



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
MENCIÓN COMUNICACIONES PUBLICITARIAS

AUDITORÍA DE IDENTIDAD CORPORATIVA A LA DIRECCIÓN  
DE CULTURA UCAB, SEDE CARACAS

Trabajo de Investigación presentado por  
Angie RAYTER

a la Escuela de Comunicación Social  
como requisito parcial para obtener el título de  
Licenciada en Comunicación Social

Profesora guía:  
Elsi ARAUJO

Caracas, 2009

“Jesús le dijo: Si puedes creer, al que cree todo le es posible”

Marcos 9.23

A mis padres

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por ser infinitamente bondadoso, por bendecirme a diario; por haber estado conmigo, aun cuando yo no quise estar con Él; por no haber desistido de buscarme y haberme permitido encontrarlo.

A mi papá, por ser ejemplo de sacrificio y trabajo, por dejar de tener muchas cosas para sí mismo para darnos otras y hacerlo con el mayor amor del mundo.

A mi mamá, por ser ejemplo de constancia y progreso, por aportar siempre más conocimiento y sabiduría de la que cree.

A Alberto, por tomarme de la mano, alentarme, apoyarme y acompañarme en este proceso.

A mis amigos y amigas: Migue, Will, Chino, Zony, Twinkie, Nueva, Ame, Presi, Mica, Andre, Niño, Marianto... Y aquellos que dejé de mencionar, por ser y por estar.

A mi Coral, al Negro y a Alma Luz, por ser otra familia para mí, por estar pendiente, por hacerme saber cuánto me quieren y extrañan.

A Elsi, por ser guía página a página de este trabajo.

Muy especialmente a todos aquellos que, aún sin haberme visto el rostro nunca, prestaron su colaboración de algún modo para que esto fuese posible.

## ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	10
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
2.1. Descripción del problema	12
2.2. Formulación del problema	12
2.3. Delimitación	13
2.4. Objetivos	13
2.4.1. Objetivo general	13
2.4.2. Objetivos específicos	12
III. MARCO CONCEPTUAL	14
3.1. Auditoría de comunicación e identidad corporativa	14
3.2. Identidad corporativa	15
3.3. Identidad visual	17
3.4. Imagen corporativa	18
3.5. Cultura organizacional	20
3.6. Lineamientos estratégicos	21
3.6.1. Lineamientos permanentes	22
3.6.1.1. Misión	22
3.6.1.2. Valores	23
3.6.2. Lineamientos semipermanentes	23
3.6.2.1. Visión	24
3.6.3. Lineamientos temporales	24
3.6.3.1. Objetivos organizacionales	25
3.7. Comunicaciones organizacionales	25
3.7.1. Comunicaciones internas	26
3.7.2. Comunicaciones externas	28
3.8. Entorno	29
3.8.1. Entorno general	31
3.8.2. Entorno de tareas	32
3.8.3. Entorno interno	33
IV. MARCO REFERENCIAL	35
4.1. Universidad Católica Andrés Bello	35
4.1.1. Misión de la UCAB	35
4.1.2. Objetivos de la UCAB	37
4.2. Dirección de Cultura	38

4.2.1. Misión	38
4.2.2. Visión	39
4.2.3. Valores	39
4.2.4. Agrupaciones	39
4.2.4.1. América Ensemble	39
4.2.4.2. Coral UCAB	40
4.2.4.3. Danzas UCAB	40
4.2.4.4. Grupo de Cámara Hermano Lanz	41
4.2.4.5. Narracuentos	41
4.2.4.6. Protocolo	42
4.2.4.7. Teatro UCAB	42
4.2.4.8. Coral Infantil UCAB	43
4.2.4.9. Grupo Vocal Experimental	43
V. PLAN DE ACTIVIDADES	45
5.1. Diseño y tipo de investigación	45
5.2. Operacionalización de variables	46
5.3. Técnicas de medición y evaluación	49
5.3.1. Entrevista	49
5.3.2. Encuesta	50
5.4. Actividades de la pasantía	51
VI. DESARROLLO DE LA PASANTÍA	53
6.1. Análisis de datos y presentación de resultados	54
VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	94
VIII. CONCLUSIONES	100
IX. RECOMENDACIONES	101
X. BIBLIOGRAFÍA	102
ANEXO A. Entrevista a la Directora de Cultura, Jannabell Hernández	106
ANEXO B. Entrevista al Decano de Desarrollo Estudiantil, Rubén Peñalver	130
ANEXO C. Matriz de contenido: Encuestas a la Directora de Cultura y al Decano de Desarrollo Estudiantil	150
ANEXO D. Encuesta	162

## ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS

Figura 1. Elementos del entorno organizacional	30
Tabla 1. Operacionalización de las Variables	48
Tabla 2. Cruce variables-métodos	49
Gráfico 1. Frecuencia de edades	54
Gráfico 2. Frecuencia de integrantes por agrupación	54
Tabla 3. Frecuencia de Grado de Acuerdo con Afirmación 1	55
Tabla 4. Frecuencia de Grado de Acuerdo con Afirmación 2	55
Tabla 5. Frecuencia de Grado de Acuerdo con Afirmación 3	56
Tabla 6. Frecuencia de Grado de Acuerdo con Afirmación 4	56
Tabla 7. Frecuencia de Grado de Acuerdo con Afirmación 5	57
Tabla 8. Frecuencia de Grado de Acuerdo con Afirmación 6	58
Tabla 9. Frecuencia de Grado de Acuerdo con Afirmación 7	58
Tabla 10. Frecuencia de Grado de Acuerdo con Afirmación 8	59
Tabla 11. Frecuencia de Grado de Acuerdo con Afirmación 10	59
Tabla 12. Frecuencia de Grado de Acuerdo con Afirmación 11	60
Gráfico 3. Cruce agrupación / grado de acuerdo con afirmación 1	60
Gráfico 4. Cruce agrupación / grado de acuerdo con afirmación 7	61
Gráfico 5. Cruce agrupación / grado de acuerdo con afirmación 10	61
Gráfico 6. Cruce agrupación / disciplina en la dirección de cultura	62
Gráfico 7. Cruce agrupación / excelencia en el servicio en dirección de cultura	63
Gráfico 8. Cruce agrupación / solidaridad en la dirección de cultura	63
Gráfico 9. Cruce agrupación / responsabilidad en la dirección de cultura	64
Gráfico 10. Cruce agrupación / honestidad en la dirección de cultura	65
Gráfico 11. Cruce agrupación / excelencia en la dirección de cultura	66
Gráfico 12. Cruce agrupación / valores de la dirección alineados con los de la UCAB	66
Gráfico 13. Cruce agrupación / responsabilidad en los integrantes	67
Gráfico 14. Cruce agrupación / frecuencia al enterarse de eventos y actividades de la Dirección de Cultura	68
Gráfico 15. Cruce agrupación / enterarse por medio de El Ucabista sobre actividades y eventos de la Dirección de Cultura	69

Gráfico 16. Cruce agrupación / enterarse de las actividades y eventos de la Dirección de Cultura por medio del (la) Director (a) de la agrupación	69
Gráfico 17. Cruce agrupación / enterarse por medio de la directora de cultura sobre eventos y actividades de dicha dirección	70
Gráfico 18. Cruce agrupación / enterarse de las actividades y eventos de la Dirección de Cultura por medio de un (a) amigo (a)	71
Tabla 13. Cruce Valores Alineados / Disciplina en Dirección de Cultura	72
Tabla 14. Cruce Valores Alineados / Excelencia en el servicio en Dirección de Cultura	72
Tabla 15. Cruce Valores Alineados / Compromiso Social en la Dirección de Cultura	73
Tabla 16. Cruce Valores Alineados / Responsabilidad en la Dirección de Cultura	73
Tabla 17. Cruce Variables Alineadas / Solidaridad en la Dirección de Cultura	74
Tabla 18. Cruce Valores Alineados / Excelencia en la Dirección de Cultura	74
Tabla 19. Cruce Valores Alineados / Honestidad en Integrantes de Agrupaciones	75
Tabla 20. Cruce Labora en Cultura UCAB / Excelencia en el Servicio la Dirección	75
Tabla 21. Cruce Labora en Cultura UCAB / Creatividad en la Dirección	76
Tabla 22. Cruce Labora en Cultura UCAB / Identidad Institucional en la Dirección	76
Tabla 23. Cruce Labora en Cultura UCAB / Amor al Prójimo en la Dirección	77
Tabla 24. Cruce Labora en Cultura UCAB / Honestidad en la Dirección	77
Tabla 25. Cruce Labora en Cultura UCAB / Acompañamiento en la Dirección	78
Tabla 26. Cruce Labora en Cultura UCAB / Excelencia en Integrantes de Agrupaciones	78
Gráfico 19. Cruce labora en Cultura UCAB / enterarse por medio de la directora de cultura sobre eventos y actividades de dicha dirección	79
Gráfico 20. Cruce labora en Cultura UCAB / enterarse por un (a) amigo (a) sobre eventos y actividades de dicha dirección	79

Gráfico 21. Cruce edad / enterarse por El Ucabista sobre eventos y actividades de de la Dirección de Cultura	80
Gráfico 22. Cruce edad / enterarse por correo general UCAB sobre eventos y actividades de dirección de cultura	80
Gráfico 23. Cruce edad / recibir información de otros departamentos de la UCAB, así como medidas especiales o informaciones importantes, mediante correo general UCAB	81
Gráfico 24. Cruce edad / recibir información de otros departamentos de la UCAB, así como medidas especiales o informaciones importantes, mediante e-mail de Cultura	81
Gráfico 25. Cruce edad / recibir información de otros departamentos de la UCAB, así como medidas especiales o informaciones importantes, mediante afiches	82
Gráfico 26. Cruce calores alineados / afirmación 5	82
Gráfico 27. Cruce valores alineados / afirmación 9	83
Gráfico 28. Cruce frecuencia al enterarse de actividades y eventos / afirmación 3	84
Gráfico 29. Cruce frecuencia al enterarse de actividades y eventos / afirmación 5	85
Gráfico 30. Cruce frecuencia al enterarse de actividades y eventos de Cultura / afirmación 7	85
Gráfico 31. Cruce frecuencia al enterarse de actividades y eventos de Cultura / afirmación 8	86
Gráfico 32. Cruce frecuencia al enterarse de actividades y eventos de Cultura / afirmación 9	86
Gráfico 33. Cruce frecuencia al enterarse de actividades y eventos de Cultura / Afirmación 10	87
Tabla 27. Cruce Frecuencia al Enterarse de Actividades y Eventos de Cultura / Excelencia en el Servicio de la Dirección	87
Tabla 28. Cruce Frecuencia al Enterarse de Actividades y Eventos de Cultura / Compromiso con la actividad que se realiza en la Dirección	88
Tabla 29. Cruce Frecuencia al Enterarse de Actividades y Eventos de Cultura / Responsabilidad en la Dirección	88
Tabla 30. Cruce Frecuencia al Enterarse de Actividades y Eventos de Cultura / Honestidad en la Dirección	89
Tabla 31. Cruce Frecuencia al Enterarse de Actividades y Eventos de Cultura / Enterarse mediante Correo General UCAB	89

Tabla 32. Cruce Frecuencia al Enterarse de Actividades y Eventos de Cultura / Enterarse mediante la Directora de esta unidad	90
Tabla 33. Cruce Conoce e Interactúa con Personal de Cultura / Enterarse mediante la Directora de esta unidad	90
Tabla 34. Cruce Conoce e Interactúa con Personal de Cultura / Excelencia en el Servicio de la Dirección	91
Tabla 35. Cruce Conoce e Interactúa con Personal de Cultura / Acompañamiento en la Dirección	91
Tabla 36. Cruce Conoce e Interactúa con Personal de Cultura / Se entera de eventos y actividades por el (la) Director (a) de la agrupación	92
Gráfico 34. Cruce conoce e interactúa con personal de Cultura / afirmación 8	92
Gráfico 35. Conoce e interactúa con personal de Cultura / afirmación 10	93
Gráfico 36. Conoce e interactúa con directores e integrantes de otros grupos / afirmación 10	93

## I.INTRODUCCIÓN

La realización de un proceso de auditoría ha de ser parte de la investigación que requiere el estudio de la identidad de un ente. Dicha auditoría debe englobar los elementos fundamentales de la organización. No obstante, luego de descomponer la identidad para estudiarla, es necesario recomponer todos los elementos en una unidad que será comunicada y finalmente estructurará la imagen de la empresa. (Trak, 2002)

Este Trabajo Especial de Grado forma parte de un proyecto que realiza la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello, sede Caracas: una auditoría de comunicación a toda la Universidad.

Cuando se realiza una investigación o diagnóstico de este tipo, se presupone que su objetivo final es brindar elementos que luego constituyan los componentes de una estrategia comunicacional efectiva. Por ello, su norte es proporcionar un diagnóstico de la situación actual en la organización que, en este caso, es la Dirección de Cultura de la UCAB, Caracas.

Existen diversas razones por las cuales lo que se investiga es importante. Entre ellas se cuenta que, al ser la fase inicial de una estrategia comunicacional, permitirá la optimización del intercambio comunicacional de la Dirección de Cultura con sus audiencias, tanto internas como externas.

El fin de este Trabajo Especial de Grado es llegar a un diagnóstico que permita en plausibles estudios posteriores el desarrollo de una estrategia de comunicación pertinente y efectiva para la identidad corporativa de esta Dirección.

Además, en esta investigación se aplica la metodología propuesta por Trak (2002) que sintetiza los aportes de los investigadores del área a una Dirección de la Universidad que no había sido evaluada anteriormente.

En este orden de ideas se conoce que, la Dirección de Cultura, ejecutó una estrategia comunicacional en el año 2002, producto de un Trabajo Especial de Grado realizado por una alumna de la Escuela de Comunicación Social. Sin embargo, los cambios sucedidos en los últimos años obligan a la realización de una auditoría.

Así mismo, se tiene conocimiento de que esta unidad adscrita al Decanato de Desarrollo Estudiantil se encuentra en una etapa de revisión de sus procesos, por lo cual está muy abierta a recomendaciones que devengan de los resultados de esta y otras investigaciones que se realicen al respecto.

Este Trabajo Especial de Grado se enmarca dentro de la modalidad de tesis-pasantía. En principio, se le sitúa dentro de un contexto, tanto conceptual como referencial, para su mejor comprensión. Posteriormente, se explica el proceso de desarrollo de la pasantía y se clausura con la exposición de los resultados a los que se llegó.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### *2.1 Descripción del problema*

La Universidad Católica Andrés Bello se preocupa por formar profesionales integrales. Para ello, no sólo cuenta con un pensum obligatorio ajustado a cada carrera, sino que también pone a disposición de los estudiantes diversas actividades adicionales.

No obstante, se observa que hay poco reconocimiento de la Dirección de Cultura por parte del estudiantado, lo cual se traduce en poca participación de éste en sus actividades y grupos culturales. Además se aprecia la falta de unidad en la identidad gráfica de esta Dirección y sus agrupaciones, lo que hace difícil relacionar éstas con la primera.

La auditoria de identidad corporativa permitirá planificar posteriormente una estrategia de comunicación adaptada a la identidad corporativa actual de la Dirección.

### *2.2 Formulación del problema*

Tomando en cuenta el requerimiento de un diagnóstico que permita desarrollar luego una estrategia comunicacional adecuada, la pregunta sería la siguiente:

¿Cómo hacer una auditoría de identidad corporativa de la Dirección de Cultura de la Universidad Católica Andrés Bello, sede Caracas?

## *2.3 Delimitación*

El presente Trabajo Especial de Grado se limita a la auditoría de identidad corporativa de la Dirección de Cultura de la Universidad Católica Andrés Bello, sede Caracas. Su realización se enmarca dentro del segundo período académico 2007-2008 y el primero 2008-2009.

Se aplica la metodología propuesta por Trak (2002). Se tomarán en cuenta elementos como las comunicaciones organizacionales de la Dirección objeto de estudio, su cultura organizacional, los lineamientos estratégicos que la rigen y su entorno.

## *2.4 Objetivos*

### *2.4.1 Objetivo general*

Auditar la identidad corporativa de la Dirección de Cultura de la Universidad Católica Andrés Bello, sede Caracas.

### *2.4.2 Objetivos específicos*

- Examinar la comunicación corporativa de la Dirección de Cultura.
- Evaluar la cultura corporativa de la Dirección de Cultura.
- Identificar los lineamientos estratégicos de la Dirección de Cultura.
- Describir el entorno de la Dirección de Cultura.

### **III. MARCO CONCEPTUAL**

#### *3.1 Auditoría de comunicación e identidad corporativa*

Koontz, O'Donnell y Wehrich (1985) conciben la auditoría de comunicación como “una herramienta para auditar las políticas, redes y actividades de comunicación” (p.598). Agregan que, desde un punto de vista integral, es una manera de mejorar la comunicación de la organización.

Trak (2002) menciona que el objetivo de una auditoría de comunicación es identificar las metas de la organización que necesiten de apoyo a nivel comunicacional en un momento específico. “La intervención debería identificar las audiencias de estos mensajes y determinar el tipo de información que necesitan y quieren, así como garantizar el flujo libre, eficiente y bidireccional de la información.” (p.183)

Con respecto a cuándo se debe hacer una auditoría de comunicación, Trak (2002) menciona que según la Asociación Internacional de Comunicaciones Organizacionales (IABC, en inglés) existen ciertas situaciones en las cuales se hace necesaria. Por ejemplo, cuando la credibilidad de los programas de las organizaciones se pierde o no son eficientes frente a las crisis o al evaluar proyectos y prácticas comunicacionales novedosas para la empresa.

Otro momento en que se requiere una auditoría de este tipo es cuando se desea adaptar una estrategia de comunicación a la cultura de la organización, para aumentar su efectividad y reducir la resistencia a los cambios. También es necesaria una auditoría de este tipo al desarrollar o

modificar la estructura de la comunicación interna de la empresa o su dirección.

Frente a los cambios organizacionales o el desarrollo de líneas y presupuestos en materia comunicacional, se debe igualmente aplicar una auditoría de comunicación. Finalmente, en casos de crisis económicas adquiere suma relevancia “... conocer las causas y la magnitud de las decisiones relativas a este tipo de estrategias, a fin de comunicarlas efectivamente a las audiencias de la organización...” (Trak, 2002, p. 184)

Para Sanz de la Tajada (1996), la auditoría es un sistema de control de la gestión realizada y la define textualmente como la “aplicación de una serie de métodos de investigación y análisis con el objeto de producir la revisión y evaluación profunda del contenido y desarrollo de una función” (p.223). Agrega que la auditoría de imagen permite conocer cómo los públicos perciben la imagen de la empresa actualmente y compararla con la realidad del ente en términos de identidad.

De acuerdo con lo anterior, la auditoría de comunicación combina estratégicamente los medios necesarios para controlar y asegurar el logro de los objetivos comunicacionales que están establecidos.

### 3.2 *Identidad Corporativa*

Chaves (1988) emplea el término *identidad institucional* y la define como el cúmulo de atributos que la organización asume como propios. Añade que “la comunicación de la identidad no constituye un tipo de comunicado concreto, sino una dimensión de todo acto de comunicación” (p.25)

En esta misma línea, Ind (1992) menciona que la identidad corporativa es un programa de comunicación que emprende el ente. Agrega que es algo único de cada empresa, el “eje en torno al que gira la existencia de la propia organización” (p.4). Asimismo, expresa que está compuesta por “el historial de la organización, sus creencias y su filosofía, el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios, la gente que en ella trabaja, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos y culturales y sus estrategias.” (p.3)

Sanz de la Tajada (1996) añade que ese conjunto de características diferencian a una empresa de otra y que se conjugan para modelar la personalidad de la organización. Adicionalmente, expresa que la identidad corporativa “se concreta con dos tipos de rasgos específicos: los físicos (lo visual o sígnico) y los culturales.” (p.239)

De este modo, Sanz de la Tajada (1996) concuerda con Tejada (1987) en que la identidad corporativa es la personalidad que se construye la empresa. No obstante, éste último manifiesta que no es una cualidad de la organización en sí, sino que es un resultado de los esfuerzos que ella hace para descubrir sus potencialidades y definir su singularidad empresarial.

Tejada (1987) explica que la identidad corporativa de una empresa es algo complejo y dual. Se compone tanto de los elementos conductuales y culturales compartidos por los integrantes de la organización, como de una expresión física o visual. Esta última complementa la diferenciación y singularidad del ente.

### 3.3 *Identidad visual*

Mondría (2005) define la Identidad visual como “signos de identificación de la identidad corporativa de una institución, a través del logotipo, marca, colores, uniformes, etc.” (p.123)

Para Tejada (1987) la identidad visual es “...el rasgo externo más visible de la empresa en el proceso de diferenciación al entrar en la concurrencia del mercado o en el sistema social” (p.3) Explica que la personalidad reconocible de la empresa se compone de una mezcla de los patrones de conducta que rigen una organización y la identidad visual de ésta.

De este modo, ambos componentes han de ser cónsonos entre sí y ambos son igual de importantes. Los errores en cualquiera de ellos traería como consecuencia la exposición a incoherencias que no beneficiarían a la organización. (Tejada, 1987)

Agrega Tejada (1987) que la identidad visual se compone de los siguientes elementos:

- El símbolo: es una marca visual arbitraria que representa a la empresa. Puede remplazarla desde el punto de vista material y conseguir tener el mismo reconocimiento de la audiencia. Constituye el rasgo visual más definido de la organización.
- El logotipo: “Es el nombre de la empresa, tanto en iniciales como deletreado” (p.39). Junto al símbolo es el identificador del ente y ninguno de ellos puede existir sin ciertas particularidades en cuanto a color y tipografía.

- El color: A este respecto, Tejada (1987) expresa que “...se trata de un elemento distintivo sobre el que se articula el logotipo” (p.42)
- La tipografía: es el tipo de letra que emplea la organización para escribir su nombre en su logotipo. También puede incluir cómo imprime los nombres de sus directivos o el tipo de letra utilizado en la papelería de la empresa para determinadas funciones.
- El nombre comunicativo: el proceso mediante el cual una organización logra su reconocimiento se da, irremediamente, a través de un nombre. De este modo, el nombre comunicativo “es la denominación breve con que es reconocida la empresa en su ámbito de influencia” (Tejada, 1987, p.39)
- La sinaléctica: Tejada (1987) explica que al referirse a las organizaciones, la sinaléctica “...comprende la señalización de sus fachadas externas, la señalización interna de sus unidades de producción y oficinas, etc.” (p.43)

### 3.4 *Imagen corporativa*

Partiendo de la premisa de que la identidad corporativa está formada por todo aquello que puede ser observado en una empresa, bien sea que provenga del recurso humano o el resto de sus elementos, la imagen es la unidad perceptiva en que las audiencias estructuran estos estímulos, independientemente de la dimensión comunicativa de la organización donde se produzcan. (Sanz y González, 2007)

“La imagen a la que nos referimos no está creada solamente por estímulos visuales, sino que se constituye como una construcción en la que pueden estar participando diversos ámbitos sensoriales y perceptivos” (Sanz y González, 2007, p. 70)

En la misma línea, Ind (1992) manifiesta que la imagen corporativa es “la que un determinado público percibe sobre una organización a través de la acumulación de todos los mensajes que haya recibido” (p.5).

Las empresas generan mensajes continuamente, incluso de forma involuntaria. A una gran cantidad de ellas se les escapa de las manos el control de los mensajes que transmiten. Esto puede producir confusión o incongruencias en la imagen corporativa, si dichos mensajes involuntarios no se adecúan a la imagen que se desea proyectar. (Ind, 1992)

Este hecho puede traducirse en una falta de credibilidad en cuanto a las comunicaciones sobre las que sí tenga control la compañía. Por tanto, concluye Ind (1992) que “la imagen «idónea» es la que ayuda (en vez de oponerse) a la estrategia corporativa.” (p. 6)

Con respecto a la imagen, tanto Chaves (1988) como Sanz de la Tajada (1996) emplean el término *imagen institucional*. Sin embargo, Chaves (1988) la define como un registro público de las características de la organización, es decir, lo que la sociedad interpreta de ella; mientras para Sanz de la Tajada (1996) es lo que resulta de la síntesis de las acciones de comunicación que la empresa lleva a cabo en cuanto a publicidad y relaciones públicas. Este último autor agrega que dichas acciones de comunicación se dirigen a los diversos entornos del ente con objetivos corporativos o institucionales.

### 3.5 *Cultura organizacional*

Según Stoner, Freeman y Gilbert (1996), la cultura organizacional comprende todos los elementos importantes que los miembros de la organización comparten. Éstos son las normas, los valores, las actitudes y las creencias.

Para Tejada (1987), la cultura de una organización está constituida por tres elementos: ideas, normas y valores. Define las ideas como conceptos actuantes en el ente, con respecto a la eficiencia y al progreso como generadores de producción, en referencia también a la relación que se da entre las personas, si la empresa logra motivarlas para que hagan un buen trabajo y cómo la compañía usará su tiempo para ser productiva.

Las normas vendrían siendo los patrones que no solo se quedan en pensamientos, como las ideas, sino que se traducen en la conducción del comportamiento de la gente. Definen lo que conviene y lo que no, en la empresa, lo que se prohíbe, lo que se permite, etc. (Tejada, 1987)

Como último elemento que Tejada (1987) encuentra en la cultura organizacional están los valores, los cuales son conceptualizados más adelante, pero que este autor denomina “las creencias en las que echa raíces la empresa; los puntuales, el fundamento moral de la compañía” (p.9) Bartoli (1992) agrega que los valores fundamentales están relacionados con la historia de la empresa, sus fundadores o personalidades destacadas que han pasado por ella y sus profesionales.

Römer (1994) indica que la *cultura corporativa* es la forma de actuar de cada organización, cómo se plantea que debe ser cada paso dentro de ella, cómo es su propia burocracia y cómo se supervisa. También añade que

determina la forma cómo los gerentes se enfrentan a las estrategias planteadas.

Granell (s/f, en Francés, 2001) coincide en que la cultura organizacional es un conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidas y transmitidas en una organización. No obstante, también menciona que es necesario que la estrategia de la empresa concuerde con la cultura organizacional para poder llevarla a cabo exitosamente.

Fernández Collado (2002) concluye que la cultura organizacional establece un marco común de referencia. Esto quiere decir que todos los integrantes de una organización conciben la realidad de forma similar y por lo tanto tienen un patrón de comportamiento parecido, ante situaciones específicas.

### *3.6 Lineamientos estratégicos*

Francés (2001) define los lineamientos estratégicos como “...postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de la empresa u organización, de acuerdo con las prácticas generalmente establecidas” (p.35). Adiciona que estos lineamientos no son invariables, sino que por el contrario, han de ajustarse al entorno en la medida en que éste cambie. Por lo tanto, requieren de revisiones cada cierto tiempo.

Según su vigencia o período de tiempo en que mantienen validez, Francés (2001) clasifica los lineamientos en permanentes, semipermanentes y temporales.

### 3.6.1 *Lineamientos permanentes*

En términos organizacionales, estos lineamientos se consideran permanentes ya que, a la hora de definirlos, no se les asigna un lapso de vigencia. No obstante, pueden ser modificados en un lapso de diez a veinte años luego de su establecimiento. Dentro de esta clasificación de lineamientos se encuentran la misión y los valores de la empresa. (Francés, 2001)

#### 3.6.1.1 *Misión*

Para Francés (2001), la misión es “la definición global y permanente del área de actividad de la empresa o corporación” (p.39). Añade que dentro de esta definición del área de actividad han de situarse los negocios que realice la organización tanto en el presente como en el futuro.

Römer (1994) aporta una óptica distinta. Emplea el término *misión corporativa* y la define como el *compromiso corporativo* de la empresa. Adicionalmente involucra a las audiencias de la organización al manifestar que la misión ha de expresarse de forma clara y entendible para éstas.

Además, menciona que la misión es lo que hace que las visiones sean tangibles y que debe haber concordancia entre ésta, la visión y la cultura corporativa. Incluso, coloca su enunciado dentro de una estructura al decir que generalmente “está integrado por varias partes: descripción de la corporación, objetivos y principios operativos, el negocio en sí”. (p.66)

### 3.6.1.2 *Valores*

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) manifiestan que los valores son deseos relativamente permanentes. Luego explican que en términos de la organización existen unos *valores adoptados* a los que define como los motivos que esgrime la empresa para explicar cómo se hacen las cosas en ella.

Si bien Stoner, Freeman y Gilbert (1996) consideran los valores como una justificación; para Fernández Collado (2002), son pautas para el comportamiento de las personas, definen qué es relevante para la organización y brindan los criterios correctos de decisión y actuación.

Römer (1994) agrega que los valores se apoyan sobre una base moral y que son capaces de establecer una lógica emocional en los miembros de la empresa. Así, definen a distintos tipos de empresas, de acuerdo a la relación de sus miembros con ella.

Además, Römer (1994) menciona que las organizaciones con historia tienen un conjunto de valores que determinan su forma de pensar. Los denomina *valores rectores*. En la mayoría de los casos, esos valores se dan por sentado dentro de la organización, y los miembros de ella, no los discutirán, a menos que varíe el cúmulo de valores rectores al incorporarse otros.

### 3.6.2 *Lineamientos semipermanentes*

De acuerdo a Francés (2001), éstos se definen como directrices de la empresa cuya validez puede ser de cinco a diez años. Contempla la visión de

la organización, la cual se deriva de los lineamientos estratégicos permanentes. Ambos en conjunto conforman lo que se denomina como matriz estratégica de la empresa, que enmarca toda la planificación de sus actividades.

### 3.6.2.1 *Visión*

Para Römer (1994) la *visión corporativa* “es un conjunto de ideas generales, la mayoría de ellas abstracta, que proporcionan el marco de referencia de la empresa en dos tiempos: lo que es y lo que quiere ser”. (p.73)

Francés (2001) coincide en dos puntos clave de esta definición: una idea que da una referencia y el tiempo. Para él, la visión es la “imagen-objetivo o corporación (u organismo) a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado” (p.45). Es una especie de retrato a futuro y existe porque toda empresa requiere de un norte, un gran objetivo hacia el cual deberán dirigir sus esfuerzos.

