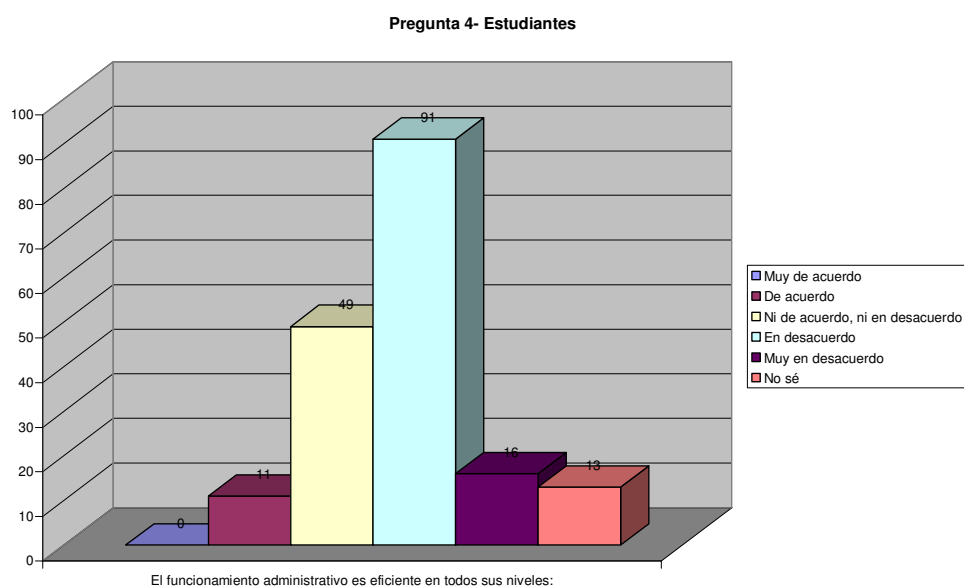


Gráfico 26. Frecuencias para la Pregunta 4: El funcionamiento administrativo es eficiente en todos sus niveles. Fuente: Elaboración propia.

Resultados de cuestionarios realizados al personal administrativo

Tabla 34. Medidas de Tendencia Central de las Preguntas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 9.1.

Fuente: Elaboración propia.

	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	P.6	P.7	P.8	P.9	P.9.1
N Válidos	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	1,70	1,10	1,30	4,20	4,90	5,30	5,50	5,50	1,30	,70
Mediana	1,00	1,00	1,00	4,00	5,50	6,00	6,00	6,00	1,00	1,00
Moda	1	1	1	4	6	6	6	6	1	1

Tabla 35. Frecuencias para la Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la Escuela? Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se registran las posibles respuestas a la pregunta 1 del cuestionario aplicado al personal administrativo: menos de un año (número uno), entre un año y cinco años (número dos), entre cinco años y diez años (número tres), entre diez años y quince años (número cuatro) y más de quince años (número cinco).

Pregunta1

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	6	60,0	60,0	60,0
2	3	30,0	30,0	90,0
5	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

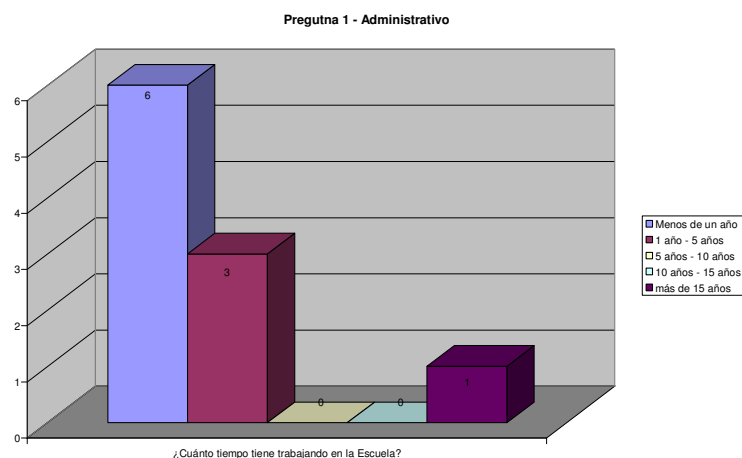


Gráfico 27. Frecuencias para la Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la Escuela?

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 36. Frecuencias para la Pregunta 2: ¿Conoce la misión de la Escuela? Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se expresan las posibles respuestas a la pregunta 2 del cuestionario: sí, correspondiente al número uno, y no, correspondiente al número dos.

Pregunta2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	9	90,0	90,0	90,0
	2	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

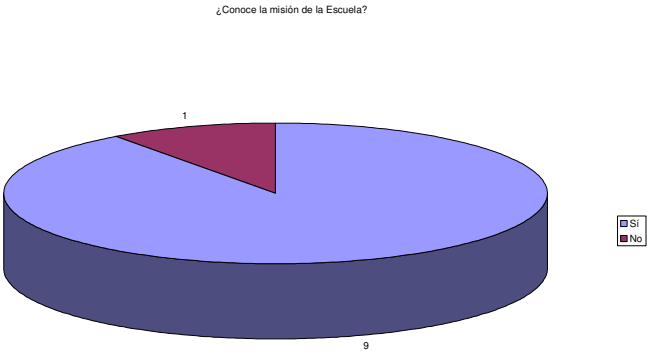


Gráfico 28. Frecuencias para la Pregunta 2: ¿Conoce la misión de la Escuela? Fuente: Elaboración propia.

Tabla 37. Frecuencias para la Pregunta 3: ¿Considera que están dadas las condiciones para cumplir efectivamente esa misión? Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se expresan las posibles respuestas a la pregunta 3 del cuestionario: sí, correspondiente al número uno; no, correspondiente al número dos y “no sé”, correspondiente al número tres.

Pregunta3					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	8	80,0	80,0	80,0
	2	1	10,0	10,0	90,0
	3	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

¿Considera que están dadas las condiciones para cumplir efectivamente esa misión?

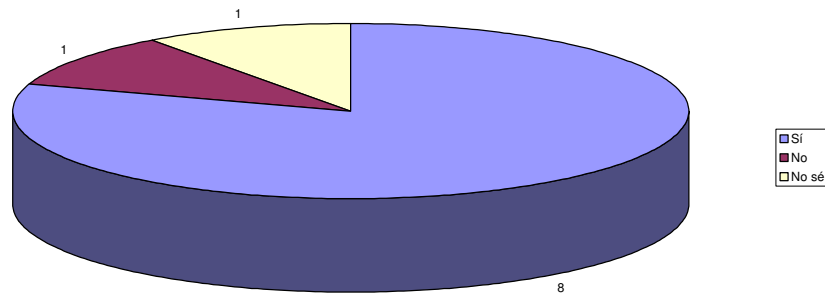


Gráfico 29. Frecuencias para la Pregunta 3: ¿Considera que están dadas las condiciones para cumplir efectivamente esa misión? Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38. Frecuencias para la Pregunta 4: El clima interno de la Escuela es excelente. Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se registran las cinco posibles respuestas a la pregunta 6 del cuestionario: Muy en desacuerdo (número uno), en desacuerdo (número dos), ni de acuerdo ni en desacuerdo (número tres), de acuerdo (número cuatro) y muy de acuerdo (número cinco).

Pregunta4

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	1	10,0	10,0	10,0
	4	6	60,0	60,0	70,0
	5	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

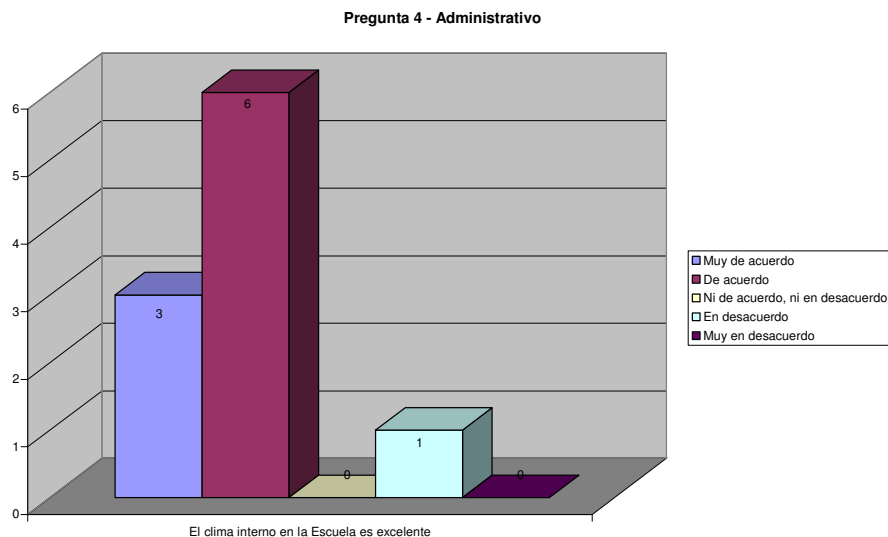


Gráfico 30. Frecuencias para la Pregunta 4: El clima interno de la Escuela es excelente.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 39. Frecuencias para la Pregunta 5: ¿Cómo considera usted la selección del personal administrativo? Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se registran las posibles respuestas a la pregunta 5 del cuestionario en una escala del 1 al 6, donde el número uno representa la categoría “deficiente” y el número 6 la categoría “eficiente”. El número cero corresponde a la respuesta “no sé”.

Pregunta5					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	1	10,0	10,0	10,0
	3	1	10,0	10,0	20,0
	4	1	10,0	10,0	30,0
	5	2	20,0	20,0	50,0
	6	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

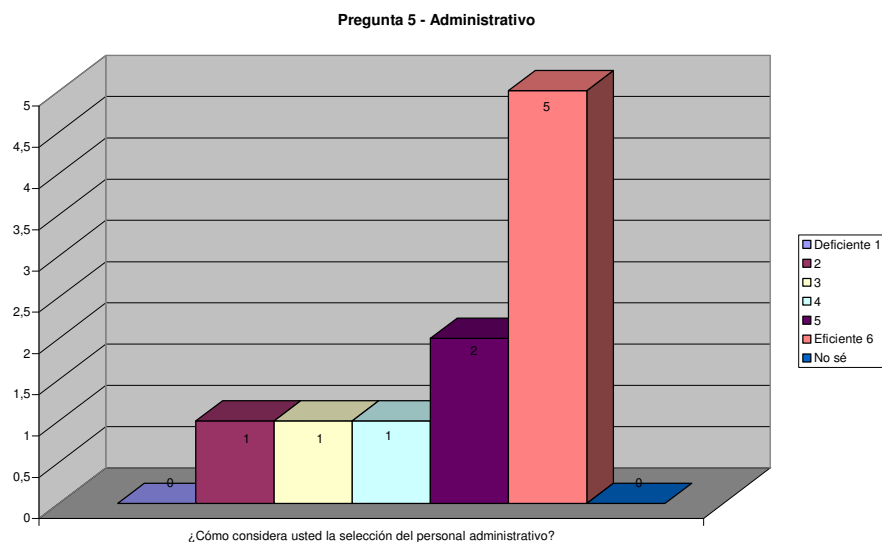


Gráfico 31. Frecuencias para la Pregunta 5: ¿Cómo considera usted la selección del personal administrativo? Fuente: Elaboración propia.

