



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
COMUNICACIÓN SOCIAL
COMUNICACIONES PUBLICITARIAS

AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN DEL
VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO DE LA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Trabajo de Investigación presentado por:

María Andreína ACUÑA

Y

Odessa Marisa OROPEZA

a la Escuela de Comunicación Social
Como requisito parcial para obtener el título de
Licenciado en Comunicación Social

Profesora Guía:

Elsi ARAUJO

Caracas, Abril 2009

AGRADECIMIENTOS

A Robert -Arango-. Nuestro ángel de Leo en las Noches.

La mejor ayuda fue de quien no molestó.

Con el minuto 90 hasta el final.

ÍNDICE DE CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN.....	09
II. MARCO CONCEPTUAL.....	11
2.1. Definición de Organización.....	11
2.2. La Organización y La Comunicación.....	11
2.3. Tipos de Comunicación en las Organizaciones de acuerdo a su Audiencia.....	13
2.3.1. Comunicación Externa.....	13
2.3.2. Comunicación Interna.....	14
2.3.2.1. Tipos de Información a la que deben tener Acceso los Trabajadores....	17
2.3.3. Vínculo entre Comunicación Interna y Comunicación Externa.....	17
2.3.4. Barreras de la Comunicación en las Organizaciones.....	18
2.4. Dimensiones de la Comunicación en las Organizaciones.....	20
2.4.1. La Cultura como elemento de la Comunicación en las Organizaciones.....	20
2.4.1.1. Componentes de la Cultura.....	20
2.4.2. La Identidad y la Imagen como elemento de la Comunicación en las Organizaciones.....	22
2.4.3. El Clima Organizacional como elemento de las Comunicación en las Organizaciones.....	24
2.5. Crisis y Comunicación en las Organizaciones.....	25
2.6. Auditoría de Comunicación.....	26
2.6.1. Aspectos a considerar en la Auditoría de Comunicación.....	26
2.6.2. Importancia de la Auditoría.....	27
III. MARCO REFERENCIAL.....	29
3.1. La Universidad Católica Andrés Bello.....	29
3.1.1. Reseña.....	29
3.1.2. Información Institucional de la UCAB.....	29
3.1.2.1. Misión.....	30

3.1.2.2.	Visión.....	30
3.1.2.3.	Valores.....	30
3.1.3.	Estructura y Organigrama.....	31
3.1.3.1.	Consejo Fundacional.....	31
3.1.3.2.	Rector.....	32
3.1.3.3.	Secretario.....	32
3.1.3.4.	Vicerrector Académico.....	32
3.1.3.5.	Vicerrector Administrativo.....	33
3.2.	Vicerrectorado Administrativo.....	34
3.2.1.	Dirección de Recursos Humanos.....	34
3.2.1.1.	Misión.....	34
3.2.1.2.	Visión.....	34
3.2.1.3.	Valores.....	35
3.2.2.	Dirección de Tecnología de la Información.....	36
3.2.2.1.	Reseña.....	37
3.2.2.2.	Misión.....	37
3.2.2.3.	Visión.....	37
3.2.2.4.	Objetivos.....	38
3.2.3.	Dirección de Servicios Generales.....	38
3.2.3.1.	Reseña.....	38
3.2.3.2.	Objetivos General y Específico.....	39
3.2.4.	Dirección de Finanzas.....	40
3.2.5.	Dirección de General de Proyectos.....	40
3.2.6.	Dirección de Compras.....	41
IV.	EL MÉTODO.....	42
4.1.	Descripción del Tema de Investigación.....	42
4.2.	Delimitación.....	42
4.3.	Justificación.....	43
4.4.	Objetivo General de la Investigación.....	43

4.4.1. Objetivos Específicos.....	43
4.5. Tipo y Diseño de la Investigación.....	44
4.6. Operacionalización de las Variables.....	45
4.7. Determinación de las Unidades de Observación o de Análisis.....	46
4.8. Instrumento para la Recolección de Información.....	47
4.8.1. Entrevista.....	47
4.8.2. Encuesta.....	48
4.8.3. Diseño del Instrumento de Investigación.....	48
4.8.4. Validación del Instrumento de Investigación.....	48
4.8.5. Ajuste del Instrumento de Investigación.....	49
4.9. Diseño del Plan Operativo de Muestreo.....	50
4.9.1. Población.....	50
4.9.2. Muestra.....	50
4.10. Criterios de Análisis.....	52
4.11. Limitaciones.....	53
V. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	55
5.1. Análisis de Resultados de las Entrevistas No Estructuradas.....	55
5.1.1. Entrevista a Ing. Rafael Hernández – Vicerrector Administrativo.....	55
5.1.2. Entrevista a Lic. Ángel Finocchiaro – Director de Recursos Humanos.....	57
5.1.3. Entrevista a Ing. José Gregorio García – Director de Tecnología de la Información.....	60
5.1.4. Entrevista a Ing. Raiza Reyes – Directora de Servicios Generales.....	63
5.1.5. Entrevista a Lic. Juan Carlos Mayo – Director de Finanzas.....	66
5.1.6. Entrevista a Lic. Diana Palencia – Especialista de Proyectos.....	69
5.1.7. Entrevista a Lic. Armando Volpe – Director de Compras.....	72
5.2. Análisis de Resultados de las Encuestas.....	75
5.3. Análisis de Resultados Relaciones entre Variables.....	89

VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	101
6.1. Comunicación dentro de los Departamentos del Vicerrectorado Administrativo.....	101
6.2. Comunicación con los otros Departamentos del Vicerrectorado Administrativo.....	103
6.3. Comunicación de las Direcciones del Vicerrectorado Administrativo hacia la Universidad.....	105
6.4. Experiencia, Resolución y Liderazgo relacionado a Crisis en las Direcciones.....	106
6.5. Evaluación.....	107
6.6. Comunicaciones en cada Dirección.....	110
6.6.1. Vicerrectorado Administrativo.....	110
6.6.2. Dirección de Recursos Humanos.....	112
6.6.3. Dirección de Tecnología de la Información.....	112
6.6.4. Dirección de Servicios Generales.....	115
6.6.5. Dirección de Finanzas.....	115
6.6.6. Dirección General de Proyecto.....	116
6.6.7. Dirección de Compras.....	117
VII. CONCLUSIONES.....	119
VIII. RECOMENDACIONES.....	121
IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	123
ANEXO A.....	126
ANEXO B.....	132
ANEXO C.....	139

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Número de Trabajadores por Categorías (...)	51
Tabla 2. Muestra Estratificada en Base al 70% (...)	51
Tabla 3. Entrevista a Ing. Rafael Hernández - (...)	55
Tabla 4. Entrevista a Lic. Ángel Finocchiaro - (...)	57
Tabla 5. Entrevista a Ing. José Gregorio García (...)	60
Tabla 6. Entrevista a Ing. Raiza Reyes (...)	63
Tabla 7. Entrevista a Lic. Juan Carlos Mayo (...)	66
Tabla 8. Entrevista a Lic. Diana Palencia (...)	69
Tabla 9. Entrevista a Lic. Armando Volpe (...)	72
Tabla 10. Distribución de frecuencia Departamentos (...)	75
Tabla 11. Distribución de frecuencia Grado de Instrucción Alcanzado	76
Tabla 12. Distribución de frecuencia Comunicación directa (...)	79
Tabla 13. Distribución de frecuencia Comunicación directa con la Universidad	83
Tabla 14. Trabajo en equipo como valor del departamento	90
Tabla 15. Cruce entre Valores y Departamento	90
Tabla 16. Cruce entre Comunicación directa con otro departamento (...)	91
Tabla 17. Cruce entre Grado de Instrucción Alcanzado y (...)	96
Tabla 18. Cruce entre Departamento y Conocimiento de los Resultados (...)	96
Tabla 19. Cruce entre Departamento y Formato preestablecido (...)	97
Tabla 20. Cruce entre Departamento e Información periódica (...)	97
Tabla 21. Formato Preestablecido para Intercambiar Información (...)	98
Tabla 22. Cruce entre Departamentos e Información periódica (...)	98
Tabla 23. Cruce entre Departamento y Comunicación directa (...)	99
Tabla 24. Cruce entre Departamento y Comunicación directa con la Universidad	100
Tabla 25. Cruce entre Comunicación Directa con otro Departamento (...)	100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Porción del Organigrama de la UCAB.....	33
Figura 2. Organigrama de la Dirección de Recursos Humanos de la UCAB.....	36
Figura 3. Organigrama de la Dirección de Tecnología de la (...).	38
Figura 4. Organigrama de la Dirección de Servicios Generales de la UCAB.....	40
Figura 5. Distribución de Frecuencia Nivel de Satisfacción (...).	78
Figura 6. Nivel de Satisfacción Relacionada con la Comunicación (...).	83
Figura 7. Nivel de Satisfacción Relacionada con la Comunicación (...).	85
Figura 8. Cruce entre los Departamentos y el Nivel de Satisfacción (...).	92
Figura 9. Cruce entre Departamento y Fortalezas del Departamento.....	93
Figura 10. Cruce entre Departamento y Debilidad del Departamento.....	93
Figura 11. Cruce entre Departamento y Fortaleza del Vicerrectorado (...).	94
Figura 12. Cruce entre Departamento y Debilidad del Vicerrectorado (...).	95

I. INTRODUCCIÓN

La comunicación es una pieza fundamental en la configuración de una organización. Es, gracias a ella, que se hace posible el trabajo y el engranaje de las diferentes personas que integran a la empresa: sirve tanto para la función operativa como para dar una personalidad y un estilo determinado.

La influencia de la comunicación eficiente en variables como la productividad, el logro de objetivos y la proyección y posicionamiento de una institución, la convierten en una herramienta a la que debe prestársele especial atención.

La Universidad Católica Andrés Bello, desde el año 2007, inició el desarrollo de un Plan Estratégico que incluye un fuerte componente en el área de comunicaciones. El tema del presente Trabajo de Grado fue propuesto por la Escuela de Comunicación Social y está estipulado en el marco de este plan, a través del cual la Universidad busca acercarse a la Institución que desea ser.

En las siguientes páginas se describen los instrumentos utilizados y los resultados obtenidos en esta investigación de tipo exploratorio, con la que se estudiaron las comunicaciones del Vicerrectorado Administrativo de la Universidad Católica Andrés Bello Caracas y las de sus dependencias.

El propósito general de esta tesis es diagnosticar como se encuentra el flujo de comunicación en el Vicerrectorado Administrativo y en sus distintas direcciones. Para ello, se llevó a cabo una auditoría que permitió una exploración del estado puntual en el que se desenvuelve las comunicaciones.

En el desarrollo de la investigación se realizó un sondeo de las comunicaciones internas y externas, de elementos asociados a la cultura corporativa y al clima de las organizaciones. De esta forma queda por sentado una primera aproximación para el establecimiento de las medidas más eficaces y óptimas a emprender en el área de la comunicación.

Los hallazgos obtenidos en este trabajo pretenden ayudar a optimizar los procesos, a procurar satisfacción de los trabajadores y a promover la comunicación eficiente en las diferentes instancias.

II. MARCO CONCEPTUAL

2.1 Definición de Organización

Una organización es un sistema que recibe suministros del medio ambiente, los transforma y los exporta a su entorno con la finalidad de obtener mejores condiciones y asegurar su subsistencia (Krohling, [trans. personal], 2003).

En su configuración es un conjunto estructurado de componentes interrelacionados. Se distingue por tener una finalidad conocida por sus miembros; una distribución de responsabilidades, tareas y autoridad; un sistema de comunicación y coordinación; y criterios de evaluación y control de resultados. (Bartoli, 1992).

2.2 La Organización y la Comunicación

Se define comunicación como un conjunto de actos más o menos estructurados para difundir conocimientos y articular procedimientos; un recurso fundamental de la empresa si se considera la comunicación como fruto de intercambios e interacciones; y un medio para la motivación y la aplicación de estrategias (Bartoli, 1992).

En este sentido, Krohling (2003) define que la comunicación en las organizaciones se refiere al proceso que permite la relación entre los diversos componentes de la organización y, por lo tanto, la articulación dinámica de sus componentes.

La comunicación es fundamental para que exista una organización ya que sirve como herramienta para que se produzcan las interrelaciones que la constituyen y se cumplan sus aspectos distintivos. Kreps (1995) asegura que los miembros de una empresa conforme entrelazan sus comportamientos, comienzan a mostrarse como organización debido a que la comunicación es el proceso que utilizan para hacer posible la coordinación de sus actividades.

De acuerdo a Römer (1994) las comunicaciones permean toda la organización, por lo tanto, los procesos organizacionales y de comunicación deben revisarse de manera conjunta para lograr comunicaciones responsables y efectivas.

En la realidad empresarial, para que las comunicaciones puedan ser consideradas como tal, debe existir un proceso informativo sustentado en un sistema adaptable pero con cierta continuidad en el tiempo (Römer, 1994).

En este sentido, Römer (1994) sostiene que “las políticas de la empresa, la forma cómo está organizada y sus comunicaciones están íntimamente ligadas. Unas sin la otra no subsiste, y sin armonía entre estas tres partes la corporación no subsiste” (p.41).

De acuerdo a los estudios realizados por Bartoli (1992) una organización para poder comunicarse eficientemente debe cumplir con las siguientes características:

- Ser abierta: para poder dar información y ser capaz de recibirla.
- Ser evolutiva: capaz de manejar lo imprevisto y cambiar con la organización.
- Ser flexible: capaz de integrar la comunicación formal con la informal.
- Ser explícita: para servir de conductora a la labor de la empresa.
- Ser responsabilizante: para evitar la retención de información como mecanismo de poder.
- Ser energética: para desarrollar potencialidades internas y llevarlas a la práctica.

2.3 *Tipos de Comunicación en las Organizaciones de acuerdo a su Audiencia*

La comunicación en una organización puede ser clasificada de acuerdo a quien va dirigida porque utiliza medios y transmite informaciones diferentes dependiendo de esta clasificación (Bartoli, 1992).

2.3.1 *Comunicación Externa*

La comunicación externa o corporativa es la responsable directa de crear, por medio de la gestión estratégica, una imagen e identidad institucional fuerte y positiva. Está intrínsecamente ligada a los aspectos corporativos que forman el lado público de las organizaciones, construyendo así la personalidad de la organización que le sirve para integrarse a la sociedad donde se encuentra (Krohling, [trans. propia] 2003).

Este tipo de comunicación se utiliza para “permitir a los miembros de la organización interactuar con individuos fuera de la organización. Lleva mensajes entre la organización y su entorno relevante” (Kreps, 1995, p. 24).

Las comunicaciones externas se usan para obtener información del entorno y para proporcionarle a éste información sobre el interior de la organización. Se busca influir sobre los demás para que coordinen sus actividades con los objetivos propios (Kreps, 1995).

“Es necesario entender a las comunicaciones corporativas como un todo conformado por muchos elementos que confluyen de manera dinámica en el fortalecimiento de la imagen corporativa.” (Römer, 1994, p. 68).

Según Kreps (1995) los instrumentos utilizados por la comunicación institucional son:

- Las relaciones públicas: esfuerzo intencional y sostenido para lograr relaciones sólidas para la empresa.

- El periodismo institucional, publicaciones impresas, publicaciones multimedia y la publicidad institucional: proyección de la empresa a sus públicos externos.
- Responsabilidad social empresarial: esfuerzos encaminados a una gestión sustentable y a una adaptación al entorno en el que se labora.
- Imagen e identidad corporativa: percepción que tiene el público general de la empresa y conjunto de lo que la empresa dice y hace, respectivamente.

2.3.2 *Comunicación Interna*

Kreps (1995) define las comunicaciones internas como “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la organización” (pág. 22).

Así mismo, Sanz de la Tajada (1996), lo define como:

El conjunto de acciones de comunicación dirigida a los públicos internos de la empresa, con la intencionalidad de mejorar la cultura corporativa, mediante la implicación de sus empleados en el Proyecto de Empresa. Se efectúa con los diferentes elementos integrantes de la organización (superiores, colaterales y subordinados) en su sinfín de circunstancias, especialmente para encontrar e intercambiar ideas, contrastar opiniones, tomar decisiones, etc., y dando lugar a una estructura de comunicación en tres dimensiones: ascendente, horizontal y descendente, y a todo un conjunto de técnicas fuertemente expandidas en los últimos años. Se incorporan aquí las acciones de relaciones públicas internas y las relaciones humanas (p. 48).

La función principal de la comunicación interna es permitir el desarrollo, la coordinación y el cumplimiento de las tareas de la organización para alcanzar sus objetivos (Kreps, 1995).

Kreps (1995) también explica que la comunicación interna de las organizaciones está formada por canales formales e informales. Los formales están constituidos por las estructuras planificadas por la organización e incluyen niveles, divisiones, departamentos, jerarquías y descripciones de trabajo de los miembros de la misma. Los informales se dan fuera de la planificación y surgen como resultado de la interacción social natural entre los integrantes de la organización.

Los canales formales e informales se complementan debido a que los trabajadores necesitan de ambos para lograr integrarse. Mientras menos información sea difundida a través de los canales formales, los trabajadores se verán más obligados a recurrir a los canales informales para obtenerla (Kreps, 1995).

La estructura de la organización está directamente relacionada con los canales de comunicación formal de la misma. La estructura u organigrama designa de manera formal las relaciones entre sus miembros: la forma en que se delega autoridad y la descripción formal de las posiciones y responsabilidades (Kreps, 1995).

Tanto la organización como la comunicación son “resultantes de la interacción de cuatro variables: estrategia, estructura, cultura y comportamientos” (Bartoli, 1992, pág. 158). Se puede afirmar, entonces, que, al igual que en los casos organizacionales, los problemas de comunicación “no se tratan de papelería, circuitos o correos, sino de estructuras” (Bartoli, 1992, pág. 127).

Kreps (1995) dice que existen tres formas de flujo de mensajes de comunicación formal:

- Comunicación descendente: fluye desde la directiva hacia los niveles inferiores. Envía órdenes, proporciona información relacionada con las tareas y comunica las metas y objetivos de la empresa.

- Comunicación ascendente: fluye desde los empleados en los niveles inferiores hacia la directiva. Proporciona retroalimentación sobre los problemas de la organización, informa sobre las situaciones diarias de la empresa a la gerencia, alienta la participación y la involucración y sirve de desahogo para las tensiones del personal.
- Comunicación horizontal: fluye entre los miembros de una organización, que se encuentran en el mismo nivel de jerarquía. Facilita la coordinación de tareas, permite compartir información relevante, fomenta el trabajo en equipo y permite la resolución de conflictos entre compañeros

Las relaciones entre los departamentos de una organización, están incluidas dentro de la comunicación interna. En este sentido, son susceptibles a estudio las relaciones entre los grupos de trabajo, las redes que forman estos sus interacciones, la imagen de los departamentos y los efectos conjuntos de la información sobre los miembros tomando en cuenta las variables individuales, organizacionales y ambientales (Krohling, trans. personal, 2003).

Para Krohling (trans. personal, 2003) los principales medios que utiliza la comunicación interna son:

- Medios orales: conversación, diálogos, reuniones, encuentros, ponencias, conferencias, conversaciones telefónicas.
- Medios escritos: correspondencia, mails, instructivos, órdenes, circulares, memos, recordatorios, periódicas, revistas, folletos, manuales.
- Medios pictográficos: mapas, fotografías, murales.
- Medios escrito-pictográficos: carteleras, foto leyendas, gráficos.
- Medios simbólicos: logos, tipografía, íconos, imágenes.
- Medios audiovisuales: videos, presentaciones, clips informativos, televisión o radio corporativa.

2.3.2.1 Tipos de Información a la que deben tener Acceso los Trabajadores

De acuerdo a Bland (1993) los empleados deben tener acceso a dos tipos de información:

- Operativa: El cúmulo y el flujo de información esencial para el funcionamiento de la empresa” Comprende los procedimientos operativos, instrucciones generales, funciones del cargo y notificaciones de seguridad.
- Informativa: Este tipo de información, aunque no es elemental para el funcionamiento de la empresa, adquiere cada vez más relevancia para los trabajadores. Temas como crecimiento y posicionamiento de la empresa, balance general, productos nuevos, proyecciones y visión de la compañía, condiciones de trabajo, despidos e ingresos, y nuevas instalaciones.

2.3.3 Vínculo entre Comunicación Interna y Comunicación Externa

Bartoli (1992) opina que la comunicación interna y la comunicación corporativa están fuertemente ligadas por tres hechos:

- En materia de contenidos deben ir de la mano porque de ello depende su coherencia y, por lo tanto, su credibilidad.
- En materia de difusión, alineadas son un elemento que incrementa la pertenencia y aumenta la proyección del mensaje ya que los empleados de una empresa son el principal componente de su identidad.
- Ambos ámbitos se apoyan en cuanto a la generación de material para comunicar; los empleados deben saber sobre la empresa y la empresa debe comunicar la labor de sus empleados.

La comunicación interna se utiliza para coordinar las actividades de los miembros de una organización y la comunicación externa para coordinar estas actividades con las de los entornos (Kreps, 1995).

Römer (1994) considera que existe un nuevo enfoque conocido como comunicación global el cual apunta hacia un trabajo conjunto de las diferentes áreas de la comunicación de una empresa para potenciar sus capacidades, valiéndose de: estrategias para construir un territorio de marca, armonía entre los medios empleados y visión permanente de conjunto.

“La comunicación global parte de una base teórica clara: en una empresa todo comunica. Cada expresión de comunicación debe ser considerada como un elemento vital para la identidad y personalidad de la empresa”. (Regouby, 1989; cp. Römer, 1994, p. 45).

2.3.4 Barreras de la Comunicación en las Organizaciones

Además de las barreras generales de la comunicación interpersonal, existen algunas bastante específicas en la comunicación en las organizaciones. Estas constituyen variables importantes a la hora de estudiar la comunicación por lo resulta interesante pasearse por las más comunes (Krohling, trans. personal, 2003):

- Barreras administrativas: son aquellas relativas a las estructuras y flujos establecidos. Tienen que ver con el nivel de especialización del personal, con la distancia física, las relaciones de poder y la posesión de la información.
- Exceso de información: se refiere a la sobrecarga de instrucciones, reuniones inútiles y papeles administrativos que hacen imposible que las personas asimilen y establezcan prioridades para todos los mensajes.
- Comunicaciones incompletas: comprenden las comunicaciones fragmentadas, distorsionadas o que dejan dudas que se reciben.

-
- Juicios de valor: son los juicios precipitados sobre la situación comunicacional, el mensaje o incluso la fuente que alteran la interpretación de la información.
 - Credibilidad en la fuente: la percepción que tenga el receptor de quien comunica influye directamente en la forma en la que será recibida e interpretada la información.
 - Problemas de semántica: esta barrera tiene que ver con el significado de las palabras y por lo tanto las diferentes acepciones que un mensaje puede tener sobre su público.
 - Audición selectiva: se trata del bloqueo de información que contraría los valores y creencias de la audiencia y por lo tanto son descartadas antes de ser asimiladas.
 - Diferencias de status: vienen dadas por las diferentes jerarquías dentro de las unidades que pueden crear filtros de acceso a la información cuando las personas de un nivel inferior son percibidas como una amenaza.
 - Filtros en la comunicación ascendente: bajo este nombre se entiende la manipulación de la información que sube desde la baja plana de las organizaciones hacia la gerencia para que sea percibida como más positiva.
 - Presión de tiempo: la poca disponibilidad de tiempo impide que los jefes y los subalternos tengan encuentros para intercambiar información de forma más frecuente.
 - Sobrecarga de comunicación: debido al incremento de medios y formas de comunicación las organizaciones se ven expuestas a una cantidad de solicitudes de comunicación a la que son incapaces de dar respuesta.
 - Lenguaje intragrupal: se trata de vocabularios específicos que pueden tener áreas de una organización que en el momento de relacionarse con otras ocasiona problemas en la comunicación.

2.4 Dimensiones de la Comunicación en las Organizaciones

2.4.1 La Cultura como elemento de la Comunicación en las Organizaciones

La cultura corporativa es “la forma de actuar de cada organización, la forma cómo se plantea que debe ser cada paso en la organización, cómo es su propia burocracia, y a la vez cómo es la corporación respecto a las supervisiones” (Römer, 1994, p. 59).

Para Tejada (1987) la cultura permite que la organización actúe de manera coherente y lógica, y evita la improvisación y la falta de rasgos propios en lo que se comunica a las distintas audiencias.

Römer (1994) apoya la tesis de que la diferencia entre las organizaciones exitosas y el resto de ellas tiene que ver con los valores y principios que impulsan a sus audiencias internas. Visto de esta manera, la cultura de una empresa es una de las mayores fortalezas con las que cuenta.

2.4.1.1 Componentes de la Cultura

Según Tejada (1987) ideas, normas y valores son los tres elementos sobre los que se sustenta la cultura de una organización. Las ideas son conceptos actuantes de las empresas sobre el progreso, la eficiencia, las relaciones entre las personas, la motivación y el uso del tiempo. Las normas son las referencias que sirven para conducir el comportamiento de las personas con base en lo que la organización considera como conveniente. Los valores son el fundamento moral de la empresa.

Römer (1994) afirma que “el manejo de la cultura y los valores es lo que hace que una empresa pueda competir en el mundo de la globalización y la diversificación de los servicios” (p. 59).

Los valores les brindan a los trabajadores una lógica emocional. Además, sirven como marco ético para las decisiones que debe tomar la gerencia: cuando el grupo se enfrente a un problema nuevo, las acciones a seguir se derivarán de un valor, porque al no existir un principio ya aplicado por el cual actuar, la solución vendrá de las convicciones básicas que ellos representan (Römer, 1994).

Las empresas que realmente toman sus valores como médula corporativa comparten características como: cooperación entre sus individuos, relaciones informales entre sus miembros, clima laboral igualitario y contrario a la supervisión, aceptación de decisiones colectivas y de responsabilidades individuales, entrega de confianza a los empleados, apoyo para que el personal se realice y creencia en la responsabilidad social de la empresa. (Fernández, 1998; cp. Römer, 1994).

Otros componentes de la cultura son las creencias, los comportamientos que se comparten y consolidan, el estilo de liderazgo, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa. (Serna, 1992; cp. Römer, 1994).

La misión y la visión de la empresa son dos elementos corporativos que necesita la cultura de una organización: en el caso de la misión, esta proporciona un propósito compartido para la organización; mientras que la visión es el motor del trabajo gerencial y el marco regulatorio de la empresa (Römer, 1994).

Para Sanz de la Tajada (1996), “la misión de la organización establece la vocación de la empresa por enfrentar unos retos determinados” (p.31). La misión se encarga de relacionar el aspecto racional del oficio de la empresa con el aspecto emocional y moral de la actuación de esa organización (Sanz, 1996).