### 3.6.3 *Lineamientos temporales*

Francés (2001) explica que los lineamientos permanentes y los semipermanentes sirven de marco a la planificación de las actividades de la empresa, como se expresó anteriormente. Añade que la visión constituye en sí misma un objetivo macro al cual la empresa desea llegar y para ello es necesario que se planteen y lleven a cabo determinadas acciones a corto y mediano plazo. Estos vienen a ser los lineamientos temporales. En este

renglón se encuentran los objetivos organizacionales, que conducirán paso a paso a la organización hacia donde quiere llegar.

### 3.6.3.1 *Objetivos organizacionales*

Koontz (1985) define los objetivos de la empresa como los fines hacia los que se conducen las actividades de ésta. Los cataloga como su plan básico. Añade que “representan no sólo la finalidad de la planeación, sino también el fin hacia el cual se encaminan la organización, la integración de personal, la dirección y el control” (p.115)

En la misma línea, Francés (2001) expresa que los objetivos son las situaciones concretas que la empresa quiere alcanzar, los logros que sus gerentes y empleados se plantean. Son compartidos por toda la organización o por una sección de ésta y dejan de ser objetivos en el mismo momento en que se alcanzan.

## 3.7 *Comunicación organizacional*

Para Goldhaber (1984), “la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” (p.23). Katz y Kahn (s/f, en Ramos, 1991) mencionan que no solo consiste en el intercambio de información, sino también en la transmisión de significados. Este proceso dará vida a la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización.

La definición propia de Ramos (1991), sostiene que la comunicación organizacional incluye un orden de sistemas de comunicación, el manejo de

conocimientos bajo determinadas normas y la consecución de unos objetivos previamente establecidos.

Para Ind (1992) la comunicación corporativa es “el proceso que convierte la identidad corporativa en imagen corporativa” (p. 8). Expresa que es fundamental, ya que solamente cuando la identidad es comunicada, adquiere algún tipo de valor. Además, explica que sin la comunicación no se lograría que los valores y/o las estrategias de la empresa se entendieran y adoptaran, adicional a que no se tendría clara la identidad de la organización.

Al igual que Ind (1992), Van Riel (1997) utiliza el término comunicación corporativa. Sin embargo, la define como un instrumento de gestión que mantiene las comunicaciones internas y externas en armonía, tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones de la organización con sus públicos.

### *3.7.1 Comunicaciones internas*

Para Ramos (1991), la comunicación interna está conformada por todos los medios informativos que se utilizan en la organización: avisos, memorandos, circulares, boletines, órdenes de trabajo, etcétera. Bartoli (1992) generaliza y expresa que es la que se da entre los miembros de una empresa.

Frank y Brownell (s/f, en Van Riel, 1997) indican que son intercambios de comunicación entre individuos y/o públicos a varios niveles, y en diferentes áreas de especialización, dirigidas a diseñar y reestructurar organizaciones, implementar diseños y coordinar actividades diarias.

Fernández Collado (2002), al igual que Frank y Brownell (s/f, en van Riel, 1997), le da a las comunicaciones internas una función en su definición. Las define como un conjunto de actividades, realizadas por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con sus miembros y entre ellos. Añade que se vale de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organización.

Ind (2002) divide las comunicaciones internas en las que cuentan con apoyo oficial y las que no cuentan con él. Las primeras incluyen publicaciones oficiales, los periódicos y revistas de la empresa. Informan no sólo de acontecimientos relacionados con la empresa, sino también asuntos sobre su dirección y sus estrategias.

La segunda categoría de comunicaciones internas de Ind (1992) “va desde la información que se coloca a diario en los tabloneros de anuncios hasta el envío de memorandos, los anuncios públicos, que se producen de forma más irregular, y las conferencias y seminarios anuales” (p. 69). Insiste en que la importancia de todas estas actividades radica en cómo se comunican las estrategias de la organización y su identidad corporativa al público interno, ya que esta audiencia es la primera que ha de hacer suyos los mensajes transmitidos por la empresa.

Sanz y González (2007) mencionan que el fin de las comunicaciones internas es “difundir la filosofía de la organización y mantener el espíritu corporativo a todos los niveles, de modo que todos participen en un modo de ser común” (p.152). Clasifican estas comunicaciones en verticales y horizontales, de acuerdo al sentido en que discurren.

Dentro de las comunicaciones verticales, se encuentran las descendentes y las ascendentes. Las primeras son todos los mensajes que la dirección emite a sus empleados. Las segundas son los mensajes que van desde cualquier instancia a alguna superior.

En cuanto a las comunicaciones horizontales, Sanz y González (2007) explican que se dan entre miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel. “Su objeto es conseguir la armonía en las decisiones de la empresa y su fluidez afecta de manera crucial a la marcha de los proyectos” (p. 153). Concluye, además, que la calidad de estas comunicaciones es vital para el trabajo en equipo, en las empresas donde se labore de esta forma.

### 3.7.2 *Comunicaciones externas*

Son las comunicaciones que se dan entre uno o varios miembros de la organización con las personas que no pertenecen a ella, según Ramos (1991). Añade que pueden efectuarse dentro o fuera de las instalaciones de la organización.

Bartoli (1992), clasifica las comunicaciones externas, según las dimensiones que abarcan. Así, la *comunicación externa operativa* es la que sostienen los integrantes de la organización con los asociados o interlocutores. La *comunicación externa estratégica* “...consiste ya en la constitución de una red, ya en una actitud de ‘vigía” (p.100). Finalmente, la *información externa de notoriedad* se refiere a la publicidad.

Fernández Collado (2002) menciona algunos de los diferentes públicos externos: accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etcétera; y agrega

que este tipo de comunicación busca mantener o hacer mejores las relaciones con esas audiencias, proyectar una imagen favorable o promover los productos y/o servicios de la empresa.

Por su parte, Sanz y González (2007) hacen una clasificación que depende del objetivo de la comunicación externa y el medio que emplea para transmitir los mensajes. En este sentido, las categorías son la publicidad comercial y la promoción.

Por medio de la publicidad comercial, se hace pública la existencia de nuevos productos y servicios, sus características y se estimula a que sean adquiridos. La promoción incluye las actividades dirigidas a apoyar la venta de productos y servicios de la organización o comunicar la imagen que desean proyectar.

### 3.8 *Entorno*

Para Mondría (2005) el entorno se limita a las fuerzas de diversa índole que se encuentran fuera de la empresa y la pueden afectar con sus variaciones al mercado y al proceso de toma de decisiones de Marketing y Comunicaciones en la organización.

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) emplean algunas premisas de la teoría de sistemas para definir lo que considera entorno. La primera de ellas es el hecho de que las organizaciones no son autosuficientes. De allí se deriva el supuesto de que las empresas interactúan con el ambiente que los rodea. En el ambiente se encuentra lo que él llama *elementos de acción*

*directa* o *grupos de interés* que son los que influyen directamente en las actividades de la empresa o son afectados por ellas.

Los grupos de interés se dividen en internos y externos. Los primeros son los que la organización contiene o tiene bajo su responsabilidad, como es el caso de los empleados. Los externos son los grupos, personas o entes que rodean a la institución, como por ejemplo, los proveedores y consumidores. (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996)

Partiendo de la premisa de que existen muchas fuerzas que ejercen influencia en una organización, Da Silva (2002) clasifica el entorno en tres categorías: general, de tareas e interno.

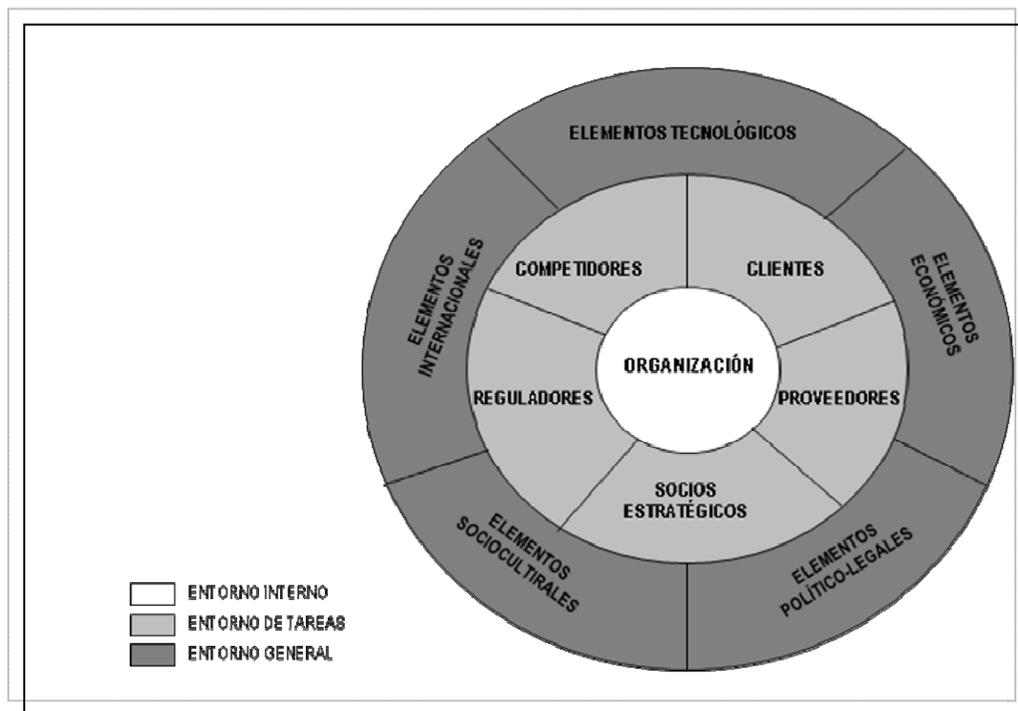


Figura 1. Elementos del entorno organizacional (tomada de Da Silva, 2002)

### 3.8.1 *Entorno general*

Da Silva (2002) define el entorno general como todos aquellos elementos externos que establecen los límites dentro de los cuales la empresa debe funcionar. También lo denomina *macroentorno* y añade que “está constituido por fuerzas indirectas del entorno externo que (...) influyen en el clima en el cual actúa la organización” (p.54)

Los elementos que la componen son:

- Elementos tecnológicos: son evoluciones del entorno externo que pueden influir en cómo se maneja el conocimiento en la organización y a nivel técnico en la producción. También pueden ejercer influencia en el tipo de bienes y /o servicios que ofrece la empresa. Las fuerzas tecnológicas exigen que se esté siempre a la vanguardia para no perder competitividad. (Da Silva, 2002)
- Elementos económicos: son factores cuyos cambios se reflejan en el área financiera. Agrega Da Silva (2002) que “las organizaciones deben estar siempre atentas para enfrentar los cambios de los indicadores claves de la economía, para así poder reducir al mínimo sus debilidades y capitalizar las oportunidades que su entorno le presenta” (p.55)
- Elementos político-legales: son todos los mecanismos regulatorios que influyen de manera indirecta pero fuerte en el ente. Añade que, globalmente, “las regulaciones provocan un aumento de los niveles de calidad de los bienes y de los servicios para el mercado, a la vez que incrementan los niveles de eficiencia y competitividad de las organizaciones” (Da Silva, 2002, p. 55)

- Elementos socioculturales: son fuerzas vitales para el desempeño de toda empresa. Estos factores producen transformaciones en el ámbito sociocultural que ejerce influencia sobre la demanda de bienes y servicios y actividades de la organización. (Da Silva, 2002)
- Elementos internacionales: el tamaño o la relevancia de estas fuerzas depende directamente de la relación que tenga una empresa con el extranjero, bien sea que tenga proveedores o competencia foráneos. Da Silva (2002) concluye que esta importancia aumenta si la organización decide internacionalizarse.

### 3.8.2 *Entorno de tareas*

Da Silva (2002) lo denomina también entorno específico y se diferencia del general en que este fija los límites de las operaciones de una organización en particular. No obstante, dichos límites no deben ser estáticos. Los elementos que lo componen son los siguientes:

- Clientes: son las “personas que compran los bienes o servicios de una organización” (Da Silva, 2002, p.56). Los clientes son muy diversos en cuanto a aspectos conductuales, psicológicos, demográficos, etc., y constituyen una fuerza determinante para el presente y el futuro de una compañía. Por ello, las empresas los estudian constantemente.
- Competidores: son todas aquellas organizaciones que adversan a una empresa en la contienda por conseguir consumidores, clientes y los recursos necesarios para que el ente opere. (Da Silva, 2002)

- Proveedores: son los que brindan a la empresa los recursos materiales y servicios que ésta requiere para su producción de bienes o su prestación de servicios. Ofrecen productos que para otras organizaciones son insumos. (Da Silva, 2002)
- Reguladores: son todos los elementos que tienen la potestad de influir en las políticas y operaciones de la empresa, mediante sistemas de control o legislaciones. Dentro de éstos se encuentran los organismos reguladores, que son entes gubernamentales cuya función es proteger a los consumidores y a unas empresas de otras; y las asociaciones de personas que se unen para proteger su área de actividad y ejercer influencia sobre la empresa. Éstos se denominan grupos de interés. (Da Silva, 2002)
- Socios estratégicos: son organizaciones que se asocian para el beneficio mutuo o para facilitar algunas tareas. (Da Silva, 2002)

### 3.8.3 *Entorno interno*

De acuerdo a Da Silva (2002), el entorno interno está “compuesto por sus propietarios, empleados, administradores y el lugar de trabajo, además de la cultura de la organización” (p.60)

- Propietarios: son los dueños de la empresa, quienes poseen los derechos legales de su dominio. (Da Silva, 2002)
- Empleados: conforman el recurso humano de una organización. Da Silva (2002) expresa que tal vez esto sea, a nivel interno, lo más valioso de la empresa.

- Administradores: es el comité que dirige la organización. Los designan los accionistas, propietarios o quien se encargue de la administración general del ente.
- Entorno físico: este elemento se refiere al lugar de trabajo, su estructura física y el trabajo que las personas llevan a cabo.

## **IV. MARCO REFERENCIAL**

### ***4.1 Universidad Católica Andrés Bello***

De acuerdo con el Estatuto Orgánico de la Universidad Católica Andrés Bello, en su artículo primero, la UCAB “es una institución de educación superior de la Compañía de Jesús. Su fundación fue decretada por el Episcopado Venezolano en el año de 1951 y realizada en Caracas el año de 1953 por la Compañía de Jesús, a quien pertenece a perpetuidad”. (UCAB, 2001, p.5)

Desde 1951, Carlos Guillermo Plaza estuvo tramitando la realización de una universidad católica en nuestro país. Pero esta idea sólo fue un proyecto hasta 1953. En agosto de ese año luego del decreto del Reglamento Orgánico de las Universidades Privadas, se autorizó el funcionamiento de la UCAB.

Las primeras facultades con que abrió sus puertas esta casa de estudios, en octubre de 1953, fueron Derecho e Ingeniería. Una a una fueron surgiendo el resto de las facultades, hasta llegar a la composición actual de la oferta académica de la Universidad Católica Andrés Bello.

#### ***4.1.1 Misión de la UCAB***

Según el Estatuto Orgánico de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB, 2001) en su artículo sexto, ordinal quinto, la misión de esta Universidad consta de varios aspectos expresados a continuación.

- a) Contribuir a la formación integral de la juventud universitaria, en su aspecto personal y comunitario, dentro de la concepción cristiana de la vida.
- b) Esforzarse por acelerar el proceso de desarrollo nacional, creando conciencia de su problemática y promoviendo la voluntad de su desarrollo. Por lo mismo, concederá especial importancia a la promoción de los recursos humanos y particularmente de la juventud, a fin de lograr la promoción de todo el hombre y de todos los hombres.
- c) Trabajar por la integración de América Latina y por salvaguardar y enriquecer su común patrimonio histórico-cultural; por la mutua comprensión y acercamiento de los pueblos de nuestro continente; por la implantación de la justicia social; por la superación de los prejuicios y contrastes que dividen y separan a las naciones, y por el establecimiento de la paz, fundada en hondo humanismo ecuménico.
- d) Irradiar su acción, especialmente a los sectores más marginados de la comunidad nacional.
- e) Promover el diálogo de las Ciencias entre sí y de éstas con la Filosofía y la Teología, a fin de lograr un saber superior, universal y comprensivo, que llene de sentido el quehacer universitario. (p.7 y 8)

#### 4.1.2 *Objetivos y fines de la UCAB*

Los objetivos y fines de la Universidad Católica Andrés Bello, están contenidos en el artículo sexto de su Estatuto Orgánico, donde proclama lo siguiente:

1. La Universidad es fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne a autoridades, profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre.
2. La Universidad es una Institución al servicio de la Nación y le corresponde colaborar en la orientación de la vida del país mediante su contribución doctrinaria en el esclarecimiento de los problemas nacionales.
3. La Universidad debe realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza: a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores, y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo y progreso.
4. La enseñanza universitaria se inspirará en un definido espíritu de democracia, de justicia social y de solidaridad humana, y estará abierta a todas las corrientes del pensamiento universal, las cuales se

expondrán y analizarán de manera rigurosamente científica. (UCAB, 2001, p. 6 y 7)

## *4.2 Dirección de Cultura*

Forma parte de las unidades de apoyo de la UCAB. Es extensión del Decanato de Desarrollo Estudiantil y dependiente del Rectorado. Según el Estatuto Orgánico de la Universidad Católica Andrés Bello, fue creada el 22 de enero de 1974. Su primera Directora fue la Licenciada Isabel Vera. Y actualmente está dirigida por la Licenciada Jannabell Hernández. (Dirección de Cultura, 2008, Antecedentes de la Dirección de Cultura)

La Dirección de Cultura busca la formación integral de los integrantes de la comunidad ucabista, mediante la realización de actividades culturales, eventos. Además pretende emplear la cultura como puente para conectar a la Universidad con la comunidad y su realidad social. (Dirección de Cultura, 2008, Dirección de Cultura)

### *4.2.1 Misión*

“Promover, apoyar y gestionar actividades culturales y académicas como contribución a la formación integral de los miembros de la comunidad ucabista.” (Dirección de Cultura, 2009, Misión, Visión y Valores)

#### 4.2.2 *Visión*

Ser la unidad de eje por excelencia en apoyo y desarrollo de iniciativas culturales y artísticas, tanto para la comunidad ucabista como para las comunidades que la circundan, que fortalezcan nuestra identidad sociocultural y genere opciones de esparcimiento cultural participativo, cercano y de calidad. (Dirección de Cultura, 2009, Misión, Visión y Valores)

#### 4.2.3 *Valores*

“Compromiso integral, creatividad, eficiencia, excelencia en el servicio, honestidad, responsabilidad”. (Dirección de Cultura, 2009, Misión, Visión y Valores)

#### 4.2.4 *Agrupaciones*

##### 4.2.4.1 *América Ensemble*

“Es una agrupación vocal-instrumental de música latinoamericana” (Dirección de Cultura, 2008, América Ensemble). Inició sus actividades en marzo del año 2000, como respuesta a la carencia de un grupo cultural de este estilo en la Universidad, por iniciativa de la Dirección de Cultura.

Su fundador fue el Licenciado en Música, Néstor Vilorio. Actualmente, ensemble está dirigido por el Profesor Orlando Molina. Dentro de los géneros

que se hallan en su repertorio se cuenta Calipso, Salsa, Merengue —tanto venezolano como dominicano—, la Bossanova, la Gaita de furro y de tambora, el Joropo y la Parranda.

“América Ensemble UCAB es un espacio no sólo para la expresión y divulgación de la música latinoamericana, sino también, para el aprendizaje musical teórico-práctico y el ejercicio de valores fundamentales para la vida personal y profesional”. (Dirección de Cultura, 2008, América Ensemble)

#### 4.2.4.2 *Coral UCAB*

Es el grupo cultural más antiguo de la Universidad Católica Andrés Bello. Es una agrupación polifónica vocal, fundada en el año 1964 por el Hermano Gregorio Lanz s.j. Entre los Directores con que ha contado a lo largo de su existencia están los Maestros Ángel Sauce, Gonzalo Castellanos Yumar y Andrés Sandoval Yánez.

Actualmente está dirigida por el Profesor Orlando Sandoval Martínez, quien tomó las riendas en 1997, aunque ya se desempeñaba como Subdirector desde 1972. Su repertorio contiene música sacra, folclórica, popular y sinfónico coral, géneros como el Merengue, el Joropo, el Vals y el Bolero. (Dirección de Cultura, 2008, Coral UCAB)

#### 4.2.4.3 *Danzas UCAB*

Es una agrupación que persigue integrar a la comunidad Ucabista y sus adyacencias al disfrute del movimiento dancístico. Fue fundada en 1995.

Tuvo al frente a la Licenciada en Danza Contemporánea, Johana Palma, quien la dirigió desde el año 2004.

Desde mediados de 2008 la dirección quedó a cargo del Profesor Ever Alexander Ochoa. Ofrece la inmersión en diversos géneros y tendencias que brinda actualmente la Danza Venezolana, desde lo folclórico y tradicional hasta lo contemporáneo. (Dirección de Cultura, 2009, Danzas UCAB)

#### *4.2.4.4 Grupo de Cámara Hermano Lanz*

Es una agrupación instrumental que fue creada en abril del año 2002, como iniciativa de su fundador, el Licenciado en Música Néstor Vilorio, y la Dirección de Cultura. Esto con el fin de brindar a la comunidad Ucabista la posibilidad de disfrutar y cultivar la música académica universal. Actualmente está dirigida por el Profesor Jaime De Armas.

Este ensamble de cámara moderno cuenta con la ejecución de instrumentos de cuerda, de viento y de metal. Y su repertorio es sumamente amplio variopinto. No discrimina géneros, épocas, estilos o regiones, sino que adapta cada pieza seleccionada, mediante arreglos correspondientes a la vanguardia musical. (Dirección de Cultura, 2009, Grupo de Cámara Hermano Lanz)

#### *4.2.4.5 Narracuentos*

Es un grupo que se dedica al estudio, desarrollo y aplicación de técnicas de Narración Oral. Fue fundado por el Profesor Armando Quintero

en 1993. Apoya las actividades que la UCAB lleva a cabo en los barrios adyacentes, en cuanto a desarrollo social y comunitario. Con frecuencia dictan talleres de formación en Narración Oral, en niveles básico especializado, para la comunidad ucabista. (Dirección de Cultura, 2008, Narracuentos)

#### 4.2.4.6 *Protocolo*

Es un grupo de Guías de Protocolo, integrado por estudiantes de diversas carreras. Fue creado en marzo de 1993, por iniciativa de la Dirección de Cultura, para prestar apoyo en el '1er Encuentro Nacional de la Sociedad Civil', realizado en el Aula Magna de la UCAB. La primera persona encargada de dirigir este grupo fue el entonces Director de Cultura, el Licenciado Marcos Ruz. Actualmente lo dirige la Licenciada Yenny Uribe. (Dirección de Cultura, 2009, Protocolo)

#### 4.2.4.7 *Teatro UCAB*

Es una agrupación cultural dedicada a montaje de obras sobre las tablas y a fomentar el aprendizaje de las técnicas actorales necesarias para llevar cada montaje a cabo. Se fundó en 1975 bajo el nombre de 'Teatro de Humanidades y Educación' con la Dirección de Marcos Reyes Andrade, por iniciativa del entonces Decano de la Facultad de Humanidades y Educación, padre Carlos Guillermo Plaza.

Desde 1979 ha estado dirigido por Virginia Aponte. Este grupo tiene como fundamento la docencia, la calidad y el trabajo social. "La vocación

actual del grupo involucra el trabajo de teatro con comunidades aledañas a la universidad como parte de la formación integral del miembro”. (Dirección de Cultura, 2008, Teatro UCAB)

#### 4.2.4.8 *Coral infantil UCAB*

Es una agrupación vocal infantil nacida en el último trimestre de 2007, por iniciativa de Juan Gorrín, su Director. La idea surgió de la carencia de una coral de niños en la UCAB a la vez que muchas otras universidades del país cuentan con este tipo de grupos. El coro empezó con ocho niños, familiares de integrantes de la comunidad ucabista. Luego abrió sus puertas a las comunidades vecinas y actualmente cuenta con más de treinta infantes.

En los ensayos, se imparten clases de técnica vocal, teoría y solfeo. El repertorio que manejan es popular, académico sencillo (en varios idiomas) y navideño. Uno de sus logros fue formar parte de la grabación del CD La UCAB canta y cuenta la navidad. Hasta ahora sus presentaciones han sido en eventos de la Alma Mater; no obstante, planean presentarse fuera del recinto. J. L. Gorrín (comunicación personal, marzo 3, 2009)

#### 4.2.4.9 *Grupo Vocal Experimental UCAB*

Es una agrupación que experimenta e integra diferentes elementos a nivel vocal. Está conformada por profesores, empleados, obreros y egresados de nuestra *Alma Mater*. Nació en febrero de 2006, como iniciativa de un grupo de profesores, con el apoyo de SIPUCAB, el Ing. Lorenzo Caldetey y la Dirección de Cultura. Su primer director fue Alexis Llamozas,

quien dirigió la agrupación hasta julio de 2006 y cedió su puesto al Profesor Carlos Malavé. En noviembre de ese año, el Grupo Vocal Experimental pasó a integrar el cúmulo de agrupaciones adscritas a la Dirección de Cultura.

Se caracterizan por una interpretación donde la gestualidad y un toque de jocosidad juegan un papel importante. “Aunque hay un predominio de la interpretación *a capella*, sus arreglos pueden estar, o no, acompañados por algunos instrumentos musicales tales como el teclado, la guitarra, el cuatro y percusión menor”. (Dirección de Cultura, 2009, Grupo Vocal Experimental).

## V. PLAN DE ACTIVIDADES

### 5.1 *Definición del Diseño y Tipo de investigación*

De acuerdo Kerlinger y Lee (2002) “la investigación no experimental es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables” (p.504)

El presente Trabajo Especial de Grado se cataloga como no experimental, ya que, no se manipularán las variables, sino que se hará una observación del fenómeno tal cual se da en su ambiente. No se armarán las situaciones, sólo se observarán las que ya existen (Hernández, Fernández y Baptista, 1998). Adicionalmente, es un estudio transversal, ya que los datos se recolectarán en un momento dado. (Hernández, Fernández y Baptista, 1998).

Según Sabino (2002), este estudio es de campo porque se trabajará con datos primarios, es decir, “se recogen de forma directa de la realidad” (p.64). Además, es una investigación exploratoria, porque busca ofrecer “...una visión general y sólo aproximada de los objetos de estudio” (Sabino, 2002, p.43).

Cea D’Ancona (1996) agrega que las investigaciones exploratorias no son un fin en sí mismo, sino que “pueden sugerir los métodos de investigación que podrían proporcionar respuestas definitivas” (Babbie, 1992, en Cea D’Ancona, 1996, p.108). En este caso, del presente estudio se podrá derivar la realización de una estrategia comunicacional para la Dirección de Cultura, sobre la base del diagnóstico que acá resulte.

## 5.2 Operacionalización de Variables

De acuerdo a Trak (2002), para realizar una auditoría de identidad corporativa se pueden sistematizar las variables, tomando como punto de partida los elementos que integran esta identidad. Así, el entorno sería una variable independiente, ya que todo cambio en éste puede influir en cualquier nivel de la empresa.

Trak (2002) explica que el entorno como factor externo a la organización “...modifica casi invariablemente la identidad de una corporación y en consecuencia la imagen que perciben sus distintas audiencias” (p.191)

Las variables dependientes, expresa Trak (2002), son todos aquellos factores que sufren algún tipo de modificación, producto de la influencia de las variables independientes. En esta categoría se encuentran los elementos que integran los lineamientos estratégicos de la organización: la misión, la visión, los valores y objetivos; además de la cultura organizacional, las comunicaciones internas y externas, ya que todas estas se afectan por los cambios en el entorno.

En este sentido, cada una de las variables que comprende la auditoría de identidad constituye un módulo distinto al momento de la aplicación de la metodología propuesta, a fin de segmentar el concepto de identidad organizacional en cuatro vertientes fundamentales y, al mismo tiempo, recomponer el todo corporativo partiendo del análisis detallado de las partes que lo conforman. (Trak, 2002, p. 191)

Para este Trabajo Especial de Grado, se hace una operacionalización de variables basada sobre la realizada por Trak (2002). En la Tabla 1 se presentan los módulos que conforman su propuesta metodológica para evaluar la identidad corporativa de una organización, empresa o unidad.

Cada módulo está descompuesto en las dimensiones a estudiar, mediante el empleo de técnicas de recolección de datos correspondiente. Estos instrumentos son propios de los métodos cualitativos o cuantitativos.

Cada una de las dimensiones tiene un indicador. “La construcción de un indicador concreto y aplicable a casos particulares permitirá determinar los aspectos de la unidad a estudiar, y los datos que se han de recoger. Estos indicadores suelen circunscribirse al concepto determinado para el que se emplean y a la organización objeto de estudio.” (Trak, 2002, p.191-192)

Además, de cada dimensión deviene un ítem, que es la pregunta clave cuya respuesta satisface el estudio de dicha dimensión. Finalmente, los otros elementos presentes en esta operacionalización de variables son las fuentes a las que se recurre y los instrumentos que se aplican para llegar a la respuesta buscada.

Tabla 1. Operacionalización de las Variables (basada sobre Trak, 2002)

VARIABLES	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Fuente	Instrumento
Entorno	Medio externo que rodea al Departamento.	-Fuerzas sociales	Integrantes de la Dirección de Cultura	¿Qué fuerzas sociales influyen en la Dirección?	Matriz de contenido	Entrevista.
		-Fuerzas tecnológicas	Internet	¿Qué fuerzas tecnológicas influyen en la Dirección?		
		-Fuerzas políticas	Medidas adoptadas por la Universidad	¿Qué fuerzas políticas influyen en la Dirección?		
		-Fuerzas económicas	Medidas adoptadas por la Universidad	¿Qué fuerzas económicas influyen en la Dirección?		
Lineamientos estratégicos	Formulación, ejecución y evaluación de misión visión, objetivos y acciones que permitirán al Departamento lograr sus metas.	-Misión	Misión de la Dirección	¿Cuál es la misión del Departamento?	Personas	Entrevista.
		-Visión	Visión de la Dirección	¿Cuál es la visión del Departamento?		
		-Objetivos estratégicos	Objetivos de la Dirección	¿Cuáles son los objetivos estratégicos del Departamento?		
Cultura Corporativa	Conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidos y transmitidos por el Departamento, que son adquiridos a lo largo del tiempo y que han resultado exitosos para el logro de sus objetivos.	-Fundadores	Fundadores de la Dirección	¿Quién fundó el Departamento?	Personas	Entrevista. Encuesta.
		-Historia	Bitácora de la Dirección	¿Cómo es la historia del Departamento?		
		-Oficio	Labores que realiza la Dirección	¿A qué se dedica el Departamento?		
		-Valores	Valores de la Dirección	¿Cuáles son los valores del Departamento?		
		-Signos	Expresiones de la Dirección	¿Cuáles son los signos del Departamento?		
		-Símbolos	Expresiones de la Dirección	¿Cuáles son los símbolos del Departamento?		
Comunicación Organizacional	Conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes del Departamento, y entre éste y su entorno.	-Internas	Medio Mensaje Audiencia Vocero	¿Cómo son las comunicaciones internas de la Dirección?	Personas Directores Personal	Entrevista. Encuesta
		-Externas	Medio Mensaje Audiencia Vocero	¿Cómo son las comunicaciones externas de la Dirección?		