Tabla 40. Frecuencias para la Pregunta 6: ¿Cómo es la selección del personal administrativo? Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se registran las posibles respuestas a la pregunta 6 del cuestionario en una escala del 1 al 6, donde el número uno representa la categoría “injusta” y el número 6 la categoría “justa”. El número cero corresponde a la respuesta “no sé”.

Pregunta6					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	1	10,0	10,0	10,0
	5	3	30,0	30,0	40,0
	6	6	60,0	60,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

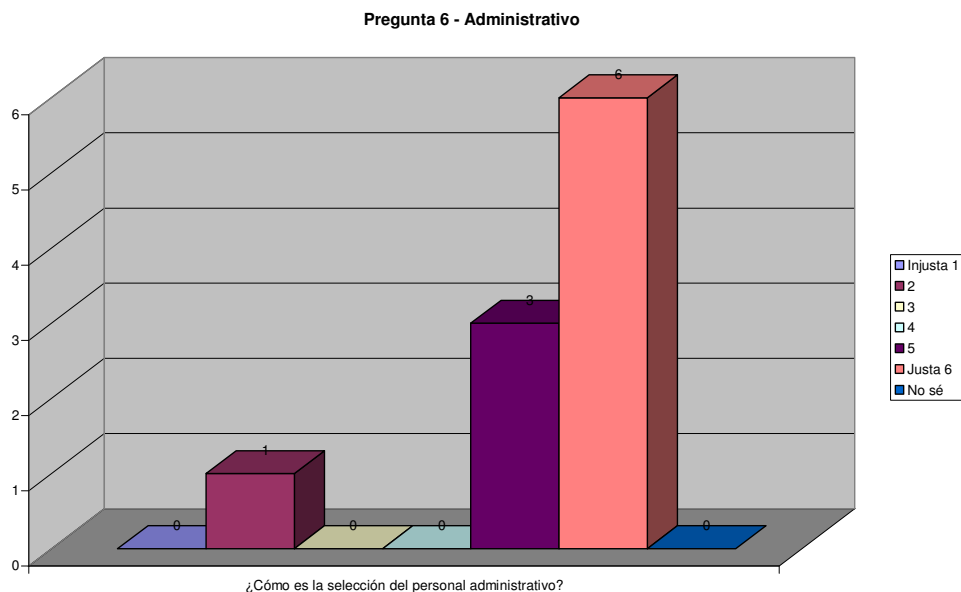


Gráfico 32. Frecuencias para la Pregunta 6: ¿Cómo es la selección del personal administrativo? Fuente: Elaboración propia.

Tabla 41. Frecuencias para la Pregunta 7: La participación del personal administrativo es.
Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se registran las posibles respuestas a la pregunta 7 del cuestionario en una escala del 1 al 6, donde el número uno representa la categoría “pasiva” y el número 6 la categoría “activa”. El número cero corresponde a la respuesta “no sé”.

Pregunta7					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	4	1	10,0	10,0	10,0
	5	3	30,0	30,0	40,0
	6	6	60,0	60,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

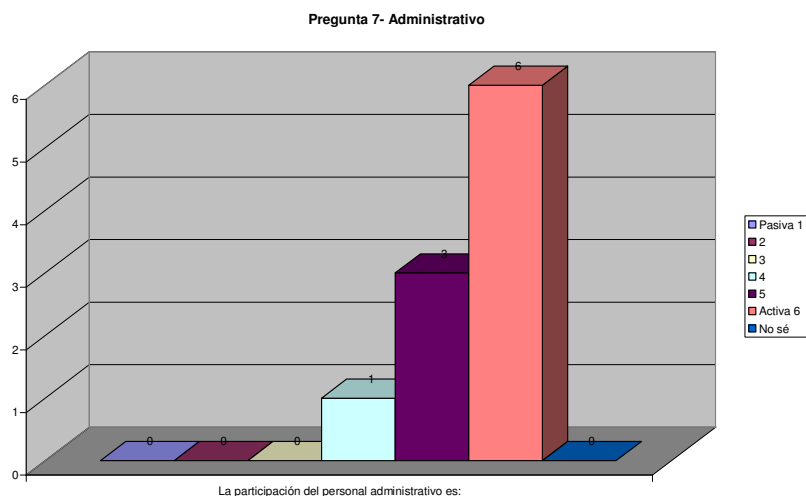


Gráfico 33. Frecuencias para la Pregunta 7: La participación del personal administrativo es.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 42. Frecuencias para la Pregunta 8: La participación del personal docente es. Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se registran las posibles respuestas a la pregunta 8 del cuestionario en una escala del 1 al 6, donde el número uno representa la categoría “pasiva” y el número 6 la categoría “activa”. El número cero corresponde a la respuesta “no sé”.

Pregunta8					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	4	1	10,0	10,0	10,0
	5	3	30,0	30,0	40,0
	6	6	60,0	60,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

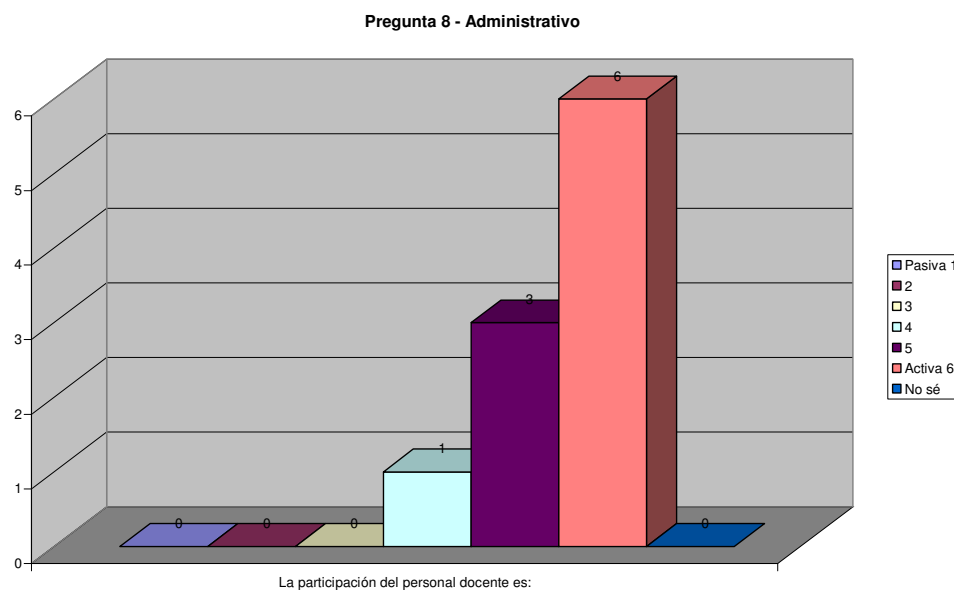


Gráfico 34. Frecuencias para la Pregunta 8: La participación del personal docente es. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 43. Frecuencias para la Pregunta 9: ¿Existe algún tipo de capacitación para el personal? Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se expresan las posibles respuestas a la pregunta 9 del cuestionario: sí, correspondiente al número 1, y no, correspondiente al número dos.

Pregunta9					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	7	70,0	70,0	70,0
	2	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

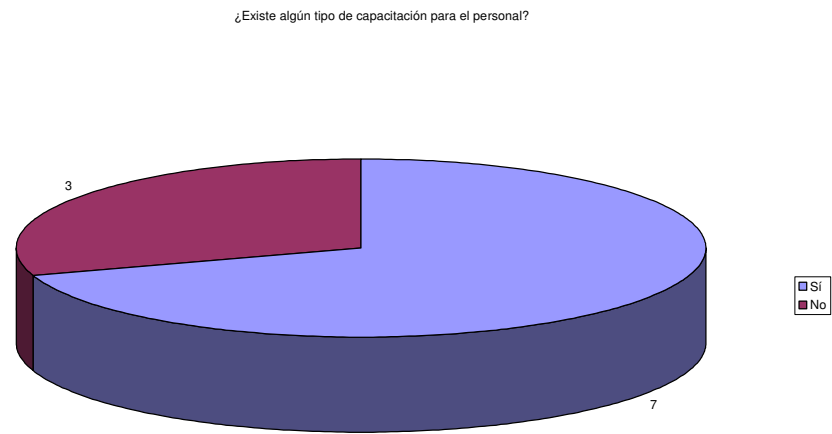


Gráfico 35. Frecuencias para la Pregunta 9: ¿Existe algún tipo de capacitación para el personal? Fuente: Elaboración propia.

Tabla 44. Frecuencias para la Pregunta 9.1: ¿Qué tipo de capacitación recibió usted? Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se registran las posibles respuestas a la pregunta 9.1 del cuestionario aplicado al equipo administrativo: laboral (número uno), institucional (número dos) y administrativa (número tres). El número cero corresponde a la opción “no recibe”.