Francés (2004) sostiene que la misión es consecuente con la identidad del individuo. Según este autor las empresas buscan un fundamento de existencia más sólido y menos vulnerable a los cambios del ambiente organizacional con este lineamiento.

Las misiones deben tener: una clara vinculación con la empresa, una definición del rol de la organización en lo que a su actividad se refiere y un reconocimiento de sus propias ventajas competitivas para alcanzar objetivos (Römer, 1994).

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

La visión es en las empresas el macroobjetivo hacia el cual centran sus esfuerzos. Para definirla deben empezar por indagar cómo piensan ser en cinco o diez años. En este sentido, la visión se define como “la imagen-objetivo de la empresa o corporación a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado” (Francés, 2004, p. 45).

La visión se ve evidenciada en la misión de la compañía. Los valores que la conforman son creencias de la compañía y debe ir de la mano con los objetivos y las metas específicas de la organización (Sanz, 1996).

2.4.2 La Identidad y la Imagen como elementos de la Comunicación en las Organizaciones

Para Tejada (1987), “la identidad es el resultado de un esfuerzo colectivo y objetivo” (p. 4). Es colectiva porque surge del total de las ideologías, prácticas y valores de todos los miembros de la empresa; y es objetiva porque no depende del criterio de un particular, sino que viene de un proceso de decantación y desarrollo por parte de todos los individuos que integran la organización.

La identidad corporativa está constituida por dos aspectos: la cultura interna y los signos visuales. La cultura interna es la personalidad de la empresa, sobre lo cual se construyen y definen rasgos propios visibles que permitirán su identificación por parte de sus audiencias (Tejada, 1987).

En esta misma línea puede afirmarse que la identidad:

Es la percepción que tiene una empresa sobre ella misma, algo muy parecido al sentido que tiene una persona sobre ella. A la identidad le pertenecen elementos como el historial de la empresa, sus creencias, filosofía, la tecnología que utiliza, los propietarios, la gente que trabaja en ella, la personalidad de sus gerentes, los valores éticos y culturales y sus estrategias (Ind, 1992; cp. Römer, 1994, p. 100).

La identidad le permite a la empresa tener rasgos distintivos, le otorga diferenciación y le confiere un estilo; incluso significa una adición patrimonial porque convierte a la empresa en una entidad revalorizada (Tejada, 1987).

Costa (1993) complementa el concepto de signos visuales de Tejada (1987) asignándoles la misión de permitir la recordación de la empresa, transmitir elementos de sentido y connotaciones positivas y aumentar la notoriedad de la empresa. El autor resalta los dos niveles en los que se produce la identidad: uno donde se encuentra la identidad como objeto y otro donde se produce la identificación que incluye un elemento perceptivo que irá sumado a la imagen de la organización.

“La imagen corporativa se produce al ser percibida la identidad. Es decir, una vez cerrado el proceso del mensaje emitido por la corporación, la imagen es lo que las audiencias han percibido” (Ind, 1992; cp. Römer, 1994, p. 101).

Apoyando esta definición, Tejada (1987) cita a Bernstein (s.f.) definiendo imagen como “el resultado de la interacción entre todas las experiencias, impresiones, creencias, sentimientos y conocimientos que la gente alberga respecto una empresa” (Bernstein, s.f.; cp. Tejada, 1987).

Dicho esto, se puede afirmar que “la imagen es la representación mental de una empresa que tiene la capacidad de condicionar, determinar, incluso, las actitudes de un grupo social en relación con esta empresa” (Costa, 1977, p. 20; cp. Costa, 1993).

2.4.3 El Clima Organizacional como elemento de las Comunicaciones en las Organizaciones

“El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características de un individuo pueden constituir su personalidad” (Brunet, 1987, p. 12).

Según Brunet (1987), una forma de definir el clima es a través de la aproximación a su forma de medición. En este sentido, basados en una de las metodologías descritas por este autor, el clima es:

Considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido por una serie de características que: a) son percibidas a propósito de una organización y/o sus unidades y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan con sus miembros y con la sociedad (Brunet, 1987, p. 19).

Esta definición, al dar cabida al tema perceptivo, involucra tres tipos de variables: las del entorno, como la estructura y tamaño de la organización, los modos de comunicación, el estilo de liderazgo y la gestión de recursos humanos; las personales, como actitudes, aptitudes y motivaciones; y las resultantes, como la satisfacción y la productividad (Brunet, 1987).

Brunet (1987) afirma que el clima arroja una imagen de los valores, actitudes y creencias de los integrantes de una empresa. Es un concepto muy relacionado a la cultura, pero menos permanente. Se trata de un factor determinante en la manera en que los individuos se comportan, porque actúa sobre las expectativas; influye en la conducta y en la manera en la que se relacionan, así como su satisfacción y rendimiento.

2.5 Crisis y Comunicación en las Organizaciones

Las crisis son momentos decisivos que requieren de soluciones definitivas y urgentes que ameritan actuaciones más arriesgadas (Fita, s.f.).

Es por su misma naturaleza inesperada que muchas organizaciones consideran innecesario prepararse para ellas y activar acciones o dedicar presupuesto para hechos que no saben si ocurrirán o cuándo ocurrirán (Fita, s.f.).

La propia organización es el ente mejor capacitado para delimitar posibles riesgos y este es el primer paso para el desarrollo de un plan preventivo. Es necesario en este punto, considerar todas las posibles situaciones y sus repercusiones. Luego, de este análisis inicial puede procederse a redactar un plan detallado que cubra las amenazas potenciales. (Fita, S.F.).

El autor Pulgar (s.f.) plantea la visión esquemática de un plan de crisis en cuatro fases:

- Investigación: en este paso se identifican posibles situaciones, se estudian las actitudes públicas hacia la empresa y los flujos de comunicación interna y externa.
- Equipo de crisis: se conforma un equipo multidisciplinario, en el que deben estar representadas todas las áreas de la empresa, que serán los encargados del desarrollo del manual y las estrategias.
- Manual de crisis: desarrollo de material escrito que incluye el listado de contactos claves y responsables y los modelos de comunicaciones y mensajes claves que serán necesarios en el momento de la crisis.
- Preparación: para mantener la información al día y al equipo actualizado se realizan simulacros y se educan los posibles voceros.

Sobre la vocería Pulgar (s.f.) aclara que el portavoz será la persona que canalizará el flujo informativo externo y debe poseer las mejores dotes comunicativas y poder presentarse ante la opinión pública con responsabilidad y claridad.

El plan de crisis logra que la compañía se comunique más proactivamente porque permite la oportunidad de prepararse sin presiones externas, permite mayor control de la información durante la crisis, ayuda a encaminar los acontecimientos y minimiza el caos y el pánico ante la gravedad (Pulgar, s.f.).

Aunque sea posible que no se logre a través de la prevención evitar una crisis, la organización se encontrará preparada para reaccionar de una manera más coordinada y certera (Fita, s.f.).

2.6 Auditoría de Comunicación

2.6.1 Aspectos a considerar en la Auditoría de Comunicación

Trabajar la cuestión de la comunicación en la empresa significa interesarse en (Bartoli, 1992):

- Información operativa y funcional (descendente, ascendente y lateral).
- Sistemas de información.
- Sistemas y procedimientos de coordinación.
- Comunicación interna en la vida de la organización.
- Comunicación externa.
- Intercambios informales.

Adicionalmente, es importante determinar el nivel de organización de la comunicación evaluando que tenga una finalidad definida, que permita la retroalimentación, que tenga instrumentos claros y establecidos, que esté adaptada a las necesidades de quienes se relacionan y que sea flexible para dar cabida a las estructuras informales (Bartoli, 1992).

Para Libaert (2005) existen cinco criterios fundamentales que deben respetarse a la hora de realizar una auditoría:

-
- **Consistencia:** la medición debe ser exhaustiva y abarcar la mayor cantidad de indicadores posibles.
 - **Contexto:** la medición debe tener un objetivo claro para darle sustento a la investigación.
 - **Credibilidad:** los resultados deben reflejar la realidad con legitimidad porque serán fuente de acciones futuras. No deben existir medidas previas ya concebidas antes de la auditoría ya que estas decisiones previas pueden desvirtuar la lectura de los resultados.
 - **Continuidad:** Los resultados deben ser interpretados con relación a una tendencia.
 - **Claridad:** aunque los instrumentos sean complejos deben permitir llegar a conclusiones claras y simples que puedan resumirse de forma breve.

2.6.2 Importancia de la Auditoría

Es importante trabajar para asegurar que la comunicación sea eficiente dentro de la empresa por el riesgo que representa la desinformación para su funcionamiento.

Bland (1993) afirma que este vacío de información trae consecuencias como:

- **Malentendidos:** que traen consigo la disminución en la velocidad o ritmo de trabajo.
- **Incapacidad de lograr dedicación:** las personas deben saber la importancia de su labor y cómo se engrana dentro del funcionamiento de la empresa para mantener una motivación alta y estándares de calidad altos en su trabajo.

- Incapacidad para lograr que la gente coopere con los cambios: es necesario informar y convencer a los empleados de la necesidad de un cambio si se quiere que cooperen con la iniciativa.
- Actitud ellos y nosotros: a causa de la pérdida de sentimiento de pertenencia las personas empiezan a deshacerse de sus responsabilidades culpando de todo a los otros componentes de la organización.

La investigación para explorar el estado de la comunicación en una organización permitirá la “validación y remodelación de ciertas políticas de la empresa ya aplicadas; elaboración de estrategias aún no definidas que afecten la imagen de la empresa; jerarquización de las diferentes medidas a adoptar; y obtención de parámetros referenciales” (Sanz, 1996, p. 65).

Kreps (1995) explica que la auditoría comunicacional sirve como indicador de la gestión empresarial “la comunicación eficiente está claramente relacionada con el desarrollo de una organización eficiente. Además de la medición de la producción bruta, la eficiencia de la organización puede evaluarse por la calidad de los procesos de comunicación de las organizaciones” (p. 319).

Libaert (2005) considera que la auditoría de la comunicación es el primer paso para la elaboración de un plan de comunicación eficiente y adecuado. La considera especialmente importante por cinco puntos:

- Permite identificar una situación con sus aspectos interdisciplinarios.
- Permite adaptar y afinar acciones futuras.
- La auditoría en sí misma es una acción que comunica y abre una oportunidad a escuchar y ser escuchado.
- Constituye una medición que está en la base del desarrollo del plan porque debe representar la situación comunicacional actual de la empresa.

III. MARCO REFERENCIAL

3.1. La Universidad Católica Andrés Bello

3.1.1. Reseña

La Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) fue fundada en octubre de 1953 y confiada por el Episcopado Venezolano a la Compañía de Jesús. Actualmente cuenta con tres sedes: Caracas, Guayana y Coro. Su sede principal se encuentra ubicada en la urbanización Montalbán-La Vega de Caracas, capital de Venezuela (Estatuto Orgánico de la Universidad Católica Andrés Bello, 2001).

La Universidad por medio de los valores cristianos en defensa de la dignidad humana, la solidaridad y la apertura a la visión trascendente de la vida, se compromete con el desarrollo integral, las oportunidades y la construcción de una sociedad donde la justicia, la adhesión, la participación y el cuidado del medio ambiente hagan posible la paz duradera, en democracia y pluralismo. (Machado y Troncone, 2005).

La gestión de la Universidad Católica Andrés Bello es privada, pero su espíritu y finalidad es público, por cuanto no tiene fines de lucro, sino de servicio de calidad. Por tal razón, busca formar profesionales orientados al servicio para transformar la sociedad, haciéndola más justa y fraterna mediante sus principios de formación pedagógica ignaciana. (UCAB, 2002, cp. Machado y Troncone, 2005).

3.1.2. Información Institucional de la UCAB

En consideración a lo establecido en la publicación Estrategia UCAB (2009), la misión, visión y valores de la UCAB son los siguientes:

3.1.2.1.Misión

Somos una institución académica de inspiración cristiana, plural y humanista, formadora de pensamiento crítico de las generaciones venideras y promotora de nuevos conocimientos - en sintonía con el entorno exigente y cambiante, y con la vanguardia tecnológica- que demandan los profesionales de hoy, para ser competitivos en su desempeño futuro y para que puedan ser generadores de cambios sociales (Estrategia UCAB, 2009, p.1).

3.1.2.2.Visión

Nos vemos como la institución académica de inspiración cristiana -líder en la formación de recursos humanos al servicio del desarrollo social, económico y gerencial de nuestro país- capaz de facilitar la gestión del conocimiento entre profesores y estudiantes, en beneficio de una sociedad mejor preparada para enfrentar los retos que imponen los cambios mundiales (Estrategia UCAB, 2009, p.1).

3.1.2.3.Valores

La UCAB considera como suyos los siguientes valores (Estrategia UCAB, 2009, p.1).

- Excelencia: en todos los procesos administrativos y académicos y en la relación profesor - alumno - empleado, para hacer distinta a nuestra institución.

- Solidaridad: con las minorías que luchan por alcanzar sus metas y con todos aquellos que defienden posiciones de pluralidad e inclusión, como un deber de justicia cristiana.
- Respeto mutuo: como práctica común en la interacción cotidiana con nuestros públicos, entendiendo como válida la disidencia.
- Compromiso compartido: entre docentes, estudiantes, directivos, empleados, obreros y autoridades de cumplir responsablemente con la misión universitaria y de sentir la institución como propia.
- Apertura al cambio: tener el firme propósito de aprender de las mejores prácticas académicas y gerenciales en un ambiente de constantes transformaciones locales y mundiales.
- Comunicación fluida: para facilitar el trabajo de equipo y hacer de la gestión del conocimiento una herramienta indispensable en la difusión del saber.
- Servicio: la esencia de nuestra misión es satisfacer a quienes así lo requieren al acudir a la UCAB como institución; para ello se requiere una actitud positiva, dinámica y abierta.

3.1.3. Estructura y Organigrama

3.1.3.1. Consejo Fundacional

“El Consejo Fundacional de la Universidad es el órgano a través del cual la Compañía de Jesús ejerce la alta conducción de la Universidad Católica Andrés Bello” (Estatuto Orgánico, 2001). El Consejo Fundacional estará integrado por el Vice-Canciller, quien lo presidirá, el Rector de la universidad, representantes del Episcopado Venezolano, representantes de la Compañía de Jesús, de los profesores, de la Fundación Andrés Bello y miembros designados por los anteriores con aprobación del Vice-Canciller (Estatuto Orgánico, 2001).

3.1.3.2. Rector

El Rector es el órgano ejecutivo que coordina, supervigila y dirige, con el Consejo Universitario, todas las actividades de la Universidad, a su vez, es el representante legal de la Universidad y el órgano de comunicación de ésta con todas las autoridades de la República y con las Instituciones Nacionales o Extranjeras (Estatuto Orgánico, 2001)

3.1.3.3. Secretario

El Secretario es quien se encarga de suplir las faltas del Vice-Rector Académico, ejerce la Secretaría del Consejo Universitario y da a conocer sus resoluciones, refrenda la firma del Rector en los Títulos, Diplomas, Decretos y Resoluciones expedidos y dictados por la Universidad, también expide y certifica los documentos emanados de la Universidad, asume la custodia del sello y del Archivo General de la Universidad, cumple las funciones que le asigne el Rector o el Consejo Universitario y los demás deberes que le sean señalados por el presente Estatuto Orgánico, de acuerdo con las leyes y reglamentos (Estatuto Orgánico, 2001).

3.1.3.4. Vicerrector Académico

El Vicerrector Académico es quien está encargado de suplir las faltas temporales del Rector e interinamente su falta absoluta mientras se proceda al nuevo nombramiento; supervisar y coordinar, de acuerdo con el Rector, las actividades docentes, de investigación y de extensión, preside en ausencia del Rector el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico, y vela por el cumplimiento de sus resoluciones; dirige y coordina, de acuerdo con el Rector, los servicios estudiantiles; cumple con todas las funciones que le sean asignadas por el Rector o el Consejo Universitario y las demás que le señale el presente Estatuto Orgánico, de acuerdo con las leyes y reglamentos (Estatuto Orgánico, 2001)

3.1.3.5. Vicerrector Administrativo

El Vicerrector Administrativo debe dirigir y coordinar de acuerdo con el Rector, las actividades administrativas de la Universidad; preside en ausencia del Rector el Consejo de Administración y vela por el cumplimiento de sus resoluciones; a si mismo, presenta al Consejo Universitario el proyecto de Presupuesto Anual de ingresos y egresos, previo acuerdo del Consejo de Administración; y cumple las funciones que le sean asignadas por el Rector o el Consejo Universitario y las demás que le señale el presente Estatuto Orgánico de acuerdo con las leyes y reglamentos (Estatuto Orgánico, 2001)

El Vicerrector Administrativo es el encargado de la dependencia administrativa, la cual está conformada por: la Dirección de Finanzas, la Dirección de Recursos Humanos, la Dirección de Servicios Generales, la Dirección de Compras, la Dirección de Tecnología de la Información y la Dirección General de Proyectos.

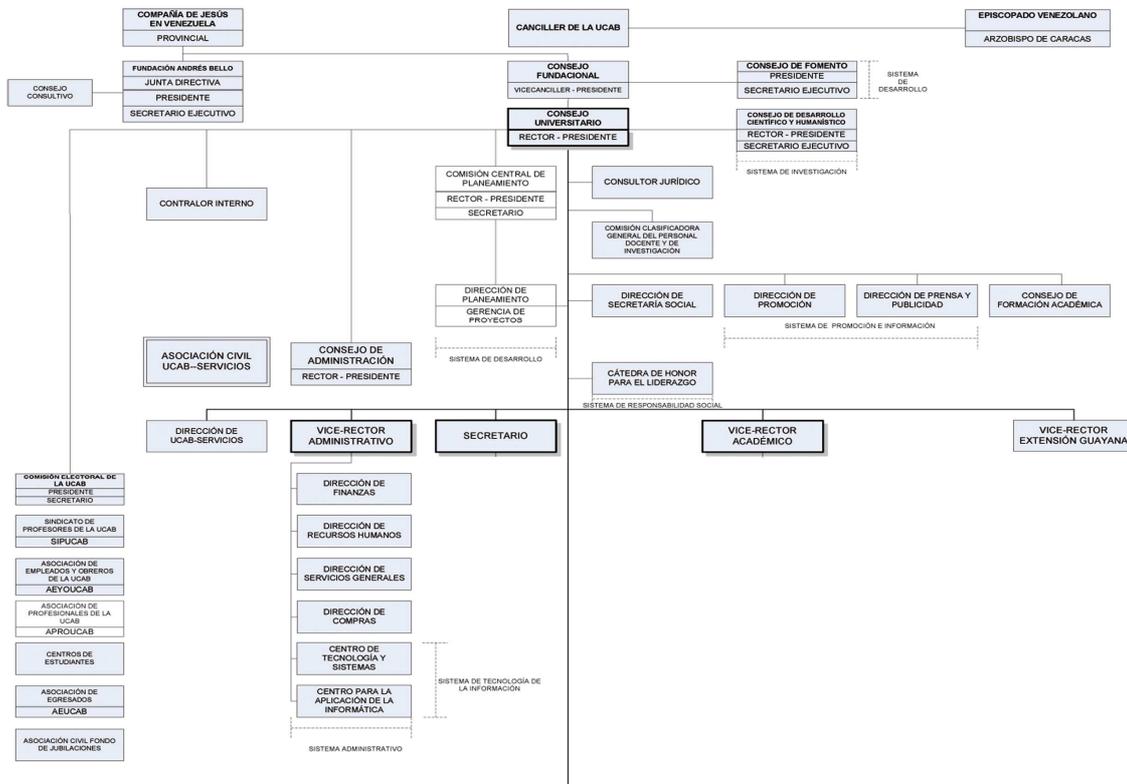


Figura 1. Porción del Organigrama de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)

3.2. *Vicerrectorado Administrativo*

3.2.1. *Dirección de Recursos Humanos*

Á. Finocchiaro (comunicación personal, Febrero 26, 2009) explica que la Dirección de Recursos Humanos es la encargada del pago de nómina tanto a docentes, empleados y profesionales; esto incluye el pago de todos los beneficios que exige la ley. De igual manera, es el responsable del reclutamiento y selección de personal, para la dependencia administrativa de la Universidad, debido a que el personal docente no se selecciona en esta Dirección, pero sí se valida su ingreso. También se encarga de la formación del resto del personal de la Universidad.

3.2.1.1. *Misión*

Somos una Dirección orientada a la gestión del talento humano, a garantizar un clima de satisfacción laboral en cuanto a las condiciones y beneficios, un equipo docente y profesional altamente capacitado alineado a la ética y principios ucabista y a ofrecer un servicio de excelente calidad en la atención brindada a nuestra comunidad ucabista; con la finalidad de satisfacer sus demandas y requerimientos en cuanto a materia laboral y personal se refiere (Á. Finocchiaro, comunicación personal, Marzo 17, 2009).

3.2.1.2. *Visión*

Ser la Dirección líder en el impulso de los cambios organizacionales, en la promoción de políticas y estrategias dirigidas hacia la búsqueda, selección y desarrollo permanente del talento humano, tanto en las unidades académicas como administrativas, necesario para la buena marcha de la

Universidad; con el fin de contribuir a la excelencia académica que caracteriza a esta casa de estudios; velando por el fiel cumplimiento de las Leyes, Normas y Reglamentos en los procesos académicos administrativos, en resguardo del beneficio propio de la Institución y de la comunidad que la conforma. (Á. Finocchiaro, comunicación personal, Marzo 17, 2009).

3.2.1.3. Valores

La Dirección de Recursos Humanos consideran como suyos los siguientes valores (Á. Finocchiaro, comunicación personal, Marzo 17, 2009).

- **Calidad en el Servicio y Orientación al Cliente:** brindar un trato amable, directo y cordial al personal que labora en las distintas dependencias de la institución; tomando en cuenta sus necesidades y expectativas para así poderlas satisfacer.
- **Excelencia:** es el compromiso con el efectivo cumplimiento de las actividades, de forma cada vez mejor, apuntando a mayores estándares de calidad.
- **Honestidad:** es la disposición para entender, acatar y actuar con apego a los reglamentos y normas de la comunidad universitaria; implica la interiorización de las mismas y de los principios de lealtad, equidad y justicia, que hacen responsable a cada individuo de su propio bienestar y el de los demás; mediante un comportamiento basado en conductas morales socialmente aceptadas.
- **Responsabilidad:** es el compromiso en el cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones laborales y el asumir las consecuencias que se deriven de las mismas.

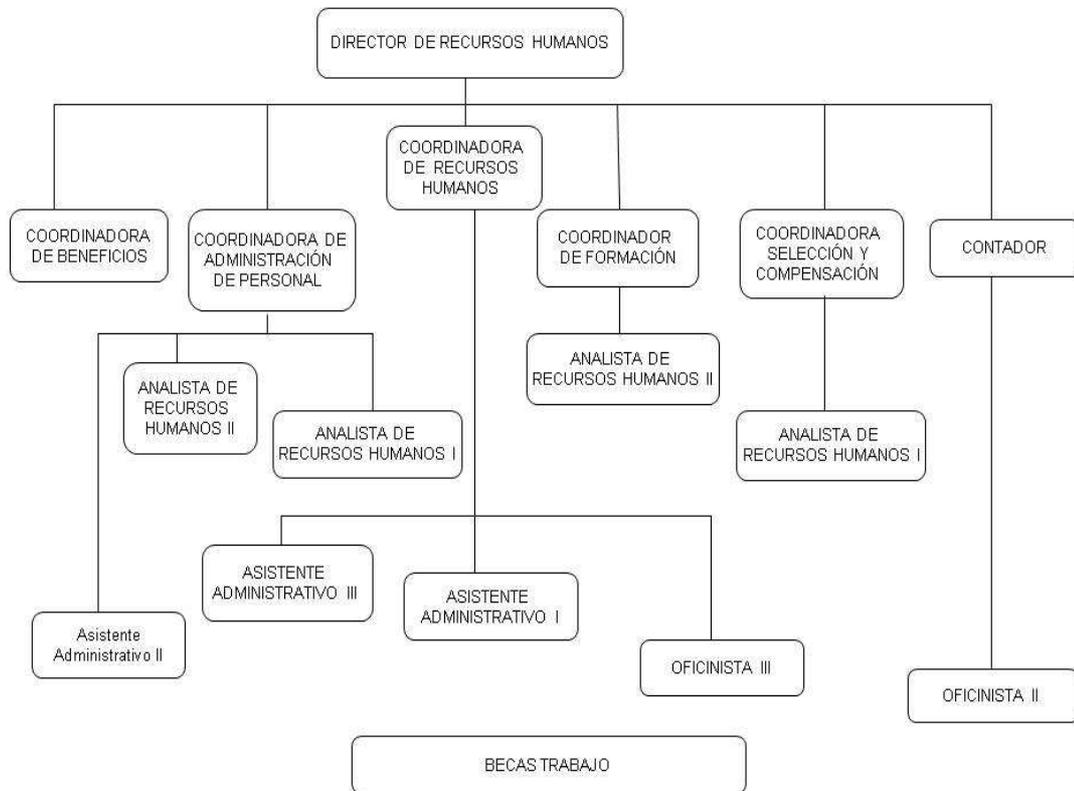


Figura 2. Organigrama de la Dirección de Recursos Humanos de la UCAB

3.2.2. Dirección de Tecnología de la Información

La Dirección de Tecnología de la Información es un centro de investigaciones y servicios basado en el desarrollo de nuevas alternativas en el uso de la tecnología informática dentro de la UCAB. Nuestra labor es dar apoyo tanto académico como técnico a la comunidad ucabista, con el fin de proyectarla como una institución de vanguardia en el ámbito tecnológico (L.E. Blanco, comunicación personal, Marzo 30, 2009).

3.2.2.1. Reseña

Esta dirección nace en 2008 y es el producto de la fusión de las dos unidades que gestionaban la tecnología en la UCAB: el Centro para la Aplicación de la Informática y el Centro de Tecnología y Sistemas. Los antecedentes se remontan a 1965 (CTS) y 1993 (CAI) (L.E. Blanco, comunicación personal, Marzo 30, 2009)

3.2.2.2. Misión

Es una unidad de apoyo de alto nivel para la comunidad Ucabista, comprometida en la atención con eficiencia, seguridad, sostenibilidad, ética y con esfuerzo continuo cubriendo las necesidades en Sistemas y Tecnología de Información utilizando herramientas innovadoras que permitan adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos y que vayan cónsonos con el cumplimiento de la misión de la universidad (L.E. Blanco, comunicación personal, Marzo 30, 2009).

3.2.2.3. Visión

Prestar un servicio rápido, eficaz, actualizado, profesional y de bajo costo, en el desarrollo y mantenimiento de la infraestructura tecnológica de la Universidad Católica Andrés Bello, a través de: asesoría académica, servicios de comunicaciones, adquisición y mantenimiento de equipos y software, elaboración y entrenamiento en la aplicación de proyectos educativos para la comunidad ucabista (L.E. Blanco, comunicación personal, Marzo 30, 2009).