### 5.3 Definición de Técnicas de medición y evaluación

Trak (2002) condensó en la Tabla 2, el cruce de variables y métodos para abordar cada unidad auditable.

Tabla 2. *Cruce Variables-Métodos (tomada de Trak, 2002)*

Abordaje metodológico/ Unidad auditable	Análisis de documentos	Observación	Entrevistas	Encuestas	Historias de vida	Focus group	Análisis de contenido
Análisis de entorno	✓					✓	✓
Análisis estratégico de la organización	✓		✓				✓
Estudio de la cultura organizacional	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Estudio de las comunicaciones	✓	✓		✓			✓

A efectos de esta investigación, se requiere adquirir información tanto cualitativa como cuantitativa. Para ello, se emplearán la entrevista y la encuesta.

#### 5.3.1 Entrevista

Acevedo y López (1998) expresan que la entrevista es la herramienta más efectiva para lograr obtener información, debido a que es "...un instrumento de precisión que nos ayuda en la medida en que se sostiene en la interrelación humana, o sea, en los hombres, y estos son la fuente de toda información."(p.8)

Definen la entrevista como “...una forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información en relación a un objetivo” (Acevedo y López, 1998, p.10)

De acuerdo a Toro y Parra (2006), la entrevista es “...una estrategia que en términos generales puede definirse como una conversación para que la gente hable sobre lo que sabe, piensa y cree, una situación en la cual una persona obtiene información sobre algo interrogando a otra”. (p.169)

Para los fines de este trabajo, se entrevistará al Decano de Desarrollo Estudiantil, Sr. Rubén Peñalver, ya que la Dirección que se estudia está adscrita a este decanato; y a la Directora de Cultura, Sra. Jannabell Hernández. Su selección se debió a que son personas claves dentro de dicha Dirección, por los cargos que ejercen. Los resultados de estas entrevistas serán vaciados en una matriz de contenidos de la cual se generará el otro instrumento que será aplicado al resto de la muestra.

### 5.3.2 *Encuesta*

Rojas, Fernández y Pérez (1998) definen la encuesta como:

“... una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recogen y analizan una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características.” (p.40)

Para Fernández (2004) “la técnica de la encuesta es la metodología más utilizada para la obtención de información primaria.” (p.99) Dentro de las razones que esgrime este autor para explicar el uso tan frecuente de las encuestas, se encuentran la posibilidad de obtener información específica y la rapidez con que se puede recabar gran cantidad de datos.

Además de lo anterior, Fernández (2004) expresa que las encuestas son fáciles de aplicar. Cuentan con un amplio espectro, en cuanto a presupuesto se refiere, y son flexibles, ya que se pueden aplicar conjuntamente con otras técnicas.

Para la realización de esta auditoría, se encuestará al resto de la muestra, compuesta por los directores de las agrupaciones adscritas a la Dirección de Cultura, el treinta por ciento de sus integrantes y el mismo porcentaje de los trabajadores de esta Dirección.

La finalidad de esta encuesta es obtener datos que sirvan para contrastar con la información recogida en las entrevistas iniciales. Por medio de este contraste se podrá determinar si la realidad de lo que perciben los encuestados se corresponde con lo que quiere proyectar la Dirección de Cultura, en términos de identidad corporativa.

#### *5.4 Actividades de la pasantía*

- Definir muestra.
- Definir instrumentos.
- Definir el plan de investigación.
- Reuniones con tutor empresarial.

- Información de la unidad.
- Diseño definitivo de instrumento.
- Validación de instrumento.
- Aplicación de instrumento.
- Reuniones con los tutores para determinar análisis.
- Análisis de resultados.
- Presentación de resultados a tutores.
- Elaboración de conclusiones.
- Validación de conclusiones.
- Propuesta de recomendaciones.

## **VI. DESARROLLO DE PASANTÍA**

Para la realización del presente Trabajo Especial de Grado se seleccionó una muestra que incluyó a la Directora de Cultura, Sra. Jannabell Hernández y al Decano de Desarrollo Estudiantil, Sr. Rubén Peñalver. A ellos, se les aplicó una entrevista (Anexos A y B), con el fin de obtener información clave sobre la Dirección de Cultura.

Este instrumento fue corregido y validado por la Profesora Rafi Ascanio, la Profesora Diana Montero y el Profesor Jorge Ezenarro. Ambas entrevistas posteriormente fueron vaciadas en una matriz de contenidos (Anexo C), cuya finalidad fue extraer la información relevante y contrastar las respuestas de cada personaje.

Basada sobre dicha matriz, se realizó luego una encuesta (Anexo D) que fue aplicada al resto de la muestra, compuesta por el treinta por ciento de los trabajadores de la Dirección de Cultura y el mismo porcentaje de los integrantes activos de cada agrupación, incluyendo a sus directores. El propósito de esta encuesta era medir aspectos sobre las comunicaciones de la Dirección, además de su identidad, imagen y cultura corporativas.

En el caso de la Coral Infantil, sólo se le aplicó la encuesta al Director, Profesor Juan Gorrín. Esto se debió a que los integrantes de esta agrupación son niños y, por lo tanto, no entran dentro de la población considerada como medible para los fines de esta investigación.

## 6.1 Análisis de datos y presentación de resultados

Se aplicaron un total de sesenta encuestas. La frecuencia de edades está representada por Gráfico 1. Como se puede apreciar, el mayor porcentaje de la muestra estuvo entre 18 y 23 años de edad, lo que corresponde con la edad promedio de un estudiante universitario.

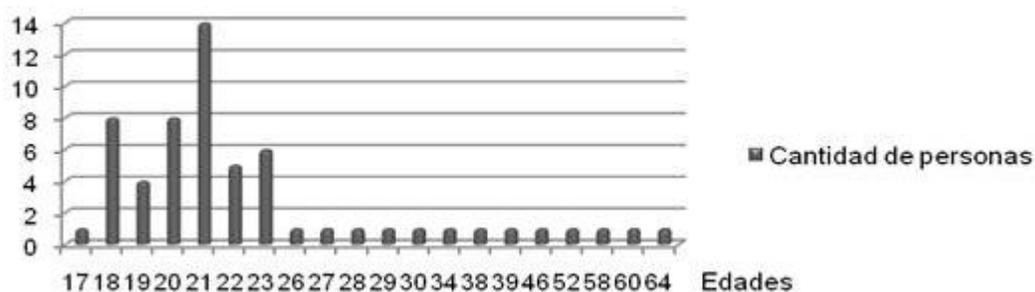


Gráfico 1. Frecuencia de edades

El Gráfico 2 muestra la cantidad de personas encuestadas que pertenecen a cada agrupación. La barra más alta corresponde a Teatro UCAB, lo cual indica que es el grupo cultural que tiene más integrantes dentro de la universidad. Lo siguen la Coral UCAB y Protocolo. Por razones previamente expuestas, la representación de la Coral infantil se limitó a su Director. Las agrupaciones con menos integrantes resultaron el Grupo de Cámara Hermano Lanz, Narracuentos y Danzas UCAB.

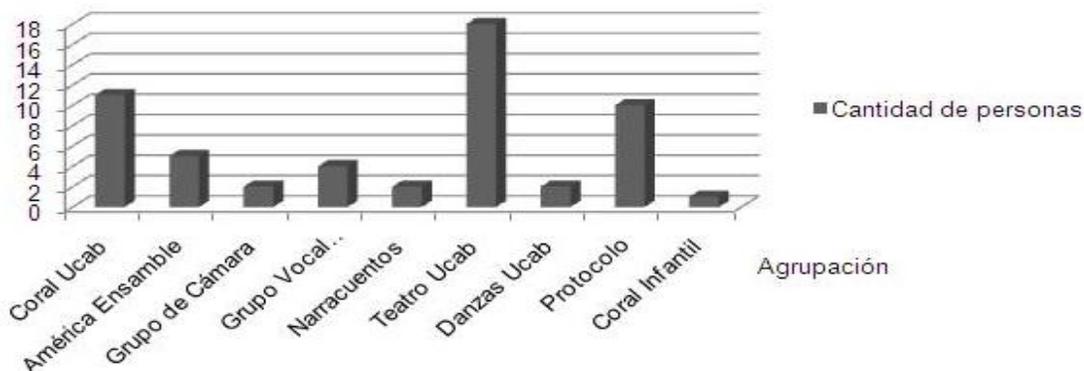


Gráfico 2. Frecuencia de integrantes por agrupación

En la Tabla 3, se observa la frecuencia del grado de acuerdo con respecto a la misión de la Dirección de Cultura, expresada por J. Hernández (comunicación personal, febrero, 17, 2009): “La razón de ser de la Dirección de Cultura es gestionar eventos culturales en la universidad”. Como se muestra, la mayoría de personas estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación.

Tabla 3. Frecuencia de Grado de Acuerdo con Afirmación 1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
<b>Válido</b>	<b>Total desacuerdo</b>	3	5,0	5,1	5,1
	<b>Parcial desacuerdo</b>	1	1,7	1,7	6,8
	<b>Parcial acuerdo</b>	4	6,7	6,8	13,6
	<b>Acuerdo</b>	20	33,3	33,9	47,5
	<b>Total acuerdo</b>	31	51,7	52,5	100,0
	<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>98,3</b>	<b>100,0</b>	
<b>Perdido</b>	<b>Sistema</b>	<b>1</b>	<b>1,7</b>		
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100,0</b>		

La frecuencia del grado de acuerdo con la segunda afirmación: “Asocio fácilmente cualquier actividad cultural que se realice dentro del campus universitario con la Dirección de Cultura” se expresa en la Tabla 4. Allí se observa que, si bien la tendencia fue a estar de acuerdo con la afirmación, hubo un 31,7% de las personas encuestadas que presentó algún grado de desacuerdo al respecto.

Tabla 4. Frecuencia de Grado de Acuerdo con Afirmación 2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
<b>Válido</b>	<b>Total desacuerdo</b>	3	5,0	5,0	5,0
	<b>Desacuerdo</b>	6	10,0	10,0	15,0
	<b>Parcial desacuerdo</b>	10	16,7	16,7	31,7
	<b>Parcial acuerdo</b>	9	15,0	15,0	46,7
	<b>Acuerdo</b>	14	23,3	23,3	70,0
	<b>Total acuerdo</b>	18	30,0	30,0	100,0
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

En la Tabla 5, se aprecia la frecuencia del grado de acuerdo con la siguiente afirmación: “La Dirección de Cultura promueve la formación integral de los estudiantes por medio de actividades culturales”. Se observa que hay una tendencia importante a estar de acuerdo. No obstante, un 26,7% difirió de lo que se afirma.

Tabla 5. Frecuencia de Grado de Acuerdo con Afirmación 3

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
<b>Válido</b>	<b>Total desacuerdo</b>	3	5,0	5,0	5,0
	<b>Desacuerdo</b>	5	8,3	8,3	13,3
	<b>Parcial desacuerdo</b>	8	13,3	13,3	26,7
	<b>Parcial acuerdo</b>	8	13,3	13,3	40,0
	<b>Acuerdo</b>	13	21,7	21,7	61,7
	<b>Total acuerdo</b>	23	38,3	38,3	100,0
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

En la Tabla 6, se muestra la frecuencia del grado de acuerdo con respecto a la afirmación: “El apoyo en cuanto a equipos, auditorios, asesorías y protocolo forma parte de las funciones primordiales de la Dirección de Cultura”. Esto fue aseverado por la Directora de Cultura durante la entrevista. Expresó que es la otra vertiente de la misión de dicha Dirección.

Tabla 6. Frecuencia de Grado de Acuerdo con Afirmación 4

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
<b>Válido</b>	<b>Total desacuerdo</b>	1	1,7	1,7	1,7
	<b>Desacuerdo</b>	8	13,3	13,3	15,0
	<b>Parcial desacuerdo</b>	4	6,7	6,7	21,7
	<b>Parcial acuerdo</b>	6	10,0	10,0	31,7
	<b>Acuerdo</b>	10	16,7	16,7	48,3
	<b>Total acuerdo</b>	31	51,7	51,7	100,0
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Se aprecia en la Tabla 6 que los porcentajes más altos se encuentran concentrados en las opciones de acuerdo y total acuerdo. Esto indica que hubo concordancia entre lo expresado por J. Hernández (comunicación personal, febrero, 17, 2009) y lo que perciben los encuestados con respecto

al apoyo que presta la Dirección de Cultura en cuestión de equipos, asesorías, auditorios y protocolo.

La quinta afirmación extraída de la matriz de contenidos (Anexo C) fue “La Dirección de Cultura está llena de espacios y oportunidades para su crecimiento personal integral”. La frecuencia del grado de acuerdo al respecto se expresa en la Tabla 7. Allí se observa que el grueso de la muestra opinó que la Dirección de Cultura sí le ofrece oportunidades y espacios donde puede crecer integralmente como persona, ya que las frecuencias más altas se encuentran en las opciones de parcial acuerdo, acuerdo y total acuerdo.

Tabla 7. Frecuencia de Grado de Acuerdo con Afirmación 5

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
<b>Válido</b>	<b>Total desacuerdo</b>	4	6,7	6,8	6,8
	<b>Desacuerdo</b>	2	3,3	3,4	10,2
	<b>Parcial desacuerdo</b>	6	10,0	10,2	20,3
	<b>Parcial acuerdo</b>	20	33,3	33,9	54,2
	<b>Acuerdo</b>	9	15,0	15,3	69,5
	<b>Total acuerdo</b>	18	30,0	30,5	100,0
<b>Total</b>		<b>59</b>	<b>98,3</b>	<b>100,0</b>	
<b>Perdido</b>	<b>Sistema</b>	1	1,7		
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100,0</b>		

En la Tabla 8, se manifiesta la frecuencia del grado de acuerdo que expresaron los encuestados en relación a la afirmación siguiente: “La Dirección de Cultura brinda a las comunidades adyacentes a la UCAB una opción de esparcimiento cultural, cercano y de calidad”. Esto fue parte de la visión que la Sra. Jannabell Hernández expresó tener en la Dirección.

Los encuestados tendieron a estar de acuerdo con la afirmación, según lo que se observa en la Tabla 8, ya que el mayor porcentaje se concentra en las opciones de parcial acuerdo, acuerdo y total acuerdo. Esto

indica que La Dirección de Cultura está bien encaminada a cumplir esta parte de la visión que tiene propuesta.

Tabla 8. Frecuencia de Grado de Acuerdo con Afirmación 6

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
<b>Válido</b>	<b>Total desacuerdo</b>	4	6,7	6,8	6,8
	<b>Desacuerdo</b>	2	3,3	3,4	10,2
	<b>Parcial desacuerdo</b>	6	10,0	10,2	20,3
	<b>Parcial acuerdo</b>	20	33,3	33,9	54,2
	<b>Acuerdo</b>	9	15,0	15,3	69,5
	<b>Total acuerdo</b>	18	30,0	30,5	100,0
<b>Total</b>		<b>59</b>	<b>98,3</b>	<b>100,0</b>	
<b>Perdido</b>	<b>Sistema</b>	<b>1</b>	<b>1,7</b>		
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100,0</b>		

En la Tabla 9, se expone la frecuencia de grado de acuerdo con respecto a la afirmación número siete: “El símbolo y el slogan de la Dirección de Cultura van acorde a la personalidad de dicha Dirección”. Se puede observar que aun cuando la mayoría presentó algún grado de acuerdo con esta afirmación, hubo un porcentaje bastante importante (45,6%) de encuestados que difirieron de algún modo.

Tabla 9. Frecuencia de Grado de Acuerdo con Afirmación 7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
<b>Válido</b>	<b>Total desacuerdo</b>	9	15,0	15,8	15,8
	<b>Desacuerdo</b>	10	16,7	17,5	33,3
	<b>Parcial desacuerdo</b>	7	11,7	12,3	45,6
	<b>Parcial acuerdo</b>	15	25,0	26,3	71,9
	<b>Acuerdo</b>	8	13,3	14,0	86,0
	<b>Total acuerdo</b>	8	13,3	14,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>95,0</b>	<b>100,0</b>	
<b>Perdido</b>	<b>Sistema</b>	<b>3</b>	<b>5,0</b>		
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100,0</b>		

Con respecto al grado de acuerdo con la afirmación “Me identifico con la Dirección de Cultura de la UCAB”, la Tabla 10 expresa su frecuencia. Se aprecia que la tendencia es a estar de acuerdo, en líneas generales. No

obstante, un 30,5% de la muestra manifestó no sentirse identificado con esta Dirección, a pesar de estar vinculado a ella por las agrupaciones.

Tabla 10. Frecuencia de Grado de Acuerdo con Afirmación 8

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
<b>Válido</b>	<b>Total desacuerdo</b>	4	6,7	6,8	6,8
	<b>Desacuerdo</b>	7	11,7	11,9	18,6
	<b>Parcial desacuerdo</b>	7	11,7	11,9	30,5
	<b>Parcial acuerdo</b>	11	18,3	18,6	49,2
	<b>Acuerdo</b>	10	16,7	16,9	66,1
	<b>Total acuerdo</b>	20	33,3	33,9	100,0
	<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>98,3</b>	<b>100,0</b>	
<b>Perdido</b>	<b>Sistema</b>	<b>1</b>	<b>1,7</b>		
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100,0</b>		

La Tabla 11 expone la frecuencia de grado de acuerdo con la siguiente afirmación: “En la Dirección de Cultura encuentro espacios y agrupaciones donde vivir mi vida universitaria”. Allí se manifiesta que la mayoría de la muestra (88%) estuvo de acuerdo en algún grado con lo que se asevera.

Tabla 11. Frecuencia de Grado de Acuerdo con Afirmación 9

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
<b>Válido</b>	<b>Total desacuerdo</b>	2	3,3	3,4	3,4
	<b>Desacuerdo</b>	2	3,3	3,4	6,9
	<b>Parcial desacuerdo</b>	3	5,0	5,2	12,1
	<b>Parcial acuerdo</b>	12	20,0	20,7	32,8
	<b>Acuerdo</b>	15	25,0	25,9	58,6
	<b>Total acuerdo</b>	24	40,0	41,4	100,0
	<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>96,7</b>	<b>100,0</b>	
<b>Perdido</b>	<b>Sistema</b>	<b>2</b>	<b>3,3</b>		
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100,0</b>		

La décima afirmación es “La imagen que percibo de la Dirección de Cultura está alineada con la imagen que tengo de la universidad”. Como expone la Tabla 12, la muestra tendió a opinar que la imagen de la Dirección

está alineada con la que perciben de la UCAB. Sin embargo, un porcentaje de 28,3% no estuvo de acuerdo con esta afirmación.

Tabla 12. Frecuencia de Grado de Acuerdo con Afirmación 10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulativo
<b>Válido</b>	<b>Total desacuerdo</b>	4	6,7	6,7	6,7
	<b>Desacuerdo</b>	5	8,3	8,3	15,0
	<b>Parcial desacuerdo</b>	8	13,3	13,3	28,3
	<b>Parcial acuerdo</b>	18	30,0	30,0	58,3
	<b>Acuerdo</b>	12	20,0	20,0	78,3
	<b>Total acuerdo</b>	13	21,7	21,7	100,0
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Al cruzar la variable agrupación con el resto, se halló relación entre ésta y el grado de acuerdo con respecto a que gestionar eventos culturales es la razón de ser de la Dirección de Cultura, ya que la significancia aproximada dio un valor de 0,61. En el Gráfico 3 se observa que las agrupaciones que estuvieron más de acuerdo con esta afirmación fueron la Coral, Teatro y Protocolo.

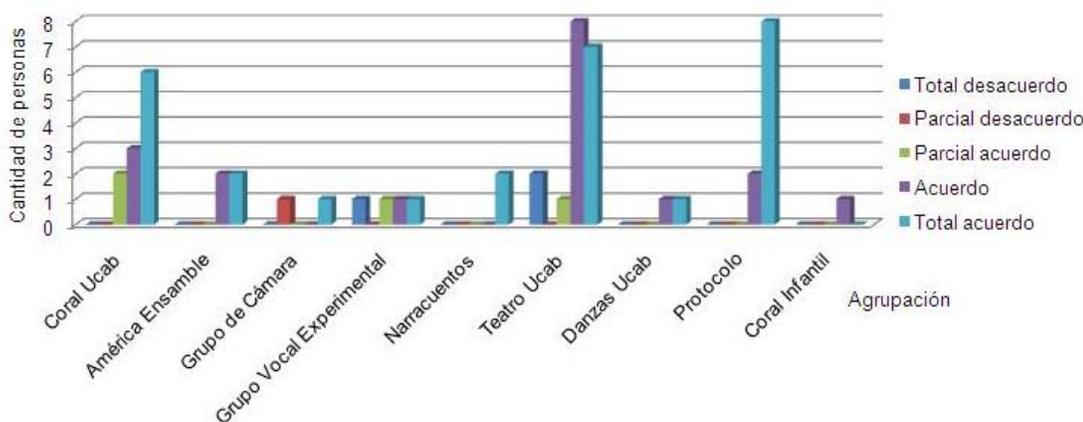


Gráfico 3. Cruce agrupación / grado de acuerdo con afirmación 1

El Gráfico 4 muestra el cruce de la variable agrupación con el grado de acuerdo con respecto a la concordancia entre la personalidad de la Dirección

de Cultura y su slogan y símbolo. La significancia aproximada de este cruce dio 0,038, por lo tanto existe relación entre estas dos variables.

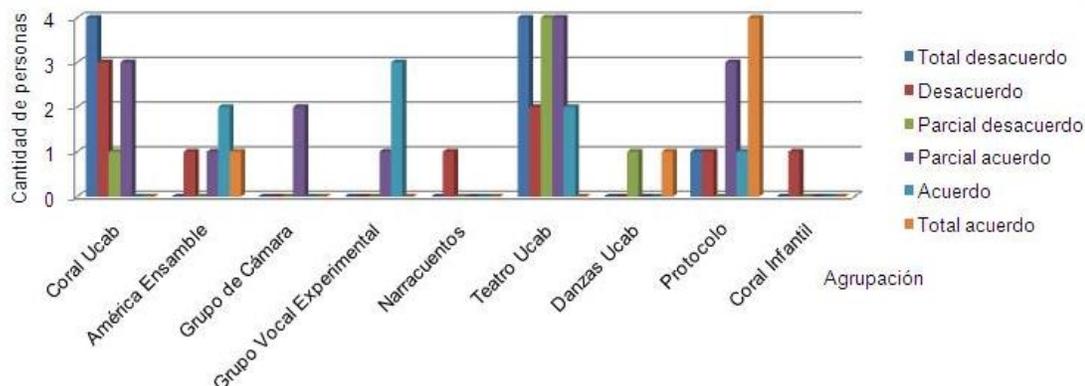


Gráfico 4. Cruce agrupación / grado de acuerdo con afirmación 7

Los grupos que presentaron un mayor desacuerdo con esta afirmación fueron la Coral y Teatro. En contraste, Protocolo presentó la mayor cantidad de personas que estuvieron totalmente de acuerdo.

El Gráfico 5 expone que Protocolo fue la agrupación con mayor cantidad de personas que estuvieron de parcial a totalmente de acuerdo con que la imagen de la Dirección está alineada con la de la UCAB.

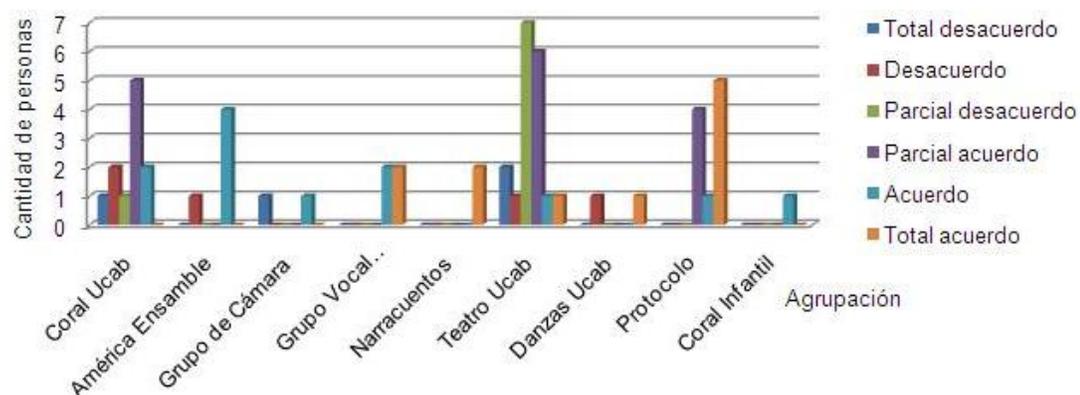


Gráfico 5. Cruce agrupación/grado de acuerdo con afirmación 10

En agrupaciones como el Grupo Vocal Experimental, Narracuentos y Danzas, la totalidad de la muestra estuvo de acuerdo en algún grado con la

afirmación. En la Coral, la mayor cantidad de personas estuvo parcialmente de acuerdo, mientras que en Teatro ocurrió que fue casi la misma cantidad de personas la que presentó acuerdo y desacuerdo parciales.

La relación entre la agrupación y el grado de acuerdo con respecto a la percepción alineada de las imágenes de la Dirección de Cultura y la universidad no es producto del azar, sino que se establece por una significancia aproximada de 0,004.

En el caso del cruce de la agrupación con la opinión de que la disciplina es un valor de la Dirección de Cultura, la significancia aproximada resultó ser de 0,060. Esto indica que existe relación entre ambas variables. Como muestra el gráfico 6, un total de cuarenta encuestados opinaron que este valor está presente en la Dirección; mientras que quince de ellos expresaron lo contrario.

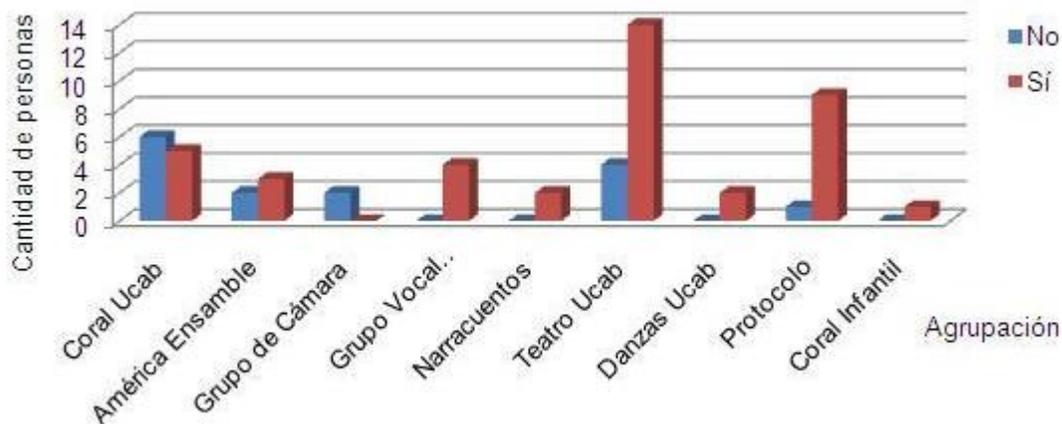


Gráfico 6. Cruce agrupación / disciplina en la dirección de cultura

El gráfico 7 expone el cruce entre la variable agrupación y la excelencia en el servicio como valor presente en la Dirección de Cultura. La relación entre ambas variables se establece por una significancia de 0,017.

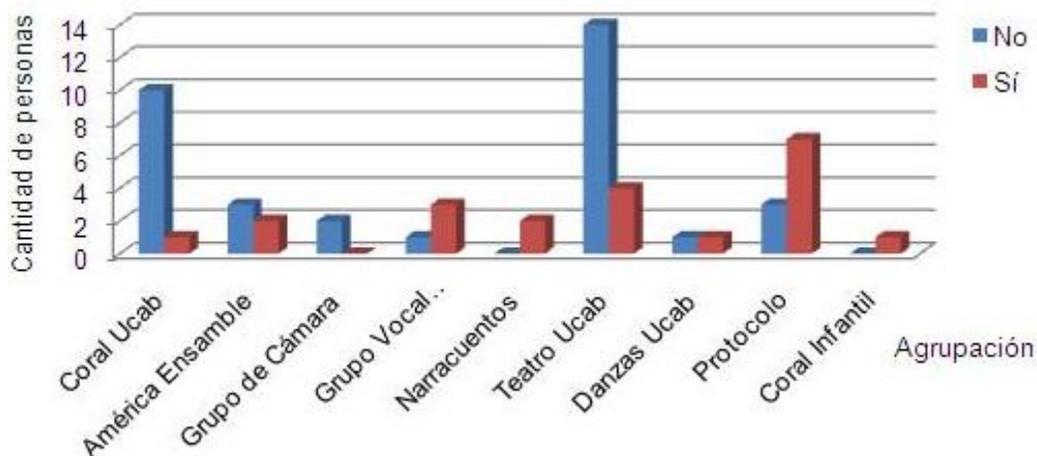


Gráfico 7. Cruce agrupación / excelencia en el servicio en dirección de cultura

De acuerdo a lo que muestra el Gráfico 7, de los cincuenta y cinco encuestados, treinta y cuatro opinaron que este valor no está presente en la Dirección. Esta tendencia estuvo más marcada en agrupaciones como Teatro y Coral, mientras que Protocolo, el Grupo Vocal Experimental y Narracuentos se inclinaron por la opción contraria.

La relación entre la agrupación a la que se pertenece y la solidaridad como valor de la Dirección de Cultura se da por una significancia aproximada de 0,029. En el Gráfico 8, se manifiesta el cruce de este par de variables.