Pregunta9.1					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	3	30,0	30,0	30,0
	1	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

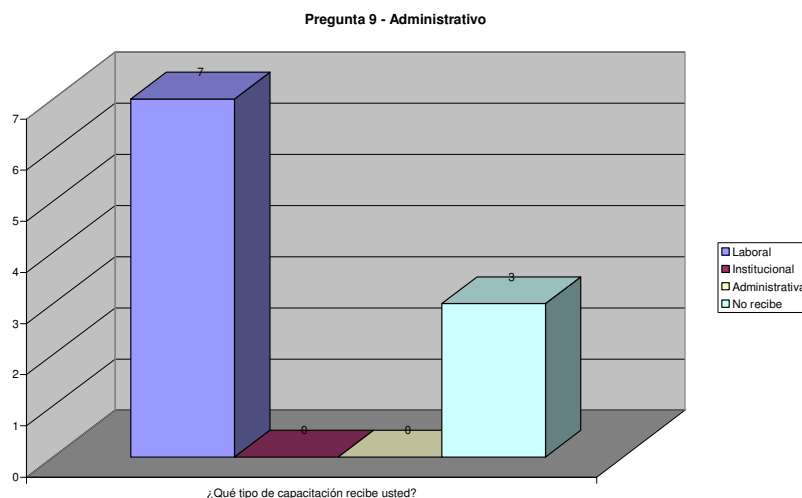


Gráfico 36. Frecuencias para la Pregunta 9.1: ¿Qué tipo de capacitación recibió usted?
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 45. *Medidas de Tendencia Central de las Preguntas 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17 y 18.*
Fuente: Elaboración propia.

		P.10	P.12	P.13	P.14	P.15	P.16	P.17	P.18
N	Válidos	10	10	10	10	10	10	10	10
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		5,20	1,00	1,30	1,80	1,20	1,10	5,10	1,10
Mediana		6,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	5,00	1,00
Moda		6	1	1	2	1	1	5(a)	1

a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Tabla 46. *Frecuencias para la Pregunta 10: ¿Cómo es su relación con el personal docente?* Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se registran las posibles respuestas a la pregunta 10 del cuestionario en una escala del 1 al 6, donde el número uno representa la categoría “deficiente” y el número 6 la categoría “excelente”.

Pregunta10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	10,0	10,0	10,0
	5	3	30,0	30,0	40,0
	6	6	60,0	60,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

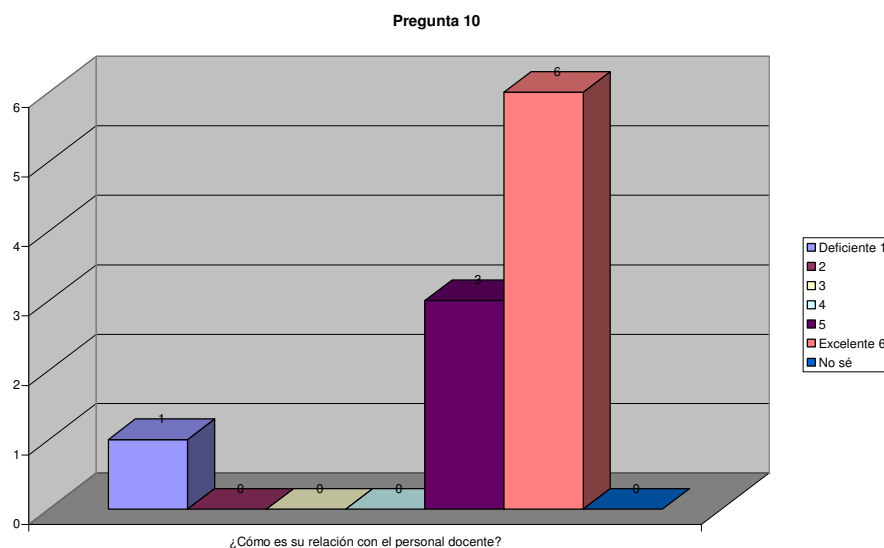


Gráfico 37. Frecuencias para la Pregunta 10: ¿Cómo es su relación con el personal docente? Fuente: Elaboración propia.

Tabla 47. Frecuencias para la Pregunta 12: Según su experiencia ¿son suficientes y adecuados esos medios de comunicación? Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se expresan las posibles respuestas a la pregunta 12 del cuestionario: sí, correspondiente al número uno, y no, correspondiente al número dos.

Pregunta12

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	10	100,0	100,0	100,0

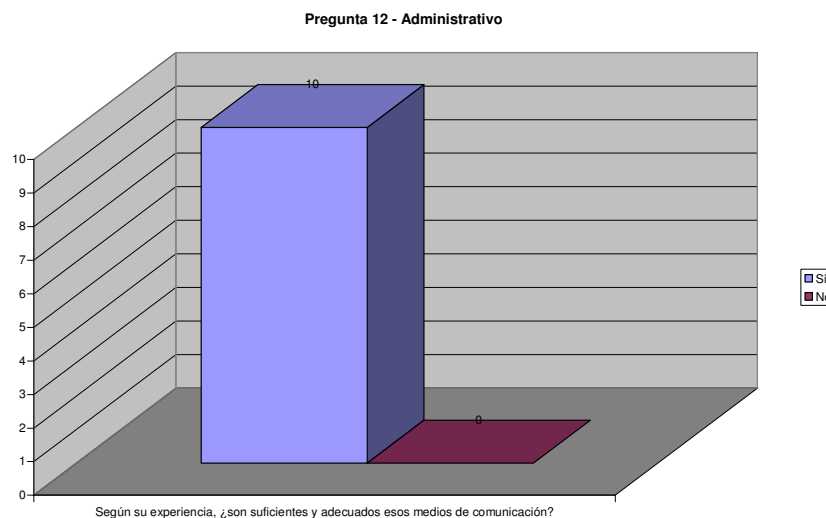


Gráfico 38. Frecuencias para la Pregunta 12: Según su experiencia ¿son suficientes y adecuados esos medios de comunicación? Fuente: Elaboración propia.

Tabla 48. Frecuencias para la Pregunta 13: ¿Cuáles son los canales de comunicación que predominan entre el personal? Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se expresan las posibles respuestas a la pregunta 13 del cuestionario: formales, correspondiente al número 1, e informales, correspondiente al número dos.

Pregunta13

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	7	70,0	70,0	70,0
	2	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	



Gráfico 39. Frecuencias para la Pregunta 13: ¿Cuáles son los canales de comunicación que predominan entre el personal? Fuente: Elaboración propia.

Tabla 49. Frecuencias para la Pregunta 14: En la Escuela el personal docente y administrativo se comunica. Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se expresan las posibles respuestas a la pregunta 14 del cuestionario aplicado a los profesores: “según las jerarquías de cargos”, correspondiente al número 1, e “independientemente de las jerarquías de cargos”, correspondiente al número dos.

Pregunta14					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	20,0	20,0	20,0
	2	8	80,0	80,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

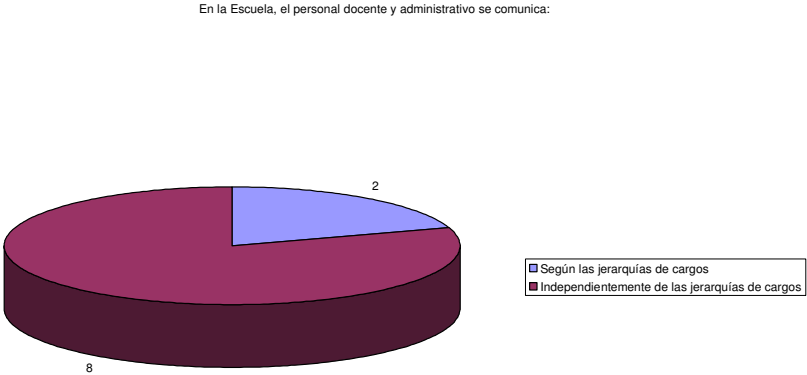


Gráfico 40. Frecuencias para la Pregunta 14: En la Escuela el personal docente y administrativo se comunica. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 50. Frecuencias para la Pregunta 15: ¿Es posible el acceso a la información pertinente por parte del personal de la Escuela? Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se expresan las posibles respuestas a la pregunta 15 del cuestionario: formales, correspondiente al número 1; informales, correspondiente al número dos, “no sé” correspondiente al número tres y “depende de la información”, correspondiente al número cuatro.

Pregunta15					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	9	90,0	90,0	90,0
	3	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

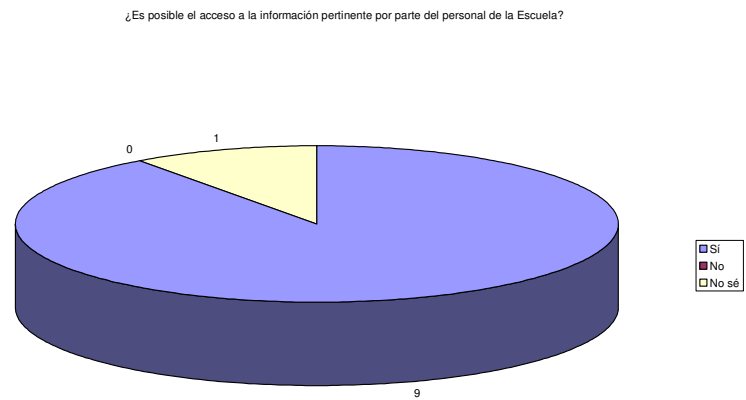


Gráfico 41. Frecuencias para la Pregunta 15: ¿Es posible el acceso a la información pertinente por parte del personal de la Escuela? Fuente: Elaboración propia.

Tabla 51. Frecuencias para la Pregunta 16: La Escuela como organización, ¿tiene una cultura sólida? Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se expresan las posibles respuestas a la pregunta 16 del cuestionario: sí, correspondiente al número uno y no, correspondiente al número dos.

Pregunta16					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	9	90,0	90,0	90,0
	2	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

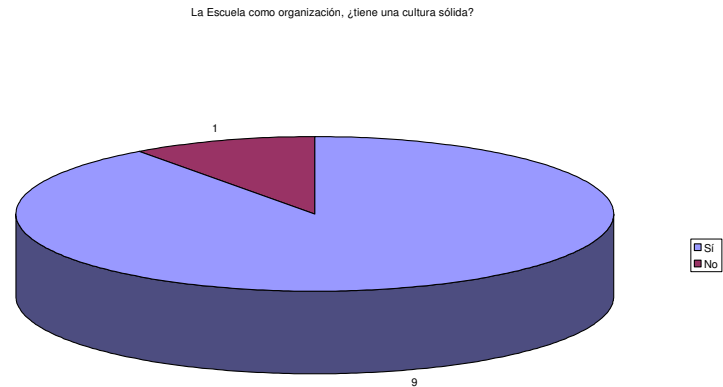


Gráfico 42. Frecuencias para la Pregunta 16: La Escuela como organización, ¿tiene una cultura sólida? Fuente: Elaboración propia.