3.2.2.4. Objetivos

Se establecen como objetivos de la Dirección los siguientes (L.E. Blanco, comunicación personal, Marzo 30, 2009):

- Generar, promover y mantener proyectos sobre tecnología WEB.
- Monitorear las necesidades de la comunidad ucabista en el área de la informática.
- Diseñar, instalar y mantener la infraestructura tecnológica de la UCAB.

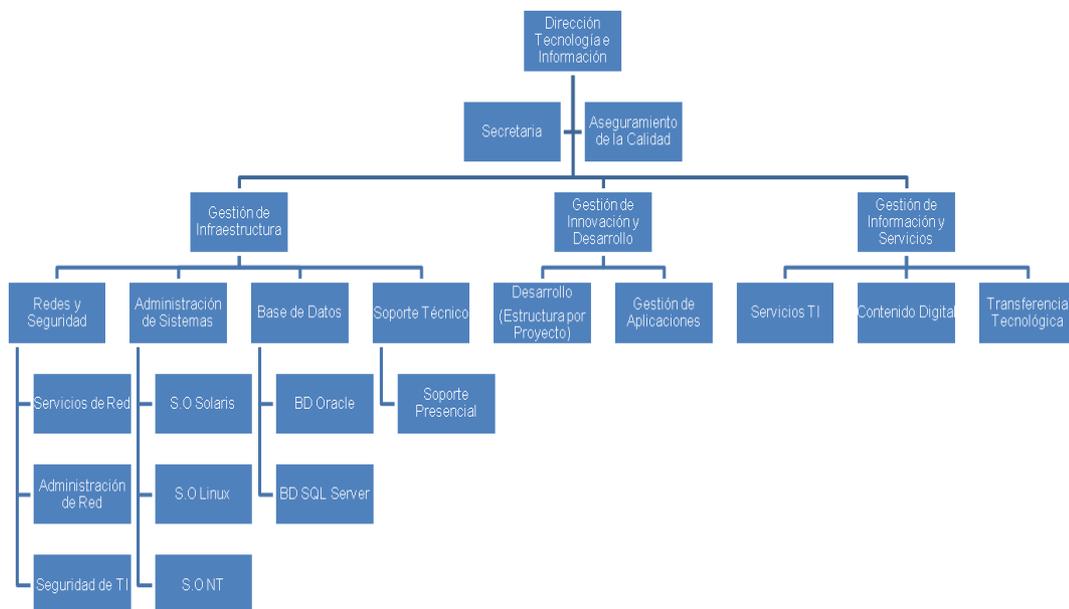


Figura 3. Organigrama de la Dirección de Tecnología de la Información de la UCAB

3.2.3. Dirección de Servicios Generales

3.2.3.1. Reseña

En un principio, existía sólo el departamento de mantenimiento, que contaba con nueve personas, distribuidas según su función (pintura, electricidad, carpintería y los obreros que realizaban el mantenimiento de las canchas), luego de

esto, el departamento fue dirigido por un Ingeniero nombrado como Director de Servicios Generales (Márquez, 2005).

Márquez (2005) explica que Servicios Generales tiene seis años de haber sido nombrada como una dirección perteneciente a la UCAB, la misma depende directamente del Vicerrectorado Administrativo, al igual que la Dirección de Finanzas y la Dirección de Recursos Humanos, formando de esta manera el equipo Administrativo de la Universidad.

3.2.3.2. Objetivo General y Específicos

Márquez (2005) establece que el objetivo general del departamento es desarrollar los mecanismos adecuados para responder a las solicitudes que la Universidad requiera, referente al mantenimiento de la infraestructura, la seguridad, el resguardo, el manejo del Estacionamiento, aportando las soluciones convenientes, con un servicio de calidad, rápido y efectivo.

Así mismo, Márquez (2005) enumera los siguientes como objetivos específicos del departamento:

- Elaborar las solicitudes que requiera las diferentes Unidades de la Universidad, referente a: mantenimiento de los aires acondicionados, jardines, trabajos de pintura, plomería, carpintería, herrería, electricidad de alta y baja tensión.
- Supervisar las actividades realizadas por los concesionarios como comida, librería, servicios de producción y agencia de viaje. Además de diseñar y ejecutar planes y estrategias que garanticen la seguridad y el resguardo, tanto del mobiliario que se encuentra dentro de la Universidad, como del estudiantado y los trabajadores que aquí desempeñan sus labores. Por otro lado también debe administrar el almacén y solicitar cotizaciones de

materiales y repuestos analizado las ofertas presentadas por los proveedores.

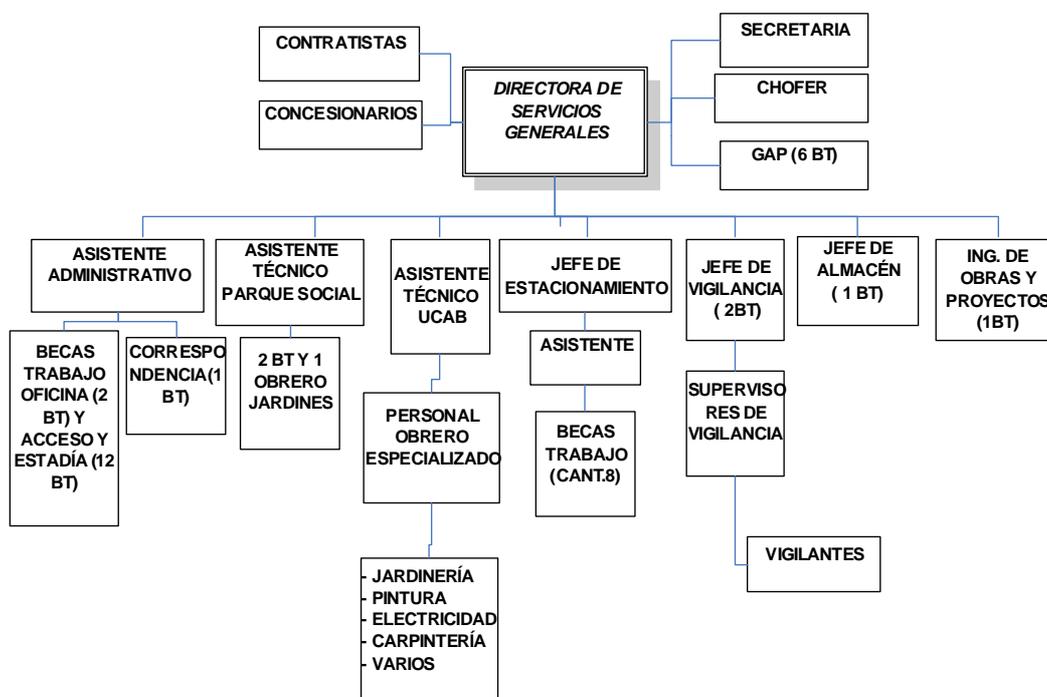


Figura 4. Organigrama de la Dirección de Servicios Generales de la UCAB

3.2.4. Dirección de Finanzas

Esta dirección es la encargada de planificar y controlar la disponibilidad de los fondos y la contabilidad de la Universidad; está compuesta por el director y cuatro pilares: Tesorería, Control Previo, Presupuesto y Contabilidad (J.C. Mayo, comunicación personal, Marzo 05, 2009).

3.2.5. Dirección General de Proyectos

La Dirección General de Proyectos se encarga de la realización de los proyectos que se llevan a cabo por medio de la Ley Orgánica de Ciencia y Tecnología (LOCTI) administrativamente debido a que se gestionan los pagos y la facturación.

Cada proyecto tiene un gerente cuya función es velar por el cumplimiento de la obra en su totalidad -buscar presupuesto, realizar las compras, ejecución y supervisión del proyecto en sí (D. Palencia, comunicación personal, Marzo 04, 2009).

3.2.6. Dirección de Compras

La Dirección de Compras fue creada hace siete años y es la responsable de comprar todos los bienes e insumos que se necesita para toda la universidad, buscan los mejores precios, las mejores condiciones del mercado (A. Volpe, comunicación personal, Marzo 06, 2009).

IV. EL MÉTODO

4.1. Descripción del Tema de Investigación

La realización de este Trabajo de Grado pretendió ayudar a la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) a conocer el modo en que se realizan las comunicaciones en sus dependencias administrativas.

Este fue un tema propuesto por la Escuela de Comunicación Social el cual está estipulado en el marco del Plan Estratégico UCAB 2007-2011, que se lleva a cabo actualmente con el propósito de desarrollar la línea estratégica que contribuye con la consecución de los nuevos objetivos de la Universidad.

El propósito general de este trabajo de investigación se enfocó en diagnosticar como se encuentran el flujo de comunicación en el Vicerrectorado Administrativo y en sus distintas direcciones. Para ello, se realizó una auditoría que permitirá una exploración del estado puntual en el que se desenvuelve las comunicaciones.

Sus resultados sirvieron de guía para mejorar el flujo y las herramientas de comunicacionales empleadas. De esta forma, pretende ayudar a optimizar los procesos, a procurar satisfacción de los trabajadores y a promover la comunicación bidireccional en las diferentes instancias.

4.2. Delimitación

La investigación se restringió al Vicerrectorado Administrativo de la UCAB Caracas y sus direcciones: Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Tecnología de la Información, Dirección de Servicios Generales, Dirección de Finanzas, Dirección General de Proyectos y la Dirección de Compras. Y se realizó en el primer trimestre de 2009.

4.3. *Justificación*

El Vicerrector Administrativo tenía una necesidad comunicacional y hizo la solicitud de asesoría a la Escuela de Comunicación Social de la UCAB para que le realizara esta auditoría. De esta forma se les asignó el tema a las estudiantes para que lo desarrollaran.

Este estudio se realizó en la modalidad de trabajo de grado-pasantía, y pretendió explorar como se están llevando a cabo las comunicaciones dentro del Vicerrectorado Administrativo, entre sus direcciones y hacia la Universidad, para dejar por sentado una primera investigación que permita aproximarse al establecimiento de cuáles serían las medidas más eficaces y óptimas a emprender en esta dependencia en el área de la comunicación.

4.4. *Objetivo General de la Investigación*

Auditar la comunicación interna e interdepartamental del Vicerrectorado Administrativo de la UCAB Caracas.

4.4.1. *Objetivos Específicos*

- Identificar las variables que intervienen en las comunicaciones ascendentes, descendentes y laterales de las unidades administrativas.
- Identificar los mensajes que emite el Vicerrectorado Administrativo y sus Direcciones.
- Comparar la relación entre el mensaje y el medio utilizado.
- Describir las características asociadas a cada departamento por el resto de las direcciones.

4.5. *Diseño y Tipo de la Investigación*

Para determinar el tipo de investigación adecuado, según Hernández, Fernández & Baptista (1998), es necesario tomar en cuenta dos factores: el estado del conocimiento del tema de estudio y el enfoque que el investigador quiera dar al mismo.

Esta investigación se puede definir como exploratoria, ya que “busca descubrir variables significativas en la situación de campo, descubrir relaciones entre las variables y establecer las bases para una comprobación de hipótesis posterior, más sistemática y rigurosa” (Kerlinger y Lee, 2002:504). Esto quiere decir, que esta investigación pretende descubrir nuevos datos sobre los procesos de comunicación entre las distintas direcciones del Vicerrectorado Administrativo de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) y puntualizar en las fallas que se están presentando en las mismas.

Por el alcance temporal la investigación es transversal, porque busca estudiar un corto periodo de tiempo y se recolectarán datos en un solo momento, con el propósito de describir y las analizar variables y su incidencia (Hernández et al., 1998).

El estudio se realizó en la dependencia del sistema administrativo de la UCAB, por tal razón la investigación es de campo, ya que según Kerlinger y Lee (2002) “los estudios de campo son investigaciones no experimentales que buscan descubrir las relaciones e interacciones entre las variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales” (p. 528).

Esta investigación pretendió examinar las comunicaciones observando el tipo de informaciones y los canales a través de los cuales se difunde. Tiene como objetivo examinar un tema que hasta el momento ha sido poco estudiado. Por tal motivo, no se manipularon las variables, lo que implica que se basó en un diseño no experimental. Entendiendo el diseño no experimental como aquel en el que no se

hacen variar las variables deliberadamente, es decir, los sujetos son observados en su ambiente (Hernández et al., 1998).

4.6. Operacionalización de Variables

Auditar la comunicación interna e interdepartamental de las unidades administrativas de la UCAB.	Comunicación Interna	Canales	¿Qué canales utilizan para comunicarse dentro del departamento?	Entrevista / Encuesta	Direcciones del Vicerrectorado
		Información operativa	¿Qué tipo de información se comunica dentro del departamento?	Entrevista / Encuesta	Direcciones del Vicerrectorado
		Información informativa	¿Qué tipo de información se comunica dentro del departamento?	Entrevista / Encuesta	Direcciones del Vicerrectorado
		Flujo de comunicación	A la hora de comunicar informaciones dentro de su departamento, ¿existe algún esquema que le indique un orden de a quién debe acudir?	Entrevista / Encuesta	Direcciones del Vicerrectorado Administrativo
		Estructura	¿Utiliza formatos preestablecidos para intercambiar información dentro del departamento? (Ej: modelos de informes, formatos de reporte, modelos de cartas, reportes de tareas)	Entrevista / Encuesta	Direcciones del Vicerrectorado Administrativo
		Motivación	¿Cómo conoció las responsabilidades de su cargo al llegar al departamento? ¿Son de su conocimiento los resultados de su evaluación anual? ¿cómo conoce de estos resultados en primera instancia?	Entrevista / Encuesta	Direcciones del Vicerrectorado Administrativo
	Satisfacción	¿Cómo se siente con la forma en la que se comunican los integrantes dentro de su departamento? ¿Se siente cómodo con la forma en la que recibe los resultados de su evaluación?	Entrevista / Encuesta	Direcciones del Vicerrectorado Administrativo	
	Comunicación Externa	Valores	marque los tres (3) principales valores que posee su departamento, ¿Cómo se siente con la forma en la que se comunican su departamento con los demás departamentos del Vicerrectorado Administrativo?	Entrevista / Encuesta	Direcciones del Vicerrectorado Administrativo
		Flujo de comunicación	¿Mantiene usted comunicación directa con otros departamentos del Vicerrectorado Administrativo. ¿Con qué direcciones mantiene comunicaciones su departamento? A la hora de enviar y/o recibir información hacia los departamentos del Vicerrectorado Administrativo con los que se comunican habitualmente, ¿existe algún esquema que le indique un orden de a quién debe acudir? A la hora de comunicar informaciones desde su departamento hacia la universidad, ¿existe algún esquema que le indique un orden de a quién debe acudir? De ser afirmativa su respuesta, ¿cómo supo de la existencia de este esquema? ¿Se utilizan formatos preestablecidos para intercambiar información con el resto de los departamentos mencionados?	Entrevista / Encuesta	Direcciones del Vicerrectorado Administrativo
		Procedimientos	¿Cuál de los siguientes tipos de información conoce usted que se comunican entre su departamento y los otros departamentos del Vicerrectorado Administrativo mencionado por usted anteriormente? ¿Ha experimentado el departamento alguna crisis?, Su resolución fue, Su resolución estuvo a cargo de, ¿Su departamento tiene prevista alguna contingencia de acuerdo a las características del área en el cual laboran? ¿Existe un manual de procedimientos a seguir establecido? ¿En su departamento hay una persona designada como vocero?	Entrevista / Encuesta	Direcciones del Vicerrectorado Administrativo
Medios		¿Qué canales se utilizan para enviar y recibir información de los departamentos mencionados por usted en la pregunta anterior? ¿Qué canales se utilizan para enviar y recibir información desde su departamento hacia la Universidad?	Entrevista / Encuesta	Direcciones del Vicerrectorado Administrativo	

		Identidad	¿Cómo conoció las responsabilidades de su cargo al llegar al departamento? ¿Se siente cómodo con la forma en la que recibe los resultados de su evaluación?	Entrevista / Encuesta	Direcciones del Vicerrectorado Administrativo
		Imagen	Mencione una fortaleza de su departamento, Mencione una debilidad de su departamento, Mencione una fortaleza del Vicerrectorado, Mencione una debilidad del Vicerrectorado, ¿Conoce los programas o los planes futuros comunicacionales o de gestión del departamento donde trabaja? ¿Se utilizan formatos preestablecidos para intercambiar información con el resto de los departamentos mencionados? ¿Existe alguna información periódica que se deba comunicar entre su departamento y los demás departamento del Vicerrectorado Administrativo mencionado por usted anteriormente? ¿Se utilizan formatos preestablecidos para intercambiar información con la Universidad?	Entrevista / Encuesta	Direcciones del Vicerrectorado Administrativo

4.7. Determinación de las Unidades de Observación o de Análisis

En el estudio que se desarrolló, los individuos y grupos que pueden aportar información importante para esta investigación son muy específicos por ser una población determinada. En este caso, el primer acercamiento fue a los directores de cada dirección del Vicerrectorado Administrativo:

- Vicerrector Administrativo: Ing. Rafael Hernández.
- Dirección de Recursos Humanos: Lic. Ángel Finocchiaro.
- Dirección de Compras: Lic. Armando Volpe.
- Dirección de Servicios Generales: Ing. Raiza Reyes.
- Dirección de General de Proyectos: Lic. Diana Palencia – Especialista de Proyectos.
- Dirección de Finanzas: Esp. Juan Carlos Mayo.
- Dirección de Tecnología de la Información: Ing. José Gregorio García.

La segunda aproximación se efectuó a los empleados de estas direcciones. Cada uno de estos individuos y grupos dio una visión importante y valiosa sobre el problema de la comunicación interna e interdepartamental, lo que permite poder establecer el contexto adecuado e integrar sus respuestas para poder asumir una conclusión más adecuada.

4.8. Instrumentos para la Recolección de Información

Con el fin de lograr encontrar dos vertientes que puedan cruzarse para obtener conclusiones que orienten en la auditoría de las comunicaciones, se diseñaron dos fases para la recolección de datos.

Esto contempla como primer paso un acercamiento a las gerencias de cada dirección mediante entrevista no estructurada, y en una segunda instancia se realizó una encuesta o cuestionario dirigido al personal que labora en todas las direcciones del Vicerrectorado Administrativo.

4.8.1. Entrevista

Es una situación interpersonal en forma verbal y cara a cara donde una persona (el entrevistador) le plantea a otra persona (el entrevistado) preguntas diseñadas para obtener respuestas pertinentes al problema de investigación (Kerlinger y Lee, 2002).

Kerlinger y Lee (2002) explican que una entrevista sirve con tres propósitos principales:

- Como un dispositivo exploratorio para ayudar a identificar variables y relaciones, para sugerir hipótesis y para guiar otras fases de la investigación.
- Ser el principal instrumento de la investigación. En dicho caso, en el inventario de entrevista se incluyen preguntas diseñadas para medir las variables de la investigación.
- Puede complementar otros métodos: hacer un seguimiento de resultados inesperados, validar otros métodos y profundizar en las motivaciones de entrevistados y en las razones por las que responden como lo hacen.

4.8.2. Encuesta

En la segunda fase de este estudio el instrumento de recolección de datos que se utilizó es la encuesta o cuestionario estructurado. Las encuestas son herramientas en las que por medio de afirmaciones se obtienen la respuesta de la población.

Kerlinger y Lee (2002) afirman que “la investigación por encuesta estudia poblaciones (o universos) grandes o pequeñas, por medio de la selección y estudio de muestras tomadas de la población, para descubrir la incidencia, distribución e interrelaciones relativas de las variables sociológicas y psicológicas” (p. 541).

4.8.3. Diseño del Instrumento de Investigación

La entrevista no estructurada se utilizó como un instrumento que por sus características permitiría un primer acercamiento a las dimensiones e indicadores que se pretendían estudiar.

El cuestionario se desarrolló sobre la base de las respuestas obtenidas en las entrevistas, es decir, para verificar si la directiva está alineada con el resto de los departamentos.

La utilización de este contraste permitió que ambos instrumentos se complementaran y arrojaran dos aproximaciones y una visión más objetiva y clara de la situación de las comunicaciones que eran el objeto de estudio de este trabajo.

4.8.4. Validación del Instrumento de Investigación

Para la validación de los instrumentos diseñados para la investigación de la auditoría de comunicación del Vicerrectorado Administrativo, se evaluó cada ítem con diferentes profesionales a fin de adaptarlos al entendimiento común y evaluar si los instrumentos cumplían el objetivo para el cual han sido diseñados.

Así se contó con la validación por parte de profesores expertos en el área, de la escuela de Comunicación Social: profesor Lic. Jorge Ezenarro, quien dicta las cátedras de Estadística, Metodología e Investigación Publicitaria; la Lic. Diana Montero, quien dicta la cátedra de Seminario de Trabajo de Grado y la Lic. Rafen Ascanio profesora de la cátedra Políticas Comunicacionales.

4.8.5. Ajustes del Instrumento de Investigación

La profesora Diana Montero recomendó se le hiciera el siguiente ajuste a la entrevista no estructurada:

- Es importante para responder al primer objetivo, guiar a la persona para que les diga si existen barreras en la comunicación y cuáles son.
- Si han experimentado la crisis, sería interesante indagar sobre cómo se resolvió, quiénes fueron los encargados (si fueron los previstos o reaccionaron otras personas, etc.).
- Es preferible comenzar con las fortalezas y luego pasar a las debilidades. Esto aplica para las preguntas posteriores.

La profesora Rafen Ascanio indicó se le hicieran los siguientes cambios a la entrevista no estructurada de acuerdo a los objetivos planteados en este estudio:

- Evitar repreguntas en un mismo planteamiento.
- En el punto comunicación entre departamentos, se sugiere que no se hable de trabajadores, en términos de comunicaciones corporativas se habla de cliente interno (no importa si son gerentes, obreros, docentes, alumnos, decanos).
- En el punto crisis, cuyo sinónimo es contingencia, situaciones difíciles o adversas, se pregunta cuáles son las contingencias para solucionar tal o cual cosa. Lo correcto sería que se preguntará cuáles son las acciones previstas para tal fin.

La encuesta o cuestionario fue validado por los especialistas sin observaciones.

4.9. Diseño del Plan Operativo de Muestreo

4.9.1. Población

En este estudio se consideró como población el total de empleados que pertenecen al Vicerrectorado Administrativo de la Universidad Católica Andrés Bello, desde los beca trabajo hasta el Vicerrector Administrativo.

4.9.2. Muestra

En la presente investigación se realizó un muestreo estratificado. Kerlinger y Lee (2002) explican que este diseño de muestreo es recomendado en las poblaciones de grupos desiguales, permitiendo tomar en cuenta a grupos pequeños que podrían ser ignorados a causa de su tamaño.

La población está constituida por el Vicerrectorado Administrativo y seis (6) direcciones: Recursos Humanos, Finanzas, Compras, Tecnología de la Información, Servicios Generales y General de Proyectos.

A su vez, dentro de cada departamento están divididos en profesional, empleado, docente, obreros y beca trabajo. Los obreros no se tomaron en cuenta en este estudio debido a que ellos reciben todas las comunicaciones por medio de un supervisor únicamente y de forma verbal, lo cual limita su aporte.

La distribución de personas que laboran en este Vicerrectorado según datos suministrados por la Dirección de Recursos Humanos y el Decanato de Desarrollo Estudiantil (2009) es la siguiente:

Tabla 1. *Número de Trabajadores por Categorías de la Dependencia del Sistema Administrativo UCAB - Sede Montalbán (2009)*

Dependencias del Sistema Administrativo	Profesionales	Empleados	Docentes	Becas trabajo	Total
Vice- Rectorado Administrativo	1	2	1	2	6
Dirección de Recursos Humanos	8	6	0	3	17
Dirección de Finanzas	12	5	0	5	22
Dirección de Servicios Generales	3	7	1	28	39
Dirección de Compras	0	3	1	0	4
Dirección de Tecnologías de Información	24	11	0	35	70
Dirección General de Proyectos	2	0	0	2	4
Total	50	34	3	75	162

Partiendo de estas cifras se estimó una muestra estratificada que permita sacar el mayor provecho a las diferencias entre las direcciones y el grado de instrucción entre la población.

Para calcular el aproximado de la muestra que sería representativa para poder describir a la población se estimó el 70% de cada grupo por categorización y departamento, quedando de la siguiente manera como se muestra en la Tabla 2:

Tabla 2. *Muestra Estratificada en Base al 70% de Trabajadores de la Dependencia del Sistema Administrativo UCAB - Sede Montalbán (2009)*

Dependencias del Sistema Administrativo	Profesionales	Empleados	Docentes	Beca trabajo	Personas a encuestar
Vice- Rectorado Administrativo	0	1	1	1	3
Dirección de Recursos Humanos	6	4	0	2	12
Dirección de Finanzas	8	4	0	4	16
Dirección de Servicios Generales	2	5	1	20	28
Dirección de Compras	0	2	1	0	3
Dirección de Tecnologías de Información	17	8	0	25	50
Proyectos	1	0	0	1	2
Total	34	24	3	53	114

4.10. Criterios de Análisis

Para el análisis de las entrevistas no estructuradas se procedió con el vaciado de la información recabada en cuadros de acuerdo al esquema que se siguió para su aplicación. De esta forma, se depuraron los contenidos pertinentes y concretos para el análisis. En vista de la flexibilidad que permitió el uso de este instrumento, cada cuadro fue acompañado de una descripción general del resto de la información generada en la entrevista.

La información recolectada mediante las encuestas fue tabulada utilizando el procesador de datos estadísticos SPSS, versión 12.0. Igualmente se usó este software para determinar los cruces y demás procesos estadísticos que fueron necesarios para el análisis de los resultados.

En el caso concreto de las preguntas abiertas de este instrumento se procedió a agrupar las menciones similares dentro de categorías generales. Las respuestas que recibieron menor cantidad de menciones se encuentran categorizadas como Otras. A continuación se describen las respuestas agrupadas bajo esta clasificación de acuerdo a cada ítem del cuestionario:

- Mencione una Fortaleza de su Departamento: Para esta pregunta se agruparon bajo la categoría Otras las siguientes menciones: Comunicación, Compromiso, Organización, Respeto y Eficacia.
- Mencione una debilidad de su departamento: Para esta pregunta se agruparon bajo la categoría Otras las siguientes menciones: Centralismo, falta de espacio físico, falta de capacidad para atender al cliente y depender de otros departamentos. En este renglón se registraron dos menciones a los problemas de comunicación entre CTS y CAI.
- Mencione una fortaleza del Vicerrectorado Administrativo: Para esta pregunta se agruparon bajo la categoría Otras las siguientes menciones: Eficiencia, Objetividad, Justicia y Apertura al cambio.