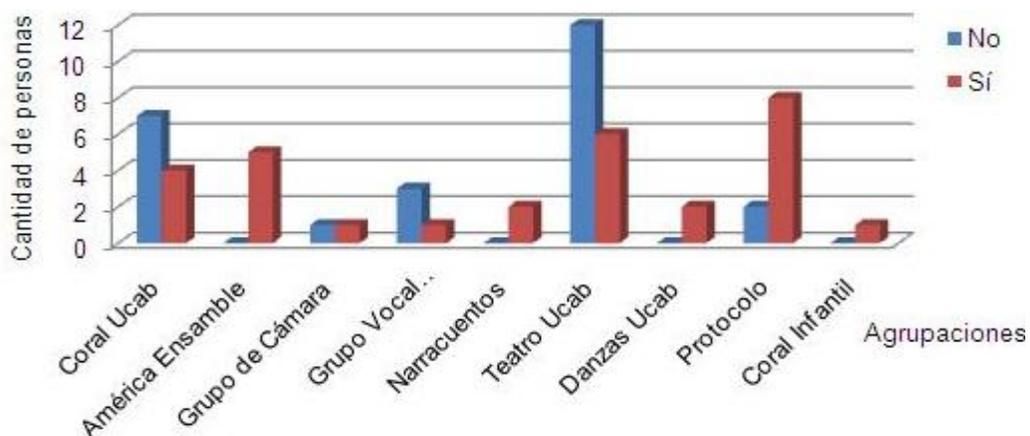


Gráfico 8. Cruce agrupación / solidaridad en la dirección de cultura

A pesar de que el total de personas que se inclinaron por la opción del no (veinticinco) fue casi igual al total de encuestados que opinaron que la solidaridad sí está presente en la Dirección de Cultura (treinta), se nota que en casi todas las agrupaciones hubo tendencias muy marcadas por una u otra opción, de acuerdo al Gráfico 8.

En agrupaciones como la Coral, el Grupo Vocal Experimental y Teatro fue mucho más acentuada la percepción de que la solidaridad no es un valor de la Dirección. En contraste, América Ensemble, Narracuentos, Danzas UCAB y Protocolo presentaron una marcada inclinación por la opción del sí.

Al cruzar la variable agrupación con la responsabilidad como valor de la Dirección de Cultura se encontró una significancia aproximada de 0,039. De allí que estén relacionadas ambas variables.

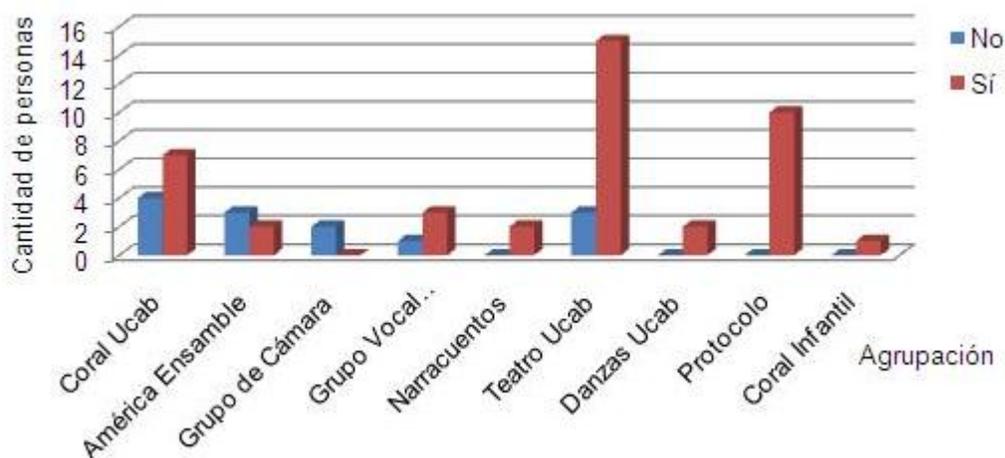


Gráfico 9. Cruce agrupación / responsabilidad en la dirección de cultura

A excepción del América Ensemble y del Grupo de Cámara Hermano Lanz, la muestra tendió definitivamente a opinar que la responsabilidad está presente como valor en la Dirección de Cultura. En los grupos en los que se observó más dicha tendencia, según el Gráfico 9, fueron Teatro y Protocolo.

En su totalidad la honestidad fue percibida como valor en la Dirección por veintitrés de los encuestados. A su vez, treinta y dos personas opinaron lo contrario. La significancia aproximada de esta relación es de 0,009. Al observar el Gráfico 10, se nota que la opción del no fue mayoritaria en agrupaciones como la Coral, el Ensemble y Teatro; mientras que el sí predominó en Narracuentos, Danzas UCAB y Protocolo.

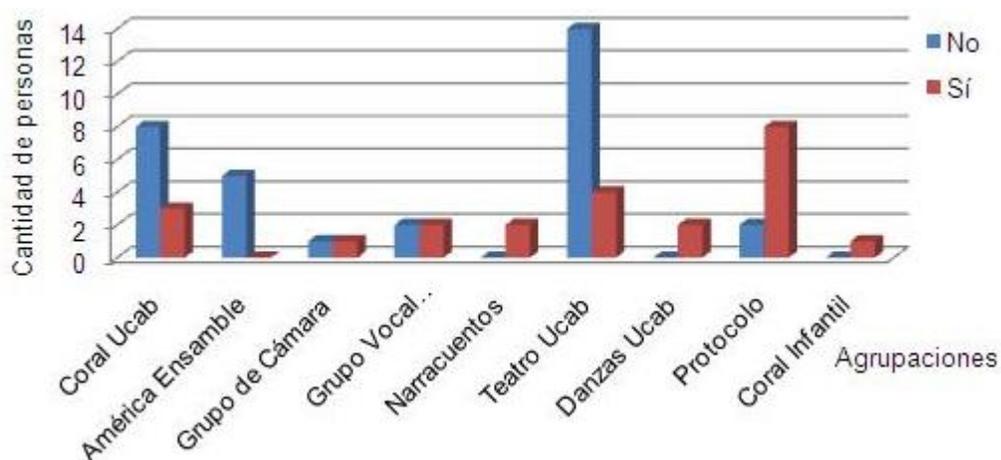


Gráfico 10. Cruce agrupación / honestidad en la dirección de cultura

Luego de cruzar la agrupación con la excelencia como valor de la Dirección de Cultura, se encontró una significancia de 0,062 que establece la relación entre estas variables. Como muestra el Gráfico 11, la Coral fue la agrupación que mostró la tendencia más acentuada a opinar que la excelencia no es un valor de la Dirección de Cultura.

La misma tendencia siguieron el Grupo de Cámara y Teatro, aunque en este último la diferencia no fue muy grande con respecto al número de personas que opinaron que dicho valor sí está presente. Por su parte, Narracuentos, Danzas y Protocolo mostraron el mayor número de encuestados que pensaron que la excelencia es un valor de la Dirección.

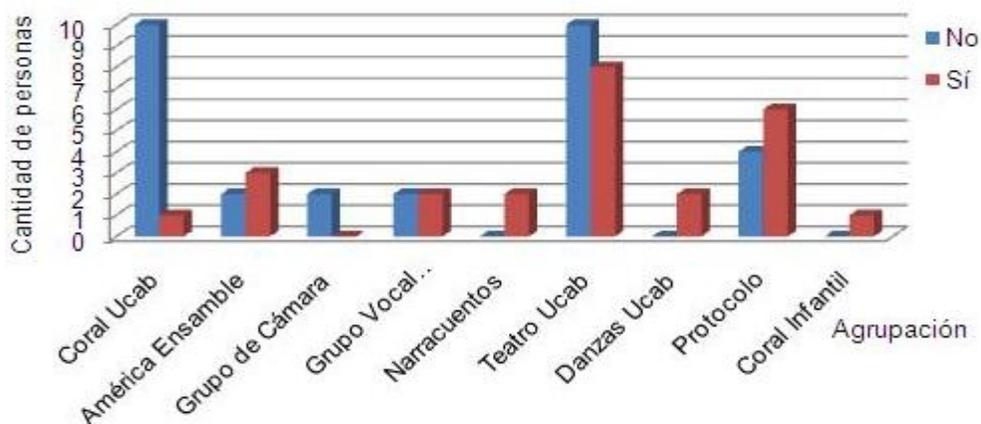


Gráfico 11. Cruce agrupación / excelencia en la dirección de cultura

Dentro de las agrupaciones culturales de la universidad, hubo una fuerte tendencia a opinar que los valores de la Dirección de Cultura están alineados con los de la universidad. La relación entre ambas variables se debe a que la significancia aproximada de este cruce resultó 0,073.

En el Gráfico 12 se pone de manifiesto el gran número de personas que están de acuerdo con que los valores de esta Dirección y los de la universidad concuerdan. Sumaron un total de cuarenta y siete encuestados; mientras los que opinaron de modo adverso fueron ocho.

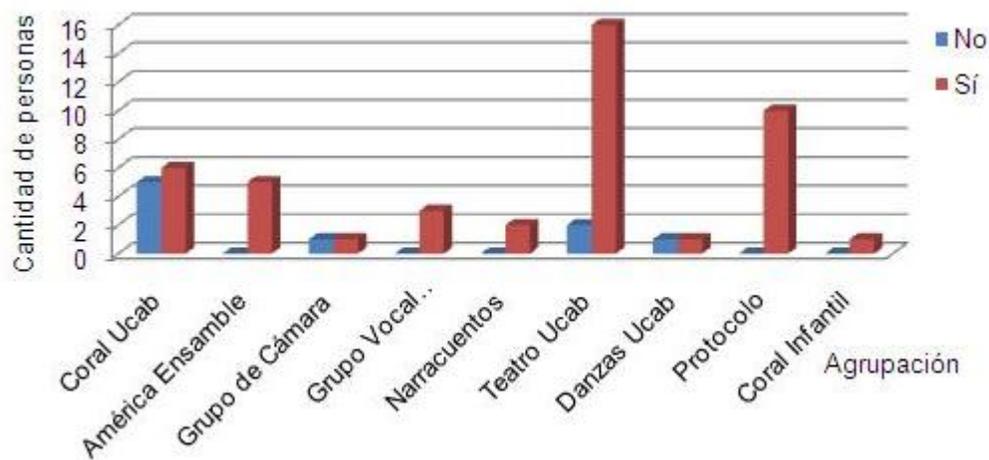


Gráfico 12. Cruce agrupación / valores de la dirección alineados con los de la UCAB

En líneas generales, todas las agrupaciones presentaron una marcada inclinación por la opción del sí, como se observa en el Gráfico 12. Sin embargo, en el caso de la Coral, la diferencia fue de sólo una persona entre una opinión y otra.

Al cruzar la agrupación y la responsabilidad como valor de sus integrantes, se obtuvo una significancia aproximada de 0,052. Por tanto, la relación entre estas variables no es azarosa.

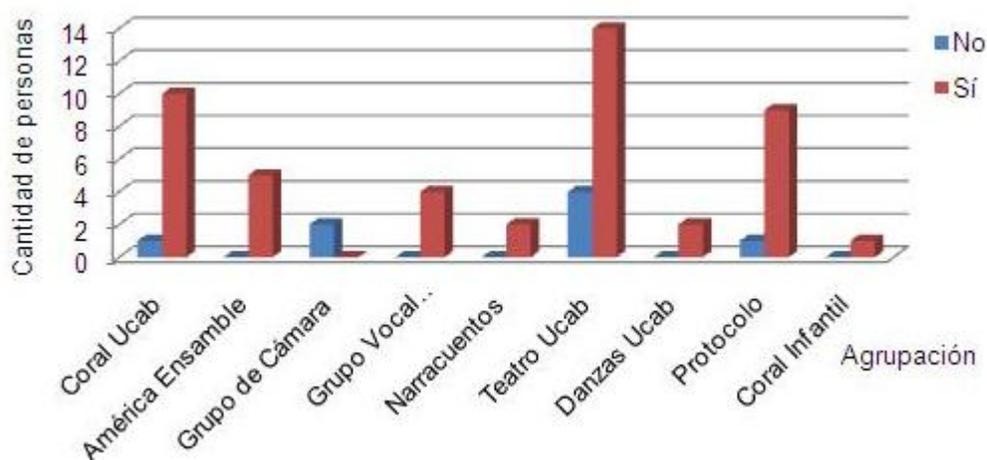


Gráfico 13. Cruce agrupación / responsabilidad en los integrantes

Como muestra el Gráfico 13, en todos los grupos culturales de la universidad, exceptuando el Grupo de Cámara, los encuestados expresaron compartir el valor de la responsabilidad como integrantes de una de las agrupaciones. En total, de cincuenta y cinco personas que forman parte de alguno de estos grupos y fueron encuestadas, cuarenta y siete compartieron la responsabilidad como valor.

En el Gráfico 14 se puede apreciar el cruce entre la variable agrupación y la frecuencia con la que se enteran de las actividades y eventos de la Dirección de Cultura. Un total de veintiséis integrantes de agrupaciones manifestaron enterarse casi siempre de las actividades de la Dirección y los

eventos que realiza. A esta cifra le sigue la opción de casi nunca con diecisiete personas.

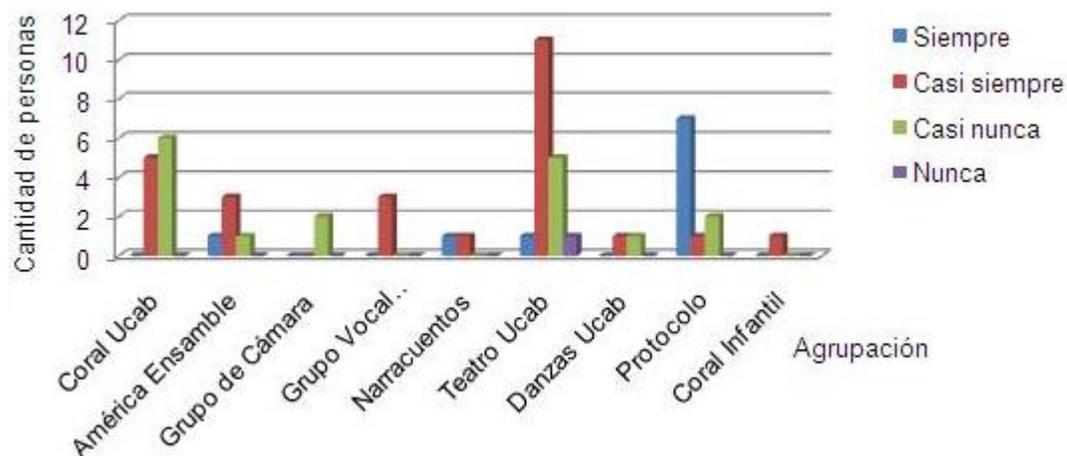


Gráfico 14. Cruce agrupación / frecuencia al enterarse de eventos y actividades de la Dirección de Cultura

El grupo de Protocolo destaca en el Gráfico 14 al tener la mayor cantidad de gente que expresó enterarse siempre: siete de diez personas encuestadas. En agrupaciones como Teatro y el Grupo Vocal Experimental la tendencia fue a enterarse casi siempre de las actividades y eventos de la Dirección. Por su parte la Coral y el Grupo de Cámara tendieron a no enterarse casi nunca de éstas, de acuerdo a lo que se puede observar en el Gráfico 14. La relación entre este par de variables está dada por una significancia aproximada de 0,042.

La relación expresada en el Gráfico 15 tiene una significancia aproximada de 0,002. Esto indica que no es producto del azar que haya un vínculo entre la agrupación a la que se pertenece y el hecho de enterarse por medio de El Ucabista sobre las actividades y eventos de la Dirección de Cultura.

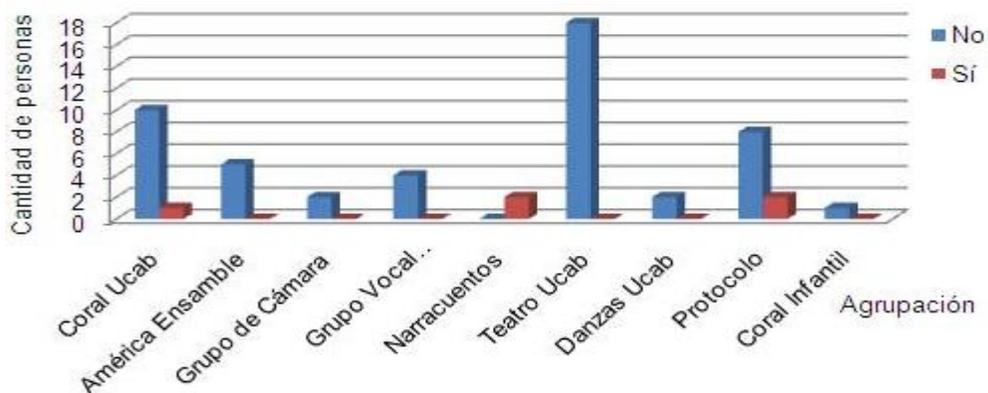


Gráfico 15. Cruce agrupación / enterarse por medio de El Ucabista sobre actividades y eventos de la Dirección de Cultura

De acuerdo a lo que expone el Gráfico 15, sólo cinco personas manifestaron enterarse por este medio sobre dichas actividades y eventos; mientras que cincuenta expresaron no hacerlo. La única agrupación cuya barra del sí se impone es Narracuentos, en contraste con el resto de los grupos culturales cuyas barras del no son más prominentes.

En cuanto al cruce del grupo cultural con la variable de enterarse de las actividades y eventos de la Dirección de Cultura por medio del (la) Director (a) de la agrupación, la significancia aproximada es de 0,062.

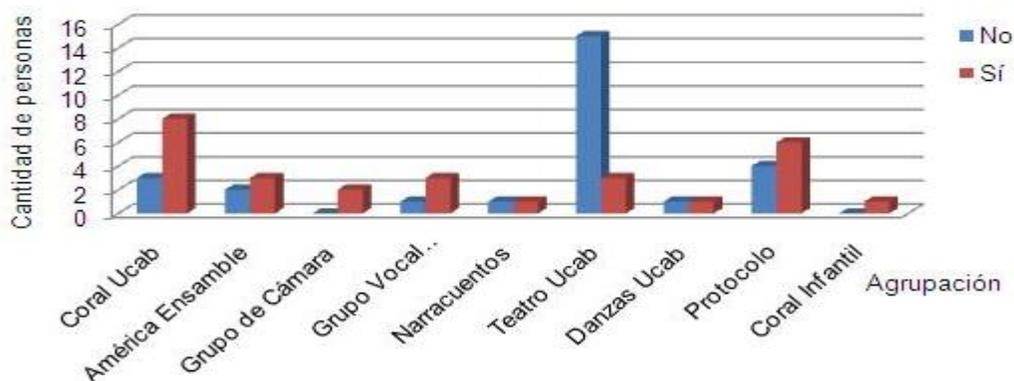


Gráfico 16. Cruce agrupación / enterarse de las actividades y eventos de la Dirección de Cultura por medio del (la) Director (a) de la agrupación

Como se aprecia en el Gráfico 16, en casi todas las agrupaciones hubo una tendencia marcada a enterarse de estas actividades y eventos por medio de los respectivos directores. Sin embargo, esta tendencia fue sustancialmente adversa en el caso de Teatro UCAB.

Esta agrupación presentó quince personas que manifestaron no enterarse por medio de su Directora de las actividades y eventos de la Dirección de Cultura; mientras solo tres expresaron sí hacerlo. En el caso de Narracuentos y Danzas UCAB hubo un equilibrio entre ambas opciones.

Existe relación entre el hecho de pertenecer a una agrupación cultural de la universidad y el enterarse de los eventos y actividades de la Dirección de Cultura por medio de su Directora, Sra. Jannabel Hernández. Dicha relación no es casual, debido a que la significancia aproximada de este cruce es igual a 0,003.

En el Gráfico 17 se muestra que sólo Protocolo manifestó mayoritariamente enterarse de las actividades y eventos de la Dirección de Cultura mediante la Sra. Jannabel Hernández. En contraste, el resto de las agrupaciones expresaron sustancialmente no enterarse de este modo.

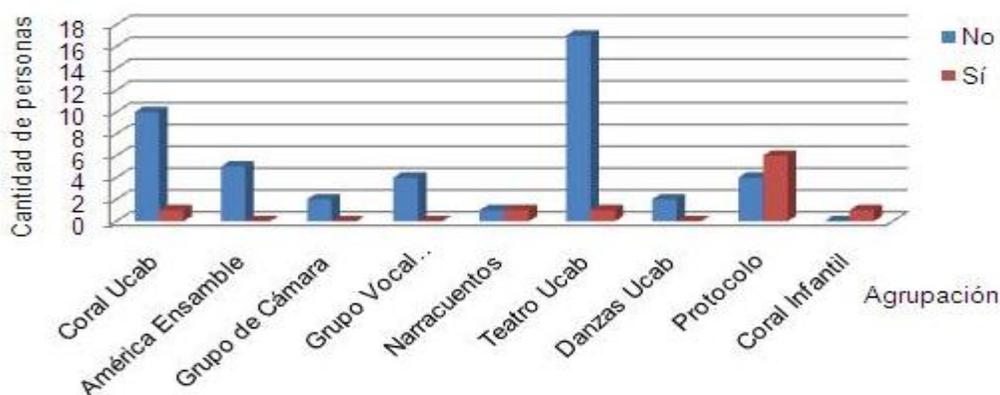


Gráfico 17. Cruce agrupación / enterarse por medio de la directora de cultura sobre eventos y actividades de dicha dirección

Al cruzar la agrupación con el enterarse por medio de un (a) amigo (a) de las actividades y eventos de la Dirección de Cultura, se encontró una relación cuya significancia aproximada es de 0,008. El total de personas que expresaron informarse de este modo fue de diecinueve, mientras que las que no lo hicieron fueron treinta y seis.

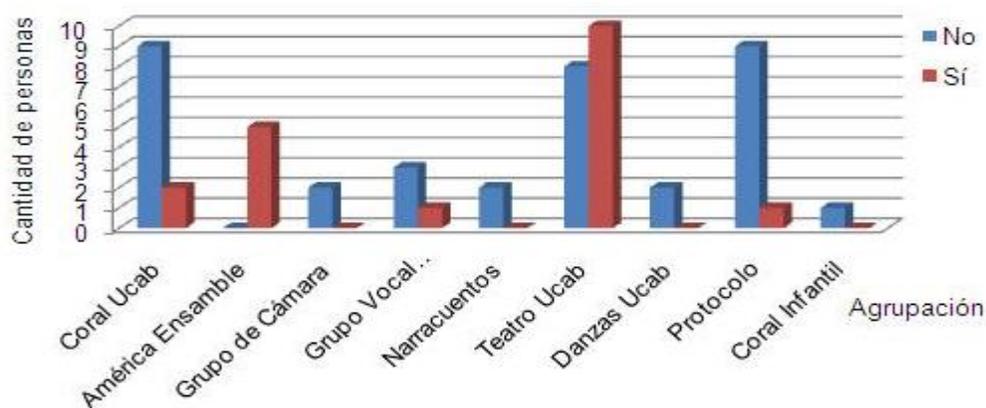


Gráfico 18. Cruce agrupación / enterarse de las actividades y eventos de la Dirección de Cultura por medio de un (a) amigo (a)

De acuerdo al Gráfico 18, las agrupaciones que mayoritariamente expresaron enterarse a través de un (a) amigo (a) sobre los eventos y actividades de la Dirección de Cultura fueron América Ensemble y Teatro UCAB. En el resto de las agrupaciones se advierte una profunda tendencia a no informarse de ellas de esa manera.

En la Tabla 13 se observa el cruce entre considerar que los valores de la Dirección de Cultura están alineados con los de la UCAB y el percibir que la disciplina es un valor de dicha Dirección. La significancia aproximada resultó de 0,000, por lo cual puede afirmarse que la relación entre estas variables no se deriva de una coincidencia.

Tabla 13. *Cruce Valores Alineados / Disciplina en Dirección de Cultura*

		Dirección de Cultura Disciplina		Total
		No	Sí	
¿Considera usted que estos valores están alineados con los de la UCAB?	No	7	2	9
	Sí	10	40	50
Total		17	42	59

De acuerdo a lo que muestra la Tabla 13, el mayor número de personas consideró que los valores de la Dirección de Cultura están alineados con los de la universidad y al mismo tiempo opinó que la disciplina está presente como valor en dicha Dirección.

Al cruzar la variable de si los valores de la Dirección están alineados con los de la Casa de Estudios y si la excelencia en el servicio se manifiesta en esta unidad, se obtuvo la Tabla 14. La relación entre este par de variables se da por la significancia aproximada, cuyo valor dio un resultado de 0,050.

Tabla 14. *Cruce Valores Alineados / Excelencia en el servicio en Dirección de Cultura*

		Dirección de Cultura Excelencia en el servicio		Total
		No	Sí	
¿Considera usted que estos valores están alineados con los de la UCAB?	No	8	1	9
	Sí	27	23	50
Total		35	24	59

En la Tabla 14 se aprecia que la mayor cantidad de personas encuestadas opinaron que los valores de Cultura sí están alineados con los de la UCAB; sin embargo, no consideraron que la excelencia en el servicio fuese parte del cúmulo de valores presentes en esta unidad.

El cruce de los valores alineados y el compromiso social como valor de la Dirección dio una significancia aproximada de 0,002. Esto implica que la relación entre ambas variables no es azarosa.

Tabla 15. *Cruce Valores Alineados / Compromiso Social en la Dirección de Cultura*

		Dirección de Cultura Compromiso social		Total
		No	Sí	
¿Considera usted que estos valores están alineados con los de la UCAB?	No	9	0	9
	Sí	22	28	50
Total		31	28	59

Como se puede observar en la Tabla 15, el grueso de la muestra opinó que los valores de la unidad están alineados con los de la universidad y que la Dirección presenta compromiso social dentro de sus valores. No obstante, también se muestra que un elevado número de encuestados no seleccionó este valor como presente en Cultura, aun cuando consideró que sus valores y los de la UCAB concuerdan.

De acuerdo a la Tabla 16, la mayoría de la muestra expresó que la responsabilidad se percibe en la Dirección de Cultura y que los valores de esta unidad están alineados con los del *Alma Mater*. El cruce de ambas variables dio una significancia aproximada de 0,008, por lo cual la relación entre ellas es estrecha.

Tabla 16. *Cruce Valores Alineados / Responsabilidad en la Dirección de Cultura*

		Dirección de Cultura Responsabilidad		Total
		No	Sí	
¿Considera usted que estos valores están alineados con los de la UCAB?	No	5	4	9
	Sí	8	42	50
Total		13	46	59

Luego de cruzar la variable de valores alineados con la solidaridad en la Dirección de Cultura, se halló una significancia aproximada de 0,020 que establece la relación entre ellas. Según la Tabla 17, los encuestados tendieron a considerar que la solidaridad está presente en la Dirección de Cultura y que sus valores se alinean con los de la universidad.

Tabla 17. *Cruce Variables Alineadas / Solidaridad en la Dirección de Cultura*

		Dirección de Cultura Solidaridad		Total
		No	Sí	
¿Considera usted que estos valores están alineados con los de la UCAB?	No	7	2	9
	Sí	18	32	50
Total		25	34	59

El cruce entre las variables ¿Considera usted que estos valores (los de Cultura) están alineados con los de la universidad? y la excelencia como valor de la Dirección, dio una significancia aproximada de 0,023, la cual relaciona ambas variables.

En la Tabla 18 puede notarse que, si bien el grueso de la muestra consideró que los valores de la Dirección concuerdan con los de la UCAB, no hay mucha diferencia entre el número de ellos que opinaron que la excelencia está presente en esta unidad y los que opinaron lo contrario.

Tabla 18. *Cruce Valores Alineados / Excelencia en la Dirección de Cultura*

		Dirección de Cultura Excelencia		Total
		No	Sí	
¿Considera usted que estos valores están alineados con los de la UCAB?	No	8	1	9
	Sí	24	26	50
Total		32	27	59

Según la Tabla 19, la mayor parte de la muestra expresó compartir la honestidad como integrante de una agrupación a la vez que manifestó que

consideraba que los valores de la Dirección de Cultura y los de la universidad están alineados. Ambas variables están relacionadas debido a que la significancia aproximada que resultó de su cruce fue de 0,036.

Tabla 19. *Cruce Valores Alineados / Honestidad en Integrantes de Agrupaciones*

		Integrantes agrupaciones Honestidad		Total
		No	Sí	
¿Considera usted que estos valores están alineados con los de la UCAB?	No	7	2	9
	Sí	20	30	50
Total		27	32	59

El cruce resultante entre la variable ¿Labora usted en la Dirección de Cultura de la UCAB? y la excelencia en el servicio como valor presente en esta unidad, se observa en la Tabla 20. Estas variables están estrechamente relacionadas, debido a que la significancia aproximada que produjo cruzarlas fue de 0,004.

Tabla 20. *Cruce Labora en Cultura UCAB / Excelencia en el Servicio la Dirección*

		Dirección de Cultura Excelencia en el servicio		Total
		No	Sí	
¿Labora usted en la Dirección de Cultura de la UCAB?	No	32	15	47
	Sí	3	10	13
Total		35	25	60

La Tabla 20 muestra que la mayor parte de encuestados no era trabajador de la Dirección. A su vez estas personas opinaron que la excelencia en el servicio no está presente en Cultura. No obstante, la mayoría de los encuestados que sí laboran en esta unidad consideraron que la excelencia en el servicio es, en efecto, un valor de esta Dirección.

De acuerdo a la Tabla 21, tanto la parte de la muestra que no labora en la Dirección como la que sí lo hace, se inclinan por la opinión de que, en

esta unidad, la creatividad es un valor que está presente. Ambas variables se relacionan debido a que la significancia aproximada de su cruce dio un resultado de 0,027.

Tabla 21. *Cruce Labora en Cultura UCAB / Creatividad en la Dirección*

		Dirección de Cultura Creatividad		Total
		No	Sí	
¿Labora usted en la Dirección de Cultura de la UCAB?	No	19	28	47
	Sí	1	12	13
Total		20	40	60

El cruce entre si se es trabajador de la Dirección de Cultura y la opinión de que la identidad institucional es un valor de esta unidad produjo una significancia aproximada de 0,027, por lo que ambas variables guardan relación entre sí.