Tabla 52. Frecuencias para la Pregunta 17: Los procesos de comunicación en la Escuela consolidan su misión. Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se registran las posibles respuestas a la pregunta 17 del cuestionario en una escala del 1 al 6, donde el número uno representa la categoría “definitivamente no” y el número 6 la categoría “definitivamente sí”. El número cero corresponde a la respuesta “no sé”.

Pregunta17					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	1	10,0	10,0	10,0
	4	1	10,0	10,0	20,0
	5	4	40,0	40,0	60,0
	6	4	40,0	40,0	100,0
Total		10	100,0	100,0	

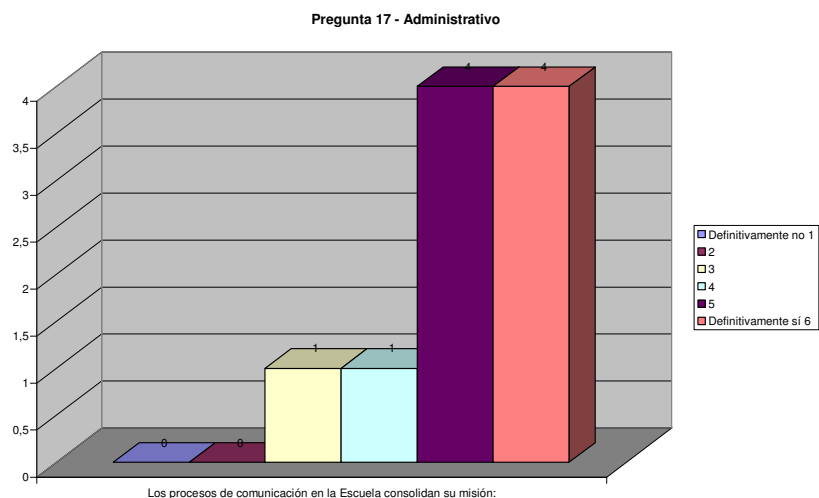


Gráfico 43. Frecuencias para la Pregunta 17: Los procesos de comunicación en la Escuela consolidan su misión. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 53. Frecuencias para la Pregunta 18: Según su experiencia, ¿cómo cree usted que es percibida la Escuela internamente? Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se expresan las posibles respuestas a la pregunta 18 del cuestionario aplicado a los docentes: “favorablemente” (número uno) y “desfavorablemente” (número dos).

Pregunta18

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	9	90,0	90,0	90,0
	2	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Según su experiencia, ¿cómo cree usted que es percibida la Escuela internamente?

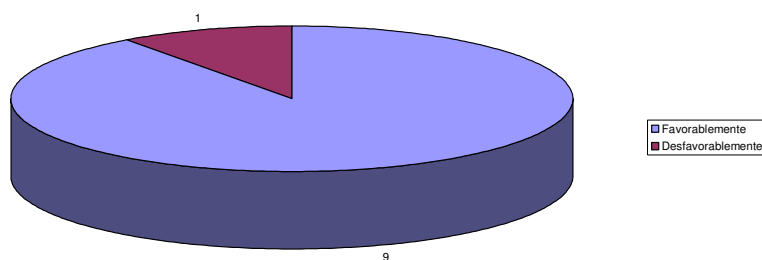


Gráfico 44. Frecuencias para la Pregunta 18: Según su experiencia, ¿cómo cree usted que es percibida la Escuela internamente? Fuente: Elaboración propia.

Tabla 54. Medidas de Tendencia Central de las Preguntas 19, 19.1, 20, 21, 22, 23 y 24.
Fuente: Elaboración propia.

	P.19	P.19.1	P.20	P.21	P.22	P.23	P.24
N Válidos	10	10	10	10	10	10	10
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media	1,20	1,30	1,50	4,00	1,50	1,50	5,30
Mediana	1,00	1,00	1,00	4,00	1,00	1,00	5,00
Moda	1	1	1	4	1	1	5

Tabla 55. Frecuencias para la Pregunta 19: ¿Es evaluado el desempeño del personal de la Escuela? Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se expresan las posibles respuestas a la pregunta 19 del cuestionario: sí, correspondiente al número uno; no, correspondiente al número dos y “no sé”, correspondiente al número tres.

Pregunta19

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	9	90,0	90,0	90,0
	3	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Pregunta 19 ¿Es evaluado el desempeño del personal de la Escuela?

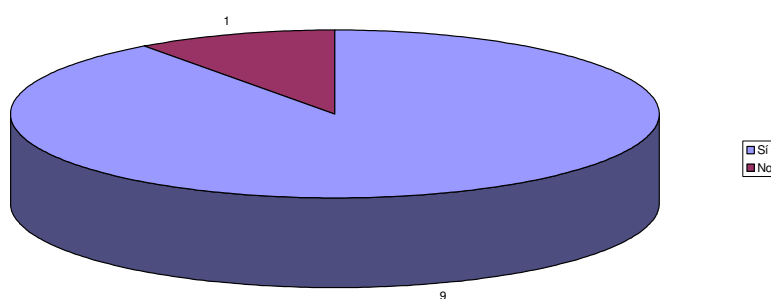


Gráfico 45. Frecuencias para la Pregunta 19: ¿Es evaluado el desempeño del personal de la Escuela? Fuente: Elaboración propia.

Tabla 56. Frecuencias para la Pregunta19.1: ¿Es adecuada la evaluación? Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se expresan las posibles respuestas a la pregunta 19 del cuestionario: sí, correspondiente al número uno; no, correspondiente al número dos y “no sé”, correspondiente al número tres.

Pregunta19.1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	8	80,0	80,0	80,0
	2	1	10,0	10,0	90,0
	3	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

¿Es adecuada la evaluación?

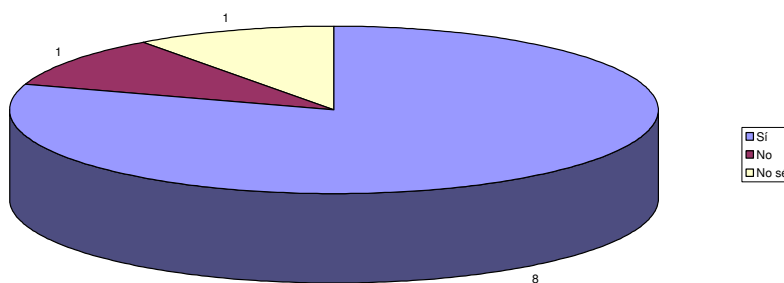


Gráfico 46. Frecuencias para la Pregunta19.1: ¿Es adecuada la evaluación? Fuente: Elaboración propia.

Tabla 57. Frecuencias para la Pregunta 20: ¿Existen estrategias o principios determinados eficientes para la resolución de problemas? Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se expresan las posibles respuestas a la pregunta 20 del cuestionario: sí, correspondiente al número uno: no, correspondiente al número dos y “no sé”, correspondiente al número tres.

Pregunta20

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	7	70,0	70,0	70,0
	2	1	10,0	10,0	80,0
	3	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

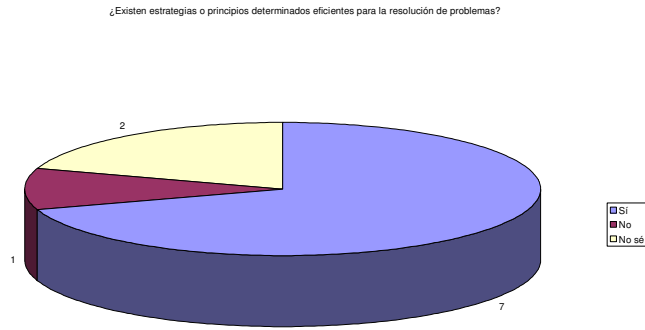


Gráfico 47. Frecuencias para la Pregunta 20: ¿Existen estrategias o principios determinados eficientes para la resolución de problemas? Fuente: Elaboración propia.

Tabla 58. Frecuencias para la Pregunta 21: El funcionamiento administrativo es eficiente en todos sus niveles. Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se registran las cinco posibles respuestas a la pregunta 21 del cuestionario: Muy en desacuerdo (número dos), en desacuerdo (número tres), ni de acuerdo ni en desacuerdo (número cuatro), de acuerdo (número cinco) y muy de acuerdo (número seis). “No sé” corresponde al número cero.

Pregunta21

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	2	20,0	20,0	20,0
	4	6	60,0	60,0	80,0
	5	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

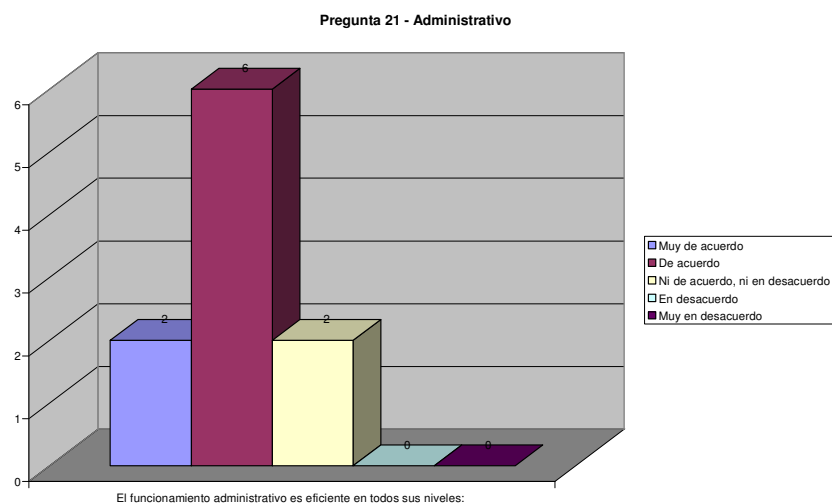


Gráfico 48. Frecuencias para la Pregunta 21: El funcionamiento administrativo es eficiente en todos sus niveles. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 59. Frecuencias para la Pregunta 22: Según su opinión, ¿el alumnado está satisfecho con el desempeño de la Escuela? Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se expresan las posibles respuestas a la pregunta 22 del cuestionario: sí, correspondiente al número uno; no, correspondiente al número dos y “no sé”, correspondiente al número tres.