- Mencione una debilidad del Vicerrectorado Administrativo: Para esta pregunta se agruparon bajo la categoría Otras las siguientes menciones: Viejas prácticas, Decisiones impuestas, Desorganización y el Vicerrector. En este renglón se registró una mención a la figura del Vicerrector como debilidad.

4.11. Limitaciones

La principal limitante de esta investigación fue que sólo se recibió un total de 72 encuestas completadas, lo cual influyó en el grado de significación de los cruces y análisis de las variables estudiadas. La muestra planificada para el presente trabajo era de tipo estratificado con un total de 114 personas a encuestar. Sin embargo, por ausencia de personal en varias direcciones no se cumplió esta meta.

La segunda limitante encontrada fue la falta de información institucional de tres de las Direcciones del Vicerrectorado Administrativo: Dirección de Compras, Dirección de Finanzas y Dirección General de Proyectos. La Dirección General de Proyectos se justificó alegando que se trata de un departamento de creación reciente y este levantamiento de información se está realizando actualmente. Por su parte, Finanzas alega que el manejo de esta información le pertenece a la Dirección de Recursos Humanos, la cual fue consultada sin obtener la respuesta esperada. La Dirección de Compras dice manejar esta información, sin embargo, no fue facilitada para los fines de este trabajo.

Por último, una de las limitantes encontradas para este trabajo fue que el Director de la Dirección de Compras, Lic. Armando Volpe, no respondió la parte de evaluación referida al Vicerrectorado Administrativo durante la aplicación de la entrevista no estructurada, por lo que su posición no pudo ser registrada. Adicionalmente, no se contó con el apoyo de los empleados de este departamento para contestar el cuestionario, por la falta de autorización de su Director. Para esta investigación, que pretendía cubrir las diferentes unidades del Vicerrectorado, esto

significó la pérdida de información de una de sus dependencias que no pudo ser estudiada.

V. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Análisis de Resultados de las Entrevistas No Estructuradas

5.1.1. Entrevista a Ing. Rafael Hernández – Vicerrector Administrativo

Tabla 3. Entrevista a Ing. Rafael Hernández – Vicerrector Administrativo

Biografía de la Dirección	
	Descripción de la Dirección
Cuándo se fundó el dirección	Hace 55 años con el nacimiento de la Universidad
A qué se dedica el dirección	Se dedica a toda la parte administrativa de la Universidad. Maneja todo lo que es la parte financiera, la parte de personal, la parte de infraestructura, la parte de compras, la infraestructura digamos informática, toda la parte de vigilancia, ahora todo lo que la parte de la Ley de Ciencias y Tecnología, la Locti, la parte de auditoría interna de la Universidad
Misión establecida	Dentro del Plan de Desarrollo Estratégico que está coordinando el Vicerrectorado Académico
Visión establecida	Dentro del Plan de Desarrollo Estratégico que está coordinando el Vicerrectorado Académico
Cuántas personas componen la dirección	4 personas en la unidad del Vicerrectorado únicamente. La nómina total puede facilitarla Recursos Humanos
Organigrama	Dentro del Plan de Desarrollo Estratégico que está coordinando el Vicerrectorado Académico
Descripción del Cargo	
¿Cómo se nombra al director de esta dirección?	Lo nombra el Consejo Fundacional de la Universidad
¿Quién escoge o de quién depende la selección definitiva del director de esta dirección?	Lo postula el Vicerrector de la Universidad que es un cargo que La Compañía de Jesús designa para que alguien guarde sus intereses.
Requisitos que debe cumplir la persona para optar al cargo	Están todo previsto en el Estatuto Orgánico de la Universidad. Una persona muy profesional y con amplio conocimiento en administración, y yo diría que debe ser un egresado de la UCAB
Cuántas personas han estado en el cargo	Estuvo El padre Azagra, el profesor López Casuso y Lorenzo Caldentei. Yo debo ser el quinto o el sexto vicerrector.
Comunicaciones	
<i>Comunicación dentro de la Dirección</i>	
Canales de comunicación	
¿Qué canales usan para comunicarse?	Teléfono, correo, viva voz
¿Existe formatos preestablecidos para la comunicación?	No
Mensajes de Comunicación	
¿Qué tipo de información se comunica dentro de la dirección?	La agenda, mensajes, citas
¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que deba transmitirse?	No
Niveles de Comunicación	
¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?	La secretaria ejecutiva es la que se comunica y coordina a los becarios trabajo y al mensajero
¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?	Formal escrita o informal verbal.
¿Existen alguna barrera en la comunicación? ¿Cuáles consideran que serían?	No.

Mecanismos de Control hacia los trabajadores de la Dirección	
¿Cómo se le transmite a los trabajadores la información sobre las responsabilidades de su cargo?	Todo eso está tabulado completamente en un manual de cargos dentro del Estatuto Orgánico de la Universidad
¿Cómo se evalúa el desempeño de los trabajadores?	Mediante una evaluación que envía RRHH
¿Cómo se comunica este resultado a los trabajadores?	Antes de entregar la evaluación completa a RRHH cada Director debe firmarla
Comunicación entre Direcciones	
¿Con qué direcciones del Vicerrectorado Administrativo se comunica habitualmente?	Todos
¿Están incluidos entre estos todos las direcciones de las que se recibe información y a las que se les envía información?	Sí
Canales de comunicación	
¿Qué canales usan para comunicarse con las direcciones?	Comité de Gerencia y Café Rectoral. Adicionalmente correos y teléfono
¿Existe formatos preestablecidos para la comunicación?	No.
Mensajes de Comunicación	
¿Qué tipo de información le comunican ustedes a las direcciones?	Información sobre estatus y gestión de cada Dirección
¿Qué tipo de información le comunican las direcciones a ustedes?	Información sobre estatus y gestión de cada Dirección
¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que deban transmitirse?	No
Niveles de Comunicación	
¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?	La comunicación principal con el Vicerrector la llevan los Directores. Sin embargo, las puertas del Vicerrectorado están abiertas para toda la Universidad
¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?	La información sube desde la base hacia los Directores que son quienes la retransmiten al Vicerrector. El flujo descendente funciona de la misma forma.
Comunicación hacia la Universidad	
¿Qué tipo de comunicaciones se realizan hacia la Universidad?	Se le transmite información sobre proyectos, presupuestos y estatus de la gestión administrativa
Canales de comunicación	
¿Qué canales usan para comunicarse con la Universidad?	Reuniones con estudiantes, Decanatos y Consejo Fundacional. Además correo y llamadas telefónicas
¿Existe formatos preestablecidos para la comunicación?	No
Niveles de Comunicación	
¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que deba transmitirse?	No.
Niveles de Comunicación	
¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?	Se respeta la jerarquía en general: se habla sólo con los dirigentes estudiantiles y Decanos y ellos deben transmitir la información a los niveles inferiores
¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?	Las respuestas descienden pasando por los diferentes niveles del organigrama para permear la Universidad. Las solicitudes vienen de diferentes niveles pero procuran encausarse dentro de la jerarquía tradicional
Crisis	
Contingencia	
¿Ha experimentado el departamento alguna crisis?	Crisis no, sólo dificultades
Si han experimentado la crisis, ¿Cómo se resolvió, quiénes fueron los encargados (fueron los previstos o reaccionaron otras personas, etc).	-
¿Qué contingencias tienen previstas de acuerdo a las características del área de la dirección?	No

¿Qué procedimiento se seguirían en el caso de experimentar una crisis?	-
¿Existe un manual de procedimientos a seguir establecido?	No.
Vocería	
¿Quién ejerce la vocería por la dirección?	El Vicerrector y en su ausencia el Rector
¿Varía la vocería dependiendo de la característica de lo que se debe comunicar (relevancia de la comunicación, público al que va dirigida)?	-
Evaluación	
Valores	
¿Cuáles son los tres valores principales que considera tiene la dirección?	El sentimiento hacia la Universidad. Claridad en todos los procesos y acciones. Y luego, ser catalizador de las acciones. Necesitas mucha paciencia y mucha entrega.
Fortalezas y Debilidad de la Dirección	
¿Cuáles considera Ud. qué son las fortalezas de la dirección?	Su equipo de Directores completo es una fortaleza. Otra es el apoyo institucional del Equipo Rectoral
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para potenciar las fortalezas de la dirección?	Creación de Directorio de Adquisiciones, Comité Técnico Informático e inversión en la formación de personal
¿Cuáles considera Ud. qué son las debilidades de la dirección?	Barreras de Comunicación y naturaleza del oficio del Vicerrectorado
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para disminuir las debilidades de la dirección?	Campaña comunicacional para el apoyo del Campus - Desarrollo del Plan Estratégico de Comunicaciones
Programas o Planes futuros comunicacionales o de Gestión	Plan Estratégico Corporativo que va a garantizar la parte estratégica de la Universidad. El Plan de infraestructura, que llamamos el Plan Estratégico de Infraestructura, proyectado a los próximos 10 años para el crecimiento de las instalaciones

El Ing. Rafael Hernández hizo énfasis en la importancia del trabajo en equipo y en la calidad de cada uno de sus Directores. Consideró que las fallas de comunicación están en toda la Universidad, pero aseguró que se están emprendiendo esfuerzos para mejorar este aspecto.

5.1.2. Entrevista al Lic. Ángel Finocchiaro – Director de Recursos Humanos

Tabla 4. Entrevista al Lic. Ángel Finocchiaro – Director de Recursos Humanos

Biografía de la Dirección	
Descripción de la Dirección	
Cuándo se fundó el dirección	El departamento empezó al fundarse la universidad
A qué se dedica el dirección	Pago de nómina, reclutamiento y selección de personal, y formación de personal
Misión establecida	Puede hacerla llegar posteriormente
Visión establecida	Puede hacerla llegar posteriormente

Cuántas personas componen la dirección	12 personas
Organigrama	En ajustes. Está el director y luego seis divisiones. Un coordinador de beneficios, un administrador de personal, un administrador de formación, un encargado de selección y compensación y contador
Descripción del Cargo	
¿Cómo se nombra al director de esta dirección ?	Lo nombra el rector de la universidad
¿Quién escoge o de quién depende la selección definitiva del director de esta dirección?	Luego de 15 años de trabajo en el departamento el vicerrector lo postuló
Requisitos que debe cumplir la persona para optar al cargo	Profesional en relaciones industriales o administración con un post grado en Recursos Humanos. Es muy importante que sea organizado y una persona abierta a escuchar, alguien amable
Cuántas personas han estado en el cargo	La persona anterior estuvo 42 años en el cargo
Comunicaciones	
Comunicación dentro de la Dirección	
Canales de comunicación	
¿Qué canales usan para comunicarse?	Verbalmente y correos
¿Existe formatos preestablecidos para la comunicación?	No
Mensajes de Comunicación	
¿Qué tipo de información se comunica dentro de la dirección?	Sobre trabajo - Se discuten casos particulares
¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que deba transmitirse?	No
Niveles de Comunicación	
¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?	No
¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?	Todos deben mantenerse comunicados
¿Existen alguna barrera en la comunicación? ¿Cuáles consideran que serían?	No
Mecanismos de Control hacia los trabajadores de la Dirección	
¿Cómo se le transmite a los trabajadores la información sobre las responsabilidades de su cargo?	Existen las descripciones de cargo pero se realiza también una descripción verbal
¿Cómo se evalúa el desempeño de los trabajadores?	Instrumento anual de evaluación desarrollado por este departamento
¿Cómo se comunica este resultado a los trabajadores?	Personalmente, cada uno tiene acceso a su evaluación
Comunicación entre Direcciones	
¿Con qué direcciones del Vicerrectorado Administrativo se comunica habitualmente?	Con todos; especialmente finanzas y vicerrectorado
¿Están incluidos entre estos todos las direcciones de las que se recibe información y a las que se les envía información?	Sí
Canales de comunicación	
¿Qué canales usan para comunicarse con las direcciones?	Cara a cara - correos - Biogestión
¿Existe formatos preestablecidos para la comunicación?	Reportes de nómina - Información sobre prestaciones y beneficios - envíos de valija
Mensajes de Comunicación	
¿Qué tipo de información le comunican ustedes a las direcciones?	Respuesta a inquietudes - status de casos - información sobre pagos y retenciones - nombramientos
¿Qué tipo de información le comunican las direcciones a ustedes?	Solicitudes de personal - dudas sobre casos particulares
¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que deban transmitirse?	Información sobre pagos - pago de prestaciones - nombramientos
Niveles de Comunicación	
¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?	Dependiendo de la especialidad cada uno se comunica con los interesados
¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?	Cada área da respuesta al interesado
Comunicación hacia la Universidad	
¿Qué tipo de comunicaciones se realizan hacia la Universidad?	Información sobre nombramientos y pagos
Canales de comunicación	
¿Qué canales usan para comunicarse con la Universidad?	Intranet de Biogestión (problemas para comunicarse por esta vía con profesores) - cartas - recibos de pago
¿Existe formatos preestablecidos para la comunicación?	Toda la comunicación impresa tiene formatos

Mensajes de Comunicación	
¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que deba transmitirse?	Pagos - Recibos - Depósitos de utilidades
Niveles de Comunicación	
¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?	Sólo él autoriza el envío de esas comunicaciones a la UCAB
¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?	Los directores y decanos normalmente acuden a él y los profesores, profesionales y empleados al área específica que se encarga dependiendo de la solicitud.
Crisis	
Contingencia	
¿Ha experimentado el departamento alguna crisis?	No
Si han experimentado la crisis, ¿Cómo se resolvió, quiénes fueron los encargados (fueron los previstos o reaccionaron otras personas, etc).	-
¿Qué contingencias tienen previstas de acuerdo a las características del área de la dirección?	Resguardo de backup de información para evitar pérdida
¿Qué procedimiento se seguirían en el caso de experimentar una crisis?	-
¿Existe un manual de procedimientos a seguir establecido?	No, porque son situaciones disímiles y cambiantes
Vocería	
¿Quién ejerce la vocería por la dirección?	El director del departamento
¿Varía la vocería dependiendo de la característica de lo que se debe comunicar (relevancia de la comunicación, público al que va dirigida)?	El vicerrector de tratarse de algo muy importante o en caso de que el director no se encuentre
Evaluación	
Valores	
¿Cuáles son los tres valores principales que considera tiene la dirección?	Responsabilidad - Colaboración - Sentido de atención al cliente
Fortalezas y Debilidad de la Dirección	
¿Cuáles considera Ud. que son las fortalezas de la dirección?	Equipo - profesionales multidisciplinarios
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para potenciar las fortalezas de la dirección?	Inversión en formación profesional
¿Cuáles considera Ud. que son las debilidades de la dirección?	Espacio físico - Falta de personal
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para disminuir las debilidades de la dirección?	Existe el apoyo pero no se han emprendido acciones concretas
Fortalezas y Debilidad del Vicerrectorado Administrativo	
¿Cuáles considera Ud. que son las fortalezas del Vicerrectorado Administrativo?	Cercano y accesible
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para potenciar las fortalezas del Vicerrectorado Administrativo?	Calendario de reuniones y encuentros
¿Cuáles considera deberían emprenderse?	-
¿Cuáles considera Ud. que son las debilidades del Vicerrectorado Administrativo?	Abarca demasiadas cosas - es muy aplo - difícil de controlar
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para disminuir las debilidades del Vicerrectorado Administrativo?	Período de cambio y acoplamiento
¿Cuáles considera que deberían emprenderse?	-
Programas o Planes futuros comunicacionales o de Gestión	Manual de procedimientos - mejorar comunicación con docentes (nuevos canales) - tesis sobre comunicación interna

El Lic. Finocchiaro es uno de los Directores con menor tiempo dentro del equipo. Colaboró con la investigación no únicamente en esta oportunidad sino con información clave para el desarrollo del muestreo.

Durante la entrevista describió a la Dirección de Recursos Humanos como pequeña, unida y comprometida con el soporte del resto de las Direcciones.

5.1.3. Entrevista a Ing. José Gregorio García – Director de Tecnología de la Información

Tabla 5. Entrevista a Ing. José Gregorio García - Director de Tecnología de la Información

Biografía de la Dirección	
Descripción de la Dirección	
Cuándo se fundó el dirección	La fusión a DTI, del CAI y CTS se dio en noviembre del 2008
A qué se dedica el dirección	La Dirección de Tecnologías de la Información es un centro de investigaciones y servicios basado en el desarrollo de nuevas alternativas en el uso de la tecnología informática dentro de la UCAB. Nuestra labor es dar apoyo tanto académico como técnico a la comunidad ucabista, con el fin de proyectarla como una institución de vanguardia en el ámbito tecnológico.
Misión establecida	Lic. Luis E. Blanco la facilitará
Visión establecida	Lic. Luis E. Blanco la facilitará
Cuántas personas componen la dirección	50 ó 52 personas entre profesionales, empleados y beca trabajo.
Organigrama	Lic. Luis E. Blanco la facilitará
Descripción del Cargo	
¿Cómo se nombra al director de esta dirección ?	El nombramiento es a solicitud del vicerrector administrativo.
¿Quién escoge o de quién depende la selección definitiva del director de esta dirección?	El nombramientos formalmente los hace el rector.
Requisitos que debe cumplir la persona para optar al cargo	Formalmente, no sabe que requisito se debe tener porque no hay un requisito establecido.
Cuántas personas han estado en el cargo	Es el primer director del DTI
Comunicaciones	
Comunicación dentro de la Dirección	
Canales de comunicación	
¿Qué canales usan para comunicarse?	Mucha comunicación personal, correo.
¿Existe formatos preestablecidos para la comunicación?	No.
Mensajes de Comunicación	
¿Qué tipo de información se comunica dentro de la dirección?	Las cosas que necesitan que quede ahí anotado como pendiente, mandamos documentos. Fallas o reportes.
¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que deba transmitirse?	No.
Niveles de Comunicación	
¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?	No hay una jerarquía formal en las comunicaciones
¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?	No existe ningún esquema.
¿Existen alguna barrera en la comunicación? ¿Cuáles consideran que serían?	No existe ninguna barrera dentro del departamento.

Mecanismos de Control hacia los trabajadores de la Dirección	
¿Cómo se le transmite a los trabajadores la información sobre las responsabilidades de su cargo?	La mayoría tienen una entrevista con el director, pasan por una fase de evaluación. En esas entrevistas iniciales se conversa un poco en lo que consiste el trabajo que es lo que se va a hacer, qué desea que haga la persona. Durante el período de prueba se le ratifica y fortalece aún más el conocimiento que debe tener sobre su entorno. Existen definiciones y unos documentos de definición de cargos, pero eso lo tiene la RRHH; pero a casi a ningún empleado se le da.
¿Cómo se evalúa el desempeño de los trabajadores?	Anualmente RRHH entrega un instrumento que es con el que hacemos la evaluación de los profesionales.
¿Cómo se comunica este resultado a los trabajadores?	Antes de entregar la evaluación completa a RRHH se discute con cada trabajador y al final ambos la firman
Comunicación entre Direcciones	
¿Con qué direcciones del Vicerrectorado Administrativo se comunica habitualmente?	Con todos
¿Están incluidos entre estos todos las direcciones de las que se recibe información y a las que se les envía información?	Sí
Canales de comunicación	
¿Qué canales usan para comunicarse con las direcciones?	Correo, teléfono y página web.
¿Existe formatos preestablecidos para la comunicación?	No
Mensajes de Comunicación	
¿Qué tipo de información le comunican ustedes a las direcciones?	Fallas, incorporación de nuevos servicios y respuestas a sus requerimientos o solicitudes
¿Qué tipo de información le comunican las direcciones a ustedes?	Solicitudes de servicios, requerimientos de nuevas aplicaciones o herramientas y fallas
¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que deban transmitirse?	No.
Niveles de Comunicación	
¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?	No
¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?	Quien recibe el correo le da seguimiento al caso, a menos que tenga que resolverlo otra persona en el departamento.
Comunicación hacia la Universidad	
¿Qué tipo de comunicaciones se realizan hacia la Universidad?	Información sobre fallas o suspensión temporal de algún servicio
Canales de comunicación	
¿Qué canales usan para comunicarse con la Universidad?	Correo.
¿Existe formatos preestablecidos para la comunicación?	No.
Mensajes de Comunicación	
¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que deba transmitirse?	No
Niveles de Comunicación	
¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?	No
¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?	Ninguno.
Crisis	
Contingencia	
¿Ha experimentado el departamento alguna crisis?	Sí
Si han experimentado la crisis, ¿Cómo se resolvió, quiénes fueron los encargados (fueron los previstos o reaccionaron otras personas, etc).	Normalmente se resuelve entre todos, cosas complejas que no dependen de una sola persona sino de todo el equipo completo. Fallas importantes del sistema y no hay un solo responsable.

¿Qué contingencias tienen previstas de acuerdo a las características del área de la dirección?	No, están trabajando en unos planes de contingencia ahorita.
¿Qué procedimiento se seguirían en el caso de experimentar una crisis?	-
¿Existe un manual de procedimientos a seguir establecido?	No, eso es lo que están haciendo ahora
Vocería	
¿Quién ejerce la vocería por la dirección?	El Director del departamento
¿Varía la vocería dependiendo de la característica de lo que se debe comunicar (relevancia de la comunicación, público al que va dirigida)?	Hay comunicaciones que únicamente pueden ser enviadas por el director del Departamento, pero Luis Ernesto Blanco, el coordinador de la unidad de servicios, también puede asumir la vocería dependiendo de cuál sea el caso. Pero siempre son revisadas por Luis Ernesto que es comunicador social.
Evaluación	
Valores	
¿Cuáles son los tres valores principales que considera tiene la dirección?	Responsabilidad, trabajo en equipo e identificación hacia la universidad.
Fortalezas y Debilidad de la Dirección	
¿Cuáles considera Ud. que son las fortalezas de la dirección?	Gente muy bien formada y profesional y credibilidad.
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para potenciar las fortalezas de la dirección?	-
¿Cuáles considera Ud. que son las debilidades de la dirección?	La comunicación hacia el mundo exterior, la falta de documentación, no hay manuales de procedimiento o de gestión.
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para disminuir las debilidades de la dirección?	Se ha estado trabajando en levantar más el servicio, los criterios de calidad, todo lo que tiene que con ese apartado de niveles de contingencia, de seguridad y la creación de manuales.
Fortalezas y Debilidad del Vicerrectorado Administrativo	
¿Cuáles considera Ud. que son las fortalezas del Vicerrectorado Administrativo?	Tiene muy claro las bondades de la tecnología, lo que permite haber permitido al DTI tener respaldo en todas nuestras iniciativas que plantea. El Vicerrectorado Administrativo es un ejemplo muy claro de cómo se deben hacer las cosas con el mayor ahorro posible, o sea, una optimización de los recursos.
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para potenciar las fortalezas del Vicerrectorado Administrativo?	-
¿Cuáles considera deberían emprenderse?	-
¿Cuáles considera Ud. que son las debilidades del Vicerrectorado Administrativo?	Comunicación hacia su entorno, creo que el vicerrectorado debe informar a la gente más; igual creo que en general en todas las unidades hay una falta de comunicación también.
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para disminuir las debilidades del Vicerrectorado Administrativo?	-
¿Cuáles considera que deberían emprenderse?	-
Programas o Planes futuros comunicacionales o de Gestión	1) La creación de la unidad de servicios, que es un cambio importante, porque pretende profundizar más esa promoción y divulgación de todo lo que hace. 2) Están fortaleciendo el sitio web, potenciando un proyecto para apoyar el resto de las unidades transversales de la universidad como lo son: secretaría, cooperación hacia el estudiante y un servicio de 0800UCAB. 3) Están realizando un instrumento que se sacará cada dos meses e internamente, donde se comunique todos los avances y todo lo que está haciendo el departamento. 4) Están potenciando los medios/canales de comunicación de la universidad; mediante el cambio de la plataforma de correo, mensajería 5) Están evaluando el proyecto de crear alguna herramienta de mensajería instantánea. 6) Fortalecer todo el sistema de información para que sea mucho más eficiente y que se base más en una plataforma web, en una interacción más a distancia, eso abarca todo lo que tiene que ver con inscripciones en línea, con solicitudes a través de la web. 7) Incorporar telefonía IP. 8) Se está evaluando un proyecto de poner televisión en la universidad 9) Apoyar al grupo de comunicaciones institucionales, que está trabajando en establecer criterios para un manual de comunicaciones, la parte gráfica de la universidad y las comunicaciones de la universidad en general para divulgar lo que se está haciendo.

El Ing. José Gregorio García resaltó la integración dentro de su departamento y el sentido de compañerismo y trabajo en equipo de todo el grupo bajo su responsabilidad.

Mencionó en varios puntos de la entrevista problemas de comunicación desde el Vicerrectorado Administrativo hacia el resto de las Direcciones, desde su Dirección hacia la Universidad y de la Universidad en general. Según comentó se encuentran en curso varios proyectos para abordar las barreras de comunicación entre la Dirección de Tecnología de la Información y la Universidad

Adicionalmente, planteó su intención de colaborar el nuevo departamento de Comunicaciones Institucionales que ayudaría a divulgar las líneas de acción que emprende la Universidad.

5.1.4. Entrevista a Ing. Raiza Reyes – Directora de Servicios Generales

Tabla 6. Entrevista a Ing. Raiza Reyes - Directora de Servicios Generales	
Biografía de la Dirección	
Descripción de la Dirección	
Cuándo se fundó el dirección	En enero 1999
A qué se dedica el dirección	Se encarga del mantenimiento general de la Universidad, de arreglos menores, vigilancia, estacionamiento y el personal que labora para su funcionamiento.
Misión establecida	La proporcionó su Asistente Vanessa Márques
Visión establecida	La proporcionó su Asistente Vanessa Márques
Cuántas personas componen la dirección	Alrededor de 150, no tiene cifra exacta
Organigrama	La proporcionó su Asistente Vanessa Márques
Descripción del Cargo	
¿Cómo se nombra al director de esta dirección ?	Raiza Reyes ha sido la única directora, no sabe como se trabajará su reemplazo.
¿Quién escoge o de quién depende la selección definitiva del director de esta dirección?	Del Vicerrector Administrativo
Requisitos que debe cumplir la persona para optar al cargo	Amor a la Universidad. Académicamente podría ser un ingeniero, experiencia, debe estar acostumbrado a llevar personal. Preferiblemente mujer - facilita el trato- Ser profesor
Cuántas personas han estado en el cargo	Únicamente Raiza Reyes
Comunicaciones	
Comunicación dentro de la Dirección	
Canales de comunicación	
¿Qué canales usan para comunicarse?	Carca a cara. Son comunicaciones verbales -en persona o por teléfono-. Existe una pizarra donde se lleva el status -así los becatrabajo cuando cambian de turno saben cómo van las cosas y que está pendiente-. Usan radio para hacer seguimiento de los trabajos. Entrega las asignaciones personalmente con ayuda de su secretaria. Y el correo para pedir cosas específicas que tienen detalles.