En la Tabla 22 puede apreciarse que la tendencia de toda la muestra fue a percibir que la identidad institucional es parte de los valores de la Dirección de Cultura. Dicha tendencia fue totalmente marcada en el caso de los que trabajan en esta unidad, incluyendo los directores de las agrupaciones. La relación entre este par de variables se estableció por una significancia aproximada de 0,014.

Tabla 22. *Cruce Labora en Cultura UCAB / Identidad Institucional en la Dirección*

		Dirección de Cultura Identidad institucional		Total
		No	Sí	
¿Labora usted en la Dirección de Cultura de la UCAB?	No	16	31	47
	Sí	0	13	13
Total		16	44	60

La tendencia de la muestra en la Tabla 23 se inclinó hacia opinar que el amor al prójimo no es un valor de la Dirección. Sin embargo, también

puede observarse que dicha tendencia se acentuó al tratarse de personas que no laboran en Cultura. Estas dos variables están relacionadas, ya que 0,060 fue el resultado de la significancia aproximada de su cruce.

Tabla 23. *Cruce Labora en Cultura UCAB / Amor al Prójimo en la Dirección*

		Dirección de Cultura Amor al prójimo		Total
		No	Sí	
¿Labora usted en la Dirección de Cultura de la UCAB?	No	40	7	47
	Sí	8	5	13
Total		48	12	60

La significancia aproximada del cruce entre si se labora en Cultura y si se considera que en dicha Dirección la honestidad es un valor, resultó de 0,023. De allí que entre este par de variables exista relación. Como se aprecia en la Tabla 24, el grueso de los encuestados que no forman parte del grupo de trabajo de esta unidad expresaron que la honestidad no es un valor de Cultura. Adversamente, la mayoría de las personas que laboran en esa Dirección opinaron que la honestidad sí se manifiesta en su lugar de trabajo.

Tabla 24. *Cruce Labora en Cultura UCAB / Honestidad en la Dirección*

		Dirección de Cultura Honestidad		Total
		No	Sí	
¿Labora usted en la Dirección de Cultura de la UCAB?	No	31	16	47
	Sí	4	9	13
Total		35	25	60

En el cruce de la variable acompañamiento como valor de la Dirección de Cultura y si se trabaja en ella, la significancia aproximada resultó de 0,054, razón por la cual ambas variables están relacionadas. En la Tabla 25 queda expuesta la tendencia de la muestra. Los que laboran en la Dirección opinaron que el acompañamiento sí está presente. Entre los que no trabajan

en dicha unidad, la balanza se inclinó por tres personas hacia la opinión de que el valor mencionado no se evidencia en ese departamento.

Tabla 25. *Cruce Labora en Cultura UCAB / Acompañamiento en la Dirección*

		Integrantes agrupaciones Acompañamiento		Total
		No	Sí	
¿Labora usted en la Dirección de Cultura de la UCAB?	No	25	22	47
	Sí	3	10	13
Total		28	32	60

En la Tabla 26 se puede observar que tanto los encuestados que laboran en la Dirección de Cultura, como los que no lo hacen, tendieron a manifestar que comparten el valor de la excelencia como integrantes de alguna agrupación adscrita a esta unidad. Sin embargo, esta tendencia se acentúa más en la parte de la muestra que forma parte del equipo de trabajo de la Dirección. La relación entre ambas variables se estableció al resultar 0,041 la significancia aproximada de este cruce.

Tabla 26. *Cruce Labora en Cultura UCAB / Excelencia en Integrantes de Agrupaciones*

		Integrantes agrupaciones Excelencia		Total
		No	Sí	
¿Labora usted en la Dirección de Cultura de la UCAB?	No	22	25	47
	Sí	2	11	13
Total		24	36	60

La relación entre laborar en la Dirección de Cultura y enterarse de sus eventos y actividades por medio de su Directora, se muestra en el Gráfico 19. La significancia aproximada de este cruce fue de 0,015, por lo cual se puede afirmar que el par de variables están altamente relacionadas.



Gráfico 19. Cruce labora en Cultura UCAB / enterarse por medio de la directora de cultura sobre eventos y actividades de dicha dirección

En el Gráfico 19 se evidencia que la muestra tendió a manifestar que no se entera de de las actividades y eventos de la Dirección por medio de la Sra. Jannabell Hernández, aun cuando labore en Cultura. Evidentemente, la tendencia fue más marcada entre las personas que no trabajan en esta unidad.

El Gráfico 20 muestra el cruce entre si se labora en Cultura UCAB y que el medio por el que se conoce de los eventos y actividades de la Dirección sea un (a) amigo (a). Tanto los que trabajan en dicha unidad como los que no lo hacen manifestaron mayoritariamente no enterarse por esta vía. Sin embargo, esto se acentúa más al tratarse de quienes laboran en Cultura.



Gráfico 20. Cruce labora en Cultura UCAB / enterarse por un (a) amigo (a) sobre eventos y actividades de dicha dirección

El Gráfico 21 muestra que los encuestados tendieron a expresar que no se enteran sobre eventos y actividades de la Dirección de Cultura por medio de El Ucabista. No obstante, la frecuencia de estas personas se incrementa en las edades comprendidas entre dieciocho y veintitrés años. Ambas variables resultaron relacionadas por una significancia aproximada de 0,024.

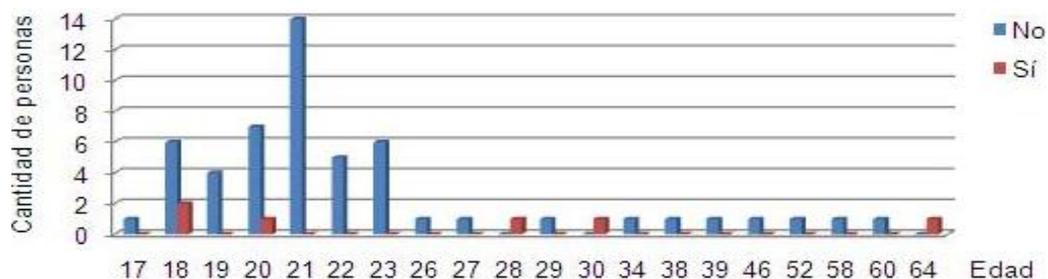


Gráfico 21. Cruce edad / enterarse por El Ucabista sobre eventos y actividades de de la Dirección de Cultura

Tanto en el Gráfico 22, como en el Gráfico 23, la tendencia se inclinó hacia no recibir información a través del correo general UCAB sobre eventos y actividades de Cultura, ni de otros departamentos de la universidad, medidas especiales y otras informaciones, respectivamente.

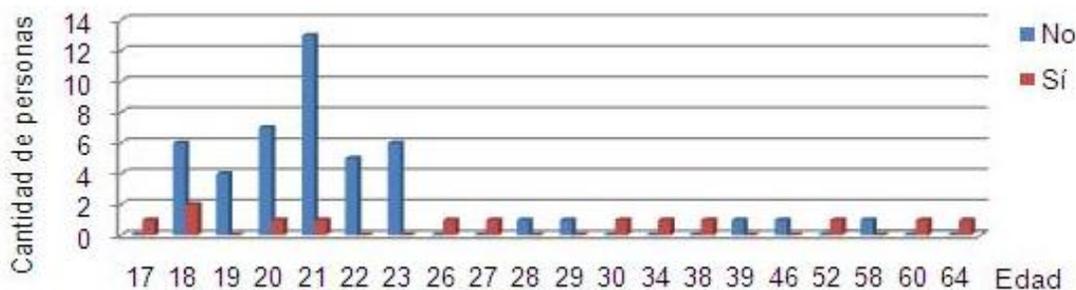


Gráfico 22. Cruce edad / enterarse por correo general UCAB sobre eventos y actividades de dirección de cultura

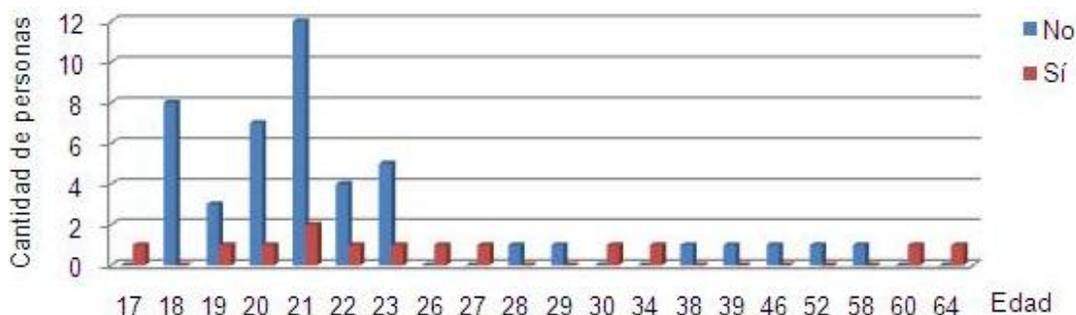


Gráfico 23. Cruce edad / recibir información de otros departamentos de la UCAB, así como medidas especiales o informaciones importantes, mediante correo general UCAB

En ambos Gráficos (22 y 23) este fenómeno se acentúa entre los dieciocho y veintitrés años de edad. El primer cruce dio una significancia aproximada de 0,004, mientras el segundo resultó de 0,051. De estas cifras se puede concluir que no es casual la relación que existe entre las variables del Gráfico 22, así como del Gráfico 23.

Tras cruzar la edad con el recibir información de otros departamentos de la UCAB, así como medidas especiales o informaciones importantes, a través de e-mails del Departamento de Cultura, la significancia aproximada fue de 0,043. Ambas variables están relacionadas y, como se aprecia en el Gráfico 24, hubo una fuerte tendencia a no enterarse por esta vía, la cual se incrementó entre las edades de dieciocho y veintitrés.

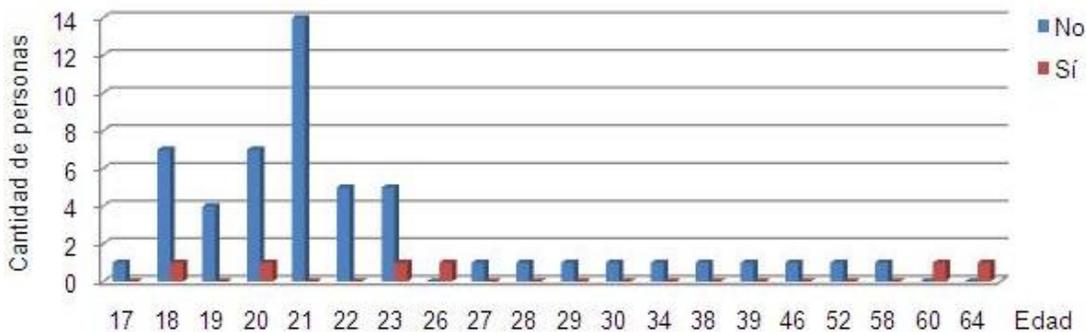


Gráfico 24. Cruce edad / recibir información de otros departamentos de la UCAB, así como medidas especiales o informaciones importantes, mediante e-mail de Cultura

En el Gráfico 25 se observa que una sola persona manifestó recibir información de otros departamentos de la universidad, medidas especiales o informaciones importantes, a través de afiches. Esta persona se ubicó en la edad de sesenta años. En este cruce la significancia fue de 0,000, por lo cual se deduce que la relación entre ambas es directa.

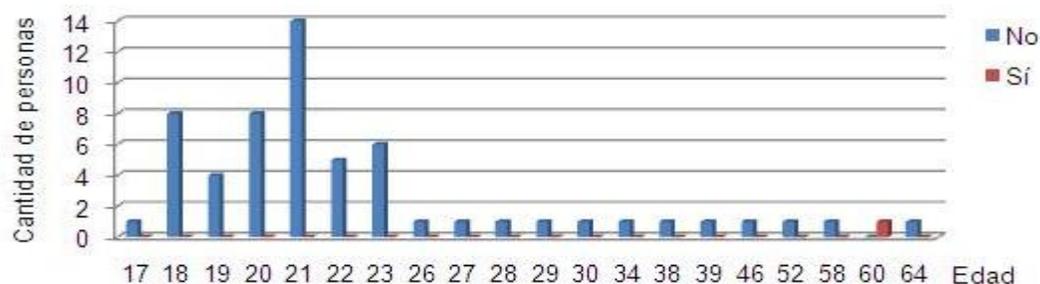


Gráfico 25. Cruce edad / recibir información de otros departamentos de la UCAB, así como medidas especiales o informaciones importantes, mediante afiches

Al cruzar la variable de la alineación entre los valores de la Dirección de Cultura con los de la UCAB y el grado de acuerdo con respecto a la afirmación de que dicha unidad está llena de espacios y oportunidades para el crecimiento personal integral, se halló una relación directa, debido a que la significancia aproximada fue de 0,001.

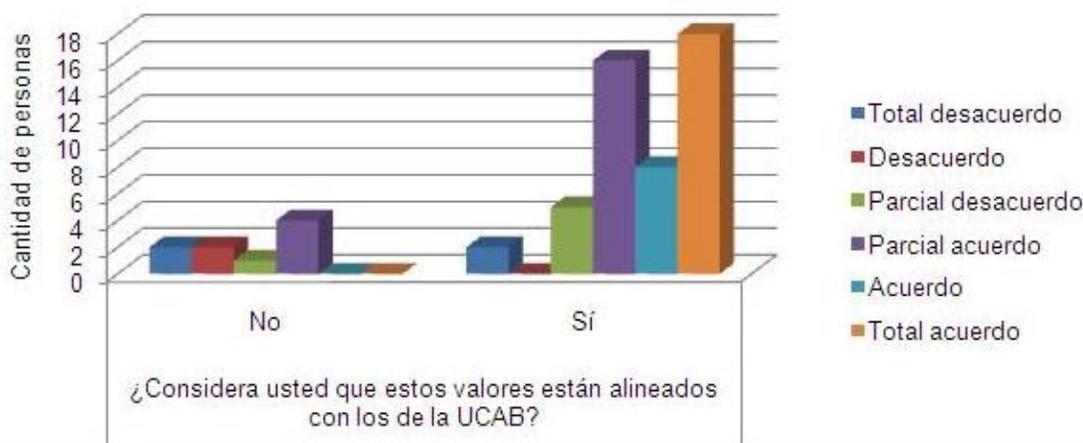


Gráfico 26. Cruce calores alineados / afirmación 5

El Gráfico 26 demuestra que los grados de acuerdo con respecto a la afirmación antes expuesta fueron mayores en las personas que opinaron que los valores de la Dirección de Cultura y los de la universidad concuerdan. En total, cuarenta y dos encuestados manifestaron algún grado de acuerdo en relación a que Cultura tiene espacios y brinda oportunidades para crecer integralmente como persona, a la vez que expresaron que los valores de esta Dirección se alinean con los de la UCAB.

En el caso del cruce de la variable de los valores alineados con la afirmación número nueve: “en la Dirección de Cultura encuentro espacios y agrupaciones donde vivir mi vida universitaria”, la relación quedó establecida por una significancia aproximada de 0,052.

De acuerdo al Gráfico 27, un total de cuarenta y cinco personas consideraron que los valores de la Dirección están alineados con los de la Casa de Estudios y, al mismo tiempo, manifestaron algún tipo de acuerdo con respecto a que encuentran espacios y agrupaciones en Cultura donde se puede vivir la vida universitaria.



Gráfico 27. Cruce valores alineados / afirmación 9

Una significancia aproximada de 0,005 indica que existe relación estrecha entre la frecuencia al enterarse de eventos y actividades de Cultura y el hecho de pensar que esta Dirección promueve la formación integral de los estudiantes por medio de actividades culturales (afirmación 3).



Gráfico 28. Cruce frecuencia al enterarse de actividades y eventos / afirmación 3

En el Gráfico 28 se expone que los encuestados que expresaron enterarse de las actividades y eventos culturales siempre o casi siempre, tienen los más altos grados de acuerdo con respecto a que la Dirección promueve así la formación integral de los estudiantes.

Este grupo de la muestra, cuya frecuencia al conocer de los eventos y actividades de Cultura fue siempre y casi siempre, también manifestaron altos niveles de acuerdo con que en esta Dirección existen múltiples espacios y oportunidades para el crecimiento personal integral, como se observa en el Gráfico 29.

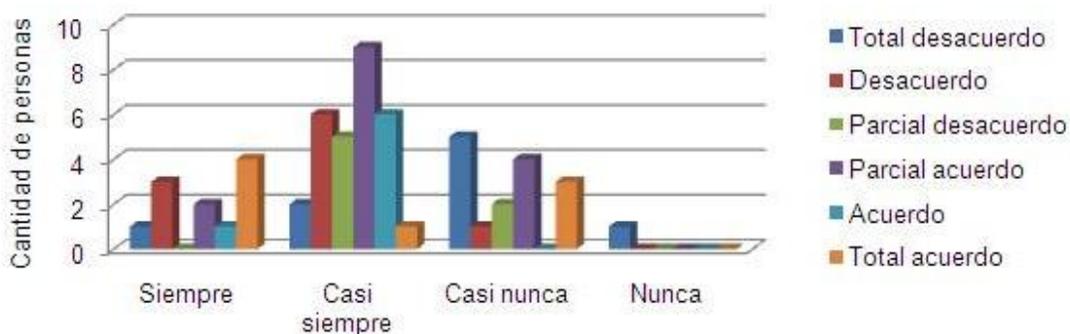
También se evidencia que aquellas personas que manifestaron casi nunca informarse, tuvieron un acuerdo parcial con respecto a la afirmación, según el Gráfico 29. La relación entre estas variables está dada por una significancia de 0,033.



Frecuencia con que se entera de actividades y eventos de la Dirección

Gráfico 29. Cruce frecuencia al enterarse de actividades y eventos / afirmación 5

El cruce de la afirmación “el símbolo y el slogan de la Dirección de Cultura van acorde a la personalidad de dicha Dirección” y a frecuencia con que se conocen las actividades y eventos de Cultura, se expone en el Gráfico 30. En este caso, la significancia aproximada fue de 0,065, lo cual indica que el par de variables está relacionado.

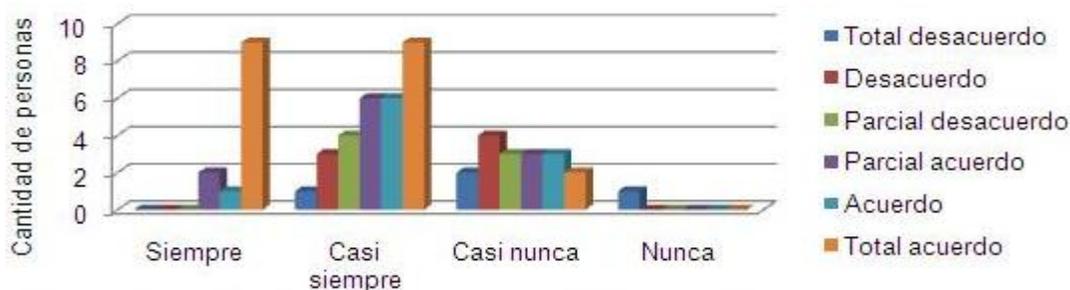


Frecuencia con que se entera de actividades y eventos de la Dirección

Gráfico 30. Cruce frecuencia al enterarse de actividades y eventos de Cultura / afirmación 7

Los mayores niveles de total acuerdo con respecto a la aseveración se dan entre las personas que manifestaron enterarse siempre y casi nunca de eventos y actividades culturales. Por su parte en la mayoría de los que expresaron conocer de ellas casi siempre, el grado de acuerdo es parcial.

El Gráfico 31 muestra que quienes se enteran siempre y casi siempre de estos eventos y fueron los que se identificaron más con la Dirección de Cultura; es decir, presentaron mayores grados de acuerdo con la afirmación 8: “Me identifico con la Dirección de Cultura”. Ambas variables están relacionadas por una significancia de 0,010.



Frecuencia con que se entera de actividades y eventos de la Dirección

Gráfico 31. Cruce frecuencia al enterarse de actividades y eventos de Cultura / afirmación 8

Aquellos integrantes de la muestra que afirmaron enterarse casi siempre de las actividades y eventos culturales fueron quienes estuvieron más de acuerdo con que la Dirección de Cultura está llena de espacios y oportunidades para vivir la vida universitaria. A ellos les siguieron los que no aseveraron casi nunca enterarse, según lo que se aprecia en el Gráfico 32. La significancia aproximada de este cruce resultó 0,002, por lo cual la relación entre ambas variables es alta.



Frecuencia con que se entera de actividades y eventos de la Dirección

Gráfico 32. Cruce frecuencia al enterarse de actividades y eventos de Cultura / afirmación 9

De acuerdo al Gráfico 33, de los encuestados que expresaron algún grado de acuerdo con que la imagen de la Dirección y la de la universidad concuerdan, doce se enteran siempre de los eventos y actividades de Cultura; diecinueve, casi siempre y once, casi nunca conocen de ellos. La significancia aproximada de este cruce fue de 0,007, por tanto la relación entre ambas variables es estrecha.



Frecuencia con que se entera de actividades y eventos de la Dirección

Gráfico 33. Cruce frecuencia al enterarse de actividades y eventos de Cultura / Afirmación 10

La Tabla 27 muestra que la mayoría de los encuestados opinó que la excelencia en el servicio no se evidencia en la Dirección de Cultura al tiempo que manifestó enterarse casi siempre de sus actividades y eventos. La significancia aproximada de este cruce dio un resultado de 0,016, por lo que ambas variables están altamente relacionadas.

Tabla 27. Cruce Frecuencia al Enterarse de Actividades y Eventos de Cultura / Excelencia en el Servicio de la Dirección

		Dirección de Cultura Excelencia en el servicio		Total
		No	Sí	
¿Con qué frecuencia se entera de las actividades y eventos de la Dirección de Cultura?	Siempre	3	9	12
	Casi siempre	16	13	29
	Casi nunca	14	3	17
	Nunca	1	0	1
<b>Total</b>		<b>34</b>	<b>25</b>	<b>59</b>

La mayor parte de la muestra expresó percibir en la Dirección de Cultura compromiso con lo que realizan. A su vez, estas personas

manifestaron enterarse casi siempre de las actividades y eventos de la unidad, según la Tabla 28. Las variables aquí cruzadas guardan relación entre sí, debido a una significancia aproximada de 0,040.

Tabla 28. *Cruce Frecuencia al Enterarse de Actividades y Eventos de Cultura / Compromiso con la actividad que se realiza en la Dirección*

		Dirección de Cultura Compromiso con la actividad que realizas		Total
		No	Sí	
¿Con qué frecuencia se entera de las actividades y eventos de la Dirección de Cultura?	Siempre	0	12	12
	Casi siempre	10	19	29
	Casi nunca	4	13	17
	Nunca	1	0	1
<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>44</b>	<b>59</b>

Quienes aseveraron conocer casi siempre los eventos y actividades culturales opinaron mayormente que la responsabilidad es un valor de esta Dirección, como expone la Tabla 29. La relación entre dichas variables se establece por una significancia aproximada de 0,056.

Tabla 29. *Cruce Frecuencia al Enterarse de Actividades y Eventos de Cultura / Responsabilidad en la Dirección*

		Dirección de Cultura Responsabilidad		Total
		No	Sí	
¿Con qué frecuencia se entera de las actividades y eventos de la Dirección de Cultura?	Siempre	0	12	12
	Casi siempre	7	22	29
	Casi nunca	5	12	17
	Nunca	1	0	1
<b>Total</b>		<b>13</b>	<b>46</b>	<b>59</b>

En el cruce de la frecuencia al enterarse de las actividades y eventos de la Dirección de Cultura y la honestidad como valor allí presente dio una significancia aproximada de 0,070. De acuerdo a la Tabla 30, El grueso de los encuestados fueron quienes se enteran casi siempre de los eventos y actividades culturales y no estuvieron de acuerdo con que la honestidad formase parte de los valores de la Dirección.

Tabla 30. *Cruce Frecuencia al Enterarse de Actividades y Eventos de Cultura / Honestidad en la Dirección*

		Dirección de Cultura Honestidad		Total
		No	Sí	
¿Con qué frecuencia se entera de las actividades y eventos de la Dirección de Cultura?	Siempre	3	9	12
	Casi siempre	19	10	29
	Casi nunca	11	6	17
	Nunca	1	0	1
<b>Total</b>		<b>34</b>	<b>25</b>	<b>59</b>

La Tabla 31 expone el cruce del correo general UCAB como medio para informarse sobre los eventos y actividades de la Dirección de Cultura con la frecuencia con que se enteran de ellas. A ambas variables las relaciona una significancia de 0,062.

Se puede extraer de la Tabla 31 que de los encuestados que expresaron enterarse casi siempre de eventos y actividades culturales, la mayoría (veinte) no se entera por el correo general UCAB. Siguiendo la misma tendencia, dos tercios de quienes se enteran siempre afirman recibir esta información por medios alternos.

Tabla 31. *Cruce Frecuencia al Enterarse de Actividades y Eventos de Cultura / Enterarse mediante Correo General UCAB*

		Se entera por Correo General UCAB		Total
		No	Sí	
¿Con qué frecuencia se entera de las actividades y eventos de la Dirección de Cultura?	Siempre	8	4	12
	Casi siempre	20	9	29
	Casi nunca	17	0	17
	Nunca	1	0	1
<b>Total</b>		<b>46</b>	<b>13</b>	<b>59</b>

Otra vía por la cual la mayoría de la muestra expresó no enterarse de las actividades y eventos de la Dirección de Cultura es la Directora de esta unidad. El cruce de este medio con la frecuencia al informarse dio una significancia aproximada de 0,066. Como puede apreciarse en la Tabla 32, a pesar de que los encuestados se enteren con alta frecuencia de este tipo de

eventos y actividades, no tienden a hacerlo mediante la Sra. Jannabell Hernández.

Tabla 32. *Cruce Frecuencia al Enterarse de Actividades y Eventos de Cultura / Enterarse mediante la Directora de esta unidad.*

		Se entera por La Directora de Cultura		Total
		No	Sí	
¿Con qué frecuencia se entera de las actividades y eventos de la Dirección de Cultura?	Siempre	6	6	12
	Casi siempre	24	5	29
	Casi nunca	15	2	17
	Nunca	1	0	1
Total		46	13	59

Así mismo, la mayor porción de la muestra que expresó conocer e interactuar con el personal de la Dirección aseguró no enterarse de los eventos culturales y las actividades de Cultura a través de la Directora, como lo demuestra la Tabla 33. En este cruce, las variables resultaron relacionadas por una significancia aproximada de 0,042.

Tabla 33. *Cruce Conoce e Interactúa con Personal de Cultura / Enterarse mediante la Directora de esta unidad.*

		Se entera por La Directora de Cultura		Total
		No	Sí	
¿Conoce e interactúa con el personal que labora en la Dirección de Cultura?	No	12	0	12
	Sí	35	13	48
Total		47	13	60

En la Tabla 34 se observa la relación entre conocer e interactuar con el personal que trabaja en la Dirección y percibir que la excelencia en el servicio es uno de sus valores. El cruce de ambas variables dio una significancia aproximada de 0,009, por lo cual dicha relación no es producto del azar.

Tabla 34. *Cruce Conoce e Interactúa con Personal de Cultura / Excelencia en el Servicio de la Dirección*

		Dirección de Cultura Excelencia en el servicio		Total
		No	Sí	
¿Conoce e interactúa con el personal que labora en la Dirección de Cultura?	No	11	1	12
	Sí	24	24	48
Total		35	25	60

De las personas que conocen e interactúan con quienes laboran en Cultura, el 50% opina que la excelencia en el servicio es un valor de esta unidad. Por su parte, la mayoría de quienes no tienen contacto con el personal de la Dirección expresó que este valor no está allí presente.

Según lo observable en la Tabla 35, la más alta cantidad de personas encuestadas expresaron conocer e interactuar al personal de la Dirección de Cultura y opinaron que perciben el acompañamiento como valor en dicha unidad. Entre tanto, la mayoría de quienes afirmaron no tener interacción con este personal, manifestó tampoco considerar que el acompañamiento se perciba en la Dirección. La significancia aproximada de 0,053 relaciona ambas variables en este cruce.

Tabla 35. *Cruce Conoce e Interactúa con Personal de Cultura / Acompañamiento en la Dirección*

		Dirección de Cultura Acompañamiento		Total
		No	Sí	
¿Conoce e interactúa con el personal que labora en la Dirección de Cultura?	No	9	3	12
	Sí	21	27	48
Total		30	30	60

La Tabla 36 denota que la tendencia de quienes aseveraron conocer a los trabajadores de Cultura fue a enterarse de los eventos y actividades de la unidad mediante sus respectivos Directores. Estas variables guardan relación debido a que su cruce dio una significancia aproximada de 0,029. Por su

parte, casi la totalidad de quienes expresaron no interactuar con estos trabajadores aseguró tampoco enterarse de las actividades y eventos culturales a través de quien dirige su agrupación.

Tabla 36. *Cruce Conoce e Interactúa con Personal de Cultura / Se entera de eventos y actividades por el (la) Director (a) de la agrupación*

		Se entera por El (la) Director(a) de mi agrupación		Total
		No	Sí	
¿Conoce e interactúa con integrantes o directores de otras agrupaciones?	No	7	1	8
	Sí	24	28	52
Total		31	29	60

De acuerdo al Gráfico 34, treinta y seis de los encuestados que indicaron conocer a quienes laboran en la Dirección expresaron, así mismo, identificarse en algún grado con esta unidad (afirmación 8). Tras hacer este cruce de variables se halló una significancia aproximada de 0,062, por lo cual ambas se relacionan.



Gráfico 34. *Cruce conoce e interactúa con personal de Cultura / afirmación 8*

En los Gráficos 35 y 36 se cruzaron el grado de acuerdo con respecto a la afirmación 10 ("La imagen que percibo de la Dirección de Cultura está alineada con la imagen que tengo de la universidad") con el conocer al personal de Cultura y directores e integrantes de otras agrupaciones, respectivamente.



Gráfico 35. Conoce e interactúa con personal de Cultura / afirmación 10

Por un lado, la relación entre las variables del Gráfico 35 se estableció por una significancia de 0,002. Por el otro, la significancia aproximada de las variables del Gráfico 36 fue de 0,010. Este par de valores indican que la relación de dichas variables no es producto del azar.



Gráfico 36. Conoce e interactúa con directores e integrantes de otros grupos / afirmación 10

En ambos Gráficos (35 y 36), la tendencia que presenta la muestra es que quienes afirmaron tener trato tanto con el personal de la Dirección (Gráfico 35) como con directores e integrantes de otras agrupaciones (Gráfico 36), estuvieron más de acuerdo con que la imagen de Cultura está alineada con la de la UCAB.

## VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En cuanto a los lineamientos estratégicos de la Dirección de Cultura, se puede decir que su misión está bien orientada, de acuerdo a los resultados. En términos de Römer (1994), esta unidad ha logrado expresar a sus audiencias de forma clara y entendible su *compromiso corporativo*.

La alta frecuencia de personas totalmente de acuerdo con la misión que expresó J. Hernández (comunicación personal, febrero 17, 2009), permite afirmar que ha sido bastante asimilada tanto por las personas que allí laboran, como por quienes se relacionan con ella a través de las agrupaciones culturales. Este fenómeno es importante debido a que, según Francés (2001), el área de actividad de un ente debe estar bien definida como un aspecto global y permanente.

La segunda vertiente de la misión que expresó J. Hernández (comunicación personal, febrero 17, 2009) fue el apoyo con respecto a equipos, auditorios, asesorías y protocolo. Esta función de Cultura también está clara para la muestra, ya que casi un 80% de los encuestados estuvo de acuerdo con que es parte importante del desempeño de la Dirección.

Con respecto a la identidad visual de esta unidad, a pesar de que la mayoría de la muestra opinó que va acorde a su personalidad, se observó que hay mucho desconocimiento sobre el símbolo y el slogan de la Dirección. En repetidas oportunidades los encuestados preguntaron cuáles eran éstos, durante la aplicación de la encuesta. Esto indica que dichos elementos no están siendo bien comunicados a las audiencias.

Tanto el R. Peñalver (comunicación personal, marzo 10, 2009) como J. Hernández (comunicación personal, febrero 17, 2009) aseveraron que era necesario un proceso de revisión de la identidad visual de esta unidad. Esto denota conciencia de su parte sobre este problema comunicacional en particular y disposición a solucionarlo, con el fin de lograr que las diferentes audiencias asocien símbolo y slogan con la Dirección.

En líneas generales, los valores que percibe la muestra en Cultura son disciplina, compromiso con la actividad que realizas, creatividad, identidad institucional, responsabilidad, solidaridad. Ellos coinciden con algunos de los mencionados por J. Hernández (comunicación personal, febrero 17, 2009) y R. Peñalver (comunicación personal, marzo 10, 2009). La importancia de esto radica en que, de acuerdo a Tejada (1987), los valores forman parte de los elementos que conforman la cultura de una organización y ésta ha de ser compartida por todos sus miembros.

No obstante, la lista de valores varía un poco de una agrupación a otra y en comparación con los empleados de esta unidad. De aquí se deduce que no están siendo comunicados uniformemente a todas las audiencias. Mientras que los empleados de la Dirección de Cultura perciben como valores la excelencia en el servicio, el compromiso social, la honestidad, el acompañamiento y la excelencia; los integrantes de las agrupaciones opinan lo contrario.

A pesar de la heterogeneidad en la percepción de los valores, la mayor parte de la muestra opina que éstos están alineados con los de la universidad y, adicionalmente, comparten algunos de ellos como integrantes de las agrupaciones culturales. Entre estos valores compartidos están la disciplina, el compromiso social y con la actividad realizada, creatividad, responsabilidad, solidaridad y excelencia.

Según los resultados, la visión expresada por J. Hernández (comunicación personal, febrero 17, 2009) concuerda con lo observado por la muestra en relación a la apertura que Cultura busca hacia las comunidades adyacentes al *campus*, para ofrecerles esparcimiento cultural cercano y de calidad. Según Römer (1994) y Francés (2001), toda empresa requiere de un norte, una referencia de lo que quiere ser en un futuro, para tener claro hacia dónde dirigir los esfuerzos. Por ello, se puede afirmar que lo realizado por Cultura para alcanzar dicha visión está bien encaminado.

La muestra tiende a enterarse casi siempre de los eventos y actividades de la Dirección; no obstante, la segunda frecuencia más alta en los encuestados es la de casi nunca. Al medir los medios efectivos que tiene Cultura para comunicarse con sus audiencias, se encuentra que básicamente son los afiches y, eventualmente, los directores de las agrupaciones.

Esta fue una de las debilidades expresadas por J. Hernández (comunicación personal, febrero 17, 2009): cómo hacer que la gente se entere de lo que ofrece. Entre las agrupaciones la que más se entera de las actividades y eventos es, lógicamente, Protocolo. Se evidencia que aún cuando hay interacción entre integrantes de otras agrupaciones y Cultura, no existe una comunicación completamente efectiva.

Este factor de las comunicaciones externas ha de corregirse, ya que en las comunicaciones organizacionales no sólo hay intercambio de información, sino transmisión de significados, según Katz y Kahn (s/f, en Ramos, 1991) y, de acuerdo a Ind (1992), la comunicación es lo que hace que la identidad se convierta en imagen. Por tanto, las fallas comunicacionales afectan la imagen que la audiencia percibe de la Dirección de Cultura.

A pesar de que existen fallas en la comunicación, un fenómeno importante que se da es que mientras más interacción existe entre los integrantes de las agrupaciones con la Dirección, más se identifican con ella, como lo muestran los resultados. Sin embargo, se percibe la necesidad de incrementar esta interacción y su productividad comunicacional.

A nivel interno, la comunicación está en mejores condiciones, según lo que muestran los resultados. El personal que labora en la Dirección manifestó enterarse siempre o casi siempre de las actividades y eventos. Este hecho es relevante porque al ser ellos los primeros informados de los acontecimientos en la unidad, pueden difundir su cultura organizacional y estar más motivados e integrados, para así contribuir mejor con el logro de los objetivos de la Dirección, según indican Fernández Collado (2002), Sanz y González (2007)

Al investigar por qué medio se enteran los trabajadores de Cultura de los eventos y actividades resultó controversial que no haya habido una tendencia fuerte a enterarse por ninguno de los medios mencionados en la encuesta. Sin embargo, pudo percibirse que un personaje clave para que esta información fluya es la Directora de Protocolo, debido a que dentro de sus funciones está la de administrar directamente los espacios y auditorios de la universidad, para cualquier tipo de evento.

Según Stoner, Freeman y Gilbert (1996), ninguna organización es autosuficiente y la Dirección de Cultura no es la excepción, por lo cual tiene un entorno que la rodea. De las entrevistas realizadas a la J. Hernández (comunicación personal, febrero 17, 2009) y R. Peñalver (comunicación personal, marzo 10, 2009), se extrajeron algunas fuerzas de dicho entorno, en términos de Da Silva (2002).

Los elementos tecnológicos que enmarcan la acción de Cultura son las características de las computadoras de que disponen y la plataforma de la universidad, que en palabras del Decano de Desarrollo Estudiantil *no es ni tan obsoleta, ni tan avanzada*. Con respecto a los elementos político-legales que menciona Da Silva (2002), la Dirección se ciñe a los reglamentos y estatutos de la universidad y a su reglamento interno como unidad.

Tanto J. Hernández (comunicación personal, febrero 17, 2009), como R. Peñalver (comunicación personal, marzo 10, 2009) expresaron que el aspecto económico constituye una de las mayores trabas para la Dirección. El elemento económico fundamental es el presupuesto que les apruebe la universidad para el quehacer cultural. A su vez, este presupuesto depende directamente de la matrícula de los estudiantes, ya que este es el principal ingreso de la UCAB.

Los elementos socioculturales están básicamente asociados a la vida de los estudiantes universitarios, sus necesidades, lo que los afecte. J. Hernández (comunicación personal, febrero 17, 2009) manifestó estar muy al tanto de esto para organizar una agenda cultural oportuna dentro de la universidad, ya que los estudiantes son los principales clientes de esta Dirección.

Además de los estudiantes, en el entorno de tareas se ubica el resto de la comunidad universitaria. Tanto R. Peñalver (comunicación personal, marzo 10, 2009) como J. Hernández (comunicación personal, febrero 17, 2009) expresaron que la Dirección no tiene competidores como tal, sino gente con la que se pudiesen aliar para realizar mejores eventos dentro del *campus*.

Los reguladores de esta unidad son las instancias de las que depende, como por ejemplo el Vicerrectorado administrativo en términos de recursos económicos. En cuanto a los proveedores, la Dirección tiende a apoyarse en algunos concesionarios de la universidad para la producción de afiches y otros materiales publicitarios. Por su parte, los socios estratégicos son muy puntuales y temporales, ya que dependen del evento a realizar, de acuerdo a lo expresado por R. Peñalver (comunicación personal, marzo 10, 2009).

El último entorno indicado por Da Silva (2002), es el interno. En el caso de la Dirección de Cultura está integrado por sus empleados: Directora, Directores de las agrupaciones, Coordinadores, técnicos y beca-trabajos. El espacio físico se extiende desde sus oficinas ubicadas en Centro Loyola, hasta cada auditorio donde laboran los técnicos de la Dirección.

## VIII. CONCLUSIONES

Si bien la misión y la visión de la Dirección de Cultura están orientadas correctamente, los valores no están siendo comunicados correctamente. Por tanto, la unidad debe esforzarse por mejorar aquellos aspectos fundamentales para que las personas relacionadas con Cultura en la universidad perciban los valores que realmente la Dirección quiere transmitir, por ejemplo el servicio. De este modo, la excelencia en él no sólo será percibida por el personal que labora en la unidad, sino por el resto de quienes se relacionan con ella.

En las estrategias comunicacionales que desarrolle la Dirección han de estar presente todos los valores que son compartidos por los integrantes de las agrupaciones, como la creatividad, el compromiso social y con la actividad que realizan. Así, la comunicación será más efectiva.

La Dirección de Cultura debe fomentar la interacción comunicacionalmente productiva de su personal con los integrantes de las agrupaciones y de los grupos entre sí, para fortalecer estos vínculos y generar mejoras en la imagen que tienen estas audiencias sobre Cultura.

Es necesario hacer un cambio en el símbolo y el slogan, ya que el desconocimiento sobre ellos es alto y, por ende, son difícilmente asociados a la Dirección. Cualquier cambio en su identidad visual ha de ser comunicado efectivamente a la comunidad universitaria. Por ello también es necesario ampliar los medios de comunicación con el fin de llegar a una mayor cantidad de personas.

## **IX. RECOMENDACIONES**

Tras el desarrollo de esta auditoría de identidad corporativa a la Dirección de Cultura de la UCAB, sede Caracas, se dan las siguientes recomendaciones, tomando en cuenta lo discutido y concluido previamente.

- Refrescar la identidad visual de la Dirección de Cultura.
- Hacer un esfuerzo publicitario importante para comunicar dicho refrescamiento.
- Diversificar los medios por los que se comunica la Dirección de Cultura con sus audiencias, principalmente, los estudiantes.
- Propiciar encuentros entre el personal que labora en la Dirección y las diferentes agrupaciones, con la finalidad de mejorar el flujo de información y la interacción entre éstos.
- Generar reuniones entre diversos grupos culturales, aún cuando existen integrantes y directores de agrupaciones distintas que se conocen entre sí.
- Fortalecer la comunicación con otros departamentos de la universidad, con el fin de apoyarse en ellos para comunicarse con los estudiantes.

## X. BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, Alejandro; López, Alba. (1998) “El proceso de la entrevista”. México: Editorial Limusa.
- Bartoli, Annie (1992) “Comunicación y Organización: la organización comunicante y la comunicación organizada”. Barcelona - España: Ediciones Paidós.
- Cea D’ancona, María. (1996). “Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social. Madrid - España: Editorial Síntesis.
- Chaves, Norberto. (1998) “Imagen corporativa: teoría y metodología de la identificación institucional”. Barcelona - España: Gustavo Pili.
- Da Silva, Reinaldo. (2002) “Teorías de Administración”, México: Cengage Learning Editores.
- Fernández Collado, Carlos. (2002) “La Comunicación en las organizaciones” (2da ed.). México: Trillas.
- Fernández, Ángel. (2004) “Investigación y técnicas de mercado”. Madrid – España: ESIC Editorial.
- Francés, Antonio. (2001) “Estrategia para la empresa en América Latina”, Caracas: Ediciones IESA.
- Goldhaber, Gerald. (1984) “Comunicación Organizacional”. México: Diana.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio; Pilar. (1998). “Metodología de la investigación”. México: Mc Graw Hill.
- Ind, Nicholas. (1992). “La imagen corporativa: Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces”. Madrid – España: Ediciones Díaz de Santos.

- Kerlinger, Fred, Lee, Howard. (2002). “Investigación del comportamiento”, México: Mc Graw Hill.
- Koontz, Harold; O'donnell, Cyril; Weihrich, Heinz. (1985). “Administración”. México: Mc Graw Hill.
- Mondría, Jesús. (2005). “Diccionario de comunicación comercial”. Madrid - España: Ediciones Díaz de Santos.
- Ramos Padilla, Carlos. (1991). “La Comunicación: un punto de vista organizacional”. México: Trillas.
- Rojas, Antonio; Fernández, Juan; Pérez, Cristino. (1998). “Investigar mediante encuestas. Fundamentos teóricos y prácticos”. Madrid - España: Editorial Síntesis.
- Römer, Max. (1994). “Comunicación Global: un reto gerencial”. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello, Escuela de Comunicación Social, Colección Ayakua.
- Sabino, Carlos A. (2002). “El proceso de investigación: una introducción teórico-práctica”. Panapo, Caracas - Venezuela.
- Sanz De La Tajada, Luis. (1996). “Auditoría de la imagen de la empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen”. Madrid - España: Síntesis.
- Sanz González, Miguel; González Lobo, María. (2007). “Identidad Corporativa: Claves de la comunicación empresarial”. Madrid - España: ESIC Editorial.
- Stoner, James; Freeman, R. Edward; Gilbert, Daniel. (1996) “Administración” (6ta ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Tejada Palacios, Luis. (1987). “Gestión de la imagen corporativa: creación y transmisión de la identidad de la empresa”. Bogotá – Colombia: Norma.

- Toro, Iván; Parra, Rubén. (2006). “Método y conocimiento. Metodología de la investigación”. Medellín - Colombia: Fondo Editorial Universidad Eafit.
- Trak, Yasmín. (2002). *Auditoría de Identidad Corporativa: una propuesta metodológica integral*. Tutor: Max Römer. Tesis de grado. Especialista en Comunicación Social. Mención Comunicación Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello, Dirección General de los Estudios de Postgrado. Caracas, Venezuela.
- Universidad Católica Andrés Bello. (2001). “Estatuto Orgánico de la Universidad Católica Andrés Bello”. Caracas: Publicaciones UCAB.
- Van Riel, Cees B. M. (1997). “Comunicación Corporativa”. México: Prentice Hall.

### *World Wide Web*

- Antecedentes de la Dirección de Cultura. (2008). Recuperado en mayo 4, 2008, de [www.ucab.edu.ve/historia.1148.html](http://www.ucab.edu.ve/historia.1148.html)
- Dirección de Cultura. (2008). Recuperado en mayo 4, 2008, de <http://www.ucab.edu.ve/inicio.1145.html>
- América Ensamble. (2008). Recuperado en mayo 4, 2008, de <http://www.ucab.edu.ve/america-ensamble.html>
- Coral UCAB. (2008). Recuperado en mayo 4, 2008, de <http://www.ucab.edu.ve/coral.html>
- Narracuentos. (2008). Recuperado en mayo 4, 2008, de <http://www.ucab.edu.ve/narracuentos.html>
- Teatro UCAB. (2009). Recuperado en mayo 4, 2008, de <http://www.ucab.edu.ve/teatro.html>

- Misión, visión y valores. (2009). Recuperado en abril 3, 2009, de <http://www.ucab.edu.ve/1147.html>
- Danzas UCAB. (2009). Recuperado en abril 3, 2009, de <http://www.ucab.edu.ve/danza.html>
- Grupo de Cámara Hermano Lanz. (2009). Recuperado en abril 3, 2009, de <http://www.ucab.edu.ve/grupo-de-camara.html>
- Grupo Vocal Experimental. (2009). Recuperado en abril 3, 2009, de <http://www.ucab.edu.ve/grupo-vocal.html>
- Protocolo. (2009). Recuperado en abril 3, 2009, de <http://www.ucab.edu.ve/protocolo.html>

**ANEXO A**  
**Entrevista a Jannabell Hernández, Directora de**  
**Cultura**

17 de febrero de 2008

A: Angie Rayter

J: Jannabell Hernández

Saludo.

A: En la Dirección de Cultura, ¿qué elementos conforman la identidad institucional?

J: ¿Cómo que la identidad? ¿Cómo nos ven?

A: No, eso sería la imagen.

J: Ajá. ¿Qué somos? Nosotros somos una unidad que gestiona eventos académicos y culturales, evidentemente. Yo creo que si yo me veo o veo internamente a la Dirección de Cultura, tenemos como una razón de ser, que es como mi misión. Ese gestionar eventos culturales en la universidad y otra vertiente que es el apoyo que nosotros damos en función de equipos, auditorios, asesorías —en caso de ser necesarias—, toda la parte de actos de grado y eventos institucionales, en donde nosotros llevamos la logística del protocolo.

A: Ok.

J: Eso sería como que las funciones de apoyo de la Dirección de Cultura. Entonces nosotros tenemos esas dos vertientes dentro de la Dirección.

A: Ok... Hubo un trabajo de grado que se hizo hace tiempo sobre la Dirección de Cultura. De allí, ¿qué se tomó?

J: El logo.

A: ¿Sólo el logo?

J: Básicamente y el lema: “Dirección de Cultura, territorio cultural de la UCAB”, porque la tesis básicamente era ¿cómo se entera la gente de o que tiene la Dirección de Cultura? De lo que promociona, de lo que hace, de lo que tenemos nosotros para ofrecer.

A: Bien.

J: Eso lo hizo una muchacha llamada Marisela Rondón. La idea de ella era ver si la gente se entera por afiche, se entera por cartelera, se entera por un panfleto, se entera por... Inclusive, en ese momento —porque eso fue hace cinco, seis años— carteleras. Pregúntame si ahorita alguien lee carteleras. Eso fue. ¿Qué tomamos nosotros de ella? Ella usó un lema que a nosotros nos gustó muchísimo, como un poco para dar esa imagen —de la que tú hablas— de la Dirección de Cultura. Era que la universidad es parte de tu vida. Tú de ella. Dirección de Cultura, territorio cultural de la UCAB. De hecho si tú te fijas, nosotros tenemos...

A: El muñequito.

J: El muñequito y dice, todo dice, Dirección de Cultura, territorio cultural de la UCAB. Un poco lo que tomamos y hemos seguido usando básicamente de esa tesis.

A: Y el muñequito...

J: También lo hizo ella.

A: ...Y el slogan ¿se adecúan a la personalidad que ustedes quieren proyectar como Dirección de Cultura?

J: Sí, se adecuaba. Yo creo que estamos en este momento en un proceso de revisión.

A: Ok.

J: Frente a lo que son, por decirlo así, las necesidades de nuestros clientes o estudiantes, porque nosotros prestamos servicio a toda la comunidad universitaria. Pero como dirían ustedes en términos de lo que se utiliza: nuestros clientes son los estudiantes principalmente o nuestro mayor cliente.

A: ¿A qué otra audiencia se dirigen ustedes?

J: Profesores, personal a tiempo completo, personal a tiempo convencional. Nosotros hacemos eventos para todo el mundo.

A: Pero, sólo dentro de la universidad.

J: Básicamente. Lo que hacemos fuera de la universidad es llevar a nuestros grupos —tú has estado en la Coral. Tú estás en la Coral— a otros sitios. Pero definitivamente decir que nuestro trabajo es... Ahora estamos empezando a trabajar con las comunidades, por ejemplo, con el Coro infantil. O sea, estamos tratando de abrirnos, que lo que hacemos no sea solamente para el público interno, sino que pueda ser tanto lo que hacemos para que la gente venga y o vea, como lo que tenemos para que la gente participe. O sea, la Coral no tendría por qué estar solamente para ustedes. Además la Coral es una en la que no solamente hay estudiantes o profesores de la universidad; donde está abierta para la comunidad de fuera de la universidad. Entonces quisiéramos que pasara...

A: Con el resto de los grupos.

J: Con el resto de los grupos. Por ejemplo, Danza. Yo creo que Danza es un grupo que podría estar abierto a nuestras comunidades vecinas. Todos esos muchachos de Antímano, de La Vega... Te aseguro que hay un montón de muchachos dispuestos a estar en el grupo de Danza. Entonces podría tener más fuerza la parte del Folklore y todas esas cosas que es lo que más cuesta dentro de la universidad: conseguir quien se quiera ir por esa línea. Entonces no dejarías de lado lo que es tu razón de ser, que es un poco que todo el que está en la universidad aprenda quiénes somos, qué es lo que es nuestra cultura, por qué somos como somos, qué nos identifica. Sin dejar de hacer eso, poder hacer otras cosas, qué es lo que les agrada o lo que les gusta o lo que más les llama la atención.

A: Y ¿Cómo busca verse la Dirección de Cultura? ¿Cómo quisiera que, por ejemplo, un estudiante —que es la audiencia principal— la viera?

J: Como un sitio o un espacio donde puede vivir su universidad, su vida universitaria, en cualquier sentido, en cualquier estilo, con lo que le guste hacer. Aquí hay un espacio para ustedes y más que nosotros hacer cosas para, me gustaría que nos empezaran a ver como la unidad donde hacemos cosas con.

A: Ok.

J: O sea, yo voy a hacer cosas junto contigo. No solamente cosas para ti. Y esos espacios como la Coral, América Ensemble, el Coro infantil... que sean espacios para quien tenga ciertas inclinaciones, porque esos ya son espacios para un público más especial. Tú, para estar en la Coral, tienes que tener unas cualidades especiales. O sea yo, por más que quiera estar en la Coral, no podría cantar (risas). Te lo puedo asegurar... Pero es eso. Tienes

esto. Tienes aquello, un espacio, un mundo de posibilidades para ti, para ti estudiante. Así me gustaría que me empezaran a ver. Quiero dejar de lado —no por dejar de hacerlo, OJO—, que empezaran a ver que mis funciones de apoyo son un apéndice de la Dirección de Cultura. Están allí, son parte del servicio, pero no son mi razón de ser.

A: Ok.

J: ¿Ok? ¿Qué pasa? Yo administro espacios, que no es una función principal de la Dirección de Cultura o de todas las Direcciones de Cultura. Si tú te paseas por el resto de las universidades, no administran los espacios. Los espacios los administran otros y tú los solicitas cuando los necesitas, como Dirección de Cultura. Yo administro los espacios, los auditorios. Es evidente que si tú vas a hacer cualquier cosa académica o no académica dentro de la universidad y necesitas un espacio, me lo tienes que pedir a mí. Ese espacio tiene unas condiciones que tienen que estar siempre bien: la iluminación, el sonido, que el aire acondicionado funcione bien. Eso es un apéndice de la Dirección de Cultura, pero yo quiero darle mucha más fuerza a lo que es mi proceso medular, que es esa parte de gestión de eventos culturales con los estudiantes, con los profesores, con los empleados, con todo el que lo necesite tener un espacio.

A: Con respecto al coro infantil, ¿Cuánto tiempo tiene?

J: Poco más de un año.

A: Y ¿sí está funcionando con niños vinculados a la comunidad ucabista?

J: El grueso de ellos... Hijos de empleados. En su mayoría, hijos de empleados. Hay hijos de vigilantes, de secretarias y también hay niños de las comunidades vecinas. Que se ha ido corriendo la voz. Han ido viniendo,

audicionan y ahí están. Nosotros empezamos con siete chamos y ya vamos por treinta y dos.

A: ¡Wow!...

J: Sí, esa es una de las cosas que me tiene contenta.

A: Sigue estando de Director Juan...

J: Sí, Juan. Juan Gorrín.

A: Excelente.

J: Él tiene una voz...

A: Ahora una pregunta: ¿la Dirección de Cultura quién la fundó?

J: Mira, el Hermano Gregorio Lanz.

A: Ok...

J: Yo creo que él es el primero que empieza a vislumbrar los que es la Dirección de Cultura en la universidad. Si te soy franca, hay poco de historia. Tengo algo que recopilé y si quieres, lo consigo y si me das un correo, te lo mando. Porque yo tengo diez años acá...

A: ¿Diez años como Directora de Cultura?

J: Diez años en la Dirección de Cultura y cuando yo llegué fue bien poquito lo que había. Entonces hicimos todo un trabajo de vernos de revisarnos, misión, visión, pero eso fue hace cinco. Por eso estamos, como te digo, en un proceso de ver qué hemos logrado de eso que nos planteamos, en este momento, y plantearnos nuevos retos, porque evidentemente esto es algo tan cambiante.

A: Claro.

J: El mundo es tan demandante de cosas nuevas, que si no estás continuamente revisándote, pues, no estamos en nada. Aparte de que creo que lo que más tenemos que reforzar ahí es la parte comunicacional, para mí.

A: Ok.

J: Yo creo que a muchas cosas la gente no va porque no se entera. O sea, hay que revisar qué hacemos. Hacemos afiches. Ahorita estamos en una de gigantografías. Tenemos como un mes. En lugar de hacer mucho afiches y regarlos por toda la universidad, vamos a hacer ocho, nueve gigantografías y las ponemos en cuatro, cinco, ocho sitios estratégicos, de manera que la gente se los encuentre así... Como el miércoles de cine, por ejemplo.

A: Ok...

J: Entonces, fíjate, para mi sorpresa, tenemos dos miércoles nada más y hemos tenido un promedio de cuarenta, cincuenta personas en cada una de las películas. Y lo que hicimos fue poner gigantografías para que la gente se entere que estamos en eso: espacio, completamente gratis, adonde simplemente eso. ¿Qué quiero que vean? Espacios para: espacios para el arte, espacios para la difusión, espacio para crear, espacio para desarrollarse... si quieres hacer talleres, quieres hacer cosas que te enseñen a crecer, aquí está... abiertos a cualquier cosa.

A: Y ¿Cuántos directores ha tenido la dirección de Cultura?

J: Creo... sin afirmártelo cien por cien, pero sus cuatro. Estuvo la profesora Thairy... María Fernanda Mujica, cinco. María Fernanda estuvo un tiempo.

Antes de María Fernanda creo que estuvo la profesora... Ya me voy a acordar del nombre... Que fue la primera, creo... El fundador fue el Hermano José Gregorio Lanz. Él funda la Coral y funda lo que era la Estudiantina de la universidad. Entonces a partir de ahí empieza a haber como una Dirección de Cultura, alguien que gestiona todo lo que eran asuntos culturales de la universidad. Paralelo a eso estaba Teatro, pero quien está todo como sistematizado. Yo creo que es a partir del 75, 76, cuando empieza a haber una Dirección de Cultura como tal. Es más, en Estatuto Orgánico ya yo te voy a decir exactamente cuándo. En el estatuto orgánico de la universidad está el año exacto... Mira, por decreto en el 74.

A: Ok...

J: Por decreto rectoral es cuando nace, el período cuando estaba el Ing. Guido Arnal como rector de la universidad. ¿Ves? Y es el hermano Lanz el que de alguna manera...

A: Como que consolidó...

J: Consolida la Dirección de Cultura

A: Y la misión que ustedes tienen ha cambiado en los últimos años?

J: No. Ahí es cuando yo te digo que hicimos un trabajo para la Dirección de Cultura. En ese momento, reestructuramos la misión y tiene cinco años.

A: ¿Cinco años a partir del trabajo que realizó Marisela Rondón?

J: No.

A: ¿Fue un trabajo de ustedes?

J: Fue un trabajo interno de la Dirección de Cultura.

A: Y ¿eso fue hace cuánto?

J: Hace como unos cuatro, cinco años, más o menos.

A: Ok. Y a partir de ahí no ha cambiado...

J: No ha cambiado, se ha mantenido esa misma misión, con nuestra misma visión. Es lo que te estoy diciendo de que en este momento nosotros estamos en un proceso de revisar esa misión, esa visión... en aras, además, de lo que es la situación de Venezuela en la actualidad. O sea, creo que es el momento. Estamos en un momento álgido en que hay que revisar qué hacemos, por qué lo hacemos.

A: Exacto.

J: Y bueno, yo creo que en esencia vamos por el mismo camino pero sí necesitamos quizá incorporar nuevos elementos, revisar un poco cómo estamos llegando y de qué manera estamos llegando, qué es lo que quiere la gente... Yo creo que la gente se acostumbra a pensar “ellos tienen que hacer cosas y nosotros vamos o no vamos”. ¡No! Nosotros queremos hacer cosas en conjunto, o sea, queremos darle mayor peso —creo que eso lo hemos logrado muchísimo— a nuestros grupos estables, porque además son grupos donde ustedes están allí porque quieren.

A: Exacto.

J: Porque les gusta, porque es voluntario. Entonces hay que hacer un trabajo titánico para que la gente termine de entender la importancia que esto tiene. Porque para mí la formación integral, sobre todo en nuestra universidad, es...

A: Vital.

J: La punta de lanza. Es lo que es. O sea, la academia evidentemente es la razón de ser.

A: Claro.

J: Pero un muchacho, para mí, completo es ese que utiliza esos complementos para formarse integralmente, que le ofrece la universidad. Creo que la Dirección de Cultura es uno de esos elementos de formación integral, una de esas unidades, como es Pastoral, como es Deporte, cada uno en su estilo... pero por lo menos un muchacho que está en uno de los grupos, lo que es disciplina, responsabilidad, compromiso, identidad, eso tú no lo trabajas en un salón de clases, como lo trabajas en un grupo, como la Coral, por ejemplo.

A: Y esos que acabas de mencionar ahorita, ¿piensas que son los valores de la Dirección de Cultura?

J: Por supuesto

A: Y de las agrupaciones...

J: Por supuesto. Excelencia en el servicio, compromiso con lo que estás haciendo, creatividad, identidad institucional, responsabilidad, todo eso lo creas tú nada mejor que a través de nuestros grupos.

A: ¿Esos valores los comparten, por ejemplo, también estas chicas que trabajan acá?

J: Absolutamente. Yo creo que el perfil de un Beca-trabajo o el perfil de un empleado de la Dirección de Cultura es muy particular. Porque...

A: ¿Qué tiene?