Pregunta22

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	6	60,0	60,0	60,0
	2	3	30,0	30,0	90,0
	3	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

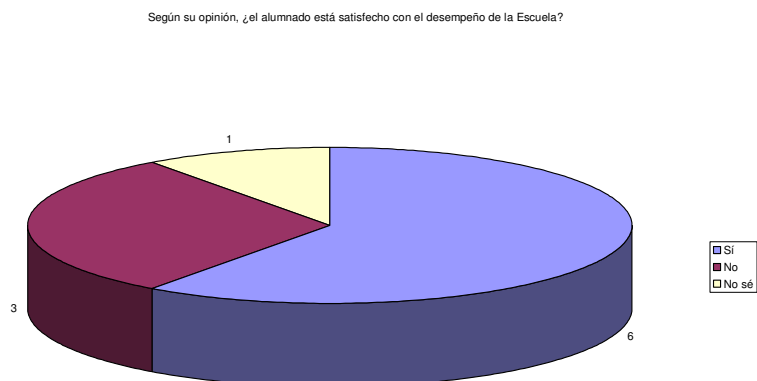


Gráfico 49. Frecuencias para la Pregunta 22: Según su opinión, ¿el alumnado está satisfecho con el desempeño de la Escuela? Fuente: Elaboración propia.

Tabla 60. Frecuencias para la Pregunta 23: ¿Es efectiva la estrategia comunicacional dirigida a los alumnos? Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se expresan las posibles respuestas a la pregunta 23 del cuestionario: sí, correspondiente al número uno; no, correspondiente al número dos y “no sé”, correspondiente al número tres.

Pregunta23					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	6	60,0	60,0	60,0
	2	3	30,0	30,0	90,0
	3	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

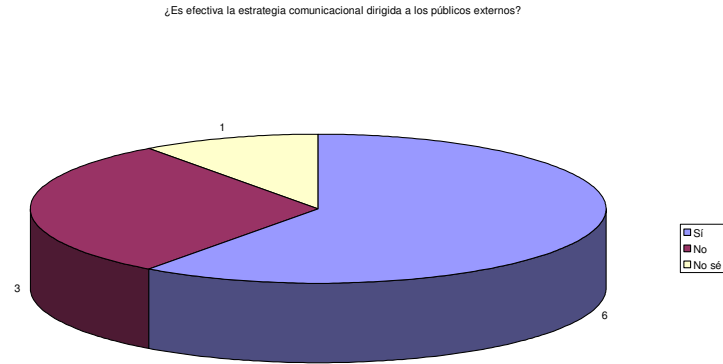


Gráfico 50. Frecuencias para la Pregunta 23: ¿Es efectiva la estrategia comunicacional dirigida a los alumnos? Fuente: Elaboración propia.

Tabla 61. Frecuencias para la Pregunta 24: En general, ¿cómo calificaría el desempeño actual de la Escuela? Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se registran las posibles respuestas a la pregunta 24 del cuestionario en una escala del 1 al 6, donde el número uno representa la categoría “malo” y el número 6 la categoría “bueno”. El número cero corresponde a la respuesta “no sé”.

Pregunta24					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	4	1	10,0	10,0	10,0
	5	5	50,0	50,0	60,0
	6	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

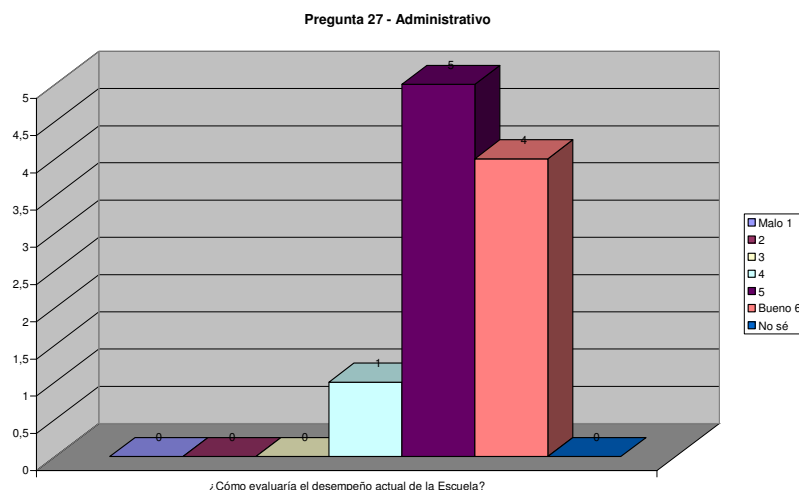


Gráfico 51. Frecuencias para la Pregunta 24: En general, ¿cómo calificaría el desempeño actual de la Escuela? Fuente: Elaboración propia.

Análisis de resultados

En esta etapa de la investigación se presenta el análisis de los datos recolectados luego de la aplicación de los instrumentos de medición a cada una de las muestras establecidas en el marco metodológico. Con este análisis se pretende sacar el mayor provecho de la información obtenida luego del trabajo de campo, por lo que se determinó como estructura para la discusión de los resultados presentarlos por muestra.

Entrevista realizada a la directora de la Escuela de Educación, Prof. Ercilia Vázquez

La profesora Ercilia Vázquez señaló que sus objetivos como directora de la Escuela son lograr la mejor calidad educativa en la formación de los docentes, dentro de los valores fundamentales que debe tener un educador, y que la Escuela pueda proyectarse por su buen funcionamiento.

Luego de su labor como directora de la Escuela durante un año y tres meses, la profesora Ercilia Vázquez manifestó aspectos como el buen clima interno de trabajo que existe en la Escuela a pesar de los diferentes caracteres del personal, la necesidad de ampliar la infraestructura para un mejor funcionamiento del sistema, la existencia de medios de comunicación adecuados mas no suficientes y la variedad de opiniones en cuanto a la percepción de la Escuela internamente.

Expresó también que luego de sus años como docente puede afirmar que el alumnado está medianamente satisfecho con el desempeño de la Escuela, y que es posible mejorar las estrategias comunicacionales dirigidas hacia los estudiantes. En la Escuela, según la Directora, existe tanto comunicación formal, a través de memos o comunicaciones escritas, como comunicación informal, a través de conversaciones cara a cara o vía telefónica. Asimismo señaló que existe una comunicación directa entre todos los niveles administrativos y está caracterizada por el respeto mutuo y la atención por las necesidades del otro.

Según la directora, los medios de comunicación utilizados dentro de la Escuela de Educación son el teléfono, el correo electrónico, las carteleras y la comunicación verbal directa.

Entrevista realizada a la coordinadora de la mención Preescolar, Prof. Ana Díaz

La profesora Ana Díaz, luego de 7 años de labor como docente en la Escuela de Educación, y actualmente como Coordinadora de mención refirió que sus objetivos son velar por la puesta en práctica e implementación del diseño curricular, la evaluación y ejecución del pensum, la programación de asignaturas, la selección de profesores, la contratación y evaluación de profesores, el seguimiento a los estudiantes, la atención a casos traídos por alumnos, la gestión hacia generar el progreso de las menciones y atender la necesidad social de las comunidades.

Asimismo señaló que en la Escuela existe trabajo en equipo y visión de conjunto, un ambiente de cooperación e integración. Y que los docentes están a la disposición e interesados por cumplir su función y saber en qué medida la labor que ellos cumplen contribuye con otros miembros del equipo.

En cuanto a los medios de comunicación utilizados en la Escuela manifestó que el correo electrónico, el memorando, y la comunicación presencial son los más utilizados, sin que haya predominio de uno sobre otro. Las comunicaciones se valen de la tecnología para acortar distancias y la comunicación escrita se da cuando debe quedar constancia. La capacidad de almacenaje limitado del correo electrónico de la Universidad los mantiene atentos para la revisión constante del mismo.

La coordinadora manifestó que hay una comunicación directa con la dirección de la Escuela, se realizan reuniones cada 15 días para compartir inquietudes y planes a desarrollar. También afirmó que existe comunicación entre los jefes de departamento siempre que sea necesario y sólo para asuntos que tengan relación con las menciones.

En cuanto a proyectos planteados con la Escuela, expresó que existía falta de organización para la ejecución de las tareas, a pesar de la buena comunicación que ella refiere hay fallas de coordinación en cuanto al mantenimiento de las corresponsabilidades.

Por otra parte, señaló que existen muchos docentes que no están familiarizados con el sistema tecnológico de comunicaciones, por lo que se ven en desventaja frente a otros docentes y no están en capacidad de utilizar la tecnología en beneficios de sus actividades y las de la Escuela.

En cuanto a la misión de la Escuela, refirió la necesidad de divulgarla y darla a conocer entre el personal administrativo, cree que todavía es un valor abstracto. Sin embargo, afirma, que la Escuela de Educación es una organización emprendedora, preocupada por atender las necesidades sociales y capaz de llevar a cabo las metas que se proponga.

Según la profesora Ana Díaz existen dos tipos de comunicaciones en la Escuela, la comunicación formal la cual se da a través de reuniones, memorandos, comunicaciones escritas, y la informal la cual se da a través de conversaciones por teléfono, cara a cara y el correo electrónico.

Dijo también que los medios de comunicación principales entre la Escuela y los alumnos son las carteleras y los delegados de curso, y que aquel estudiante que esté desinformado es porque no ha prestado atención a ninguno de esos dos medios.

Entrevista realizada a la coordinadora del Ciclo Básico de Integral y Preescolar, Prof. Ana García

La profesora Ana García, durante la entrevista que se le realizó, resaltó que el principal objetivo de la Escuela en el presente era aumentar el número de estudiantes de la misma, ya que en los últimos años se ha visto una disminución progresiva en la matrícula.

Dijo también que el ambiente de trabajo es excelente e integrado, los docentes son sensibles a incorporarse a las solicitudes, siempre están dispuestos a colaborar. Todos los jefes de departamento han sido primero compañeros de trabajo.

En cuanto a los medios de comunicación utilizados en la Escuela, expresó que los más frecuentes son el correo electrónico, el teléfono, las conversaciones cara a cara y las reuniones de trabajo con todo el personal tiempo completo (una semana sí, otra no). Informó también que a estas reuniones asisten los jefes de departamento, los coordinadores, los asistentes de departamentos, consejo de escuela y dirección. Señaló también en cuanto a este tema que existen fallas con el correo Simeon, servidor utilizado por la UCAB, y con el Banner (sistema académico empleado por la UCAB), ya que muchas veces no llega la información y duran hasta dos días sin sistema. Insistió en que hay fallas de cultura ya que no todos los profesores saben usar el correo.