¿Existe formatos preestablecidos para la comunicación?	No. Las solicitudes de trabajo llegan en el formato de Biogestión. Y por esa vía se le hace seguimiento. Internamente no existen formatos.
Mensajes de Comunicación	
¿Qué tipo de información se comunica dentro de la dirección?	De todo. Trata de que todos estén al tanto de todas las solicitudes de la Universidad, no solamente los responsables. Siempre comunican situaciones que necesitan ser resueltas, órdenes de trabajo.
¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que deba transmitirse?	No.
Niveles de Comunicación	
¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?	No.
¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?	Todos el mundo se comunica con el resto dependiendo de la comunicación, pero manteniendo al tanto a la Directora.
¿Existen alguna barrera en la comunicación? ¿Cuáles consideran que serían?	No.
Mecanismos de Control hacia los trabajadores de la Dirección	
¿Cómo se le transmite a los trabajadores la información sobre las responsabilidades de su cargo?	Inducción cara a cara con la Directora -se le explica responsabilidades del cargo, qué cosas tiene bajo su responsabilidad y funciones generales del departamento-.
¿Cómo se evalúa el desempeño de los trabajadores?	Todos tienen 3 meses de prueba según la ley. También anualmente RRHH envía un formato de evaluación del que depende las bonificaciones. Todos los supervisores llenan a lápiz la evaluación de sus subordinados; luego se reúnen supervisor, la directora y el empleado.
¿Cómo se comunica este resultado a los trabajadores?	En la reunión con el empleado se le comenta su evaluación, se escucha lo que ellos tienen que decir. Luego se llena a bolígrafo, se firma y se le envía a RRHH
Comunicación entre Direcciones	
¿Con qué direcciones del Vicerrectorado Administrativo se comunica habitualmente?	Compras, Finanzas y RRHH. Con el DTI la mayoría de las comunicaciones son sobre las cámaras.
¿Están incluidos entre estos todos las direcciones de las que se recibe información y a las que se les envía información?	-
Canales de comunicación	
¿Qué canales usan para comunicarse con las direcciones?	*Compras: usan Biogestión. *Finanzas: formatos escritos, para dejar constancia. *RRHH: Más que todo verbal. *DTI: Correos electrónicos. Se usa correo con todos cuando se exponen casos o hacer consultas en que se tiene que dar mucha información o datos precisos. El seguimiento se realiza por teléfono.
¿Existe formatos preestablecidos para la comunicación?	Con Finanzas existe solicitudes de aprobación de fondos, solicitudes de órdenes de pago. Y con Compras también, pero por Biogestión -solicitudes de compras-.
Mensajes de Comunicación	
¿Qué tipo de información le comunican ustedes a las direcciones?	Todas las direcciones se complementan o "deberían" apoyarse. Esa es la información que se comunican -solicitudes para continuar el trabajo-.
¿Qué tipo de información le comunican las direcciones a ustedes?	Todas las direcciones se complementan o "deberían" apoyarse. Esa es la información que se comunican -solicitudes para continuar el trabajo-.
¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que deban transmitirse?	*Finanzas: se le entrega cuentas de los trabajos realizados y los recursos invertidos. *RRHH: información sobre los trabajadores, evaluaciones obligatorias.
Niveles de Comunicación	
¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?	No, todos se comunican.
¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?	Si las comunicaciones son para RRHH únicamente la realiza la Directora, si es con otro departamento se puede canalizar por medio de Vanessa Marquez - asistente administrativa- o de la secretaria.
Comunicación hacia la Universidad	
¿Qué tipo de comunicaciones se realizan hacia la Universidad?	Se redactan comunicaciones en fechas específicas para informar los trabajos que se están realizando. También llamados de atención sobre situaciones irregulares durante la vigilancia. También se le da respuesta a solicitudes y correos recibido de la parte docente.

Canales de comunicación	
¿Qué canales usan para comunicarse con la Universidad?	Comunicaciones impresas, correos
¿Existe formatos preestablecidos para la comunicación?	Los que dicta Biogestión
Mensajes de Comunicación	
¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que deba transmitirse?	No. Las solicitudes de trabajo llegan en el formato de Biogestión. Y por esa vía se le hace seguimiento. Internamente no existen formatos.
Niveles de Comunicación	
¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?	Sólo la directora envía las comunicaciones al resto de la Universidad.
¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?	Luego se canaliza entre Vanessa Marquez o el asistente técnico el seguimiento.
Crisis	
Contingencia	
¿Ha experimentado el departamento alguna crisis?	Sí
Si han experimentado la crisis, ¿Cómo se resolvió, quiénes fueron los encargados (fueron los previstos o reaccionaron otras personas, etc).	Cuando el movimiento estudiantil se vivió mucha tensión por la vigilancia. El grupo de vigilantes no es un grupo de seguridad, no tienen armas, pero es su responsabilidad resguardar a los muchachos. La comunicación por radio fue fundamental. En este caso estaban la Vicerrectora Académica y profesores junto a la directora del SSGG
¿Qué contingencias tienen previstas de acuerdo a las características del área de la dirección?	Las suspensiones de los servicios
¿Qué procedimiento se seguirían en el caso de experimentar una crisis?	El principio general para vigilantes es acudir a los ascensores y barreras de estacionamiento. Alejar a los estudiantes del peligro y dar información. Siempre se reúnen el jefe de vigilantes, el Vicerrector Administrativo y académico y la Directora del SSGG para elaborar el plan de acción.
¿Existe un manual de procedimientos a seguir establecido?	No, por la naturaleza del departamento las situaciones son únicas. Existen parámetros a seguir, pero no algo específico.
Vocería	
¿Quién ejerce la vocería por la dirección?	La directora.
¿Varía la vocería dependiendo de la característica de lo que se debe comunicar (relevancia de la comunicación, público al que va dirigida)?	En caso de que ella no esté el Vicerrector.
Evaluación	
Valores	
¿Cuáles son los tres valores principales que considera tiene la dirección?	Trabajo duro - sus trabajadores -compromiso
Fortalezas y Debilidad de la Dirección	
¿Cuáles considera Ud. qué son las fortalezas de la dirección?	La disposición al servicio y la entrega al trabajo.
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para potenciar las fortalezas de la dirección?	Actualmente, se trabaja en la reivindicación económica en reconocimiento al personal que trabaja en la universidad. Se está trabajando en un tabulador de sueldos que permita que la tradición y los años de servicios sean tomados en cuenta, porque la antigüedad crea un vínculo con la comunidad universitaria. También se está trabajando en diversificar y ofrecer más oportunidades educativas, cursos a profesionales, obreros y personal de vigilancia.
¿Cuáles considera Ud. qué son las debilidades de la dirección?	Exceso de trabajo por falta de personal y presupuesto.
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para disminuir las debilidades de la dirección?	Se cuenta con el apoyo de la Dirección de Finanzas, ellos dan concesiones en momentos críticos. No está en planes aumentar la nómina.
Fortalezas y Debilidad del Vicerrectorado Administrativo	
¿Cuáles considera Ud. qué son las fortalezas del Vicerrectorado Administrativo?	Muchas cosas por corregir por ser un vicerrectorado nuevo. Es un vicerrectorado retador y arriesgado, apoya las reformas, busca reorganizar sus direcciones.
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para potenciar las fortalezas del Vicerrectorado Administrativo?	Sigue trabajando para constituir un equipo de trabajo.

¿Cuáles considera deberían emprenderse?	-
¿Cuáles considera Ud. que son las debilidades del Vicerrectorado Administrativo?	Problemas en la comunicación. La comunicación de los directores hacia el icerrector no es tan frontal y sincera como debería. Hay mucha información que se maneja como "chisme", no se discuten o desmienten de forma frontal.
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para disminuir las debilidades del Vicerrectorado Administrativo?	No ve acciones puntuales, aunque el tema se ha discutido. "Hay dos semanas sin tener la reunión de directores con el Vicerrector, pero se siguen tomando decisiones que vienen desde el café rectoral y se comunican de manera informal a los directores" .
¿Cuáles considera que deberían emprenderse?	-
Programas o Planes futuros comunicacionales o de Gestión	Se está trabajando para definir los cargos y realizar un manual de procedimientos para SSGG, existen planes para realizar una campaña para incentivar en los alumnos el cuidado de las áreas de la universidad. Está en proyecto la creación de un grupo de supervisión de las instalaciones. A nivel de obras se está construyendo la nueva biblioteca. El almacén y mejora del sistema de control de inventario lo están trabajando unos tesisistas. Se busca que SSGG pueda ser más autónomo y manejar un pequeño inventario que permita trabajar mucha mayor facilidad y velocidad los problemas y controlar los gastos y aprovechar mejor el presupuesto.

La Ing. Raiza Reyes expuso durante la entrevista la importancia del compromiso con la Universidad y el trabajo duro para prestar el mejor servicio.

Describió a su Dirección como multidisciplinaria. Considera a su departamento y al Vicerrectorado Administrativo como un soporte al cuidado de la comunidad Ucabista. Destacó la antigüedad y el sentimiento de pertenencia entre los trabajadores como activos para la Universidad.

Sobre las comunicaciones destacó los cambios positivos que se están dando al refrescar los altos cargos de las Direcciones, pero también la falta de sinceridad durante las reuniones de Directores. También mostró inquietud por los resultados de las decisiones del equipo rectoral, en especial, por la forma en la que son comunicadas.

5.1.5. Entrevista a Esp. Juan Carlos Mayo – Director de Finanzas

Tabla 7. Entrevista a Esp. Juan Carlos Mayo - Director de Finanzas

Biografía de la Dirección	
Descripción de la Dirección	
Cuándo se fundó el dirección	No conoce la fecha exacta. Desde el inicio de la Universidad.
A qué se dedica el dirección	Planificar y controlar la disponibilidad de los fondos y la contabilidad de la universidad.

Misión establecida	-
Visión establecida	-
Cuántas personas componen la dirección	No sabe cifra exacta de empleados
Organigrama	El departamento lo componen el Director y 4 pilares: Tesorería, Control Previo, Presupuesto y Contabilidad.
Descripción del Cargo	
¿Cómo se nombra al director de esta dirección ?	Por el Vicerrector Administrativo, después de una selección previa de la que se encarga RRHH
¿Quién escoge o de quién depende la selección definitiva del director de esta dirección?	-
Requisitos que debe cumplir la persona para optar al cargo	Perfil alto de experiencia laboral, preferiblemente egresado de la universidad -ya que estas personas tienen un sentimiento especial con valores bien precisos y determinados-
Cuántas personas han estado en el cargo	4 Personas, la anterior fue Deborah Cordero.
Comunicaciones	
<i>Comunicación dentro de la Dirección</i>	
Canales de comunicación	
¿Qué canales usan para comunicarse?	Reuniones cara a cara y correo electrónico. Para los procesos contables siempre a través de documentación escrita.
¿Existe formatos preestablecidos para la comunicación?	No.
Mensajes de Comunicación	
¿Qué tipo de información se comunica dentro de la dirección?	Reuniones para presentar status una vez a la semana con las cabezas de cada área y con el resto del personal una vez al mes.
¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que deba transmitirse?	No
Niveles de Comunicación	
¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?	Sí, existen cuatro cabezas dentro del departamento que son las personas que mantienen comunicación directa con el director. Luego, cada uno transmite la información a sus dependencias.
¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?	El director hace status con los jefes de cada dependencia, se asignan metas y plazos, luego, cada uno es lleva esta información a su divisiones: Contabilidad, presupuesto, control previo y tesorería. Una vez finalizadas las labores se chequean con la dirección de nuevo.
¿Existen alguna barrera en la comunicación? ¿Cuáles consideran que serían?	No
Mecanismos de Control hacia los trabajadores de la Dirección	
¿Cómo se le transmite a los trabajadores la información sobre las responsabilidades de su cargo?	Con metas plasmadas y planificación, el director le enumera sus funciones y le pone fechas toques para entregar sus trabajos.
¿Cómo se evalúa el desempeño de los trabajadores?	Por medio de un formato de evaluación de desempeño que suministra RRHH y el feedback de cada día
¿Cómo se comunica este resultado a los trabajadores?	Las evaluaciones son revisadas por él y sus empleados
<i>Comunicación entre Direcciones</i>	
¿Con qué direcciones del Vicerrectorado Administrativo se comunica habitualmente?	Con todas las direcciones
¿Están incluidos entre estos todos las direcciones de las que se recibe información y a las que se les envía información?	Sí
Canales de comunicación	
¿Qué canales usan para comunicarse con las direcciones?	Correo, reuniones cara a cara, teléfono
¿Existe formatos preestablecidos para la comunicación?	Sí
Mensajes de Comunicación	
¿Qué tipo de información le comunican ustedes a las direcciones?	Información sobre presupuesto, facturación y soportes de pago
¿Qué tipo de información le comunican las direcciones a ustedes?	Solicitudes de fondos, solicitudes de pagos, reclamos.

¿Qué tipo de información le comunican las direcciones a ustedes?	Información sobre proyectos para la aprobación de finanzas, status de pagos, consultas sobre presupuesto.
¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que deban transmitirse?	-
Niveles de Comunicación	
¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?	Se comunica a las otras direcciones siempre y cuando no haya afectación de los procesos internos de los otros departamentos. En esos casos el vicerrector comunica. La comunicación se maneja entre el director y los 4 jefes de dependencias.
¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?	Las cabezas de cada unidad y el director reciben solicitudes e información del resto de los departamentos. Esta información se comparte en forma de status para alinear procedimientos y se delegan responsabilidades. Luego, existe un feedback sobre los resultados alcanzados entre la gerencia del departamento.
Comunicación hacia la Universidad	
¿Qué tipo de comunicaciones se realizan hacia la Universidad?	Finanzas manda un reporte vía electrónica, un correo, a todas las direcciones de la universidad que manejan su presupuesto para la ejecución del mismo y el status: cuánto fue su presupuesto, qué se ha ejecutado hasta ahora y qué se tiene
Canales de comunicación	
¿Qué canales usan para comunicarse con la Universidad?	Correo electrónico
¿Existe formatos preestablecidos para la comunicación?	-
Mensajes de Comunicación	
¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que deba transmitirse?	Reportes de presupuesto
Niveles de Comunicación	
¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?	Siempre la información es enviada por el director
¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?	Aguas abajo en el departamento se genera el reporte, es presentado por la cabeza de presupuestos al director y es él quien lo envía.
Crisis	
Contingencia	
¿Ha experimentado el departamento alguna crisis?	No
Si han experimentado la crisis, ¿Cómo se resolvió, quiénes fueron los encargados (fueron los previstos o reaccionaron otras personas, etc).	-
¿Qué contingencias tienen previstas de acuerdo a las características del área de la dirección?	Ninguna
¿Qué procedimiento se seguirían en el caso de experimentar una crisis?	Cuando ocurre e hecho se evalúa quién va a llevar la batuta o quién es el líder
¿Existe un manual de procedimientos a seguir establecido?	No
Vocería	
¿Quién ejerce la vocería por la dirección?	Primero el director y después vienen las cabezas de cada unidad.
¿Varía la vocería dependiendo de la característica de lo que se debe comunicar (relevancia de la comunicación, público al que va dirigida)?	-
Evaluación	
Valores	
¿Cuáles son los tres valores principales que considera tiene la dirección?	Transparencia, honradez, sinceridad.

Fortalezas y Debilidad de la Dirección	
¿Cuáles considera Ud. qué son las fortalezas de la dirección?	Comunicación. Gran equipo. Unión.
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para potenciar las fortalezas de la dirección?	El trabajo del día a día y la postura de la gerencia buscan potenciar esas fortalezas.
¿Cuáles considera Ud. qué son las debilidades de la dirección?	Recursos humanos y plataforma tecnológica.
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para disminuir las debilidades de la dirección?	Solicitud de equipos, capacitación del personal en el uso de herramientas, optimización de la utilización de espacios
Fortalezas y Debilidad del Vicerrectorado Administrativo	
¿Cuáles considera Ud. qué son las fortalezas del Vicerrectorado Administrativo?	La generación de un equipo altamente calificado en confianza y gestión, y la comunicación de ese equipo
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para potenciar las fortalezas del Vicerrectorado Administrativo?	-
¿Cuáles considera deberían emprenderse?	-
¿Cuáles considera Ud. qué son las debilidades del Vicerrectorado Administrativo?	Plataforma que permita dar respuestas de forma más expedita.
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para disminuir las debilidades del Vicerrectorado Administrativo?	-
¿Cuáles considera que deberían emprenderse?	-
Programas o Planes futuros comunicacionales o de Gestión	Una campaña de atención y asesoramiento a los muchachos

Durante la entrevista el Director, Esp. Juan Carlos Mayo, fue muy enfático sobre el tema de la importancia de vincular el concepto de gerencia al manejo de las comunicaciones. En este sentido, insistió en la importancia de delegar responsabilidades y deshacer lo que denominó *Bunkers* como forma de monopolizar la información dentro de los diferentes departamentos.

Se mostró complacido con la realización de este tipo de investigaciones e insistió en la importancia de que se diesen a conocer sus resultados.

5.1.6. Entrevista a Lic. Diana Palencia – Especialista en Proyectos

Tabla 8. Entrevista a Lic. Diana Palencia - Especialista en Proyectos

Biografía de la Dirección	
Descripción de la Dirección	
Cuándo se fundó el dirección	-
A qué se dedica el dirección	En la dirección general de proyectos se gestiona los proyectos administrativamente, se gestiona los pagos, la facturación. Cada proyecto tiene un gerente cuya función es velar por el cumplimiento de la obra en su totalidad - buscar presupuesto, realizar las compras, ejecución y supervisión del proyecto en sí.

Misión establecida	La están montando
Visión establecida	La están montando
Cuántas personas componen la dirección	Dos personas tiempo completo -la subdirectora, la especialista en proyectos- y dos becas trabajo.
Organigrama	Primero el vicerrector, la subdirectora y la especialista en proyecto y luego los becas trabajo.
Descripción del Cargo	
¿Cómo se nombra al director de esta dirección ?	Lo nombra el Vicerrector con previa consulta al Consejo Universitario
¿Quién escoge o de quién depende la selección definitiva del director de esta dirección?	Lo nombra el Vicerrector con previa consulta al Consejo Universitario
Requisitos que debe cumplir la persona para optar al cargo	Profesional universitario en administración, contaduría y con Postgrado en Gerencia de Proyectos. Conocimiento en los proyectos, conocimientos en todos el procedimiento de cómo se lleva un proyecto -ejecución, gestión y la parte financiera-
Cuántas personas han estado en el cargo	La dependencia es nueva, sólo han habido 2.
Comunicaciones	
<i>Comunicación dentro de la Dirección</i>	
Canales de comunicación	
¿Qué canales usan para comunicarse?	Teléfono, verbal, chat o correo electrónico.
¿Existe formatos preestablecidos para la comunicación?	Internamente no. Se maneja un formato para los convenio y otro para los informes de avance de los proyectos.
Mensajes de Comunicación	
¿Qué tipo de información se comunica dentro de la dirección?	Proyectos creados, modificaciones de los proyectos, proyectos potenciales, presupuestos, relaciones de pago, nombramiento de gerentes de proyecto, datos de las empresas.
¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que deba transmitirse?	-
Niveles de Comunicación	
¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?	No, todos nos comunicamos todo.
¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?	-
¿Existen alguna barrera en la comunicación? ¿Cuáles consideran que serían?	Internamente no, quizás el corto período de gestión que duran los becas trabajo.
Mecanismos de Control hacia los trabajadores de la Dirección	
¿Cómo se le transmite a los trabajadores la información sobre las responsabilidades de su cargo?	El vicerrector da las directrices de las funciones verbalmente.
¿Cómo se evalúa el desempeño de los trabajadores?	Por medio de un formato de evaluación de desempeño que suministra RRHH
¿Cómo se comunica este resultado a los trabajadores?	Antes de entregar la evaluación completa a RRHH se discute con cada trabajador y al final ambos la firman
Comunicación entre Direcciones	
¿Con qué direcciones del Vicerrectorado Administrativo se comunica habitualmente?	Con los gerentes -que suelen ser profesores, decanos, directores de departamentos o investigadores- Finanzas, Vicerrectorado Administrativo y Académico, contraloría interna o auditoría interna y Rectorado, DTI, Compras.
¿Están incluidos entre estos todos las direcciones de las que se recibe información y a las que se les envía información?	Sí
Canales de comunicación	
¿Qué canales usan para comunicarse con las direcciones?	Por correo electrónico, teléfono, personalmente -cara a cara-, chat.
¿Existe formatos preestablecidos para la comunicación?	No.
Mensajes de Comunicación	
¿Qué tipo de información le comunican ustedes a las direcciones?	Informe de avances, modificaciones, solicitud de pago, devolución de solicitud de pago, las solicitudes que se le hace a finanzas, informe de manejo de proyectos y de las empresas que aportan o desean aportar, transferencias entre proyectos, de las empresas.
¿Qué tipo de información le comunican las direcciones a ustedes?	-
¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que deban transmitirse?	-

Niveles de Comunicación	
¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?	Depende de la jerarquía de la persona con quién se tenga que comunicar.
¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?	-
Comunicación hacia la Universidad	
¿Qué tipo de comunicaciones se realizan hacia la Universidad?	En la revista de la Comunidad Ucabista se publica siempre los proyectos a ejecutar como información general.
Canales de comunicación	
¿Qué canales usan para comunicarse con la Universidad?	No hay comunicación con el resto de la comunidad salvo la revista.
¿Existe formatos preestablecidos para la comunicación?	-
Mensajes de Comunicación	
¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que deba transmitirse?	-
Niveles de Comunicación	
¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?	-
¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?	-
Crisis	
Contingencia	
¿Ha experimentado el departamento alguna crisis?	Sí.
Si han experimentado la crisis, ¿Cómo se resolvió, quiénes fueron los encargados (fueron los previstos o reaccionaron otras personas, etc).	Cuando se enteraron en octubre del 2008 que el Ministerio de Educación Superior estaba solicitando un informe semestral de todos los avances y seguimientos de los proyectos dentro de la universidad. Tenían un mes para entregar todos los informes desde el 2007, en ese entonces se tenían alrededor de 180 proyectos montados y se solicitaba un soporte de cada pago realizado, de cada obra ejecutada, de cada reporte de avance, etc. Se trabajó 15 horas diarias hasta cumplir con los requerimientos. La subdirectora y el Vicerrector.
¿Qué contingencias tienen previstas de acuerdo a las características del área de la dirección?	Saben que las crisis pueden venir por el Ministerio -por informes o fiscalización-
¿Qué procedimiento se seguirían en el caso de experimentar una crisis?	Por las crisis experimentadas ya todos saben que hacer.
¿Existe un manual de procedimientos a seguir establecido?	No. Por las crisis experimentadas ya todos saben que hacer.
Vocería	
¿Quién ejerce la vocería por la dirección?	La Subdirectora Debora o el Director.
¿Varía la vocería dependiendo de la característica de lo que se debe comunicar (relevancia de la comunicación, público al que va dirigida)?	Si ella no está el Vicerrector Administrativo.
Evaluación	
Valores	
¿Cuáles son los tres valores principales que considera tiene la dirección?	Honestidad, lealtad hacia la Universidad y trabajo en equipo.
Fortalezas y Debilidad de la Dirección	
¿Cuáles considera Ud. que son las fortalezas de la dirección?	La organización, el cumplimiento de los lapsos de entrega, la entrega a la universidad y el adecuado conocimiento de gestión administrativa.
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para potenciar las fortalezas de la dirección?	Ninguna, simplemente se sigue trabajando en función de eso.
¿Cuáles considera Ud. que son las debilidades de la dirección?	Necesidad de mayores lineamientos y directrices, poco personal y pocos canales de comunicación en todos los niveles, mejorar los procesos.
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para disminuir las debilidades de la dirección?	No.
Fortalezas y Debilidad del Vicerrectorado Administrativo	
¿Cuáles considera Ud. que son las fortalezas del Vicerrectorado Administrativo?	Ha propiciado la integración de su equipo de trabajo, a fortalecido la comunicación entre ellos. Disposición al trabajo.
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para potenciar las fortalezas del Vicerrectorado Administrativo?	No supo responder porque en el Vicerrectorado son bastante herméticos en la divulgación de su líneas estratégicas de trabajo.

¿Cuáles considera deberían emprenderse?	-
¿Cuáles considera Ud. que son las debilidades del Vicerrectorado Administrativo?	Sólo hay una buena comunicación con los directores, debería haber mayor amplitud en los canales de comunicación. El vicerrector no promueve el involucramiento de los trabajadores en general con los objetivos y planes del vicerrectorado.
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para disminuir las debilidades del Vicerrectorado Administrativo?	-
¿Cuáles considera que deberían emprenderse?	-
Programas o Planes futuros comunicacionales o de Gestión	Ninguno.

La Lic. Diana Palencia describió la Dirección General de Proyectos como un departamento que se encuentra en crecimiento a un ritmo acelerado tanto por la cantidad de proyectos que empiezan a manejarse como por la importancia que éstos tienen para la Universidad.

En cuanto a la comunicación reconoció que existían fallas a nivel de estructuras y canales, pero no problemas de ambiente de trabajo o fluidez de las relaciones entre compañeros. Igualmente, afirmó que los niveles inferiores en la jerarquía de la organización no reciben la información que se maneja en el Directorio, lo que genera el desconocimiento de los objetivos que se persiguen.