J: Es ese identificarte con lo que haces, creer en lo que haces. No es un empleado que llega a la oficina, marca tarjeta, se sienta, se sienta frete al computador, hace cuatro cartas. No. Es “vamos a pensar qué podemos hacer, vamos a hacerlo, vamos a quedarnos hasta las ocho de la noche un día porque tiene que salir un evento. ¿Cómo los pocos recursos que tenemos, cómo lo vamos a decorar?” ¿Entiendes? Entonces tiene que ser gente que cree en lo que está haciendo, que está enamorado de lo que está haciendo y que es capaz de, como quien dice, embarcarse en esta aventura que sea cualquiera de las cosas que podemos hacer. Para mí tiene que ser una persona muy muy especial, como seres humanos, pues.

A: Claro, personalmente... Y ¿cuáles serían los objetivos que se plantea la Dirección de Cultura en este momento?

J: Bueno, en este momento como norte tenemos el eje comunicacional: cómo hacer para que todo el mundo se entere de lo que yo le ofrezco, de lo que Dirección de Cultura le ofrece a la universidad, y que lo utilice. O sea, aquí estamos, para todo eso. Tú ve en qué encajas, bien sea una relación con los centros de estudiantes, con la representación estudiantil, con nuestros grupos... porque también con nuestros grupos. Yo quiero que más que —yo creo que hemos trabajado mucho en eso— no es que ustedes vienen, ensayan, se presentan. No. Vamos a tener proyectos juntos: Vamos a buscar cosas juntos... Que de repente Orlando me diga “queremos hacer un musical y necesitamos tal y tal cosa” o lo que están haciendo ahorita de...

A: La ópera

J: La ópera. Aquí está todo el apoyo. Si es de espacio, si es dinero, pues vamos a ver cómo hacemos para completarlo, así como se hizo para completar en su momento para Argentina. Aquí es un momento para eso:

para innovar, para crear, para desarrollarse, para desarrollar cosas que tú quieras desarrollar a través de lo que quieres: Teatro, Narracuentos, música, danza...

A: Y los objetivos que tiene la Dirección de Cultura, ¿se replantean cada cierto tiempo? ¿Más o menos hay un tiempo establecido para eso?

J: Es como cuando tú haces un plan estratégico, lo haces a dos a tres años. Generalmente trabajamos así, a un lapso de tres años, porque tú dices “de aquí al año que viene”. ¡No! Tampoco las cosas se consiguen así de rápido, pero por lo menos cada tres años vamos a revisar cómo vamos. Vamos a ver si las estrategias que estamos usando para alcanzar nuestros objetivos están siendo efectivas. Si realmente vamos en el camino de la misión y la visión o nos estamos desviando...

A: Ok.

J: Entonces, sí. Son planificaciones que tratamos de revisar cada tres años. Se revisan continuamente, pero me refiero, se plantean a lograr lo que quieres lograr en un período de dos, tres años, más o menos.

A: Ok, bueno, esto sí lo voy a leer textualmente. Según Da Silva —un autor— el entorno general de cualquier organización establece los límites de acción de las organizaciones y se compone de elementos tecnológicos, elementos económicos, político-legales, socioculturales e internacionales, si aplicara el caso. En el caso de la Dirección de Cultura, ¿cuáles crees tú que serían estos elementos que conformarían este entorno?... Por ejemplo, a nivel tecnológico, ¿qué elementos tienen a su disposición?

J: Bueno, tenemos las computadoras de la oficina. Yo te lo voy a decir más que irnos a tecnológico, etc., qué elementos veo yo a mi alrededor para que

funcione. En un poco lo que entiendo, porque yo lo veo como que tengo fortalezas, debilidades y el medio ambiente tiene mucho que ver con lo que ofrezco o con lo que voy a ofrecer, porque depende de lo que me demande. Entonces, claro, cuando yo veo y digo “¿cuáles son algunas de nuestras trabas?” Lo económico. Porque muchísimas cosas para que un grupo, como por ejemplo el América Ensamble, funcione, sería ideal que yo tuviese los instrumentos aquí y no que los muchachos tuviesen que cargar con sus instrumentos para venir para acá. Pero no es fácil conseguir que tengamos una batería, una guitarra, una guitarra eléctrica, un contrabajo, un no sé qué. No hay recursos para tenerlos o los micrófonos... Es muy costoso. Entonces, claro, en la universidad siempre hay prioridades para otras cosas que además son la razón de ser en esencia, lo que es la academia. Y nosotros siempre estamos un poco más limitados para eso. Por ejemplo, el año pasado yo pedí un teclado para cada grupo que utiliza teclado, teclado para la Coral, propio de la Coral. Y me dieron un tecladito, que es el que usamos todos, que además da dolor, que es un teclado de principiantes. Pero, bueno, también hay que saber que esas son limitaciones con las cuales tenemos que buscar la manera de cómo vencerlas y trabajar, a pesar de esas limitaciones. Por eso yo creo que en las Direcciones de Cultura y todas esas direcciones, tiene que haber muchísima creatividad, para ver qué puedes hacer.

A: Ser súper ingenioso...

J: Ser súper ingenioso... Y yo creo que el entorno, también la situación económica, política... te va dando un poco también qué es lo que necesita la gente en un determinado momento. Por ejemplo, nosotros teníamos varios eventos planeados para la semana pasada y la antepasada y tuvimos que

posponerlos, porque es absurdo hacer un evento cuando la gente tiene la cabeza en otra cosa.

A: Finales.

J: Entonces es perder esfuerzo, dinero. No sólo finales, venían las elecciones.

A: Claro.

J: Entonces la gente está ocupada. Su cabeza está en otra cosa. Entonces tienes que tomar en cuenta todas esas cosas para tu planificación, para lo que vas a hacer, para lo que vas a ofrecer. Entonces decir “bueno, mira, este es un momento en que puedes ofrecer espacios para que la gente se relaje un poco, donde le ofrezcas una alternativa de ver a los mediodías, en vez de estar por ahí haciendo cualquier cosa, almuerzan y pueden meterse a ver una buena película”... Podrían ir a un buen concierto. Estamos planificando, por ejemplo, ensayos abiertos de todos los grupos.

A: Ok

J: De manera que... Yo creo que la gente no sabe. A veces los escucho “¿Y de verdad aquí hay una coral?”

A: Me pasó a mí, incluso.

J: La gente no se entera. No me preguntes si se han puesto afiches en toda la universidad. ¡Sí se han puesto! Pero no los leen. ¿Por qué? Porque tienen la universidad tapizada...

A: De cosas.

J: De afiches de cualquier cosa. Entonces hay que ser ingeniosos. Eso es lo que estamos tratando de ver: a dónde tienes que dirigir tu ingenio para que la gente se entere. Entonces, por ejemplo, esta semana hablé con el Coordinador musical, que ahora es un muchacho joven.

A: Orlando.

J: Porque necesito gente joven, porque necesito saber qué le gusta a la gente joven: qué le gusta ver, qué le gusta tener, qué le gusta escuchar. Tú, joven que estás en la coral y por lo tanto disfrutas eso. Como tú debe haber varios o muchos pero que no se han enterado de que eso existe.

A: Exacto.

J: O que les gusta, o que tocan violín, o clarinete, oboe, cualquier cosa y que no saben que aquí tienen un espacio donde podrían hacer eso que les gusta sin mucha complicación, porque no tienen que salir corriendo de la universidad a un instituto o a donde sea que lo tengan que hacer.

A: Claro.

J: Entonces los ensayos abiertos, por ejemplo, le dije "Orlando, hay que hacerlos". Porque yo creo que esa es una manera de que tú, por ejemplo, estás en el cafetín y se te siente ahí un grupo y te empiecen a tocar veinte minutos, media hora, no más. "¿Y esto qué es? ¿Y esto qué es?" Tu panfleto. Ahí está, la Coral UCAB. ¿Usted está interesado? Tal. Y tienen que ser cosas que llamen la atención, animadas... El otro día escuché en una coral, rap. Y bueno, cuando ustedes trajeron a los grupos que trajeron, a las juventudes culturales, "Rapsodia Bohemia".

A: Sí...

J: Yo en mi vida hubiera pensado que yo iba a escuchar “Rapsodia Bohemia” en arreglo coral. Y sin embargo, tú dices “¡Wow! Mira lo que se puede hacer”. O sea, no sólo tienes que imaginarte que se hace lo que tradicionalmente se ha hecho, sino que nuestros grupos hacen cosas diferentes. Al grupo de danza lo vez ahora y es una nota... Y zapatean un Joropo de una manera que tú ni te enteras que es Joropo, por decirte algo. Entonces yo creo que esas nuevas maneras de incurrir, de hacer interrupciones en el espacio cotidiano de la gente para que la gente se entere y que ellos vean qué tenemos. Y yo poder ver qué quieren, qué necesitan, qué les gusta, cómo les gusta... De tratar de usar lo que tenemos, aunque sea poco, para lograr estas cosas. Y a futuro de ver cómo nos ves; no cómo yo quiero que nos veas, sino me ves.

A: Exacto.

J: Porque de repente el cómo me ven no es cómo quiero yo que me vean, entonces vamos a jugar con esa imagen de lo que ellos quisieran ver de una Dirección de Cultura, qué es para ustedes, estudiantes. No sé, a lo mejor, lanzarse —estoy diciendo cosas que ahorita se me ocurren— un concurso para el cambio de imagen. Así como Movilnet cambia de imagen, el otro cambia de imagen. ¡Claro! En función de las circunstancias-país, competencia. ¿Sabes? Todas esas cosas. Vamos a ver si nosotros también cambiamos de imagen.

A: Y dentro de la universidad, ahorita que tocas el punto de lo de la competencia, ¿piensas que la Dirección de Cultura tiene algún competidor? Quizá otra Dirección...

J: No competidor como tal, sino que creo que podrían... Por ejemplo, Centro de Estudiantes de Comunicación Social, que hacen las Noches Culturales.

A: Ok.

J: Ok. No es una competencia, pero pienso que podríamos sumar esfuerzos y hacer un evento muchísimo mejor. Entonces es como diluir... Pienso que sí hay unidades aisladas, que de repente, te voy a decir...

A: Ajá.

J: La Escuela de Letras, que haga algún recital de poesía. Se traen a un poeta... Cosas que son extracurriculares, para esa formación integral que tiene que ver con la Cultura. Entonces, ¡Señor!, estamos para hacerlo. Yo tengo algunas cosas que a ti te servirían para hacerlo mucho mejor y tú tienes la experticia que yo necesito para conseguir esos expertos en lo que sea. Entonces, vamos a unirnos. ¿Entiendes? Vamos a unirnos, porque sumas tus esfuerzos, los míos, trabajamos cada uno...

A: Y sale algo mucho mejor

J: Y Sale algo muchísimo más completo. Entonces, por ejemplo, con Darío ya converse y le dije "Oye, Darío, vamos a unirnos, vamos a aliarnos". Yo no quiero que la gente sienta un rechazo "este es mi territorio", en serio, "este es mi evento"... Entonces no es que sea tu evento o no. "El Centro de Estudiantes de Comunicación Social, con el apoyo de la Dirección de Cultura...". Pero es él, es su evento donde yo lo apoyo.

A: Claro, fue su idea.

J: Fue su idea. Por eso te digo que yo no quiero hacer eventos "para", solamente. Yo evidentemente hago eventos "para" que son propios nuestros. Pero quiero hacer eventos "con", en donde yo apoyo. ¿Cómo tú buscas un patrocinante, un auspiciante? Bueno, la Dirección de Cultura puede unirse a

ti y junto contigo lograr que se hagan eventos de mayor calidad. ¿Por qué? Porque sumamos esfuerzos. Entonces ya no es sólo lo que tú consigues, sino lo que yo tengo. Tú tienes que gastar menos dinero, porque yo los micrófonos los tengo, porque tengo tal cosa, entonces podemos unirnos y hacer un mejor evento. Te pongo Comunicación Social porque es lo que tengo más cerca de lo que puede haber estado ocurriendo que te lo explique. Pero igualito, de repente la Escuela de Letras, la Escuela de Filosofía trae al grupo de violines de donde sea, pero vamos a traerlos juntos. Yo tengo espacios para eso, si yo tengo cierto presupuesto para algunas cosas. “La Escuela de Letras, con la colaboración de... tal”. Entonces eso es un poco lo que queremos hacer. Quizás allí va centrada un poco más la campaña: a que los muchachos, sobre todo ahora que viene la nueva corte... Victoria, que trabaja con nosotros, que es de Comunicación Social, es como decirte la creativa de la Dirección. Yo le digo “yo quiero esto, ve a ver cómo haces, cómo hacemos, qué imagen ponemos, en qué afiches podemos hacer que sean atractivos”... Que la gente se acerque. Si te fijaste en el de la voz ucabista...

A: Sí...

J: Es absolutamente diferente, porque ya a la gente le aterrera la mujer con el Joropo. “No, yo no voy a cantar eso”, porque es una realidad. Entonces yo creo que eso es algo que es importante. Tú, atrae a la gente. Luego aquí vemos de qué se trata, cómo es, pero ya eso te llama la atención. Tú ves la tipa con el pelo cortico.

A: Sí, que la imagen es sumamente atractiva...

J: Exacto. Yo necesito que sea atractiva. Ya luego yo puedo negociar aquí, porque hay canciones venezolanas que no necesariamente son joropo, que

no necesariamente son recias, ¿sabes?... Entonces si a lo mejor ese no es tu estilo, no es lo que más te gusta cantar, podemos buscar un término medio, donde tú te sientas cómoda cantando, pero no dejes de participar porque piensas que la única opción es cantar una canción de llano adentro. ¿Entiendes? Sino que hay más opciones. Si tú vienes yo te puedo mostrar cuáles son.

A: Exacto... Y, por lo menos, ahorita que mencionaste a Victoria, ¿qué tiempo tiene ella trabajando acá?

J: Victoria tiene dos años. Bueno, un año y lo que va de este año.

A: ¿Cada cuánto tiempo rotan?

J: Mira, depende. Yo he logrado... Cuando consigues a la persona, porque como te dije, no te sirve persona, porque no es un trabajo mecánico de oficina. Por ejemplo, en el beca-trabajo que hace Victoria, yo necesito a alguien de Comunicación Social o a alguien creativo, porque es la parte de publicidad, promoción, mantenimiento de página web, ese tipo de cosas... Entonces cuando tú consigues alguien que cumple con esos requisitos, trato de que dure. Hay beca-trabajos que han durado tres, cuatro, dependiendo también del momento. Una vez que se gradúan, se van.

A: Claro.

J: Evidentemente. Y de eso se trata: de tratar de conseguir a alguien que entienda otra vez cuál es la filosofía, cuál es la mecánica, qué es lo que queremos, qué es lo que necesitamos. También llegan personas que llegan y tú ves que no, “esto no es lo mío, no es lo que quiero”. Porque como te dije no es un trabajo corriente de oficina, que quizá tú digas “tengo que llegar y revisar expedientes, tengo que pasar notas o tengo que hacer cartas, donde

me dan un formato y yo la lleno”. No. Aquí inventando, bueno vamos a sentarnos aquí, lluvia de ideas. Sobre todo con los estudiantes. Si hay algo que yo hago continuamente es preguntar “¿a ustedes qué les parece esto? ¿Qué les parece aquello?”. Porque tú haces las cosas desde tu punto de vista y desde lo que básicamente te gusta. Como yo les decía a veces, a mí me dicen “un concierto de rock” y yo (hiperventilación), porque bueno no es mi estilo, pero sé que “no, profesora, este grupo no le va a gustar a nadie; aquel sí” o “aquel está más en la onda o aquel tal cosa” o “podemos traer a los niñitos del grupo tal, pero la promoción la vamos a hacer de esta manera”, ¿sabes? Porque me da la necesidad que tú escuchas en tu salón de clases, que tú escuchas cuando estás allá afuera. Entonces, esa es un poco la idea. ¿Qué quiero? Eso. Aquí estamos para eso. Que las puertas están abiertas.

A: Claro...

J: ¡Literalmente! Las puertas de la Dirección de Cultura no se truncan nunca. No me gustan puertas trancadas. Esa puerta nunca la encontrarás trancada, a menos que venga alguien y diga “una conversación privada” y venga y la tranque. Pero de resto, no. Los estudiantes pasan, entran, conversan. Cero de que una prosopopeya, no. Porque esto es justo para ustedes. O sea, yo no soy nada. O sea, yo, la Dirección de Cultura. La razón de ser de la Dirección de Cultura es mi gente, la gente a la que yo le hago o hago junto con ella cosas

A: Exacto...Y, ¿Orlando cuánto tiempo tiene en el cargo?

J: Él empezó en enero. Él estaba en el Ensemble, como parte del grupo.

A: Y ahora quedó como Director...

J: Director del Ensemble y Coordinador musical.

A: Y Coordinador musical...

J: Bueno, él estudia en el IUDEM. La idea era además darle también... Yo creo que los grupos deben ir evolucionando. Evidentemente Orlando le dará...

A: Otro vuelco...

J: Su toque característico, que no va a ser el que venía trayendo con Néstor, porque Néstor tenía su estilo muy particular. Excelente, pero tuvo su momento. Yo creo que ahora es el momento de revitalizarlo con otro estilo. No he escuchado nada todavía de ellos, pero yo me imagino que va más al Jazz, a ese tipo de cosas, canciones de no sé, me imagino que quizá Frank Quintero, no ser absolutamente rockera. No sé. Aquí estoy especulando un poquito, pero me imagino que va a ser...

A: Algo nuevo.

J: El día que salgan, eso va a ser el debut.

A: Algo nuevo, claro...

J: Y eso tiene que salir para que la gente sepa que existe y que es otra cosa diferente a la que se venía haciendo. No porque fuese mala, sino porque cumple un ciclo y viene otro ciclo. Entonces tú tienes que ir renovando lo que hace cada grupo, como pasa cada vez que viene un Director nuevo. Cada Director le da su propio estilo.

A: Y ¿cuántas agrupaciones tiene la Dirección de Cultura ahorita?

J: Tenemos nueve, incluyendo Protocolo. Cuando yo entré en la Dirección estaban Coral, Capella, Teatro, Narracuentos, y ya. Esas cuatro. Ahora tenemos Coral, Coral infantil, Narracuentos, Teatro UCAB, Grupo de Cámara, Grupo Vocal Experimental, que es el de profesores.

A: Danza.

J: Tenemos el Ensemble y... Protocolo, que no es una agrupación cultural, pero es otro de los grupos de la Dirección de Cultura. Cuando yo entré era un grupo muy pequeño, como voluntarios, que venían a trabajar voluntariamente una que otra vez. Entonces, bueno, lo que tratamos fue de sistematizar un poquito. Para ellos es una especie de trabajo, lo que hacen.

A: ¿Y si hubiese una nueva propuesta? Por ejemplo, un estudiante viene y dice “me gustaría conformar otra agrupación de este estilo”

J: Estamos abiertos a escuchar... ¿Cuál es el problema allí? Que es como todo, como empezó Juan. Aquí no hay un cargo para eso. Hay que formar el grupo y generar la necesidad. Que la gente vea el potencial que tiene y luego empieza mi negociación para ver que ese grupo pase a incorporarse como una agrupación estable de la universidad. Entonces, Juan estuvo trabajando con el coro seis, siete meses...

A: Bajo perfil...

J: Sí... Hasta que salieron la primera vez. Salieron la primera vez y comencé yo “necesitamos este cargo. Este es un potencial importantísimo. Ya van a ver lo que vamos a extender a las comunidades, no sé qué”. También con el riesgo y un poco decirle a él “estamos jugándonosla... Hay que mostrarle a la gente el valioso espacio que tú puedes generar aquí con ese coro”... Que además puede ir creciendo. De un coro infantil, puede pasar a ser un coro

juvenil y alimentar la Coral UCAB o completar la Coral UCAB. O sea, podemos tener, un sistema coral.

A: Dentro de la universidad.

J: Dentro de la universidad, a más largo plazo. Pero yo creo que sí. Tú tienes que soñar. Yo creo que una de las cosas más hermosas de este cargo o lo que para mí es más hermoso es ese siempre estar soñando con que haya cosas, aunque haya trabas, aunque haya dificultades, aunque haya muchas cosas que ir venciendo, pero se van venciendo. Mira, si un grupo tiene la idea, yo sería feliz. Yo le dije el otro día a Juan “yo quiero un grupo, tipo Voz Veis”... Tres, cuatro, tremendas voces. Ya. Yo les doy en espacio para que ensayen... viendo cómo se mueve la cosa, un cuarteto un quinteto, nuevo, moderno, joven, que tú lo saques. Eso sería el exitazo. Pero hay que conseguir el que quiera trabajarlo, sabiendo que al principio el apoyo va a ser espacio, a lo mejor uniforme, a lo mejor ayudarlos en presentaciones fuera, ese tipo de cosas, pues; más que pagar a un director para que dirija al grupo. Eso tendría que ser por lo menos que tú y otra y otra digan “nosotras queremos formar un grupo y que la Dirección de Cultura nos apoye en ese sentido”. ¿Cuándo empezamos?

A: Muy bien... Bueno, creo que eso es todo, por ahora.

Agradecimientos.

Despedida.

## **ANEXO B**

**Entrevista al Decano de Desarrollo Estudiantil, Rubén  
Peñalver**

10 de marzo de 2009

A: Angie Rayter

R: Rubén Peñalver

Saludo.

A: Empecemos por el principio. Para usted, ¿qué es la identidad institucional o identidad corporativa?... Para usted, ¿qué es?

R: Mira es algo que nos agrupa como organización, que nos define como organización. Como la palabra lo indica: nos identifica.

A: Ok.

R: Ok... Es un poco el resumen de para qué estamos aquí, quiénes somos. Es eso que nos hace sentir miembro de una organización. Es eso que nos lleva a sentir que todos, de una manera u otra, compartimos un denominador común, ¿ok?

A: Ok... Y basándose sobre eso, ¿cuáles piensa usted que son los elementos que integran la identidad corporativa o identidad institucional de la Dirección de Cultura de aquí de la universidad?

R: Mira, tiene que partir obviamente de lo que es la misión de la universidad, obviamente, estar alineada con la misión de la universidad y a lo que es la misión propia de esa unidad. En este caso, la Dirección de Cultura. Entonces, por supuesto ahí estamos hablando de palabras claves que tienen que ver con formación integral. Tienen que ver con el compromiso social de

la universidad. Yo creo que esos son elementos clave que deben estar presente en las identidades y, en este caso, de Cultura, pues.

A: Los elementos que conforman la identidad visual de la Dirección de Cultura —y el slogan, el muñequito...— ¿usted piensa que están acorde con la Dirección de Cultura como tal?

R: A mí me gustan. Pero por supuesto eso es algo muy subjetivo y susceptible a revisión.

A: Ok.

R: Yo creo que, por supuesto, se podría preguntar a varios públicos que conforman la comunidad universitaria si le transmite algo o no, si intenta transmitir algo o si por lo menos se le identifica con el quehacer cultural de la universidad. Pero como todo, el remozarlo, el refrescarlo, eso siempre es válido.

A: Para usted, ¿cuál es la diferencia entre identidad e imagen corporativa?

R: Mira, identidad yo creo que es lo que somos... Lo que somos y lo que resume el por qué estamos aquí... Nuestra misión y por qué estamos aquí. La identidad es como esa marca de fábrica, por llamarlo de alguna manera. Lo que nos identifica o, en este caso, porque como toda creación identitaria se elabora en función a la influencia de lo otro. Por lo menos saber que somos diferentes a otras organizaciones similares. Al ser diferente yo voy a entender que tengo unas especificidades, a pesar de que puedas tener la misma actividad. Yo creo que la identidad va por ahí: quiénes somos, qué es lo que realmente nos hace diferentes al resto.

A: Y la imagen...

R: No quiere decir que mejor o peor, pero sí eso que es propio de nosotros.

A: Ok.

R: Y la imagen yo creo que es lo que expresamos. Yo creo que la imagen corporativa es lo que mostramos al público interno o tiene que ver más con cómo nos ven. ¿Ok?

A: Ok...

R: Es decir, cómo nos comportamos a nivel de símbolos, mensaje y como eso es percibido por los demás. Aquí modestamente, yo no soy especialista en el área pero eso es lo que entiendo. Para mí cuando estamos hablando de imagen corporativa es eso: cómo nos vemos, cómo nos manifestamos como organización. Que obviamente, hay elementos. Tratamos de que en esa imagen haya elementos propios de nuestra identidad.

A: Y ¿Cuál cree usted que es la imagen que busca tener la Dirección de Cultura?

R: Yo creo que busca tener una imagen, obviamente, alineada con la identidad de la universidad, con lo que nosotros hacemos en la universidad, con la misión de la universidad y al mismo tiempo algo fresco, algo que pueda llegar a diferentes públicos, fundamentalmente el público estudiantil. Yo creo que la intención es esa: tener una imagen que pueda ser apreciada por todos y que llegue, que la gente la pueda asociar fácilmente con el quehacer cultural y obviamente con la universidad.

A: ¿Usted cree que la identidad que tiene la Dirección de Cultura contribuye o va acorde con lo que los públicos ven, con la imagen que proyectan?

R: No sé. Eso habría que estudiarlo. Yo puedo darte mi apreciación muy subjetiva.

A: Y ¿cuál es su apreciación?

R: Claro... Yo creo que hace falta revisar eso. Ver si realmente estamos llegando. Por lo menos, un público meta importante son los estudiantes. Son la mayoría que conforman la comunidad universitaria...

A: Claro...

R: Y yo no sé si eso le dice algo a los estudiantes o hay alguna identificación o si ellos asocian eso con lo que estamos haciendo a nivel de la Dirección de Cultura. Yo creo que se tendría que revisar, pues.

A: Y ¿cómo llega la Dirección de Cultura a estar adscrita al Decanato de Desarrollo Estudiantil?

R: El Decanato de Desarrollo Estudiantil se creó hace aproximadamente cinco años, con la idea de articular las unidades de apoyo cuya función primordial es la formación integral de los estudiantes de la universidad. Anteriormente estas direcciones estaban adscritas al Vicerrectorado Académico, pero no había una estructura que articulara. En este caso estamos hablando de que hoy en día son cinco direcciones las que conforman el Decanato de Desarrollo Estudiantil: Deportes, Cultura, Proyección a la comunidad, Pastoral y el Centro de Asesoramiento y Desarrollo Humano.

A: Ok...

R: Y eso, bueno a través de un estudio a otras universidades y también por medio de un análisis que se hizo a las distintas unidades, una de las cosas

que siempre salía era que necesitábamos un espacio para articular todas estas actividades. Que no se vieran como actividades aisladas, sino como actividades que se realizan en conjunto, bien estructuradas y así nace el Decanato de Desarrollo Estudiantil.

A: Para usted, ¿los valores que tienen todas estas unidades, específicamente la Dirección de Cultura, van acorde con los valores que tiene el Decanato?

R: Sí. Claro, estamos todos alineados en esos valores.

A: ¿Cuáles son los valores del Decanato, en este caso?

R: Mira, solidaridad, ¿ok?; compromiso social, excelencia. Es lo fundamental. Eso se traduce en una palabra muy propia de la pedagogía ignaciana que es el *Magis*, el *Magis* ignaciano, siempre ir más allá, siempre lograr lo mejor. La solidaridad tiene que ver con el compromiso social de nosotros... Por supuesto la honestidad, el acompañamiento... Todos esos son valores, ni siquiera del Decanato; son valores de la universidad. Nosotros, como todas las unidades de la universidad, pretendemos estar alineados en los valores que expresa la universidad en su misión, pues, la concepción... La universidad trata de promover una educación basada en los valores cristianos de la vida. ¿Ok?

A: Ok.

R: Entonces, por supuesto, la tolerancia, el amor al prójimo, la solidaridad. No tenemos valores diferentes, sino que estamos alineados con los valores de la universidad, cuya misión está inspirada u orientada con los valores cristianos de la vida.

A: Excelente... ¿Sabe usted cuáles son los valores de la Dirección de Cultura?

R: Promover la formación integral a través de las actividades culturales.

A: ¿Sabe si esta misión ha cambiado desde hace algunos años para acá?

R: Mira, yo creo que, como te comentaba, hace seis-siete años cuando empezamos a estudiar la posibilidad de crear un decanato de estudiantes o de bienestar estudiantil o, en este caso, de desarrollo estudiantil, hicimos un trabajo con las distintas unidades adscritas al Vicerrectorado Administrativo. Un trabajo donde revisamos, fue un taller, un taller de gestión universitaria donde se revisó todo eso: nuestra misión, nuestros procesos, nuestros productos... Eso fue un trabajo muy valioso que nos ayudó a ver qué estábamos haciendo y de allí se puede decir que se finó o se pulió lo que era nuestra misión. Ahí participaron muchas unidades y, por supuesto, las cinco unidades que conforman el Decanato. Desde ese entonces hemos estado muy claros en eso. Por lo menos, una cosa que es muy común en este tipo de revisión y de cuando tú hablas de lo que es elaborar un plan estratégico, es elaborar una misión larguísima que nadie conoce, que tienes que leerla porque se te olvida, porque es muy larga y lo más crítico es que no termina siendo asimilable o internalizada por los miembros de toda la organización.

A: Ok.

R: Toda misión debe ser entendida por todos los miembros de la organización. Por eso se sugiere que sea algo corto y algo que sea asimilable, digerible por todos y que en cualquier momento tengas claro cuál es tu misión, no tengas que acudir a “bueno, déjame ver qué dice el reglamento”... Entonces eso nos ayudó muchísimo y nos dimos cuenta de que todas esas unidades de apoyo, que hoy conforman el Decanato de

Desarrollo Estudiantil tenían algo en común. Lo común que tenemos es que todos estamos aquí para ofrecer espacios de formación integral. Deportes, por ejemplo, no hace actividades deportivas por sí mismo, sino que las actividades deportivas, como en Cultura las actividades culturales, son un medio para la formación integral. No es para que la universidad diga “bueno sí, tiene teatro, tiene esto, hace actividades culturales. Qué chévere”. No, sino son espacios para la formación integral.

A: Exacto.

R: Entonces las agrupaciones que crea la Dirección de Cultura son agrupaciones donde el estudiante, cuando vive esa experiencia, tiene una formación extra que no está en las aulas. Lo mismo ocurre con Deportes. Lo mismo ocurre con Pastoral, Lo mismo ocurre con el voluntariado. O sea, todas estas unidades están orientadas a la formación integral. Eso es lo común.

A: En ese momento, cuando ustedes hicieron este taller, ¿se modificaron las misiones de estas unidades?

R: Yo no diría que se modificó. Se pulió, pues o se reorientó, mejor. También sería que se evidenció, quizá, por llamarlo de alguna manera. Se hizo mucho más explícito, pues.