La profesora Ana García también manifestó que la comunicación formal existente en la Escuela está representada por reuniones presenciales y comunicaciones escritas (correo electrónico y memorando), y la comunicación informal por las conversaciones cara a cara y telefónicas.

Por otro lado, informó que las redes de comunicaciones en la Escuela son bidireccionales, no existe burocracia, se reúnen las coordinaciones una vez al mes.

Asimismo afirmó que la estrategia comunicacional dirigida a los estudiantes no es suficiente, ya que en muchas ocasiones se encuentran desinformados.

Resultados de cuestionarios realizados a profesores de la Escuela de Educación

En la muestra de 50 profesores a los que se les aplicó el cuestionario diseñado treinta y tres (33) de ellos, es decir, más de la mitad, expresaron contar con entre 5 y 15 años de trabajo como docente en la Escuela de Educación.

Al referirse a sus objetivos personales como docentes de la Escuela de Educación la formación de los estudiantes como docentes integrales fue la respuesta que más predominó.

Cuando se les preguntó sobre los objetivos de la Escuela la mayoría señaló que eran coincidentes con sus objetivos personales, aquellos que refieren a la formación de docentes integrales. Además agregaron la necesidad de que la Escuela promueva una educación dirigida a las sociedades y preparada para la era de la globalización. Otros manifestaron el hecho de que la Escuela debe gerenciar exitosamente la formación de esos educadores. Adicionalmente, treinta y nueve de ellos (39) refieren que están dadas las condiciones para cumplir efectivamente esos objetivos.

En cuanto al clima interno de la Escuela, al afirmar que era excelente, veintinueve (29) profesores expresaron estar “de acuerdo”. Cuando se les interrogó sobre la selección

del personal administrativo treinta y seis (36) docentes optaron por una de los tres ítems más cercanos a “Eficiente” en la escala que se les planteó.

Treinta y nueve (39) profesores de la muestra también al preguntárseles sobre la selección del personal docente marcaron una de las dos opciones más cercanas a la categoría “Eficiente” en la escala formulada. Asimismo, treinta y siete (37) de ellos optaron por los dos ítems más próximos a la categoría “Justa” en la escala. En cuanto a si la selección del personal docente era justa o injusta, treinta y ocho (38) de los profesores cuestionados marcaron las dos opciones más cercanas a “Justa” dentro de la escala que se les formuló.

Cuando se les preguntó a los docentes sobre la existencia de una capacitación para el personal, cuarenta y dos (42) de ellos afirmaron que sí existía y treinta y siete (37) de estos refirieron que se trata de una capacitación académica.

En cuanto a la participación del personal administrativo y docente dentro de la Escuela la mayoría señala que se trata de un proceso activo, dinámico y satisfactorio; aunque hay una porción significativa de la muestra que manifiesta que la participación puede mejorar, ya que en ocasiones no es suficiente para el cumplimiento de los objetivos.

Según los docentes cuestionados, los medios de comunicación más utilizados son las conversaciones cara a cara, el teléfono, el correo electrónico, las reuniones y las carteleras internas. Treinta y dos (32) docentes afirmaron que esos medios de comunicación eran suficientes y adecuados.

Por otra parte, cuarenta y uno (41) de los profesores señalaron que los canales de comunicación que predominan entre el personal son formales. Asimismo, veintiocho (28) de ellos manifestaron que el personal administrativo y docente de la Escuela se comunica independientemente de las jerarquías de cargos.

Treinta y ocho (38) de los profesores pertenecientes a la muestra afirmaron que es posible el acceso a la información pertinente por parte del personal de la Escuela, y cuarenta y nueve (49) de ellos al referirse a las bases de la cultura organizacional de la Escuela señalaron que los empleados de la misma desean compartir metas y objetivos comunes.

Al cuestionárseles sobre los procesos de comunicación presentes en la Escuela, treinta y cinco (35) docentes afirmaron que éstos consolidan la misión de la misma. También, cuarenta y ocho (48) de ellos señalaron que la Escuela es percibida internamente de manera favorable.

Cuando se les preguntó sobre la forma de evaluación del desempeño del personal de la Escuela la mayoría respondió que se realiza a través de encuestas a los estudiantes en las que éstos evalúan la labor de los docentes.

En cuanto a la existencia de estrategias o principios determinados para la resolución de problemas dentro de la Escuela, veintiocho (28) de los profesores afirmaron que sí existían estas estrategias, y la mayoría señaló que se tratan de reuniones para la evaluación de los casos y aplicación de las normas de la Escuela y de la Universidad.

Veinticinco (25) de los docentes cuestionados expresaron darle mucho valor a la espontaneidad en sus funciones como educadores y la misma cantidad de profesores afirmó que el alumnado no está satisfecho con el desempeño de la Escuela. Asimismo, treinta y dos (32) de los sujetos de la muestra manifestaron que el funcionamiento administrativo de la Escuela es eficiente en todos sus niveles.

Al referirse a la estrategia comunicacional dirigida a los estudiantes, veintiocho (28) de los profesores afirmaron que no es una estrategia efectiva. Y cuando se les pidió calificar el desempeño de la Escuela, treinta y seis (36) de ellos marcaron las opciones más cercanas a la categoría “Eficiente” en la escala que se les propuso.

Resultados de cuestionarios realizados a estudiantes de la Escuela de Educación

De los ciento ochenta (180) alumnos cuestionados, ochenta y cinco (85) afirmaron estar “de acuerdo” en que el clima de trabajo en la Escuela de Educación es agradable. Noventa y cinco (95) de ellos marcaron una de las dos opciones más cercanas a la categoría “Formal” en la escala planteada.

Al cuestionárseles sobre el desempeño actual de la Escuela, ciento dos (102) estudiantes optaron por los dos ítems más próximos a la categoría “eficiente” en la escala correspondiente. Asimismo, noventa y uno (91) de los alumnos manifestó estar “de acuerdo” en que el funcionamiento administrativo de la Escuela es “eficiente” en todos sus niveles.

En cuanto a la estrategia comunicacional dirigida a los estudiantes, noventa y tres (93) de los sujetos de la muestra seleccionaron una de las dos opciones más cercanas a la categoría “ineficiente” de la escala propuesta.

Resultados de cuestionarios realizados al personal administrativo de la Escuela de Educación

De las diez (10) personas cuestionadas, seis (6) manifestaron tener menos de un año trabajando en la parte administrativa de la Escuela. Nueve (9) de ellos afirmaron conocer la misión de la Escuela y ocho (8) consideran que están dadas las condiciones para cumplir efectivamente esa misión.

Cuando se les formuló que el clima interno en la Escuela es excelente, seis (6) de los empleados expresaron estar “de acuerdo” y al cuestionárseles en cuanto a la selección del personal administrativo, cinco (5) de ellos marcaron la opción más cercana a la categoría “eficiente” en la escala planteada.

Al preguntárseles sobre si la selección del personal administrativo era justa o injusta, seis (6) de los sujetos de la muestra optaron por el ítem más próximo a la categoría “justa” en la escala que se les propuso. Seis (6) de los cuestionados marcaron la opción más cercana a la categoría “activa” cuando se les cuestionó sobre la participación del personal administrativo.

En cuanto a la participación del personal docente, seis (6) de los estudiantes marcaron el ítem más cercano a la categoría “activa” de la escala correspondiente. Además, siete (7) señalaron que existe algún tipo de capacitación para el personal y que se trataba de una capacitación laboral.

Seis (6) de los empleados cuestionados marcaron la opción más próxima a la categoría “excelente” cuando se les preguntó sobre su relación con el personal docente.

Asimismo, señalaron que los medios de comunicación más utilizados en la Escuela son las conversaciones cara a cara, el correo electrónico, conversaciones telefónicas y la cartelera interna. La totalidad de los cuestionados afirmó que esos medios de comunicación eran suficientes y adecuados.

Según siete (7) de los empleados, los canales de comunicación que predominan entre el personal son formales. Y ocho (8) de los empleados afirmaron que el personal administrativo de la Escuela se comunica independientemente de las jerarquías de cargos.

Nueve (9) de los sujetos de la muestra, señalaron que es posible el acceso a la información pertinente por parte del personal de la Escuela. Y en cuanto a la Escuela como organización, nueve (9) empleados manifestaron que tiene una cultura sólida.

En cuanto a si los procesos de comunicación en la Escuela consolidan su misión, ocho (8) de los cuestionados marcaron una de las dos opciones más cercanas a la categoría “definitivamente si” de la escala que se le formuló.

Por otra parte, nueve (9) personas pertenecientes al personal administrativo creen que la Escuela es percibida internamente de una manera favorable. En cuanto a la evaluación del desempeño del personal de la Escuela, nueve (9) empleados afirmaron que sí se realiza, y ocho (8) de esos empleados manifestó que la evaluación es adecuada.

Cuando se les cuestionó sobre las estrategias para la resolución de problemas, siete (7) sujetos expresaron que sí existían estrategias eficientes. Asimismo, seis (6) de los cuestionados afirmó estar “de acuerdo” en que el funcionamiento administrativo es eficiente en todos sus niveles.

Al referirse a la satisfacción del alumnado con respecto al desempeño de la Escuela, seis (6) empleados manifestaron que los estudiantes sí están satisfechos y la misma cantidad de empleados manifestó que la estrategia comunicacional dirigida a los alumnos es efectiva.

Por último, nueve (9) de los empleados optaron por uno de los dos ítems más cercanos a la categoría “bueno” de la escala cuando se les preguntó sobre el desempeño actual de la Escuela.

Interpretación de los Resultados

Según Fernández Collado (2002), “la comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio” (p. 12). En el caso de la Escuela de Educación, la comunicación organizacional es aquella que se da entre el personal administrativo, el personal docente y los directivos, y entre éstos y el entorno de la Escuela, conformados por los estudiantes, el resto del personal administrativo de la Universidad y los potenciales estudiantes de la carrera.

El mismo autor hace una distinción entre comunicación interna, es decir, aquella que, en el caso de la presente investigación, se da entre los miembros de la Escuela y entre éstos y los estudiantes, y la comunicación externa que es aquella que se da entre los miembros de la Escuela, el resto de la Universidad y los bachilleres que serán potenciales estudiantes de la carrera.