5.1.7. Entrevista a Lic. Armando Volpe – Director de Compras

Tabla 9. Entrevista a Lic. Armando Volpe - Director de Compras

Biografía de la Dirección	
	Descripción de la Dirección
Cuándo se fundó el dirección	Hace siete años
A qué se dedica el dirección	Comprar, son los que compran para toda la universidad, buscan los mejores precios, las mejores condiciones del mercado, desde abajo hacia arriba, o sea, cualquier tipo de producto.
Misión establecida	No sabe si tienen esa información, tiene que buscarla.
Visión establecida	No sabe si tienen esa información, tiene que buscarla.
Cuántas personas componen la dirección	Cinco, aunque hay 4 laborando actualmente.
Organigrama	-
Descripción del Cargo	
¿Cómo se nombra al director de esta dirección ?	No sabe cuál es el mecanismo ya que ha sido el único en el cargo desde que se fundó.
¿Quién escoge o de quién depende la selección definitiva del director de esta dirección?	El rector los nombra.
Requisitos que debe cumplir la persona para optar al cargo	Debe ser una persona que tenga o haya tenido experiencia en el campo de trabajo, debe saber negociar, saber buscar proveedores, que sepa sobre condiciones del mercado, que básicamente sea un economista, un administrador, un contador; generalmente una persona que tenga un mínimo de educación universitaria.
Cuántas personas han estado en el cargo	Uno. El Director Volpe

Comunicaciones	
Comunicación dentro de la Dirección	
Canales de comunicación	
¿Qué canales usan para comunicarse?	Personal, verbal
¿Existe formatos preestablecidos para la comunicación?	No
Mensajes de Comunicación	
¿Qué tipo de información se comunica dentro de la dirección?	Proveedores, precios, solicitudes, despachos, quejas, devoluciones
¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que deba transmitirse?	No
Niveles de Comunicación	
¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?	No
¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?	Formal escrita o informal verbal.
¿Existen alguna barrera en la comunicación? ¿Cuáles consideran que serían?	No.
Mecanismos de Control hacia los trabajadores de la Dirección	
¿Cómo se le transmite a los trabajadores la información sobre las responsabilidades de su cargo?	Períodicamente se le dice en que están fallando
¿Cómo se evalúa el desempeño de los trabajadores?	Mediante una evaluación que envía RRHH
¿Cómo se comunica este resultado a los trabajadores?	Antes de entregar la evaluación completa a RRHH se discute con cada trabajador y al final ambos la firman
Comunicación entre Direcciones	
¿Con qué direcciones del Vicerrectorado Administrativo se comunica habitualmente?	Todos
¿Están incluidos entre estos todos las direcciones de las que se recibe información y a las que se les envía información?	Sí
Canales de comunicación	
¿Qué canales usan para comunicarse con las direcciones?	Verbal y escrito.
¿Existe formatos preestablecidos para la comunicación?	No.
Mensajes de Comunicación	
¿Qué tipo de información le comunican ustedes a las direcciones?	Hay un sistema, que es por biogestión compras. Ellos escriben y solicitan bajo ese sistema para que haya un cargo, entonces cuando se le aprueba ya va un cargo que ellos ven.
¿Qué tipo de información le comunican las direcciones a ustedes?	Pedidos y solicitudes de presupuestos y compras
¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que deban transmitirse?	Hay un informe mensual a cada una de las unidades por casos. Con el presupuesto que se tiene de cada una de las unidades y bajo un sistema se hace un cierre y se le notifica a todas las unidades por el mismo sistema lo que han gastado, lo que está pendiente, lo que está rechazado, lo que está en tránsito, y también hay una comunicación con respecto a finanzas para que vean más o menos como van los gastos.
Niveles de Comunicación	
¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?	No.
¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?	Ninguno.
Comunicación hacia la Universidad	
¿Qué tipo de comunicaciones se realizan hacia la Universidad?	Se les informa cuando hay escasez de un determinado producto pero evitando alarmar.
Canales de comunicación	
¿Qué canales usan para comunicarse con la Universidad?	Correo
¿Existe formatos preestablecidos para la comunicación?	No
Mensajes de Comunicación	
¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que deba transmitirse?	No.
Niveles de Comunicación	
¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?	Las comunicaciones hacia la comunidad sólo las hace el director.
¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?	Ninguno.

Crisis	
Contingencia	
¿Ha experimentado el departamento alguna crisis?	Crisis no, sólo dificultades
Si han experimentado la crisis, ¿Cómo se resolvió, quiénes fueron los encargados (fueron los previstos o reaccionaron otras personas, etc).	Cada quien tiene sus responsabilidades dentro del departamento.
¿Qué contingencias tienen previstas de acuerdo a las características del área de la dirección?	-
¿Qué procedimiento se seguirían en el caso de experimentar una crisis?	-
¿Existe un manual de procedimientos a seguir establecido?	No.
Vocería	
¿Quién ejerce la vocería por la dirección?	Sí hay que transmitir hacia la comunidad lo hace el director personalmente, pero si no se consigue algo no hay ningún impedimento de que algún personal lo manifieste.
¿Varía la vocería dependiendo de la característica de lo que se debe comunicar (relevancia de la comunicación, público al que va dirigida)?	-
Evaluación	
Valores	
¿Cuáles son los tres valores principales que considera tiene la dirección?	Servicio, calidad y seguimiento
Fortalezas y Debilidad de la Dirección	
¿Cuáles considera Ud. que son las fortalezas de la dirección?	Su proveedor
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para potenciar las fortalezas de la dirección?	Buscar siempre mejores proveedores, cuando se refiere a mejores proveedores se refiere a calidad, precio, forma de pago.
¿Cuáles considera Ud. que son las debilidades de la dirección?	La condición del mercado.
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para disminuir las debilidades de la dirección?	No.
Fortalezas y Debilidad del Vicerrectorado Administrativo	
¿Cuáles considera Ud. que son las fortalezas del Vicerrectorado Administrativo?	No quiso responder esta pregunta.
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para potenciar las fortalezas del Vicerrectorado Administrativo?	No quiso responder esta pregunta.
¿Cuáles considera deberían emprenderse?	No quiso responder esta pregunta.
¿Cuáles considera Ud. que son las debilidades del Vicerrectorado Administrativo?	No quiso responder esta pregunta.
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para disminuir las debilidades del Vicerrectorado Administrativo?	No quiso responder esta pregunta.
¿Cuáles considera que deberían emprenderse?	No quiso responder esta pregunta.
Programas o Planes futuros comunicacionales o de Gestión	Quieren implementar una comunicación más directa de sistema con finanzas.

El Lic. Armando Volpe limitó mucho sus respuestas a lo contenido en el esquema de la entrevista. No contestó la sección de evaluación del Vicerrectorado Administrativo. Describió a la Dirección de Compras en los aspectos generales.

Hizo énfasis en la importancia de Biogestión como herramienta de trabajo. Acotó que se encuentra a la espera del desarrollo por parte de la Dirección de Tecnología de la Información de una nueva plataforma para facilitar la comunicación entre este departamento y la Dirección de Finanzas.

5.2. Análisis de Resultados de las Encuesta

A partir de los datos obtenidos en la aplicación del cuestionario al personal seleccionado en las diferentes Direcciones del Vicerrectorado Administrativo de la UCAB, se realizaron tablas de distribución de frecuencias, gráficos y cruces de variables pertinentes al estudio. A continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos.

La Tabla 10 muestra la cantidad y distribución por departamento de los cuestionarios que fueron contestados.

Tabla 10. Distribución de frecuencia Departamentos del Vicerrectorado Administrativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Vicerrectorado Administrativo	3	4,2	4,2	4,2
	Dirección de Recursos Humanos	8	11,1	11,1	15,3
	Dirección de Tecnología de la Información	30	41,7	41,7	56,9
	Dirección de Servicios Generales	17	23,6	23,6	80,6
	Dirección de Finanzas	12	16,7	16,7	97,2
	Dirección General de Proyectos	2	2,8	2,8	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

La Tabla 11 presenta el grado de instrucción de las personas que completaron los cuestionarios que se están analizando. Esta característica demográfica es muy relevante para el análisis del resto de las respuestas obtenidas, porque establece un parámetro en la jerarquía y nivel de conocimiento que influye en la comunicación de las Direcciones.

Tabla 11. Distribución de frecuencia Grado de Instrucción Alcanzado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bachillerato	39	54,2	56,5	56,5
	Universitario	20	27,8	29,0	85,5
	Postgrado	10	13,9	14,5	100,0
	Total	69	95,8	100,0	
Perdidos	Sistema	3	4,2		
Total		72	100,0		

- Tipos de información comunicada dentro de los departamentos

Este ítem fue contestado por 67 personas y sólo 5 de la muestra definitiva no contestaron.

En esta pregunta las opciones que recibieron una respuesta afirmativa en mayor proporción fueron: instrucciones generales con 85,1% y procedimientos operativos con 68,7% de porcentaje válido.

Las opciones que recibieron una menor respuesta positiva: balance general de la gestión del departamento con sólo 19,4% de porcentaje válido y notificaciones de seguridad con 26,9%.

Aproximadamente la mitad de los encuestados considera que recibe información en su departamento sobre proyectos nuevos (53,7%) y sobre nuevas instalaciones, herramientas o programas de soportes (49,3%).

El 65,7% de los encuestados considera que no recibe información sobre sus condiciones de trabajo, sólo 50,7% dice recibir información sobre las funciones de su cargo y 71,6% considera que no recibe información sobre los despidos e ingresos de personal en su departamento.

Existe una desinformación sobre los planes y visión del departamento así como su crecimiento y posicionamiento: 59,7% de los encuestados y 71,6% respectivamente dicen no recibir información sobre estas dos áreas.

- Canales de comunicación dentro del departamento

Este ítem fue contestado por 71 individuos de la muestra. Los medios más utilizados son el correo electrónico con 74,6% y la vía telefónica con 73,2%. El canal de comunicación menos utilizado son las plataformas tecnológicas (29,6%). Las reuniones personales son otro canal que se utiliza frecuentemente con 63,4% de respuestas afirmativas y las reuniones grupales cuentan con 49,3% de aceptación.

- Formatos preestablecidos para intercambiar información dentro del departamento

El total de la muestra contestó esta pregunta, arrojando 54,2% de individuos que afirman utilizar formatos preestablecidos para comunicarse dentro de su departamento.

- Información periódica que se comunica dentro del departamento

Para este ítem se obtuvo 70 respuestas. El 55,7% de la muestra afirma que sí debe intercambiar información periódicamente dentro del departamento.

- Esquema que indique un orden de a quién acudir dentro del departamento

En este ítem el total de la muestra respondió esta pregunta, mostrando que 61,1% afirma que existe un esquema de a quién acudir dentro del departamento.

- Conocimiento del esquema dentro del departamento

Este ítem fue respondido sólo por 62,5% de los encuestados. En esta pregunta la opción que recibió una respuesta afirmativa en mayor proporción fue por instrucciones de un superior con 40%. En cambio, la opción que recibió una menor respuesta positiva fue por la descripción de sus funciones dentro del departamento,

con 28,9%. Existe 31,1% de individuos que afirman haberse enterado por compañero de trabajo.

- Nivel de satisfacción en la comunicación entre los integrantes del departamento

Este ítem fue respondido por la totalidad de la muestra. El 54,2% de las personas dicen estar satisfechos con la forma en la que se comunican dentro del departamento, como puede ser observado en la Figura 5. Existe 1,4% que está muy insatisfecho con la forma como se comunican dentro del departamento. El 26,4% de los encuestados se considera muy satisfecho, y 18,1% dice estar poco satisfecho.

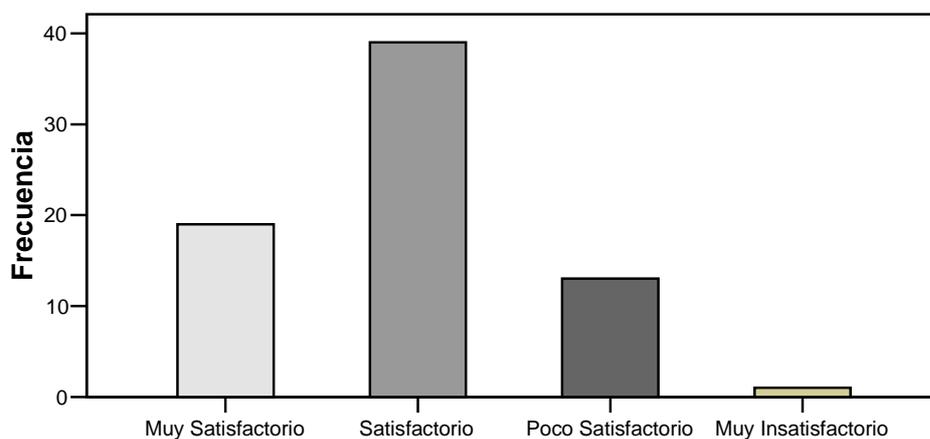


Figura 5. Distribución de Frecuencia Nivel de Satisfacción en la Comunicación entre los Integrantes del Departamento

- Conocimiento de las responsabilidades del cargo al llegar al departamento

Este ítem fue contestado por 71 personas y sólo uno de la muestra definitiva no contestó. El 59,2% de las personas afirmaron haberse enterado de sus responsabilidades del cargo por instrucciones de un superior. A diferencia de 23,9% de la muestra que respondió haberse enterado por sus compañeros de trabajo.

En cambio, 14,1% contestó haberse enterado por la descripción de sus funciones dentro del departamento y 2,8% dijo no haber recibido información alguna.

- Conocimiento de los resultados de la evaluación anual

Este ítem fue contestado por 71 individuos de la muestra. El 54,9% de la muestra afirma que sí se entera de su evaluación anual.

- Vía por la que conoce los resultados de la evaluación anual

Este ítem fue contestado por 40 personas y 32 de la muestra definitiva no contestaron. El 97,5% de la muestra afirma que se entera por un superior y 2,5% se entera por compañeros de trabajo.

- Conformidad con la forma en la que recibe los resultados de la evaluación anual

Este ítem fue contestado por 50 personas y 24 de la muestra definitiva no contestaron. El 75% de la muestra afirma estar satisfecho con la forma como se entera de los resultados.

- Comunicación directa con otro departamento del Vicerrectorado Administrativo

Este ítem fue contestado por 70 personas de la muestra definitiva. En la Tabla 12 se presenta que 51,4% de la muestra afirma mantener una comunicación directa con los departamentos del Vicerrectorado Administrativo.

Tabla 12. Distribución de frecuencia Comunicación directa con otro departamento del Vicerrectorado Administrativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	36	50,0	51,4	51,4
	No	34	47,2	48,6	100,0
	Total	70	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	2	2,8		
Total		72	100,0		

- Comunicación con el Vicerrectorado Administrativo

Este ítem fue contestado por 61 personas de la muestra definitiva, de los cuales 75,4% afirman tener comunicación con el Vicerrectorado Administrativo.

- Comunicación con la Dirección de Recursos Humanos

Este ítem fue contestado por 61 personas de la muestra definitiva. El 72,1% afirman tener comunicación con la Dirección de Recursos Humanos.

- Comunicación con la Dirección de Compras

Este ítem fue contestado por 61 personas de la muestra definitiva, arrojando 88,5% de individuos que afirman comunicarse con la Dirección de Compras.

- Comunicación con la Dirección de Tecnología de la Información

Este ítem fue contestado por 61 personas de la muestra definitiva, de los cuales 72,1% afirman tener comunicación con el DTI.

- Comunicación con la Dirección de Servicios Generales

Este ítem fue contestado por 61 personas de la muestra definitiva. Afirma mantener comunicación con la Dirección de Servicios Generales con 80,3%.

- Comunicación con la Dirección Finanzas

Este ítem fue contestado por 61 personas de la muestra definitiva. El 73,8% afirman tener comunicación con la Dirección de Finanzas.

- Comunicación con la Dirección General de Proyectos

Este ítem fue contestado por 61 personas de la muestra definitiva, arrojando 67,2% que afirman tener comunicación con la Dirección General de Proyectos.

- Canales de comunicación con otros departamento del Vicerrectorado Administrativo

Los medios más utilizados son la vía telefónica, con 91,7% y el correo electrónico, con 80%. Las reuniones personales son otro canal que se utiliza frecuentemente con 48,3% de respuestas afirmativas. Los canales de comunicación menos utilizados son la plataforma tecnológica y reuniones grupales con 36,7% ambos medios. Este ítem fue contestado por 83,3% de los encuestados.

- Formatos preestablecidos para intercambiar información con otro departamento del Vicerrectorado Administrativo

Sólo 60 individuos de la muestra respondieron este ítem, arrojando 63,3% de personas que afirman utilizar formatos preestablecidos para comunicarse con otro departamento.

- Tipos de información comunicada con otro departamento del Vicerrectorado

Este ítem fue contestado por 59 personas y 13 de la muestra definitiva no contestaron. En esta pregunta la opción que recibió una respuesta afirmativa en mayor proporción fue funciones del departamento con 44,1% de porcentaje válido.

Las opciones que recibieron una menor respuesta positiva fueron misión y visión, con sólo 20,3% de porcentaje válido y manual de procedimiento con 35,6%.

En cambio, 40,7% de los encuestados considera que se comunica algún otro tipo de información con otros departamentos del Vicerrectorado Administrativo.

- Información periódica que se comunica con otros departamentos del Vicerrectorado Administrativo

Para este ítem sólo se obtuvo 58 respuestas. El 69% de la muestra afirma que sí intercambia información periódicamente con otros departamentos.

- Esquema que indique un orden de a quién acudir cuándo se comunica con otro departamento del Vicerrectorado Administrativo

Este ítem fue respondido por 56 de la muestra definitiva, mostrando que el 55,4% afirma que existe un esquema de a quién acudir cuándo se comunica con otro departamento.

- Conocimiento del esquema con otro departamento del Vicerrectorado Administrativo

En este ítem se obtuvieron 19 respuestas del total de la muestra definitiva, de los cuales la opción que recibió una respuesta afirmativa en mayor proporción fue por instrucciones de un superior con 57,6%.

En cambio, la opción que recibió una menor respuesta positiva fue por la descripción de sus funciones dentro del departamento, con 9,1%.

Existe 33,3% de individuos que afirman haberse enterado por compañero de trabajo.

- Nivel de satisfacción relacionada con la comunicación con otros departamentos del Vicerrectorado Administrativo

En la Figura 6 se muestra que 63,8% de la muestra definitiva afirma sentirse satisfecho con la comunicación que se mantiene con otro departamento del Vicerrectorado, 17,2% se encuentra muy satisfecho y 19% está poco satisfecho. Para este ítem se consiguió 80,6% de respuestas sobre la muestra total de 72 individuos.

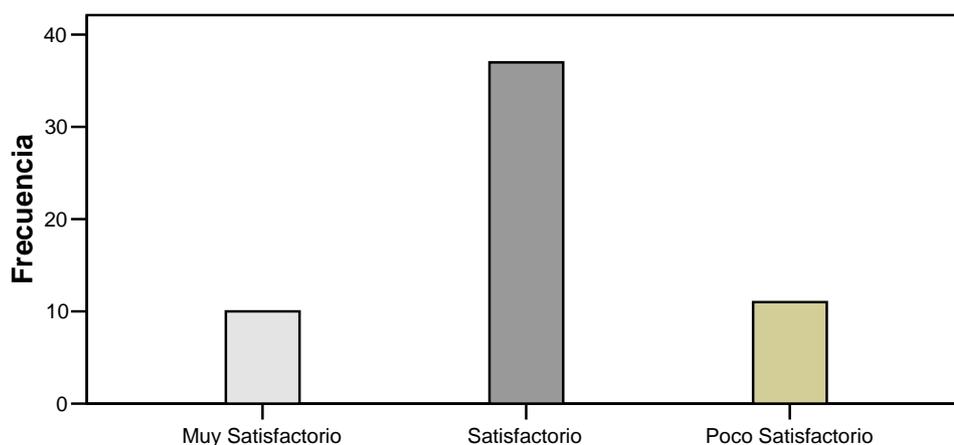


Figura 6. Nivel de Satisfacción Relacionada con la Comunicación con otros Departamentos del Vicerrectorado Administrativo

- Comunicación directa hacia la Comunidad Universitaria

Un total de 66 personas (91,7%) de la muestra final completaron este ítem. En la Tabla 13 se puede ver que 74,2% de las personas que contestaron esta pregunta afirman mantener una comunicación directa con la Comunidad Universitaria.

Tabla 13. Distribución de frecuencia Comunicación directa con la Universidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	49	68,1	74,2	74,2
	No	17	23,6	25,8	100,0
	Total	66	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	6	8,3		
Total		72	100,0		

- Canales de comunicación para enviar y recibir información hacia la Universidad

Los canales más utilizados para intercambiar información con la Universidad son el correo electrónico (87,7%) y las llamadas telefónicas (64,6%).

Los menos utilizados son las reuniones personales y grupales con 24,6% y 16,9% respectivamente.

Un dato interesante es que a diferencia de lo que ocurre dentro de las direcciones, casi la mitad de los encuestados afirman utilizar una plataforma tecnológica para comunicarse con la comunidad universitaria (44,6%).

- Formatos preestablecidos para intercambiar información

El 54,7% del total de individuos que contestaron esta pregunta consideran que existen formatos preestablecidos para realizar comunicaciones a la Universidad.

- Tipo de información que se le comunica a la Comunidad Universitaria

La información que para los encuestados es comunicada de forma más regular, a la comunidad universitaria, es la relativa a las funciones de sus Direcciones y manuales de procedimiento para hacer solicitudes con 51,3% y 53,3% respectivamente.

Sólo 21,7% opina que se le comunica a la Universidad la misión y visión del departamento y 25% opina que se comunica algún otro tipo de información.

- Información periódica que se debe entregar a la Comunidad Universitaria

De las 65 personas que contestaron a este ítem 70,8% considera que sí existe información periódica puntual que debe entregarse a la Universidad desde los departamentos donde trabaja.

- Esquema que indique un orden de a quién acudir cuando se comunica con la Comunidad Universitaria

El 51,5% de los encuestados afirman no conocer un esquema que defina a quién acudir en cada situación dentro de la comunidad ucabista.

- Conocimiento del esquema de comunicación

El 40,6% de las personas que contestaron afirmativamente la pregunta anterior conocieron sobre este esquema a través de sus compañeros de trabajo.

Mientras que 28,1% solamente lo conoce por instrucciones de un superior y 31,3% por la descripción de sus funciones dentro del departamento.

- Nivel de satisfacción relacionada con la comunicación hacia la Comunidad Universitaria

El 64,2% de las personas encuestadas afirman estar satisfechas con la comunicación que se mantiene con la comunidad universitaria y 11,9% se encuentra muy satisfecha como se puede observar en la Figura 7.

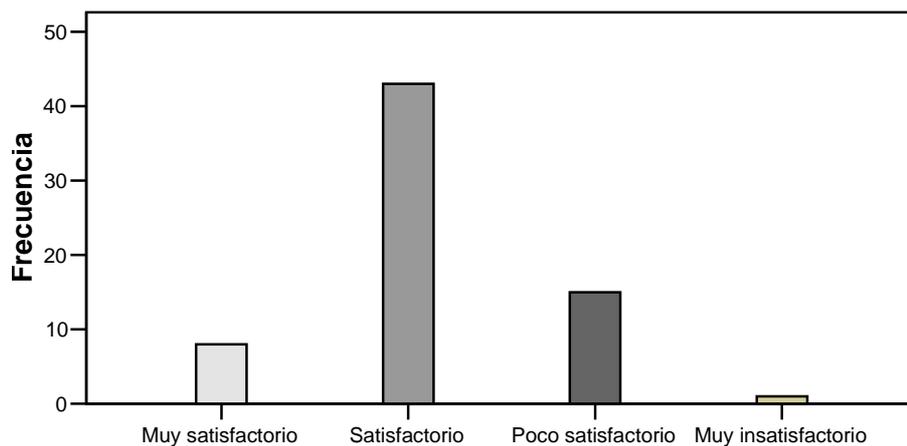


Figura 7. Nivel de Satisfacción Relacionada con la Comunicación hacia la Comunidad Universitaria

El 22,4% afirma estar poco satisfecho y sólo uno de los 67 individuos que respondieron en este ítem se siente muy insatisfecho con la comunicación hacia la Universidad.

- Experiencia, resolución y liderazgo relacionado a crisis en las Direcciones

Justo la mitad de los 70 encuestados que respondieron a esta pregunta afirmó que su departamento ha experimentado crisis.

El 39,5% de los que estuvieron de acuerdo con haber experimentado crisis en su lugar de trabajo considera que se resolvieron a corto plazo y 64,9% encuentra al jefe de la Dirección como la persona que se encargó de solventar la situación de crisis.

En segundo lugar con 29,7% se encuentra un equipo de trabajo designado para tal fin como ente solucionador de las crisis experimentadas en las Direcciones.

- Prevención de crisis

El 48,3% afirma que se prevén crisis dentro del departamento. Sólo 60 personas respondieron esta pregunta.

- Manual de procedimientos establecido para la resolución de crisis

De las 64 personas que respondieron esta pregunta 65,6% afirma que no existe un manual para la resolución de crisis dentro de su departamento.

- Existencia de vocería designada

El 64,5% de las personas que contestaron este ítem considera que no existe un vocero designado en momentos de crisis para su departamento.

- Valores de los departamentos

El valor más destacado en la muestra global de personas encuestadas es el trabajo en equipo con 64,3% de respuestas afirmativas. Le siguen la responsabilidad (57,1%), el servicio (52,9%) y el sentido de atención al cliente (51,4%).

Entre los 70 individuos que contestaron esta pregunta los valores con los que menos identificación hay, en orden descendente son lealtad a la Universidad (37,1%), compromiso (32,9%), honestidad (31,4%) y calidad (27,1%).

- Fortalezas del departamento

El trabajo en equipo es la principal fortaleza reconocida por los trabajadores encuestados con 24,2% de aceptación. Luego le sigue el servicio con 21%.

Esta pregunta tiene 13,9% de encuestados que no respondieron y el grueso de las respuestas fue agrupado bajo el renglón Otras (32,3%) por tratarse de respuestas disímiles con sólo una o dos menciones.

- Planes para potenciar la fortaleza del departamento

El 53,4% de las respuestas apunta a que existen planes para potenciar las fortalezas en los departamentos. Sin embargo, a partir de este ítem, y con especial fuerza cada vez que se pregunta sobre debilidades, vemos un descenso importante en la cantidad de respuestas: 19,4% de las personas que contestaron la encuesta dejaron este ítem en blanco.

- Debilidades del departamento

El porcentaje más alto fue de 25% apuntado a la falta de comunicación como la principal debilidad en la muestra general. Le sigue con 18,8% la falta de

personal en los departamentos y con 14,6% la falta de estándares en los procedimientos.

Con 22,9% se encuentran las opciones agrupadas como Otras por tratarse de respuestas disímiles con sólo una o dos menciones. El 33,3% de los encuestados no contestó este ítem.

- Planes para disminuir la debilidad del departamento

El 53,2% de las personas que contestan este ítem afirman que existen planes para contrarrestar las debilidades de los departamentos. Sin embargo, 25 de las 72 personas encuestadas no contestaron a la pregunta.

- Fortalezas del Vicerrectorado Administrativo

El grupo de respuestas condensadas como Otras se lleva el mayor número de menciones con un 42,3%.

La fortaleza con más coincidencia a la hora de responder es el compromiso con 19,2% de menciones. Le siguen la calidad y la organización con 15,4% cada una. El 63,9% de los encuestados no contestaron esta pregunta.

- Planes para potenciar la fortaleza del Vicerrectorado Administrativo

El 64% de las personas que contestan encuentran que existen planes para potenciar las fortalezas del vicerrectorado.

Siguiendo con la tendencia señalada anteriormente sólo 34,7% de los encuestados respondieron a esta pregunta.

- Debilidades del Vicerrectorado Administrativo

Sólo 29,2% de los encuestados respondieron este ítem. El 28,6% de las respuestas se encuentran agrupadas bajo Otras por tratarse de menciones únicas.