A: ¿Y lo mismo sucedió con la visión y los valores de estas unidades?

R: Sí.

A: También se hizo una reorientación en ese entonces...

R: Sí. De hecho, se hizo lo que podríamos llamar ahorita, no tanto un plan estratégico, pero sí una revisión de podría ser lo básico de un plan

estratégico. Allí se elaboró algo que se llama un sistema, que es del profesor Yaber —trabaja aquí en Postgrado y fue quien nos dictó el taller—. Él tiene un sistema de desempeño. Si no me equivoco, es así como se llama, donde tú visualizas claramente lo que son tu misión, lo que son tus productos, lo que son tus procesos claves, lo que son tus procesos medulares.

A: Ok...

R: Y eso te permite, por supuesto, tener un mapa claro y, obviamente, al tener tus productos, eso te ayuda también a identificar tus indicadores... Porque obviamente con los indicadores es que tú puedes hacer una evaluación de misión, porque son indicadores objetivos.

A: ¿Esto fue hace unos seis años, me dijo?

R: Sí. Eso fue, si no me equivoco, algo así como que en el 2002... Si no me equivoco... 2002-2003, por ahí.

A: Desde ese entonces, que usted ha tenido relación con todas estas unidades, ¿usted piensa que las personas que laboran o que están allí como beca-trabajo, Director, etcétera, todos evidencian esta imagen o esta identidad que la Dirección, de Cultura en este caso, quiere transmitir?

R: Mira, depende. Yo creo que varía mucho, porque, por ejemplo, a nivel de beca-trabajo tú siempre tienes alta rotación. Es obvio. Los muchachos se gradúan o dejan de estudiar o se cambian o se vienen o se van. A nivel de coordinadores quizá es menos, pero también hay cambios. Tú puedes tener un coordinador nuevo o quizá alguien que no esté tan vinculado o que le haya costado internalizar lo que es realmente la misión de la unidad.

A: Claro.

R: Eso pasa, no solo en Cultura, sino en todos lados. Sin embargo, nosotros tratamos cada año, a través de una convivencia que hacemos en el Decanato, de que todos los Directores con algún miembro de su equipo de trabajo, nos acompañen a revisar un poco lo que estamos haciendo. Es una actividad de refrescamiento, una pausa que hacemos. Nos vamos, un día. Por supuesto, se enfoca la actividad en un tema, pero en todas estas actividades la idea es revisar un poquito lo que estamos haciendo, ¿ok?

A: Ok.

R: ¿Estamos alineados? ¿Estamos remando para el mismo lado? Eso es lo que siempre tratamos de ir refrescando... Y ha sido muy buena la experiencia de llevar gente de la unidad. Yo no dudo que los Directores estén claros.

A: Claro...

R: Pero obviamente, quizá el coordinador o el técnico o la secretaria o el empleado no lo está y este tipo de actividades nos ha ayudado muchísimo, porque entonces se siente la gente parte del grupo; no nada más de la Dirección, sino parte del Decanato. Es una de las metas que desde que comenzó el Decanato tenemos planteado. Si tú perteneces a la Dirección de Cultura o a la Dirección de Deportes, que no te veas como algo aislado, sino que tú perteneces a un Decanato. ¿Eso qué quiere decir? Que tu función primordial está orientada a promover la formación integral.

A: Y ¿En esas convivencias o en esos espacios anuales, se revisan los objetivos de cada una de las Direcciones o eso es independiente?

R: No... Al revisar lo que somos como Decanato, ahí de alguna manera u otra, también te estás revisando como unidad. Si yo pertenezco al Decanato

de Desarrollo Estudiantil y el Decanato es esto, obviamente yo tengo que alinearme a lo que es el Decanato de Desarrollo Estudiantil. Si estoy haciendo otras cosas que no estén alineado con eso, bueno, ahí hay un problema. Bien sea en los lineamientos del Decanato o en los lineamientos de la unidad.

A: Dentro de la Dirección de Cultura, ¿tiene información de qué medios usan para comunicarse entre ellos?

R: ¿Entre quiénes?

A: Entre los integrantes de la Dirección de Cultura.

R: Bueno, básicamente ellos utilizan medios tradicionales: teléfono, correo... y la Dirección tiene una serie de Coordinadores que se encargan de comunicarse con... En este caso, creo que la comunicación más directa es la que ella tiene con los Directores de las agrupaciones... Porque de resto, son unidades pequeñas. Tú tienes a un Director y al lado tienes a los Coordinadores, al asistente, pues. Más bien es una comunicación personal. Quizá la que puede ser más complicada, y eso entre comillas, es con los distintos grupos, pues. O sea, ¿cómo tú te comunicas con las agrupaciones? Obviamente a través de su Director: Director de la Coral, Director de Teatro, Director del grupo Vocal, Director del ensamble y que además no son muchos. Estás hablando de cinco, seis, siete personas, con las cuales tú...

A: Te puedes comunicar más fácilmente.

R: Sí. Otra cosa es cómo tú comunicas lo que hace la Dirección de Cultura. Ese ya es otro tema.

A: Para allá vamos...

R: Ese ya es otro tema...

A: ¿Cuáles considera usted que son los públicos externos de la Dirección de Cultura?

R: ¿Estás hablando en términos de fuera de la universidad?

A: No... De fuera de la Dirección. ¿La Dirección de Cultura con quién se comunica?

R: Bueno, debe comunicarse con toda la comunidad.

A: ¿Con toda la comunidad universitaria?

R: Con toda la comunidad universitaria, pues...

A: Además de los estudiantes...

R: Sí, los profesores, todos los que hacemos vida aquí.

A: Ok... ¿Cómo se comunica la Dirección con estos públicos?... Por lo menos, ¿cómo se comunica la Dirección de Cultura con ustedes, que son Decanato?

R: Con el Decanato hay una comunicación directa. Con simplemente marcar el teléfono y “mira, estamos en esto. Vamos a hacer esto. Vamos a reunirnos”. No hay mayor problema... Con nosotros es una comunicación directa. En el caso donde nosotros reconocemos que tenemos debilidades — no solamente Cultura, sino casi toda la universidad—, es nuestro proceso de comunicaciones internas.

A: Ok.

R: Nos basamos en los medios tradicionales: correos, afiches, carteleras, volantes... Pero hemos notado que eso no tiene mayor efectividad. Hay toda una revisión de todos esos procesos.

A: ¿En este momento?

R: Y de hecho hay toda una comisión de comunicación, que la preside Tiziana Polese, que estamos encargados de revisar un poquito eso y dar sugerencias para que la información llegue mejor... Porque hemos notado eso: se hace mucho esfuerzo, hay un gasto de recurso humano y financiero importante y a veces no tenemos la receptividad que quisiéramos.

A: Ok... Esto sí lo voy a leer textual...

R: Ajá. Dime.

A: Según Da Silva —un autor—, el entorno general establece los límites de acción de las organizaciones y se compone de elementos tecnológicos, económicos, político-legales, socioculturales e internacionales —en caso de que aplicara—. ¿Cuáles de estos elementos conforman el entorno general de la Dirección de Cultura, según su opinión?

(Interrupción: llamada)

A: ¿Cuáles son los elementos tecnológicos, económicos, político-legales y socioculturales que integran el entorno general de la Dirección de Cultura?

R: Dame un ejemplo.

A: Por ejemplo, elementos tecnológicos: internet... ¿Cómo se maneja la parte económica de la Dirección de Cultura?

R: Ok. Por lo tecnológico, lo obvio. Obviamente una plataforma no muy atrasada pero tampoco muy adelantada a nivel de lo que es la propia plataforma informática. Correo electrónico. Nosotros tenemos nuestros correos UCAB. La Dirección de Cultura tiene unas máquinas buenas que los ayudan en la elaboración de sus afiches, promoción, diseño...Eso, básicamente. Y la plataforma tecnológica de la universidad... me dijiste lo otro: la parte de recursos. Ese es un *big issue* porque cada año se elabora el presupuesto. Nos gustaría hacer muchísimas cosas pero tenemos condiciones presupuestarias. Los presupuestos que manejamos nosotros, por lo menos Deporte y Cultura, no son nada comparable con lo que manejan las universidades nacionales. Una universidad nacional, por ley, el 0,5%-1% del presupuesto de toda la universidad debe ser destinado, por ejemplo, a deportes o a cultura. Entonces tú estás hablando de un presupuesto millonario. Nuestro presupuesto, yo creo que no debe llegar ni al 10% de lo que una universidad nacional.

A: Ok.

R: Y eso es por razones obvias, pues... Nosotros, de repente, no podemos tener una oferta cultural como la que puede tener la Universidad Central, porque no hay recursos, ¿ok?... Por decirte algo, de repente tú puedes traer a un invitado especial o un concierto o los equipos propios de La Dirección o el mantenimiento de los auditorios tienen esas limitaciones. Por razones presupuestarias...

A: Ok.

R: Y, bueno, suena muy fácil decir "¿Por qué no aumentas el presupuesto?". Pero si aumentamos el presupuesto, tanto en Deportes, Cultura y otras

unidades, eso implica, como es el caso de la universidad, eso implica que aumenta la matrícula de los estudiantes.

A: Exacto...

R: ¿Ves?... Si yo quiero, por lo menos, como hace la Central, comprarle un autobús a los deportistas y pagarles desde las medias hasta la gorra y llevarlos a ir a un hotel cinco estrellas cuando viajan... A mí me gustaría hacerlo, sin duda. Pero eso implica que yo tengo que tener un presupuesto mayor para la Dirección de Deportes y eso implica que entonces yo tengo que pedirle más a los estudiantes.

A: Claro...

R: Porque nuestra fuente de ingresos, fundamentalmente, es la matrícula... Lo que pasa es que a veces la gente no entiende eso...

A: Ok.

R: Bueno, eso. Nosotros tenemos nuestras dificultades presupuestarias. Tratamos de obtener recursos financieros alternativos, fuentes alternativas de financiamiento... Eso, por supuesto, nos limita mucho... Y la principal fuente es la matrícula. Todos los años se hace un estudio. "Bueno, nosotros el año que viene queremos hacer esto y esto y esto", se propone. Se discute con las autoridades y luego ellos te aprueban un presupuesto. Por supuesto, no siempre es todo lo que tú quieres.

A: Obvio.

R: Entonces tú dices "bueno, la coral de la Central viaja para todos lados". Nuestra coral viajó ahorita para Argentina, pero porque buscamos las mil y una ayudas. No fue porque la universidad se lo pagó. La universidad no

podría pagar un viaje a Argentina de veinte personas. Si lo pagamos, ok, pero entonces no nos queda para comprar ni una corneta.

A: Y otras cosas...

R: ¿Entiendes?

A: Exacto...

R: Entonces son limitaciones serias que tenemos que tratamos de solventar por otros caminos, pero, bueno, es nuestra realidad, pues.

A: Y a nivel de políticas y reglamentos, legislaciones... ¿Qué afecta a la Dirección de Cultura?

R: Nosotros estamos alineados con todo lo que es la parte de los estatutos y los reglamentos de la universidad.

A: Ok.

R: El Decanato de Desarrollo Estudiantil tiene un reglamento y la Dirección de Cultura tiene otro.

A: Otro reglamento... ok... De acuerdo al mismo autor —el señor Da Silva—, el entorno de tareas fija los límites de una organización específica. En este sentido, ¿cuáles serían los clientes, competidores, proveedores, reguladores y socios estratégicos de la Dirección de Cultura?

R: Los clientes, la comunidad. Fundamentalmente lo estudiantes, pero toda la comunidad. Competidores son las otras universidades, pues.

A: Ok. ¿No considera que haya, dentro de la misma universidad, alguna otra Dirección que sea competencia?

R: No, porque eso está muy claro, pues. La que se encarga de coordinar la oferta cultural de la universidad es la Dirección de Cultura. O sea, aquí nadie más tiene corales o tiene otras cosas.

A: ¿Proveedores de la Dirección?

R: ¿Proveedores?... A ver... Bueno, internamente, evidentemente todo lo que tiene que ver con la parte de finanzas: el Vicerrectorado Administrativo, todas las unidades de apoyo administrativo... La Dirección de Sistemas es clave... Prensa, porque sí nos apoyan... Pero los insumos, fundamentalmente, tienen que ver con la parte administrativa, con la parte de la administración de la universidad.

A: Y todo lo que son sus impresiones, gráficos, etc., ¿dónde los mandan a hacer, aquí mismo?

R: Sí, a mayoría de esas actividades nos apoyamos con los concesionarios de aquí de la universidad.

A: Ok.

R: También tenemos, por supuesto, proveedores externos. A nivel de sonido siempre hay algunos proveedores externos que nos apoyan. Ya cuando se trata de un evento grande, también en lo que se trata de promoción, grandes afiches, también tenemos proveedores externos.

A: ¿La Dirección de Cultura tiene algún tipo de socio estratégico, alianzas con alguien de afuera?

R: La Dirección de Cultura pertenece a... Está dentro de lo que es el núcleo de todas las direcciones de cultura de todas las universidades, tanto nacionales como privadas. Pero bueno, ellos allí participan en las reuniones

que se dan. Esas son reuniones que se dan como dos, tres veces al año. Entonces ellos se encargan conjuntamente de la organización de algunos eventos como la Voz Ucabista, hacer propuestas con respecto a lo que es el mundo universitario. Pero así más bien una alianza estratégica que tengamos... más bien son temporales, pues.

A: Ok.

R: Somos muy puntuales. Yo me imagino que tú vas a entrevistar también a Jannabell...

A: Ya la entrevisté.

R: Ya la entrevistaste, bueno, ya eso te lo podrá corroborar más ella. Pero así que tú me digas alianzas... Dependiendo del caso también, ¿no?

A: Dependiendo de lo que se vaya a hacer se busca a alguien.

R: Sí, si hay algún evento, hemos tenido alianzas con el cuerpo diplomático, con embajadas. Hemos tenido alianzas con la Fundación Mercantil... Todo depende del evento, lo que se vaya a hacer... Pero alianza así ya permanente, son muy pocas.

A: Y dentro de la historia de la Dirección de Cultura, ¿ha sabido usted de algún evento o algún momento que haya marcado pauta dentro de la Dirección?

R: Eso también es muy subjetivo. Yo creo que quizá los dos últimos eventos que yo considero que fueron... que marcaron pauta... Uno que hicimos cuando celebramos los cincuenta años de la universidad, 2003, que se trajo a Simón Díaz. Ese fue un evento bellísimo, espectacular... Hubo otro evento. No lo hizo Cultura nada más, sino lo hicimos con el Decanato y con la oficina

de Cooperación Económica: primera y segunda Feria Internacional. Se invitó a varios países a través de sus embajadas. Fue un proyecto bastante ambicioso, muy bueno... Esas son así dos cosas que tú digas "bueno, fueron fundamentales"... Eso no quiere decir que lo otro que hayamos hecho sea de menor importancia.

A: Claro, claro...

R: Pero si me estás pidiendo hitos, eso sin duda fue uno: el de los cincuenta años.

A: Y ¿cuántos Directores de Cultura ha habido dentro de la Universidad?

R: Mira, no sé. Habría que revisar. En ese trabajo que hicimos, se hizo toda una revisión también histórica.

A: Ok...

R: Jannabell lo debe tener. Que yo recuerde, antes de Jannabell, Estaba Marcos Russ. Antes de Marcos Russ... No ha habido muchos. De hecho cuando yo estudiaba aquí, había una profesora que duró muchísimo tiempo, quince años, creo, algo así... Yo que recuerde ya con mi estancia aquí como trabajador de la universidad, he conocido fundamentalmente a Marcos Russ y a Jannabell, ¿ok?

A: Ok...

R: Los dos últimos... últimos directores de Cultura.

A: ¿Cada cuánto tiempo se varía de Director?

R: Mira, no, esos son cargos de libre remoción. Son cargos que nombra el Rector... Un poco por la cultura de la universidad ya en la parte académica,

lo períodos de, por lo menos, los Directores de Escuela, los Decanos y del mismo cuerpo rectoral, son cuatro años... Normalmente, cuando tú estás en un cargo ocho años, ya se te acaba la creatividad. Por muchas ganas que tengas, por muy bueno que seas, ya como que es suficiente, pero eso también es muy relativo... Aquí en ese tipo de unidades tienden a quedarse bastante tiempo.

A: Vale.

R: En ese sentido hay muchísima estabilidad, pero a la misma vez, es un cargo de libre remoción. Si al rector le da la gana de cambiar mañana al Director de Cultura, tiene todo el derecho de hacerlo, porque no tiene período.

A: Ok.

R: Ha habido muchas propuestas para revisar eso, en el sentido de a ver si lo asimilamos a lo que son las Direcciones de Escuela, pues. Eso tiene sus pro y sus contra, pero bueno, eso es ya es una discusión de entre mediano y largo plazo. Pero en principio son cargos de libre remoción; no tienen período, ¿ok?

A: Ok. Excelente...

Agradecimientos.

Despedida.

## **ANEXO C**

**Matriz de contenido: Entrevistas a la Directora de  
Cultura y al Decano de Desarrollo Estudiantil**

<b>Dimensión</b>	<b>Jannabell Hernández</b>	<b>Rubén Peñalver</b>
<b>Misión</b>	Gestionar eventos culturales en la universidad / apoyo que nosotros damos en función de equipos, auditorios, asesorías y protocolo.	Promover la formación integral a través de las actividades culturales.
<b>Visión</b>	<p>Sigue siendo la misma:  “Queremos que toda la comunidad Ucabista, encuentre en la Dirección de Cultura un espacio lleno de posibilidades y oportunidades para su enriquecimiento como personas integrales”.  (Dirección de Cultura, 2008, Visión)</p> <p>“Ser la unidad de eje por excelencia en apoyo y desarrollo de iniciativas culturales y artísticas, tanto para la comunidad ucabista como para las comunidades</p>	Hace unos seis-siete años, cuando se estudiaba la creación de un Decanato de Desarrollo Estudiantil, se hizo una revisión y reorientación de la visión.

	que la circundan, que fortalezcan nuestra identidad sociocultural y genere opciones de esparcimiento cultural participativo, cercano y de calidad.” (Dirección de Cultura, 2009, Visión)	
<b>Valores</b>	Disciplina, excelencia en el servicio, compromiso con lo que estás haciendo, creatividad, identidad institucional, responsabilidad.	Solidaridad, compromiso social, excelencia, amor al prójimo, honestidad acompañamiento. Eso se traduce en el <i>Magis</i> ignaciano, siempre ir más allá, siempre lograr lo mejor. Promover la formación integral a través de las actividades culturales. Como todas las unidades de la universidad, pretendemos estar alineados en los valores que expresa la universidad en su misión, valores de la vida cristiana.

<b>Valores compartidos</b>	Absolutamente.	
<b>Objetivos</b>	Cómo hacer para que todo el mundo se entere de lo que yo le ofrezco, de lo que Dirección de Cultura le ofrece a la universidad, y que lo utilice... Estamos tratando de abrirnos, que lo que hacemos no sea solamente para el público interno, sino que pueda ser tanto lo que hacemos para que la gente venga y o vea, como lo que tenemos para que la gente participe.	Los objetivos de cada unidad deben estar alineados con los del Decanato.
<b>Identidad</b>	¿Qué somos? Nosotros somos una unidad que gestiona eventos académicos y culturales.	Es algo que nos agrupa como organización, que nos define como organización. Como la palabra lo indica: nos identifica.  Es un poco el resumen de para qué estamos aquí,

		<p>quiénes somos. Es eso que nos hace sentir miembro de una organización. Es eso que nos lleva a sentir que todos, de una manera u otra, compartimos un denominador común.</p>
<p><b>Identidad visual acorde a personalidad de la Dirección</b></p>	<p>Sí, se adecuaba. Yo creo que estamos en este momento en un proceso de revisión.</p>	<p>Se podría preguntar a varios públicos que conforman la comunidad universitaria si le transmite algo o no, si intenta transmitir algo o si por lo menos se le identifica con el quehacer cultural de la universidad. Pero como todo, el remozarlo, el refrescarlo, eso siempre es válido.</p>
<p><b>Imagen que busca la Dirección</b></p>	<p>Un sitio o un espacio donde puede vivir su universidad, su vida universitaria, en cualquier sentido, en cualquier estilo, con lo que le guste hacer. Aquí hay un</p>	<p>Yo creo que busca tener una imagen, obviamente, alineada con la identidad de la universidad, con lo que nosotros hacemos en la universidad, con la misión de la universidad y</p>

	<p>espacio para ustedes y más que nosotros hacer cosas “para”, me gustaría que nos empezaran a ver como la unidad donde hacemos cosas “con”.</p>	<p>al mismo tiempo algo fresco, algo que pueda llegar a diferentes públicos, fundamentalmente el público estudiantil. Yo creo que la intención es esa: tener una imagen que pueda ser apreciada por todos y que llegue, que la gente la pueda asociar fácilmente con el quehacer cultural y obviamente con la universidad.</p>
<p><b>Fuerzas sociales</b></p>	<p>Creo que el entorno, también la situación económica, política... te va dando un poco también qué es lo que necesita la gente en un determinado momento.</p> <p>Tienes que tomar en cuenta todas esas cosas para tu planificación, para lo que vas a hacer, para lo que vas a ofrecer.</p>	
<p><b>Fuerzas</b></p>	<p>Computadoras, internet.</p>	<p>Una plataforma no muy</p>

<b>tecnológicas</b>		<p>atrasada pero tampoco muy adelantada a nivel de lo que es la propia plataforma informática. Correo electrónico. Nosotros tenemos nuestros correos UCAB. La Dirección de Cultura tiene unas máquinas buenas que los ayudan en la elaboración de sus afiches, promoción, diseño...</p>
<b>Fuerzas políticas</b>	Procesos y políticas de la universidad.	
<b>Fuerzas económicas</b>	<p>“¿cuáles son algunas de nuestras trabas?” Lo económico.</p> <p>No es fácil tener todas las cosas que necesitamos.</p> <p>En la universidad siempre hay prioridades para otras cosas que además son la razón de ser en esencia, lo que es la academia. Y nosotros siempre estamos</p>	<p>...la parte de recursos. Ese es un <i>big issue</i> porque cada año se elabora el presupuesto. Nos gustaría hacer muchísimas cosas pero tenemos condiciones presupuestarias. Los presupuestos que manejamos nosotros, por lo menos Deporte y Cultura, no son nada comparable con lo que manejan las universidades</p>

	un poco más limitados para eso.	nacionales.  Y, bueno, suena muy fácil decir “¿Por qué no aumentas el presupuesto?”. Pero si aumentamos el presupuesto, tanto en Deportes, Cultura y otras unidades, eso implica, como es el caso de la universidad, eso implica que aumenta la matrícula de los estudiantes.
<b>Clientes</b>	Toda la comunidad universitaria, pero principalmente los estudiantes.	Los clientes, la comunidad. Fundamentalmente lo estudiantes, pero toda la comunidad.
<b>Proveedores</b>		También tenemos, por supuesto, proveedores externos. A nivel de sonido siempre hay algunos proveedores externos que nos apoyan. Ya cuando se trata de un evento grande, también en lo que se trata de promoción, grandes

		afiches, también tenemos proveedores externos.
<b>Reguladores</b>		Vicerrectorado académico, Decanato de Desarrollo Estudiantil, Vicerrectorado Administrativo.
<b>Competidores</b>	<p>Por ejemplo, Centro de Estudiantes de Comunicación Social, que hacen las Noches Culturales.</p> <p>No es una competencia, pero pienso que podríamos sumar esfuerzos y hacer un evento muchísimo mejor.</p>	<p>Competidores son las otras universidades, pues.</p> <p>La que se encarga de coordinar la oferta cultural de la universidad es la Dirección de Cultura. O sea, aquí nadie más tiene corales o tiene otras cosas.</p>
<b>Alianzas estratégicas</b>	No quiero hacer eventos "para", solamente. Yo	La Dirección de Cultura pertenece a... Está dentro

	<p>evidentemente hago eventos “para” que son propios nuestros. Pero quiero hacer eventos “con”, en donde yo apoyo.</p> <p>Te pongo Comunicación Social porque es lo que tengo más cerca de lo que puede haber estado ocurriendo que te lo explique. Pero igualito, de repente la Escuela de Letras, la Escuela de Filosofía trae al grupo de violines de donde sea, pero vamos a traerlos juntos.</p>	<p>de lo que es el núcleo de todas las direcciones de cultura de todas las universidades, tanto nacionales como privadas. Pero bueno, ellos allí participan en las reuniones que se dan. Esas son reuniones que se dan como dos, tres veces al año. Entonces ellos se encargan conjuntamente de la organización de algunos eventos como la Voz Ucabista, hacer propuestas con respecto a lo que es el mundo universitario. Pero así más bien una alianza estratégica que tengamos... más bien son temporales, pues.</p> <p>Hemos tenido alianzas con el cuerpo diplomático, con embajadas. Hemos tenido alianzas con la Fundación Mercantil... Todo depende</p>
--	---	---

		del evento, lo que se vaya a hacer... Pero alianza así ya permanente, son muy pocas.
<b>Comunicaciones Externas</b>	Yo creo que a muchas cosas la gente no va porque no se entera. O sea, hay que revisar qué hacemos. Hacemos afiches. Ahorita estamos en una de gigantografías. Tenemos como un mes. En lugar de hacer mucho afiches y regarlos por toda la universidad, vamos a hacer ocho, nueve gigantografías y las ponemos en cuatro, cinco, ocho sitios estratégicos, de manera que la gente se los encuentre así.	Con el Decanato hay una comunicación directa. Con simplemente marcar el teléfono y “mira, estamos en esto. Vamos a hacer esto. Vamos a reunirnos”. No hay mayor problema... Con nosotros es una comunicación directa.
<b>Comunicaciones Internas</b>		Básicamente ellos utilizan medios tradicionales: teléfono, correo... y la Dirección tiene una serie de Coordinadores que se encargan de comunicarse

		<p>con... En este caso, creo que la comunicación más directa es la que ella tiene con los Directores de las agrupaciones... Porque de resto, son unidades pequeñas. Tú tienes a un Director y al lado tienes a los Coordinadores, al asistente, pues. Más bien es una comunicación personal.</p>
--	--	--

**ANEXO D**  
**Encuesta**

De antemano, muchas gracias por su tiempo. Al llenar esta encuesta usted estará colaborando con la realización de un Trabajo Especial de Grado de la Escuela de Comunicación Social. No es necesario que se identifique, por lo cual puede expresar libremente su opinión. Sea honesto (a) al responder. Seleccione siempre la opción que más de adecúe, según su criterio.

Sexo: M\_\_\_\_ F\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

¿Labora usted en la Dirección de Cultura de la UCAB?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Agrupación a la cual pertenece:

- Coral UCAB \_\_\_\_\_
- América Ensamble \_\_\_\_\_
- Grupo de Cámara \_\_\_\_\_
- Grupo Vocal Experimental \_\_\_\_\_
- Narracuentos \_\_\_\_\_
- Teatro UCAB \_\_\_\_\_
- Danzas UCAB \_\_\_\_\_
- Protocolo \_\_\_\_\_
- Coral infantil \_\_\_\_\_

1) Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, siendo 1 el mínimo nivel de acuerdo y 6, el máximo nivel de acuerdo:

	1	2	3	4	5	6
La razón de ser de la Dirección de Cultura es gestionar eventos culturales en la universidad						
Asocio fácilmente cualquier actividad cultural que se realice dentro del campus universitario con la Dirección de Cultura						
La Dirección de Cultura promueve la formación integral de los estudiantes por medio de actividades culturales						
El apoyo en cuanto a equipos, auditorios, asesorías y protocolo forma parte de las funciones primordiales de la Dirección de Cultura.						
La Dirección de Cultura está llena de espacios y oportunidades para su crecimiento personal integral						
La Dirección de Cultura brinda a las comunidades adyacentes a la UCAB una opción de esparcimiento cultural, cercano y de calidad						
El símbolo y el slogan de la Dirección de Cultura van acorde a la personalidad de dicha Dirección						
Me identifico con la Dirección de Cultura de la UCAB						
En la Dirección de Cultura encuentro espacios y agrupaciones donde vivir mi vida universitaria						
La imagen que percibo de la Dirección de Cultura está alineada con la imagen que tengo de la universidad						

2) Marque con una "X" los valores que, según su opinión, están presentes en la Dirección de Cultura (Seleccione tantas opciones como considere necesario):

Disciplina		Responsabilidad	
Excelencia en el servicio		Solidaridad	
Compromiso (con la actividad que realizas)		Amor al prójimo	
Compromiso social		Honestidad	
Creatividad		Acompañamiento	
Identidad Institucional		Excelencia	

3) ¿Considera usted que estos valores están alineados con los de la UCAB?  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

4) ¿Cuáles de éstos valores comparte usted como integrante de una agrupación de la Dirección de Cultura? (Seleccione tantas opciones como considere necesario):

Disciplina		Responsabilidad	
Excelencia en el servicio		Solidaridad	
Compromiso (con la actividad que realizas)		Amor al prójimo	
Compromiso social		Honestidad	
Creatividad		Acompañamiento	
Identidad Institucional		Excelencia	

5) ¿Con qué frecuencia se entera de las actividades y eventos de la Dirección de Cultura?  
Siempre \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

6) ¿Por qué medio se entera?  
Carteleros \_\_\_\_  
Afiches \_\_\_\_  
Correo general UCAB \_\_\_\_  
El Ucabista \_\_\_\_  
El (la) Director (a) de mi agrupación \_\_\_\_  
La Directora de Cultura \_\_\_\_  
Un amigo (a) \_\_\_\_

- 7) ¿Recibe información de otros departamentos de la UCAB, así como de medidas especiales o informaciones importantes?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa, responda la siguiente pregunta. De lo contrario, avance hasta la pregunta número 9

- 8) ¿Por qué medio la recibe?  
Correo general UCAB \_\_\_\_\_  
E-mail de la Dirección de Cultura \_\_\_\_\_  
Empleado de la Dirección de Cultura \_\_\_\_\_  
Compañero de trabajo \_\_\_\_\_  
Cartelera \_\_\_\_\_  
Otros (especifique) \_\_\_\_\_

- 9) ¿Conoce e interactúa con el personal que labora en la Dirección de Cultura?  
Sí \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

- 10) ¿Conoce e interactúa con integrantes o directores de otras agrupaciones?  
Sí \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_