Max Römer (1994), define tres tipos de audiencias para las organizaciones, el público interno que, para esta investigación, está compuesto por los empleados, los docentes y los directivos de la Escuela; el público intermedio, representado por los estudiantes de Educación; y el público externo conformado por el resto de la Universidad y los potenciales estudiantes de educación.

La función principal de la Comunicación Organizacional debe ser el logro de los objetivos de la organización y esto se alcanza a través del cumplimiento de funciones específicas, tales como la obtención por parte de los miembros de la organización de la información oportuna y completa para la realización de sus labores. Treinta y ocho (38) de los profesores pertenecientes a la muestra y nueve (9) de los empleados administrativos, afirmaron que es posible el acceso a la información pertinente por parte del personal de la Escuela. Por lo que se puede afirmar que en la muestra estudiada esta función de la comunicación organizacional se cumple.

Otra de las funciones que debe cumplir la comunicación organizacional es la difusión de los elementos que componen la cultura corporativa (misión, visión y valores) entre los empleados de la organización para promover la identificación de éstos con la misma. A pesar de que en los cuestionarios aplicados en el personal administrativo de la Escuela, la mayoría afirmó conocer la misión, en las entrevistas realizadas a los directivos se refirió la necesidad de divulgar la misión de la Escuela entre los miembros de la misma.

La comunicación organizacional también debe favorecer la integración de la organización con sus empleados y estudiantes, mejorando la comunicación vertical y horizontal. En las entrevistas realizadas a los directivos de la Escuela, todos señalaron que

existía un clima de trabajo agradable, de respeto mutuo y colaboración; expresaron que se trabaja considerando el aspecto humano del personal. En los cuestionarios aplicados a los profesores y al personal administrativo, la mayoría de éstos afirmó que el clima interno de la Escuela es excelente, y que la participación del personal, tanto administrativo como docente es activa. En los instrumentos aplicados a los estudiantes, la mayoría de éstos también afirmó que el clima de trabajo es agradable, lo cual contribuye a que existan las condiciones propicias para que se establezca una dinámica comunicacional adecuada y activa, que beneficie a los estudiantes a través de una atención eficiente a sus necesidades.

La última función a ser referida por Fernández Collado (2002) es la creación de una imagen favorable de la organización entre su público, la cual debe estar sustentada en realidades. En todas las entrevistas y cuestionarios realizados a los directivos de la Escuela, el personal administrativo y los docentes, la mayoría de los sujetos de las muestras afirmaron que la Escuela es percibida internamente de forma favorable.

El sistema organizacional que se deriva de los procesos comunicacionales es el que interviene en la formación de un clima de trabajo favorable para el cumplimiento de los objetivos de la organización, ese clima de trabajo influye en las motivaciones y en el comportamiento de los miembros de la misma. A partir de esto se puede referir que dentro de la Escuela de Educación existe un clima propicio para el buen funcionamiento de la misma.

Al analizar las características señaladas por Giba, citado por Arandía (1999), se puede afirmar que el clima de trabajo existente en la Escuela de Educación es el que se encuentra clasificado como clima de apoyo. Algunas de las características de estos climas son la orientación hacia los problemas, es decir, intentar encontrar soluciones sin inhibir los objetivos, decisiones y progresos de los involucrados. La información que se obtuvo de los directivos y del personal administrativo y docente refleja que en la Escuela existen estrategias para la resolución de problemas y se tratan básicamente del análisis del conflicto y de la toma de decisiones según las normas y el reglamento de la Escuela y de la Universidad.

Otra de las características de los climas de apoyo es la espontaneidad, la cual está representada por un empleado libre de motivos ocultos y que se muestra honrado y sincero. En los cuestionarios aplicados al personal docente, los profesores dieron mucho valor a la espontaneidad en sus funciones como educadores, asimismo los directivos de la Escuela. Sin embargo, estos últimos realizaron la acotación de que la espontaneidad es bien recibida siempre y cuando no interfiera con los objetivos de la Escuela.

Los climas de apoyo también se caracterizan por la igualdad, es decir, la confianza y respeto mutuo, y la participación sin servirse de la posición. Tanto en las entrevistas y cuestionarios realizados a los directivos y al personal docente y administrativo, las personas manifestaron que los miembros de la Escuela se comunican independientemente de las jerarquías de cargo, asimismo los directivos afirmaron que era importante para ellos respetar y confiar en sus empleados.

Otras de las características de los climas de apoyo es la empatía, el respeto hacia el otro, compartiendo y aceptando sus problemas, sentimientos y valores. Los directivos de la Escuela afirmaron que hay un trato cordial y de solidaridad entre el personal y para los estudiantes. Asimismo, la mayoría de la muestra del personal administrativo señaló que su relación con el personal docente era excelente o muy buena.

Para evaluar el sistema comunicacional dentro de una organización es importante identificar la direccionalidad de la comunicación dentro de la misma y los canales por donde ésta circula. Los directivos, el personal administrativo y docente dentro de la Escuela de Educación afirmaron que dentro del sistema comunicacional de la misma predominan los canales formales, representados por reuniones, carteleras y comunicaciones escritas, así también señalaron que los canales informales correspondían a las conversaciones telefónicas, al correo electrónico y a las conversaciones cara a cara.

Según la información proporcionada por la directora de la Escuela, los jefes de departamento, el personal docente y el personal administrativo, la red de comunicación que

predomina dentro de la Escuela es la red de todo canal, que da paso a que la comunicación grupal en diferentes direcciones prevalezca dentro de la organización. Es posible afirmar esto ya que el personal se comunica independientemente de las jerarquías de cargo, los directivos se comunican entre departamentos y los empleados se comunican con los directivos con total normalidad.

En cuanto a los flujos de comunicación, en la Escuela existen los tres tipos, comunicación ascendente, descendente y cruzada. La comunicación ascendente se da cuando el personal administrativo o los jefes de departamento se dirigen a la directora de la Escuela para proporcionar alguna información que ella desconozca o cuando las secretarias se comunican con sus respectivos jefes. La comunicación descendente se da cuando la directora se comunica directamente con los jefes de departamento de las diferentes menciones o cuando éstos se comunican con sus subordinados. La comunicación cruzada es aquella que se lleva a cabo entre los jefes de departamento y entre las personas pertenecientes al personal administrativo y aquella que se da entre ambos.

Como se dijo anteriormente, la comunicación interna en la Escuela de Educación es el objeto de estudio en esta investigación, y dentro de ella existen tres niveles de comunicación que se tomaron en cuenta, estos son el nivel interpersonal, el nivel de pequeños grupos y el nivel de multigrupos. El nivel interpersonal es el que se da entre dos miembros de la Escuela, el de pequeños grupos es el que se establece entre tres o más personas pertenecientes a la Escuela y el nivel de multigrupos se establece cuando hay comunicación entre personas pertenecientes a distintas menciones.

Dentro del proceso de comunicación que se da en una organización, se pueden identificar varios elementos como son la fuente, el mensaje, el canal y el receptor. Un canal de comunicación es el medio que se utiliza para transmitir un mensaje, el camino o instrumento por donde éste viaja y que conecta a la fuente con el receptor. Luego de analizar la información recolectada en la investigación, se puede afirmar que los medios de comunicación más utilizados entre el personal administrativo y docente en la Escuela de Educación son las conversaciones cara a cara, las conversaciones vía telefónica, el correo

electrónico, las carteleras internas y las reuniones. Y los medios de comunicación más frecuentes con los estudiantes de la Escuela de Educación son las carteleras y los delegados de curso.

Fernández Collado (2002) señala que se llama cultura organizacional al conjunto de creencias y valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad y, por tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas. Según los directivos de la Escuela, los valores que son la base de la cultura de la Escuela como organización, son el respeto, el trabajo en equipo y el compromiso que cada uno tiene con su trabajo. El personal docente, al referirse a los valores de la Escuela, afirma que los empleados desean compartir metas y objetivos comunes. Y el personal administrativo cree que la Escuela tiene una cultura sólida como organización.

Según Fernández Collado (2002), los valores y creencias organizacionales definen lo que podría llamarse el “estilo” comunicativo de la organización, y que la caracterizará como una cultura de “contexto alto” o de “contexto bajo”. En el caso de la Escuela de Educación, luego de analizar los datos obtenidos por las entrevistas y los cuestionarios aplicados se trata de una cultura de contexto alto ya que los empleados saben lo que tienen que hacer dentro de la organización y están involucrados entre sí. Por lo que la comunicación formal se reduce a lo indispensable, sólo las reuniones necesarias para el seguimiento de las actividades y una que otra comunicación escrita que requiera constancia o certificación.

Los valores predominantes dentro de una organización, determinan el carácter de la misma. Existen tres tipos de empresa, las coercitivas, las utilitarias y las normativas. Según las características definidas por Max Römer (1994), la Escuela de Educación de la U.C.A.B. es una empresa normativa. En este tipo de organizaciones, existen valores corporativos más sólidos, donde los empleados de la organización desean compartir metas y objetivos comunes, siguiendo los lineamientos por los que se rige la misma.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La comunicación organizacional está compuesta por la comunicación interna y la comunicación externa. La comunicación interna fue el objeto de estudio de esta investigación y se trata de aquella comunicación que se establece entre los miembros de la Escuela de Educación de la UCAB, y entre éstos y los estudiantes. Se incluye a los estudiantes dentro de la comunicación interna de la Escuela de Educación ya que están directamente relacionados con la misma y representan lo que se llama el público intermedio de la organización.

En cuanto a las funciones que debe cumplir la comunicación organizacional dentro de la Escuela se puede afirmar que, según la información arrojada por la muestra seleccionada, se cumplen medianamente. Existe accesibilidad a la información que requieren los empleados para cumplir con sus tareas e integración de los directivos y del personal administrativo con la Escuela, esto caracterizado por un clima de trabajo agradable en el que se dan buenas relaciones laborales. Asimismo, la imagen que los mismos empleados, pertenecientes a la muestra, tienen de la Escuela es favorable; sin embargo, se pudo evidenciar que es necesario dar a conocer entre el personal de la Escuela de Educación los elementos de su cultura corporativa, es decir, la misión, visión y valores de la organización. Esto último en pro de la identificación del personal con la Escuela, del orgullo y el sentido de pertenencia.