La falta de comunicación fue la mención más común con 38,1%. Seguidamente, encuentra la falta de trabajo en equipo con 19% y el retraso de los proyectos con 14,3%.

- Planes para disminuir la debilidad del Vicerrectorado Administrativa

El 77,8% de los encuestados no constaron esta pregunta. De las 16 personas que contestaron sólo 7 afirmaron que existen planes para mejorar las debilidades del Vicerrectorado Administrativo.

- Conocimiento de programas o planes de comunicación o de gestión del departamento

Sólo 26% de los encuestados afirma conocer sobre algún plan de esta naturaleza en su departamento. Para este ítem se consiguió 90,3% de respuestas sobre la muestra total de 72 individuos.

5.3. *Análisis de Resultados de Relaciones entre Variables*

Para determinar las posibles relaciones entre las variables se realizaron los cruces considerados relevantes para el análisis. En los resultados obtenidos se encontró que no existe una relación significativa entre las variables cruzadas de acuerdo con los valores de chi cuadrado que arrojaron los diferentes ejercicios. Sin embargo, es importante resaltar los siguientes hallazgos:

- Cruce entre valores y departamentos

Como fue señalado en las afirmaciones previas de este análisis, el trabajo en equipo es uno de los valores con mayor aceptación. En la Tabla 14 se indica cantidad de menciones que tuvo este valor en la muestra encuestada en cada departamento. En este caso, se encuentra entre los tres valores mayormente reflejados para las Direcciones de Recursos Humanos, Tecnología de la Información, Servicios Generales y Finanzas.

Tabla 14. Trabajo en equipo como valor del departamento

		Sí	No	Total
Departamento	Vicerrectorado Administrativo	1	2	3
	Dirección de Recursos Humanos	7	1	8
	Dirección de Tecnología de la Información	18	11	29
	Dirección de Servicios Generales	9	7	16
	Dirección de Finanzas	9	3	12
	Dirección General de Proyectos	1	1	2
Total		45	25	70

En la Tabla 15 comparamos los valores reconocidos por los trabajadores en cada departamento y los que reconoce la directiva de cada uno.

Tabla 15. Cruce entre Valores y Departamento

	Trabajo en equipo	Atención al cliente	Lealtad hacia la Universidad	Calidad	Compromiso	Responsabilidad	Honestidad	Servicio
Vicerrectorado Administrativo	1	1	<u>3</u>	0	0	3	2	2
Recursos Humanos	<u>7</u>	<u>5</u>	2	2	3	<u>5</u>	4	1
Tecnología de la Información	<u>18</u>	18	<u>9</u>	10	9	<u>12</u>	6	<u>21</u>
Servicios Generales	9	10	8	3	<u>3</u>	8	6	7
Finanzas	9	2	3	3	8	10	<u>4</u>	5
General de Proyectos	<u>1</u>	0	<u>1</u>	1	0	2	<u>0</u>	1

■ Valores mencionados por los empleados de los departamentos del Vicerrectorado Administrativo
 - Valores mencionados por la Directiva de la dependencia administrativa

Sólo en la Dirección de Recursos Humanos existe una concordancia total entre los valores mencionados por el director y sus empleados. En el resto de las Direcciones existe discordancia entre la información suministrada.

- Cruce entre Comunicación directa con otro departamento del Vicerrectorado Administrativo y el Nivel de satisfacción en la comunicación con otro departamento del Vicerrectorado Administrativo

En el cuestionario se parte de la premisa de que no sólo los empleados que tengan comunicación directa con los demás departamentos deben saber cómo es el manejo de las mismas. En la Tabla 16 se explora la relación entre el nivel de satisfacción con la comunicación entre departamentos y la comunicación directa con ellos, para evaluar de forma separada la opinión de aquellos que trabajan directamente con estas interacciones.

Tabla 16. *Cruce entre Comunicación directa con otro departamento del Vicerrectorado Administrativo y el Nivel de satisfacción en la comunicación con otro departamento del Vicerrectorado Administrativo*

		Muy Satisfactorio	Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Total
Comunicación directa con otro departamento del Vicerrectorado Administrativo	Sí	9	19	6	34
	No	0	18	5	23
Total		9	37	11	57

El 82,35% de los encuestados que mantienen comunicaciones directas con los otros departamentos se encuentran satisfechos con el resultado de las comunicaciones entre los departamentos.

- Cruce entre los departamentos y el nivel de satisfacción de la comunicación con otros departamentos del Vicerrectorado Administrativo

La Figura 8 muestra la satisfacción distribuida por departamento. La Dirección de Tecnología de la Información es la que muestra el mayor porcentaje de

insatisfacción con 32% de menciones de las 25 respuestas obtenidas. Le sigue la Dirección de Finanzas con 20% de las 10 respuestas obtenidas.

El personal del vicerrectorado Administrativo, la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección General de Proyectos califican la comunicación con el resto de los departamentos como satisfactoria.

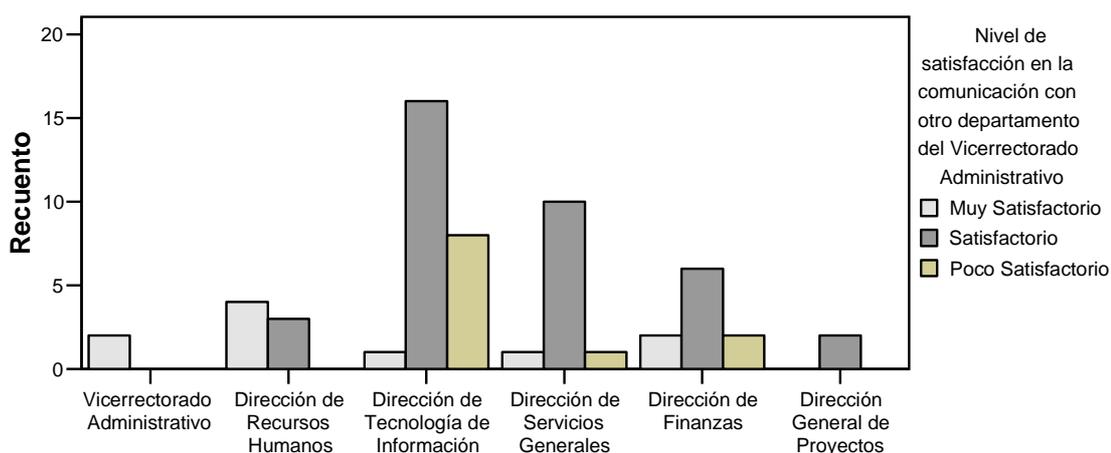


Figura 8. Cruce entre los Departamentos y el Nivel de Satisfacción de la Comunicación con otros Departamentos del Vicerrectorado Administrativo

- Cruce entre departamento y fortalezas del departamento

En la Figura 9 se muestra como las fortalezas están distribuidas entre los departamentos: los encuestados en la oficina del vicerrector consideran que la principal fortaleza de su departamento es el trabajo en equipo; igual ocurre en la Dirección de Tecnología de la Información; el grupo de Recursos Humanos menciona con mayor frecuencia el compañerismo y el trabajo en equipo; en Servicios Generales predomina el servicio; en la Dirección General de Proyectos encontramos el trabajo en equipo y la clasificación Otras; y en Finanzas Otras seguida por responsabilidad.

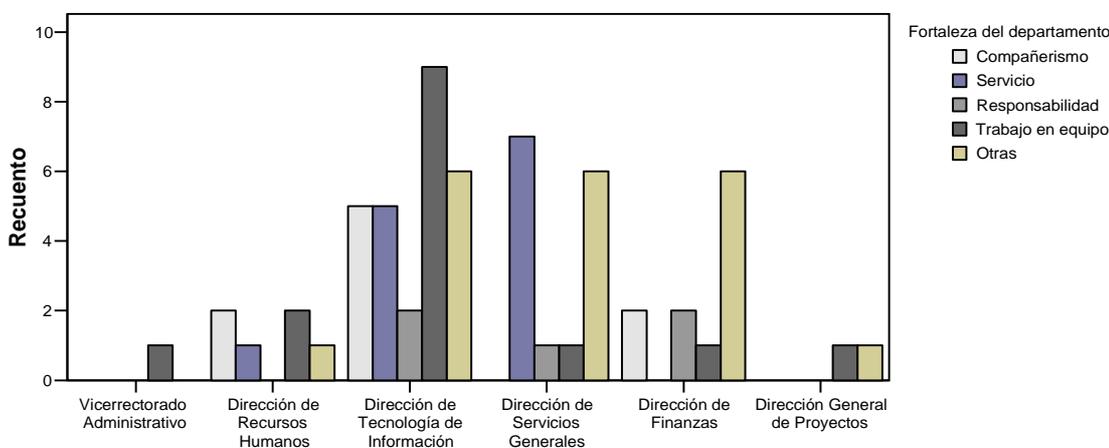


Figura 9. Cruce entre Departamento y Fortalezas del Departamento

- Cruce entre departamento y la debilidad del departamento

A través de la Figura 10 se observa la distribución de menciones entre las debilidades; para Recursos Humanos la clasificación Otras y la falta de trabajo en equipo; para la Dirección de Tecnología de la Información encontramos la clasificación Otras y falta de comunicación; en Servicios Generales falta de comunicación y de estándares de procedimiento; igual ocurre en el grupo de Finanzas donde las menciones más frecuentes fueron falta de comunicación y de estándares de procedimientos; y para la Dirección General de Proyectos la falta de comunicación y de personal.

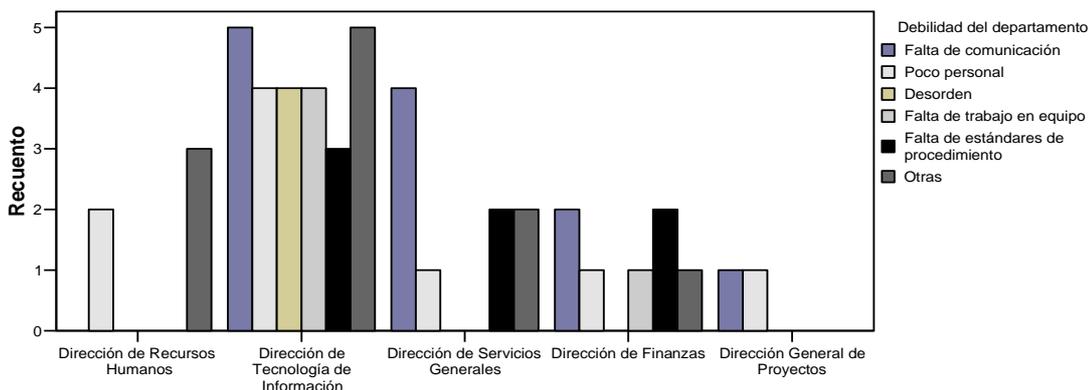


Figura 10. Cruce entre Departamento y Debilidad del Departamento

No se recibieron respuestas por parte del grupo que trabaja directamente en el Vicerrectorado Administrativo.

Las Direcciones de Tecnología de Información, Servicios Generales y Finanzas son las únicas tres que reflejaron el tema de la falta de estándares en los procedimientos.

- Cruce entre departamento y fortalezas del Vicerrectorado Administrativo

En este cruce se reportaron 46 entradas perdidas de 72 encuestados, por el escaso número de respuestas obtenidas.

En la Figura 11 se muestra como en las Direcciones de Vicerrectorado Administrativo, Recursos Humanos y Tecnología de Información el mayor número de menciones se ubicó en la categoría Otras; por tratarse de una pregunta abierta existieron muchas respuestas únicas o con mínima repetición.

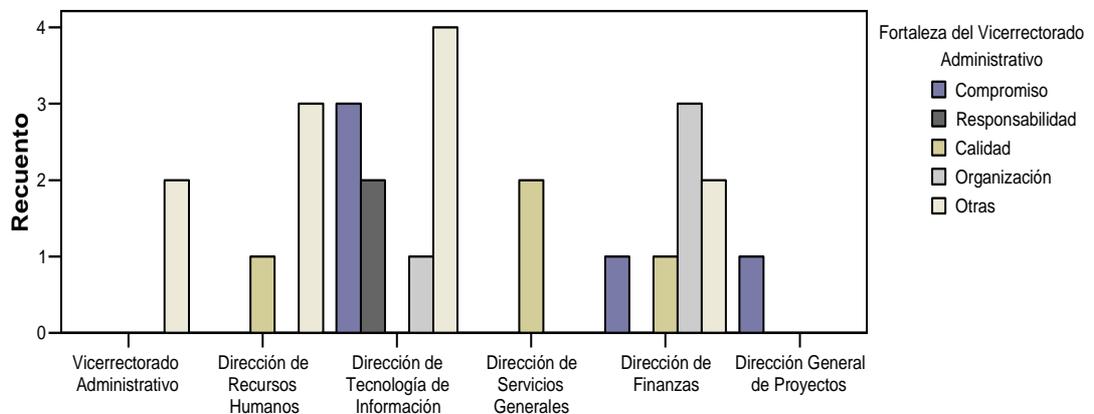


Figura 11. Cruce entre Departamento y Fortaleza del Vicerrectorado Administrativo

Para la Dirección de Tecnología de la Información la segunda mención fue el compromiso; y para Recursos Humanos la calidad.

Para Servicios Generales la única mención de las respuestas obtenidas fue calidad; en Finanzas la organización destaca como la principal fortaleza del

Vicerrectorado. En la Dirección General de Proyectos las únicas respuestas obtenidas apuntan al compromiso como fortaleza.

- Cruce entre departamento y Debilidad del Vicerrectorado Administrativo

Para este cruce también se registra un número de pérdidas alto: 51 personas no contestaron este ítem.

En la Figura 12 puede apreciarse que para el grupo del Vicerrectorado Administrativo y la Dirección General de Proyectos la única debilidad es la falta de trabajo en equipo. Para Recursos Humanos y Tecnología de Información la falta de comunicación. Para la Dirección de Servicios Generales la mayoría de las menciones se agrupa en la categoría Otras y en segundo lugar figura la falta de comunicación. En Finanzas las menciones se distribuyen entre Otras, falta de comunicación y retraso en los proyectos.

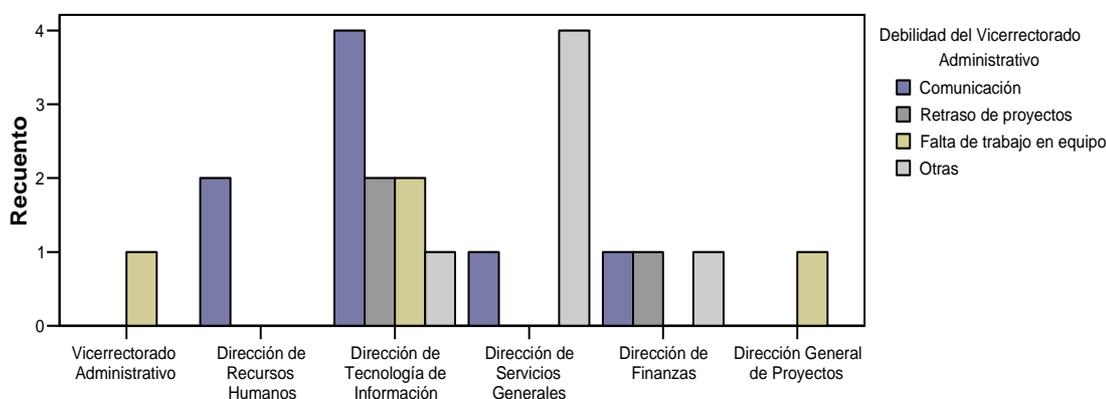


Figura 12. Cruce entre Departamento y Debilidad del Vicerrectorado Administrativo

- Cruce entre el Grado de Instrucción Alcanzado y el Conocimiento de los Resultados de la Evaluación Anual

En vista de los avances alcanzados en el análisis, se realiza este cruce para mostrar la relación entre el grado de instrucción y el conocimiento de las

evaluaciones; esto para encontrar repuestas sobre qué fracción de la muestra desconoce estos resultados, que en las entrevistas se afirmó que son comunicados a todos los empleados.

Como se observa en la Tabla 17, 90,63% de las personas que aseguran no conocer su evaluación anual son bachilleres, por lo que se puede inferir que este grupo está integrado en su mayoría por becas trabajo.

Tabla 17. *Cruce entre Grado de Instrucción Alcanzado y Conocimiento de los Resultados de la Evaluación Anual*

		Sí	No	Total
Grado de instrucción alcanzado	Bachillerato	10	29	39
	Universitario	16	3	19
	Postgrado	10	0	10
Total		36	32	68

- Cruce entre Departamento y Conocimiento de los Resultados de la Evaluación Anual

Otro indicador que puede exponerse en referencia al conocimiento de la evaluación de desempeño se observa en la Tabla 18. La frecuencia de respuestas negativas indica que los departamentos con mayor porcentaje de personal que desconoce los resultados de su evaluación son la Dirección de Tecnología de la Información y Servicios Generales, que son justamente los que acumulan la mayor cantidad de becas trabajo.

Tabla 18. *Cruce entre Departamento y Conocimiento de los Resultados de la Evaluación Anual*

		Sí	No	Total
Departamento	Vicerrectorado Administrativo	1	2	3
	Dirección de Recursos Humanos	8	0	8
	Dirección de Tecnología de la Información	17	13	30
	Dirección de Servicios Generales	7	10	17
	Dirección de Finanzas	5	6	11
	Dirección General de Proyectos	1	1	2
Total		39	32	71

- Cruce entre Departamento y Formato preestablecido para intercambiar información con otro departamento del Vicerrectorado Administrativo e Información periódica que se comunica a otros departamentos del Vicerrectorado Administrativo

Estos cruces permiten ver la forma en la que se encuentran distribuidas las respuestas afirmativas a estos ítems de acuerdo al departamento.

En la Tabla 19 puede verse desglosada la información relativa a los formatos de comunicación. A excepción de la Dirección de Tecnología e Información y el Vicerrectorado Administrativo, la mayoría de los encuestados en el resto de las Direcciones aseguran utilizar formatos para comunicarse con los demás departamentos.

Tabla 19. *Cruce entre Departamento y Formato preestablecido para intercambiar información con otro departamento del Vicerrectorado Administrativo*

		Sí	No	Total
Departamento	Vicerrectorado Administrativo	1	1	2
	Dirección de Recursos Humanos	8	0	8
	Dirección de Tecnología de la Información	12	13	25
	Dirección de Servicios Generales	10	3	13
	Dirección de Finanzas	6	4	10
	Dirección General de Proyectos	1	1	2
Total		38	22	60

Para la entrega de información periódica a los demás departamentos, puede evidenciarse en la Tabla 20 que la mayoría de los encuestados en cada departamento reconoce que sí está contemplado este tipo de intercambios.

Tabla 20. *Cruce entre Departamento e Información periódica que se comunica a otros departamentos del Vicerrectorado Administrativo*

		Sí	No	Total
Departamento	Vicerrectorado Administrativo	1	1	2
	Dirección de Recursos Humanos	7	0	7
	Dirección de Tecnología de la Información	14	12	26
	Dirección de Servicios Generales	9	2	11
	Dirección de Finanzas	7	3	10
	Dirección General de Proyectos	2	0	2
Total		40	18	58

- Cruce entre Departamento y Formato Preestablecido para Intercambiar información con la Universidad e Información Periódica que se Comunica a la Universidad

Estos cruces se utilizaron para conocer la distribución de las respuestas a los dos ítems dependiendo del departamento al que pertenecían los encuestados.

La Tabla 21 muestra que en todas las Direcciones, a excepción de la Dirección de Tecnología de la Información y la Dirección de Finanzas, los encuestados respondieron mayoritariamente emplear o conocer de la utilización de formatos preestablecidos para comunicarse con la Universidad.

Tabla 21. *Formato Preestablecido para Intercambiar Información con la Comunidad Universitaria*

		Sí	No	Total
Departamento	Vicerrectorado Administrativo	2	1	3
	Dirección de Recursos Humanos	6	1	7
	Dirección de Tecnología de la Información	11	15	26
	Dirección de Servicios Generales	11	4	15
	Dirección de Finanzas	3	8	11
	Dirección General de Proyectos	2	0	2
Total		35	29	64

En el caso de la información periódica, reflejada en la Tabla 22, a transmitir todos los departamentos aseguraron en su mayoría que conocen de estas entregas hacia la Universidad.

Tabla 22 Cruce entre *Departamentos e Información periódica que se comunica a la Comunidad Universitaria*

		Sí	No	Total
Departamento	Vicerrectorado Administrativo	2	1	3
	Dirección de Recursos Humanos	6	1	7
	Dirección de Tecnología de la Información	19	10	29
	Dirección de Servicios Generales	10	4	14
	Dirección de Finanzas	8	2	10
	Dirección General de Proyectos	1	1	2
Total		46	19	65

- Cruce entre Departamento y Comunicación directa con otro departamento del Vicerrectorado Administrativo

En la Tabla 23 se muestra que los departamentos en los que los encuestados respondieron mayoritariamente que sí mantenían comunicaciones directas con el resto de las Direcciones son: General de Proyecto, Vicerrectorado Administrativo, Recursos Humanos y Finanzas.

Tabla 23. *Cruce entre Departamento y Comunicación directa con otro departamento del Vicerrectorado Administrativo*

	Sí	No	Total
Departamento Vicerrectorado Administrativo	2	1	3
Dirección de Recursos Humanos	8	0	8
Dirección de Tecnología de la Información	13	16	29
Dirección de Servicios Generales	5	12	17
Dirección de Finanzas	6	5	11
Dirección General de Proyectos	2	0	2
Total	36	34	70

También la Dirección de Tecnología de la Información y Servicios Generales reportaron un alto número de afirmaciones sobre la comunicación directa de los encuestados con otros los departamentos.

- Cruce entre Departamento y Comunicación directa con la Universidad

En la Tabla 24 se evidencia que la mayoría de los encuestados en cada uno de los departamentos del Vicerrectorado Administrativo asegura mantener comunicaciones directas con la Universidad.

Tabla 24. *Cruce entre Departamento y Comunicación directa con la Universidad*

		Sí	No	Total
Departamento	Vicerrectorado Administrativo	1	1	2
	Dirección de Recursos Humanos	7	0	7
	Dirección de Tecnología de la Información	18	10	28
	Dirección de Servicios Generales	14	2	16
	Dirección de Finanzas	7	4	11
	Dirección General de Proyectos	2	0	2
Total		49	17	66

- Cruce entre Comunicación Directa con otro Departamento del Vicerrectorado Administrativo y Comunicación Directa con la Universidad

Apoyándose en la Tabla 25, se puede afirmar que: la mayoría de las personas que se comunican fuera de su departamento lo hacen tanto con el resto de las direcciones del Vicerrectorado Administrativo como con el resto de la comunidad Ucabista. La proporción de encuestados que se comunica con la Universidad, sin comunicarse con el resto de los departamentos, es mayor a los que se comunican con otras direcciones pero no con la Universidad.

Tabla 25. *Cruce entre Comunicación Directa con otro Departamento del Vicerrectorado Administrativo y Comunicación Directa con la Universidad*

		Sí	No	Total
Comunicación directa con otro departamento del Vicerrectorado Administrativo	Sí	25	8	33
	No	22	9	31
Total		47	17	64

VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1. Comunicación dentro de los departamentos del Vicerrectorado Administrativo

Con base en el análisis del cuestionario, la información que se trasmite con mayor frecuencia dentro de los diferentes departamentos es de carácter operativo, siendo las menciones más frecuentes procedimientos operativos e instrucciones generales.

Uno de los tipos de información que es menos conocida por los trabajadores es el balance general de la gestión del departamento donde labora. De acuerdo a autores como Bland (1995), tópicos como el logro de resultados, el posicionamiento, las novedades, y las proyecciones del lugar donde se labora adquieren cada vez más un lugar importante para los trabajadores. Este tipo de comunicación fomenta la integración y el sentido de pertenencia hacia las organizaciones.

En cuanto a los canales de comunicación se puede afirmar que, principalmente, existen dos: correo electrónico y conversaciones telefónicas. La comunicación escrita tiene una connotación más formal porque deja un sustento y puede ser considerado como una constancia. La comunicación verbal (vía telefónica) es más efímera y menos estructurada. Sin embargo, es importante que estas dos vías, formal e informal, se complementen porque ambas son importantes para que los trabajadores se integren (Kreps, 1995).

Römer (1994) sostiene que las comunicaciones conforman a las organizaciones de una forma tan íntima que definen su estructura. Para este autor incluso los procesos organizacionales deben revisarse junto a la comunicación. En este caso, la estructura de la comunicación dentro de los departamentos que integran el Vicerrectorado Administrativo no es conocida, ni puesta en práctica por la mayoría

de sus trabajadores, aproximadamente el 50% de las respuestas del cuestionario señalan un desconocimiento de formatos preestablecidos, informaciones periódicas a entregar o esquemas concretos de a quién acudir.

Esta última afirmación, aunque porcentualmente no parezca tan relevante, evidencia el hecho de que la distribución de las respuestas no permite determinar si se trata de un desconocimiento por la mitad de la muestra de estos formatos y entregas periódicas, o en realidad no existen.

Tomando en cuenta las entrevistas realizadas a los directores de los departamentos, se podría afirmar que no existen tales formatos, esquemas o comunicaciones periódicas establecidas, lo cual sigue arrojando ante estas preguntas una inconsistencia de aproximadamente 50%.

Un aspecto positivo aparece cuando se pregunta sobre qué tan satisfechos se encuentran los empleados con la comunicación interna: la mayoría de la muestra, 80,6% se siente satisfecha con la forma en la que se manejan las comunicaciones internamente.

Kreps (1995) sostiene que las descripciones de responsabilidades y cargos forman parte de los canales formales de comunicación y, por lo tanto, de las estructuras planificadas que sustentan a la organización. Sólo 14,1% de la muestra dice haberse enterado de sus funciones por una descripción de cargo como tal. Sumado a esto, durante las entrevistas no se encontró esta información, ni en cada departamento ni a través de la Dirección de Recursos Humanos.

Únicamente el 54,9% de los encuestados afirma conocer una evaluación de su trabajo. Contrastando este ítem con la información recabada en las entrevistas, se observa discordancia ya que todos los Directores aseguraron evaluar a todo su personal.

Debido al cruce realizado entre el grado de instrucción alcanzado y las repuestas obtenidas a este cuestionamiento, se puede inferir que se trata de la población de becas trabajo. Esto justifica el mayor grado de desinformación en las

Direcciones de Servicios Generales y Tecnología de Información, donde se encuentran la mayoría de las becas.