La comunicación organizacional determina un aspecto que influye de manera importante en el buen funcionamiento de la organización, el clima de trabajo. En la Escuela de Educación existe un clima de apoyo, y las principales características de éste son la orientación hacia los problemas, la espontaneidad, la igualdad y la empatía entre los empleados.

En cuanto a los canales de comunicación presentes en la Escuela, se pudo identificar que la muestra seleccionada señala que se tratan de canales formales, aquellos que dependen de la línea de mando y se refieren a la comunicación de las actividades dentro de

la organización. Y estos canales están representados fundamentalmente por las reuniones de dirección y los Consejos de Escuela, y las comunicaciones escritas. Según los datos recogidos, estos canales son suficientes y adecuados para el cumplimiento de los objetivos de la Escuela.

La red de comunicación presente dentro de la Escuela de Educación es la red de todo canal, ya que el proceso comunicacional se da en diferentes direcciones sin atender a jerarquías de cargos o posición dentro de la organización. Asimismo, se dan los tres tipos de flujos de comunicación posibles, el ascendente, dirigido desde los niveles inferiores hacia los superiores, el descendente, dirigido desde los directivos hacia los subordinados, y la comunicación cruzada, aquella que se lleva a cabo entre todos los miembros de la organización.

Para que el sistema comunicacional de la organización funcione de manera eficiente es necesario contar con los medios adecuados para la comunicación. En la Escuela de Educación de la U.C.A.B. los medios más utilizados entre los miembros de la misma son las conversaciones cara a cara, las conversaciones vía telefónica, el correo electrónico, las carteleras internas y las reuniones. Es necesario señalar que se refirió en varias ocasiones durante la investigación la dificultad que representaba para muchos de los docentes el manejo de la tecnología.

Por otra parte, los medios de comunicación más frecuentes entre los miembros de la Escuela y los estudiantes de la misma son las carteleras y los delegados de curso. Esto último es la principal falla identificada en la investigación, la carencia de una estrategia comunicacional efectiva dirigida desde la Escuela hacia el alumnado, tomando en cuenta la cantidad de alumnos y docentes que conforman la Escuela, no existe un sistema comunicacional masivo y realmente eficiente.

Otro aspecto que influye en el funcionamiento del sistema comunicacional es la cultura de la organización. La muestra investigada señaló que en la Escuela de Educación los valores que predominan son el trabajo en equipo, el respeto, el compromiso y la

solidaridad. Esto ha determinado que dentro de la organización se dé una comunicación de contexto alto, en la que los empleados se encuentran bastante involucrados con las labores de la organización y la comunicación formal se reduce a solo lo indispensable para el buen funcionamiento de la Escuela.

Recomendaciones

Luego de llevar a cabo esta investigación es posible realizar una serie de recomendaciones para optimizar los procesos comunicacionales internos dentro de la Escuela de Educación de la U.C.A.B. como las siguientes:

En la búsqueda de una integración eficiente del personal docente y administrativo de la Escuela, es necesario formular estrategias de mercadeo interno en las cuales se divulgue la misión, la visión y los valores de la Escuela de Educación como organización. Esto permitirá desarrollar el sentido de pertenencia de los empleados y el orgullo de los mismos hacia su organización. Algunas de las estrategias de mercadeo interno que pueden practicarse dentro de la Escuela son la planificación de un mes, preferiblemente el mes de octubre, en el que el objetivo principal de los directivos sea dar a conocer entre los empleados, los estudiantes y los alumnos nuevos, la misión, visión y valores de la Escuela.

Otra estrategia puede ser la creación de un cargo dispuesto para las comunicaciones internas, el cual esté representado por una persona, miembro de la Escuela, que se encargue de comunicar vía mail todas las informaciones que hasta ahora se colocan sólo en las carteleras y otros datos que se consideren importantes tanto para el personal administrativo como para los estudiantes

Para que el proceso de mercadeo interno tenga éxito en la Escuela es imprescindible obtener el compromiso del equipo humano, y ello se consigue si el personal comprende cuáles son los objetivos y la necesidad de lograrlos (comunicación); si creen en el método y vale la pena ponerlo en práctica (motivación); si creen que tienen la suficiente información y capacidad de conseguirlo (formación); si aprecian que es útil para ellos (reconocimiento).

Sólo a partir de estos criterios es cuando adquirirán compromiso de interiorizar el proceso de mercadeo interno.

Persiguiendo la consecución de los objetivos de la Escuela es indispensable crear programas de capacitación para el personal docente en los que se les preste apoyo para el manejo de la tecnología. Es fundamental que los profesores estén en capacidad de utilizar las herramientas tecnológicas para garantizar un proceso comunicacional eficiente, que cumpla con las expectativas tanto del personal de la Escuela como de los estudiantes.

Otro paso indispensable para que la Escuela de Educación alcance las metas planteadas es el conocimiento del entorno de la misma, lo que hacen y demandan sus públicos. Por lo que una de las tareas que deben llevar a cabo los miembros de la Escuela, particularmente sus directivos, es adoptar una posición siempre abierta a escuchar las inquietudes y necesidades provenientes tanto de los mismos empleados de la Escuela como de sus estudiantes.

En cuanto a la comunicación dirigida hacia el alumnado es evidente la falta de medios de comunicación que garanticen que los estudiantes estén suficientemente informados de aquellos datos que son de su interés. Por lo que se recomienda la creación de una red de correos en el que esté incluido cada estudiante de educación, y a través de la cual se difundan las informaciones que la Escuela hasta ahora solo da a conocer a través de las carteleras y los delegados de curso.

Otra estrategia de comunicación importante a llevar a cabo es la utilización de la página web de la Escuela como un canal de comunicación cotidiano, a través del cual el personal de la Escuela y los estudiantes puedan acceder a información actualizada de su interés. Se trata de crear vínculos de comunicación con el público interno e intermedio de la Escuela que acorten las distancias entre estos y la Escuela, para así optimizar el funcionamiento de la misma.

La Universidad Católica Andrés Bello considera como su misión específica contribuir a la formación integral de la juventud universitaria, en su aspecto personal y

comunitario, dentro de la concepción cristiana de la vida. Asimismo, concede especial importancia a la educación de los recursos humanos y particularmente de la juventud, a fin de lograr la promoción de toda persona y todas las personas. Debido a que la Escuela de Educación se encuentra inmersa dentro de la UCAB, los procesos comunicacionales internos que se dan en ella están influidos por la filosofía de gestión y cultura de la Universidad. Esto se ve reflejado en los valores de respeto y solidaridad que fueron referidos en varias entrevistas aplicadas a miembros de la Escuela.

Tomando en cuenta la formación integral del alumnado y la educación de los recursos humanos, objetivos señalados tanto en la misión de la Escuela de Educación como de la UCAB, es necesario que la Escuela como organización formadora de educadores conciba la comunicación interna como una herramienta fundamental para el desarrollo y éxito de su labor.

Por último, es importante señalar que este estudio, tal y como se diseñó, puede aplicarse para estudiar las comunicaciones internas de otras escuelas de la UCAB haciendo los ajustes correspondientes de acuerdo con la cultura, clima, miembros y tamaño de la escuela que se pretenda investigar. Al mismo tiempo debe puntualizarse que las recomendaciones hechas en esta investigación no pueden aplicarse a otras escuelas, pues éstas han sido formuladas para la Escuela de Educación, tomando en cuenta sus características particulares.

BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ, T. & CABALLERO, M. (1997). *Vendedores de Imagen*. Buenos Aires: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

ARANDIA, J. (1999). *La situación del proceso de comunicación descendente en la acción gerencial llevado a la sede central de la Universidad Nacional Abierta: Alternativas para un cambio estratégico*. Tesis de grado: UPEL. Escuela de Educación.

AUSJAL – UCAB (1996). *Desafíos de América Latina y propuesta educativa*. Publicaciones UCAB, Caracas. Venezuela.

BAPTISTA, P., FERNÁNDEZ, C., HERNÁNDEZ, R. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill.

BARTOLI, A. (1992). *Comunicación organizacional: La Organización Comunicante Organizada*. Barcelona: Ediciones Paidós.

CABRERA, J. (1997). *Las Relaciones Públicas dentro de la Empresa*. Madrid: Editorial Acento.

CASTELLANO, H. (1997). *Planificación: herramientas para enfrentar la complejidad, la incertidumbre y el conflicto*. Caracas: Vadell Hermanos Editores.

CHAVES, N. (1990). *La Imagen Corporativa*. Barcelona: Gustavo Gili Diseño, S.A.

DUARTE, J. (1996). *La cultura organizacional y las propiedades motivantes del puesto de trabajo*. Tesis de grado UCAB. Escuela de Psicología.

FERNÁNDEZ COLLADO, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.

GIBSON, J., IVANCEVICH, J. & DONNELLY, J. (1996). *Las organizaciones. Comportamiento: Estructura. Procesos.* Chile: Salesianos S.A.

GIORGIO, M (1997). *La gestión eficaz.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

GOLDHABER, G. (1984). *Comunicación Organizacional.* México: Editorial Diana.

JOHASEN, O. (1975). *Las comunicaciones y conducta de la organización.* México: Editorial Diana, S.A.

MINTZBERG, H (1993). *Es proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos.* México: Prentice Hall.

MORALES, P. (2000). *Medición de actitudes en Psicología y Educación.* Madrid: Servicio Publicaciones Universidad Pontificia de Comillas.

OMAHÑA, V. (2000). *Banca ¿De qué manera mantener informado al cliente? Diseño de un plan de Comunicación, para informar a los clientes de un banco comercial, caso de estudio sobre la utilización del servicio de PC e Internet Banking.* Tesis de Grado UCAB. Escuela de Comunicación Social.

ORTEGA, E. (1997). *La Comunicación publicitaria.* Madrid: Ediciones Pirámide, S.A.

POTTER, L. (1999). *The communication plan: The Herat of strategie communication.* New York: International Association of Businnes Communicators.

RÖMER, M. (1994). *Comunicación Global: El Reto Gerencial.* Caracas: Colección Ayauca. Nro. 7.

SCHEINSOHN, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa*. Buenos Aires: Ediciones Machi.

VIELMA, M. (1992). *Diagnóstico de las estrategias comunicacionales de los nuevos movimientos sociales de Caracas*. Tesis de Grado UCAB. Escuela de Comunicación Social.