Kreps (1995) asegura que dentro de las organizaciones se dan tres tipos de flujo de comunicación. Entre ellos, el pertinente para este tópico, el descendente. La comunicación descendente, que baja desde las directivas hacia la línea inferior del organigrama, es fundamental porque envía órdenes, proporciona información relacionada con las tareas y comunica las metas y objetivos de la empresa. El momento de la evaluación permite una comunicación de este tipo que además fomenta la motivación y le permite conocer al empleado su rendimiento, incluso en el último peldaño de la jerarquía.

6.2. Comunicación con los otros departamentos del Vicerrectorado Administrativo

El 51,4% de la muestra afirma tener comunicaciones directas con otros departamentos del Vicerrectorado Administrativo. Este porcentaje contrasta con los resultados arrojados por las entrevistas, donde los directores aseguraron que sólo un porcentaje muy reducido de sus empleados se comunicaban fuera del departamento. Un elevado número de los encuestados en todas las direcciones aseguran intercambiar información con el resto de ellas.

Podría referirse entonces que existe una incongruencia entre lo que ocurre en el día a día del funcionamiento de cada unidad y lo que conocen los directores del flujo de comunicación que se establece.

La comunicación fluye de manera uniforme entre todos los departamentos del Vicerrectorado Administrativo, siendo los más nombrados, la Dirección de Compras y la Dirección de Servicios Generales; incluso la Dirección General de Proyectos que es con la que menos se intercambia información cuenta con 67,2% de menciones de comunicación.

Los canales de comunicación que se utilizan con mayor frecuencia siguen siendo el teléfono y el correo electrónico. Estos indicadores muestran que las comunicaciones se realizan de forma más informal y, que la plataforma tecnológica, Biogestión, no figura como una de los canales habituales más mencionados.

Los formatos e informaciones periódicas para las comunicaciones entre departamentos aumentaron en número de menciones. El 69% de los encuestados afirma conocer sobre entregas periódicas que se realizan al resto del Vicerrectorado Administrativo y el 63,3% conoce sobre formatos que se utilizan para comunicarse con otros departamentos. Sin embargo, la tasa de desconocimiento genera contradicciones en los resultados, especialmente cuando se contrasta con las respuestas de las entrevistas a directores, que señalan que no existen tales formatos o informaciones periódicas.

Sólo la mitad de la muestra parece manejar un esquema preestablecido, mayormente comunicado por un superior, para la comunicación con otros departamentos. Nuevamente aquí, cabe acotar que las entrevistas a superiores mostraron un conocimiento más exhaustivo sobre de qué forma y quiénes comunicaban a los otros departamentos, que no se ve reflejado en las respuestas de la muestra.

El tipo de información más comunicado al resto de los departamentos son las funciones internas con un 44,1%. Según Krohling (2003) la comunicación con los entornos relevantes, en este caso el resto de los departamentos de los que se depende, tiene la responsabilidad de crear una imagen e identidad fuerte. Kreps (1995) señala que este tipo de comunicación es fundamental para poder permitir que los demás coordinen sus acciones con los objetivos internos. El hecho de que esta información no sea comunicada afecta el funcionamiento e interrelación entre los departamentos y no permite un entorno de trabajo propicio para la integración.

Por último, es importante destacar que la satisfacción con la forma en la que se manejan las comunicaciones es alta. El 81% de las respuestas señalaron que los empleados se encuentran satisfechos. De este indicador puede generalizarse a

grandes rasgos lo que es el clima de trabajo en el Vicerrectorado Administrativo ya que la satisfacción es la descripción de uno de los tipos de variables que lo influyen (Brunet, 1987).

6.3. Comunicación de las Direcciones del Vicerrectorado Administrativo hacia la Universidad

Una vez más el primer indicador que salta a la vista es el de las comunicaciones directas con el resto de la Universidad. El 91,7% de los entrevistados afirma tener comunicaciones con la comunidad universitaria. Esta cifra es muy diferente a la información obtenida por las entrevistas a la directiva que sostienen que las comunicaciones hacia ese público eran prácticamente inexistentes.

Se puede deducir que fuera de la consideración y conocimiento de la gerencia existen intercambios de comunicación habituales entre las direcciones y la Universidad.

Si tomamos en cuenta que la Universidad es el entorno directo donde se desenvuelven diariamente los empleados, y que sus funciones van engranadas tan directamente al día a día de docentes, alumnos y demás empleados externos al Vicerrectorado Administrativo, es común que ocurra esta interacción.

Este ámbito que está fuera de la consideración de la directiva es de mucha importancia. La imagen de una organización, entendiéndose Vicerrectorado Administrativo como una de ellas, tienen la capacidad de condicionar las actitudes del grupo de personas dentro de su campo de influencia (Costa, 1993).

Es a través de esas interrelaciones, que ocurren fuera de la mirada de las autoridades, que se transmite la identidad y se genera la imagen del Vicerrectorado Administrativo hacia la Comunidad Universitaria. Tejada (1987) apoya que el resultado del intercambio de experiencias, sentimientos y conocimientos recordados por un público específico conforma la imagen de una organización.

Este indicador se distribuye de manera similar entre todos los departamentos donde un alto porcentaje de los encuestados en cada uno de ellos afirma mantener contacto con la Universidad.

En cuanto a los canales para realizar comunicación hacia la Universidad predominan los medios formales, siendo el más utilizado el correo electrónico y saltando a la vista el hecho de que se utiliza una plataforma tecnológica.

La información que para los encuestados se comunica mayormente es lo referente a las funciones de sus departamentos y manuales de procedimientos, una vez más se encuentra un vacío en lo referente a la misión y visión de cada departamento y del Vicerrectorado Administrativo en general.

Para la mayoría de los encuestados sí existen informaciones periódicas que se deben entregar a la comunidad ucabista y el 48,5% de los encuestados conocen un esquema para comunicarse con el resto de la Universidad. Para esta última afirmación el 40,6% dice haber conocido de este esquema por sus compañeros de trabajos, e incluso el 31,3% por las descripción de sus funciones. Esto reitera el hecho de que ocurren contactos frecuentes y estructurados con la comunidad ucabista sin el conocimiento de los directores de los departamentos.

Un indicador positivo sigue siendo la satisfacción relacionada con la comunicación hacia la Universidad: 76,1% de la muestra afirma estar satisfecha.

6.4. Experiencia, Resolución y Liderazgo relacionado a Crisis en las Direcciones

El 50% de los encuestados considera que su departamento ha vivido alguna crisis. A excepción de los Directores de la Dirección de Tecnología de la Información y Servicios Generales, la directiva del resto de los departamentos, contrario a las opiniones de los empleados, consideran que sus departamentos no han vivido crisis. Paradójicamente, estos mismos empleados afirman que el director de su departamento es quién las ha solventado.

Un alto porcentaje afirman que no existe un manual de procedimiento al igual que los directores y, más del 50% sostienen que no se prevén crisis en sus departamentos.

Fita (s.f.) considera que a pesar de que no se pueda evitar una crisis a través de la prevención, cualquier organización debe mantenerse preparada para cualquier tipo de crisis, ya que constituyen momentos decisivos para su destino.

La vocería de los departamentos no está bien definida porque, aún cuando los directores se consideran los voceros, el resto del personal no los reconoce como tal. De igual forma se constató durante la entrevista con el Vicerrector Administrativo que él se considera vocero en cualquier momento de crisis en cualquiera de los departamentos.

6.5. Evaluación

Los valores más reconocidos fueron trabajo en equipo, responsabilidad, servicio y sentido de atención al cliente, esto coincide con las principales fortalezas reconocidas dentro de los departamentos: trabajo en equipo y servicio.

Se agruparon para su categorización, al tratarse de una pregunta abierta, las fortalezas con una o dos menciones en el grupo Otras. Dentro de esta clasificación figuran respuestas como: Comunicación, Compromiso, Organización, Respeto y Eficacia.

El que las fortalezas y los valores coincidan puede tomarse como un buen indicio. Sin embargo, considerando que los valores sirven como pilares para la organización y como principios morales que le sirven para responder ante las nuevas situaciones y el entorno cambiante (Römer, 1994), es importante trabajar para unificarlos dentro de los departamentos.

Entre las debilidades la principal mención fue la falta de comunicación. Encontramos aquí una diferencia importante porque justamente la comunicación en sus distintos niveles fue evaluada como satisfactoria y se reconoce como un valor el

trabajo en equipo. Mientras, la directiva de los departamentos sí reconoce en las entrevistas que existen problemas de comunicación.

Tomando en cuenta que se han evidenciado incoherencias en cuanto a cómo perciben los dos niveles de la jerarquía, directores y empleados, el flujo de comunicación, se podría afirmar que la falta de comunicación al que se hace mención en estas respuestas se origina en los sentidos ascendentes y descendentes.

Para registrar las debilidades, igualmente, se agruparon las menciones con menos frecuencia dentro de la categoría Otras, entre ellas se encuentran: centralismo, falta de espacio físico, falta de capacidad para atender al cliente y depender de otros departamentos. En este renglón se registraron dos menciones a los problemas de comunicación entre CTS y CAI, los cuales, a pesar de que el director del departamento explicó en muchas oportunidades que todo el equipo trabaja muy unido, los empleados se siguen viendo como dos departamentos separados.

Una debilidad compartida por directores y trabajadores de los departamentos es la falta de personal. Esta mención se repite en las encuestas y en las entrevistas de forma constante. La escasez de empleados ocasiona un incremento de responsabilidades en las manos de unos pocos. Según Krohling (2003) la sobrecarga de información sobre los individuos es causante de barreras de comunicación en las organizaciones, porque la cantidad de informaciones e instrucciones que se reciben no permiten que los empleados den respuesta a todas las solicitudes.

La falta de estándares en los procedimientos fue otro tema que apareció como una debilidad. Es interesante que la directiva también mostrara interés por estandarizar procesos y crear manuales internos. Es importante tomar en cuenta la acotación de Römer (1994) cuando señala que los problemas de comunicación son problemas de estructuras y cómo están diseñadas para facilitar el flujo de información.

Para los ítems referidos a fortalezas y debilidades del Vicerrectorado Administrativo se notó una merma en las respuestas al cuestionario. Se puede inferir

que se debe al desconocimiento de la gestión o a algún filtro en la comunicación ascendente (Krohling, 2003).

Entre las tres principales fortalezas de Vicerrectorado Administrativo se encuentran el compromiso, la calidad y la organización. Y la principal debilidad fue la falta de comunicación.

Contrastando este último resultado con la información proporcionada por el Vicerrector y su directorio, puede inferirse que la información no está permeando el organigrama del Vicerrectorado.

Krohling (2003), refiriéndose a las barreras de la comunicación en las organizaciones, sostiene que una de las barreras comunes son las diferencias de status por las que los superiores no bajan las informaciones para sentirse con el control de la información. Otra inferencia válida, que puede plantearse de la lectura de esta autora, es la presión del tiempo de respuesta que obra como barrera para que la Directiva no lleve las comunicaciones a los niveles bajos de la estructura.

El desconocimiento de la gestión del Vicerrectorado, como unidad que envuelve a todas las direcciones abocadas a la labor administrativa para la Universidad, se evidencia de forma más cruda en las preguntas referidas a planes para potenciar fortalezas o disminuir debilidades. Para estos ítems sólo 34,7% y 23,2% de la muestra, respectivamente, se vieron en la capacidad de responder, y sólo aproximadamente la mitad en ambos casos lo hicieron de forma afirmativa.

Adicionalmente, la mayoría de los directores desconoce los planes y acciones que está tomando el Vicerrectorado (Plan Estratégico de Comunicaciones, creación de nuevas unidades para el Directorio, Plan Estratégico de Infraestructura, Campañas Comunicacionales) para mejorar y seguir desarrollándose.

Lo mismo ocurre con los planes internos de cada Dirección. La mayoría de los encuestados no contestó o contestó de forma negativa sobre la existencia de planes en su departamento para mejorar la situación actual.

Sólo el 26% de los encuestados conoce sobre algún plan de gestión o comunicación que se esté emprendiendo, lo cual ratifica el desapego con la planificación a futuro de la organización.

La falta de información en esta materia genera resultados negativos en la gestión de una organización: no permite el compromiso de los trabajadores con las metas planteadas, ocasiona una falta de alineación en las prioridades y objetivos en común, e influye en la productividad (Krohling, 2003).

Puede afirmarse que esta situación plantea un doble reto, ya que por la forma estrecha en la que están relacionadas las comunicaciones internas y externas, fallas de este tipo las afectan simultáneamente. Estos dos tipos de comunicación van de la mano para: proyectar credibilidad; incrementar la pertenencia y aumentar la proyección del mensaje; y las dos se apoyan en cuanto a la generación de material para comunicar (Bartoli, 1992).

6.6. *Comunicaciones en cada Dirección*

6.6.1. *Vicerrectorado Administrativo*

La entrevista al Vicerrector y las comunicaciones entabladas con el personal de esta división reflejan que no se perciben como una unidad separada, sino que consideran al resto de los departamentos como parte del todo que conforma al Vicerrectorado Administrativo. Este enfoque llena de generalidad las respuestas y juicios obtenidos mediante ambos instrumentos.

Internamente llevan una línea de comunicación sencilla. La jerarquía viene dada por las interacciones del día a día. El Vicerrector se comunica con su Secretaria Ejecutiva y desde allí bajan las instrucciones hacia los otros tres empleados de la división.

Los canales utilizados son el correo electrónico, el teléfono y las conversaciones cara a cara.

La comunicación con el resto del Vicerrectorado Administrativo se da con casi todo el personal de este pequeño departamento. Igualmente, la comunicación con el resto de la Universidad.

Al igual que en la mayoría de los departamentos no existe una alineación entre los valores reconocidos por todos.

La principal fortaleza encontrada por este equipo en su departamento es el trabajo en equipo. No se registraron entradas sobre debilidades dentro la unidad del Vicerrectorado. Sin embargo, cuando se preguntó sobre las debilidades del trabajo con otras dependencias surge como la falta de trabajo en equipo.

La misión y visión del Vicerrectorado, entendido como la dependencia administrativa de la Universidad, no figura dentro del Plan de Desarrollo Estratégico y tampoco pudo ser suministrada por la Dirección de Recursos Humanos. Estos dos elementos son fundamentales para el desarrollo de la cultura de una organización porque proporcionan una razón de ser en conjunto y sirven como marco regulatorio de la gestión gerencial (Römer, 1994).

De igual forma, la descripción de cargo de cada uno de los directores, parte fundamental como ya se había mencionado de la estructura formal de comunicaciones, no pudo encontrarse en las consultas realizadas para esta investigación ni en el Estatuto Orgánico de UCAB.

El acceso a estas informaciones -descripciones de cargo, misión y visión- no debe limitarse a un departamento o a la gerencia, porque justamente debe ser internalizada y conocida por cada uno de los trabajadores. Esto no sólo como parte del flujo de información informativa fundamental para la integración de los trabajadores (Bland, 1993), sino como base para el cumplimiento del objetivo central de las comunicaciones internas: mejorar la cultura corporativa aumentando el involucramiento de todos con los objetivos de la empresa (Sanz, 1996).

6.6.2. Dirección de Recursos Humanos

Esta Dirección presenta bastante consistencia entre las respuestas de su personal y las de la Directiva. En cuanto a canales, formatos e intercambio de informaciones periódicas se evidencia mayor orden y claridad. Incluso la coincidencia entre valores es total.

Es importante definir de manera apropiada las funciones de los departamentos y hacer del conocimiento de todas estas informaciones. Para las demás Direcciones del Vicerrectorado Administrativo, Recursos Humanos debería manejar la información institucional de cada uno de los departamentos, incluyendo misión, visión, organigrama y descripciones de cargo. Sin embargo, en la realidad esta Dirección sólo tenía información interna.

Durante la entrevista, el Director hizo mención de la que considera una barrera de comunicación: dificultad para comunicarse con los docentes a través de Biogestión. Una de las funciones de una auditoría de comunicación es levantar información que debe tomarse como la base del desarrollo de cualquier plan de acción comunicacional (Libaert, 2005). El primer paso para resolver este tema, además de la acciones que ya puede llevar en marcha el departamento, es investigar sobre los canales que consideran apropiados los docentes.

6.6.3. Dirección de Tecnología de la Información

Esta Dirección resultó especialmente atractiva para la discusión por tratarse de una dependencia con poco tiempo operativo y con una serie de hallazgos interesantes que se expondrán a continuación.

Esta es una de las direcciones en las que se encuentra una mayor tasa de desconocimiento de las evaluaciones por la alta concentración de becas trabajo. Es muy importante a la hora de elaborar un plan de comunicación ser exhaustivo en la consideración de todas las audiencias que deben considerarse (Libaert, 2005).

Al comparar las respuestas obtenidas en la entrevista con las del cuestionario, en cuanto a formatos y entregas de información periódica a otras direcciones, surge un contraste. La mitad de los encuestados afirma que sí se utilizan formatos y que sí se realizan entregas preestablecidas. Puede inferirse que estos formatos y entregas ocurren sin el conocimiento del Director o que existe confusión dentro del departamento sobre la existencia o no de estas herramientas de comunicación formal.

El mismo caso se repite con las comunicaciones hacia la Universidad. Con la comunicación hacia este público se reportó otra inconsistencia: el Director del departamento considera que el único canal que se utiliza para estas interacciones es el correo electrónico. Sin embargo, los empleados del departamento afirman mantener comunicaciones telefónicas y personales con el resto de la Universidad.

Este punto puede considerarse como un área de riesgo ya que son comunicaciones que no están siendo contempladas por la gerencia, pero también como un área de oportunidad, tomando en cuenta que la Directiva del departamento está en la búsqueda de nuevos canales de comunicación con este segmento.

La Dirección de Tecnología de la Información reportó el mayor número de trabajadores insatisfechos con las comunicaciones con otros departamentos. Es posible que se trate de la naturaleza de las informaciones que se manejan y el volumen de solicitudes. El Director comentó en varias oportunidades que una de las informaciones más frecuentes que se reciben son reportes de incidentes y quejas.

Sobre el esquema y flujo de la comunicación hacia este departamento existe una consideración. La muestra en general demuestra un alto desconocimiento por fuentes formales de a quién acudir dentro de cada Dirección para realizar solicitudes.

Es posible que la desinformación sobre las personas de contacto, el procedimiento adecuado y la cantidad de información necesaria para obtener

respuestas efectivas por parte de los solicitantes, esté creando barreras administrativas o de comunicaciones incompletas (Krohling, 2003).

En cuanto a los valores del departamento existió coincidencia con el trabajo en equipo como principal valor y como fortaleza.

Entre las debilidades aparece la falta de comunicación y, con un porcentaje alto, la falta de trabajo en equipo. Por tratarse de una pregunta de respuesta abierta, para el análisis y tabulación se procedió a agrupar las menciones similares dentro de categorías. En el caso de este departamento existieron varias respuestas que, por su significación, y a la luz de la contradicción entre la fortaleza y lo expuesto como debilidad, es importante resaltar.

Se encontraron dos menciones (agrupadas dentro de falta de trabajo en equipo) que hacían alusión directa a las diferencias entre el equipo de CTS y CAI. También, tres menciones para centralismo.

Puede inferirse que el trabajo en equipo, al ser el principal valor para los encuestados, se ha visto vulnerado al integrarse los dos departamentos: sigue existiendo entre los grupos ya constituidos desde antes, pero la resistencia al cambio impide que se extienda hacia la nueva Dirección como un todo.

El área de oportunidad está dada por el interés desde la gerencia por proyectar e incentivar la integración de los grupos, y la comunicación interna es una herramienta fundamental para lograrlo (Bartoli, 1992).

El Director expuso una cuantiosa riqueza de proyectos que se llevan a cabo para el beneficio interno del departamento y para el resto de la Universidad. Sin embargo, existe un desconocimiento de estos proyectos por parte del personal que allí labora.

Igualmente, existe un desconocimiento por parte de esta Directiva de los planes que adelanta el Vicerrectorado para potenciar sus fortalezas y disminuir sus debilidades.

6.6.4. Dirección de Servicios Generales

En esta Dirección existe mayor coincidencia entre las respuestas de la Directiva y de los empleados. En primer lugar, la Directora del departamento conoce sobre los formatos e informaciones periódicas que se transmiten a las demás Direcciones y a la Universidad.

Aún así existe un desconocimiento de estas herramientas por una proporción alta del personal, que si bien no tienen que estar encargados de las mismas sería bueno que las manejaran de forma general. Esto respondiendo al mismo criterio de la Directiva de que todos deben conocer el funcionamiento general de esa dependencia.

La información recabada en la entrevista señala como la encargada de las comunicaciones a la Universidad únicamente a la Directora. En los cuestionarios un alto porcentaje de los individuos asegura interactuar con la comunidad ucabista. Al igual que se ha mencionado antes es importante alinear y planificar los mensajes que van dirigidos a los diferentes públicos (Libaert, 2005).

Junto a la Dirección de Tecnología de la Información, este es uno de los departamentos que maneja una cifra importante de becas trabajo y, por deducción de ahí, una cifra importante de empleados que desconocen el resultado de su evaluación.

Al igual que en el resto de las dependencias estudiadas se nota un desconocimiento sobre la gestión del Vicerrectorado Administrativo por la Directiva y un desconocimiento del personal sobre los planes internos para potenciar fortalezas y disminuir debilidades.

6.6.5. Dirección de Finanzas

La Dirección no cuenta con información institucional. Su misión y visión no pudo ser suministrada ni por su Director ni por Recursos Humanos. Una vez más,

se recuerda lo fundamental de estos elementos a para lograr engranar a los objetivos del Vicerrectorado Administrativo a todos los departamentos.

En esta Dirección particularmente ocurre un gran número de intercambios de información con el resto de los departamentos y con la Universidad que no están contemplados por la gerencia. Mientras en las entrevistas la Directiva aseguró que sólo los cuatro pilares del departamento y él mantenían comunicaciones con el resto de las direcciones y con la Universidad, 54,55% y 63,64%, respectivamente, de los encuestados en Finanzas afirman mantener comunicaciones con estas instancias.

Después de la Dirección de Tecnología de la Información, este es el segundo departamento con mayor inconformidad con la forma como se llevan las comunicaciones interdepartamentales. Esta inconformidad está apoyada por la información obtenida en la entrevista a su Director en la que calificó como *Bunkers* a las otras dependencias administrativas.

Estas dificultades pueden ser explicadas por: barreras de tipo administrativo, relacionadas a las estructuras y flujos (no existen manuales de procedimiento o definiciones de cargo que regulen la interacción); barreras de juicios de valor (según la Directiva, Finanzas es un departamento que se ve en la obligación de dar muchas negativas); o incluso problemas de lenguaje por tratarse de un área muy técnica o específica que no todos los empleados del resto de las divisiones maneja (Krohling, 2003).

Se repite el mismo cuadro que en las otras Direcciones en cuanto a conocimiento de la gestión del Vicerrectorado. Existe un desconocimiento de los planes de acción a futuro. Igualmente, los trabajadores no conocen las herramientas y planes de gestión de la Dirección.

6.6.6. Dirección General de Proyectos

Esta Dirección se caracteriza por ser la más pequeña en cuanto a número de personal. Sin embargo, maneja una gran cantidad de proyectos.

La estructura interna es simple. La comunicación fluye entre sus cuatro integrantes principalmente cara a cara, por teléfono y por correo.

Se comunican activamente con el resto de los departamentos y la Comunidad Ucabista. Como característica común para toda la muestra, resalta que aún tratándose de un departamento pequeño existen discordancias entre la existencia de formatos y entregas, y entre los valores y las fortalezas de la Dirección.

Nuevamente, se evidencia la falta de conocimiento por los proyectos del Vicerrectorado Administrativo más allá de los que se manejan internamente.

Una de las inquietudes reflejadas, durante la entrevista y las respuestas del cuestionario, es la falta de formalidad en los elementos corporativos que conforman la estructura del departamento: misión, visión, descripciones de cargo y manual de procedimientos que enlace al departamento con el resto de las unidades administrativas.

6.6.7. Dirección de Compras

Para el estudio de esta Dirección sólo se cuenta con las respuestas obtenidas de su Director durante la entrevista.

La información sobre la misión y visión no fue suministrada ni por la dependencia ni por la Dirección de Recursos Humanos. Estos dos elementos de la cultura corporativa constituyen las guías para la gestión de una organización (Römer, 1994). En el caso de departamentos que integran una sola unidad -la misión, visión y organigrama- fungen como eslabón para vincular a los empleados con la labor del departamento, y al departamento con el propósito del Vicerrectorado Administrativo.

Para este departamento Biogestión es una herramienta de trabajo importante que facilita el dar respuesta a las diferentes solicitudes que se reciben de toda la Universidad.

Durante la entrevista se observaron respuestas evasivas y negativas a responder preguntas por parte del Director. Dos de las características de las empresas que se comunican eficientemente es que son abiertas, capaces de dar información, y responsabilizantes, capaces de delegar y asumir responsabilidades (Bartoli, 1992).

En el curso de la entrevista se evidenciaron en la actitud y respuestas del Director barreras de comunicación como juicios de valor y diferencias de status.

VII. CONCLUSIONES

Mediante la realización de esta investigación se dio respuesta al Objetivo General de este Trabajo de Grado. Se auditaron las comunicaciones internas e interdepartamentales del Vicerrectorado Administrativo de la UCAB Caracas.

El Vicerrectorado Administrativo es una organización compleja por lo multidisciplinario de sus responsabilidades. Sumado a esto, sus comunicaciones tejen una red con el resto de la Universidad. Lo variado de sus trabajadores y audiencias externas complica el desarrollo y control de una estructura que garantice un flujo adecuado de información.

Uno de los hallazgos encontrados fue la falta de material institucional que sustente la estructura de comunicaciones formales del Vicerrectorado Administrativo y de sus dependencias. Existe un vacío de información sobre procedimientos, funciones, descripciones de cargo, objetivos, planes y metas que afecta la productividad de los empleados.

Por su fuerte vinculación con la estructura esta es una materia de particular relevancia. El que existan bases sólidas sobre qué papel juega cada Dirección en el logro de objetivos comunes permite que todas puedan acoplarse para trabajar. El que cada una defina sus funciones y logre proyectar con sus características proporciona sentido de pertenencia a sus trabajadores y facilita el manejo de las expectativas del conjunto.

Se observó también la falta de canales y medios que permitan que la información baje desde el Equipo Rectoral y luego desde el Directorio hasta los empleados en cada una de las diferentes Direcciones. La creación de estos canales debe reposar sobre una estructura que garantice una alimentación continua hacia las bases del organigrama. Este tipo de comunicación debe ser un área de consideración cada vez que se planifique una estrategia que involucre al Vicerrectorado Administrativo.

Se evidenció también la carencia de comunicaciones que fomenten una cultura corporativa fuerte y trabajen en pro de la imagen del Vicerrectorado Administrativo hacia sus públicos interno y externo. El trabajo constante en esta área es fundamental porque toda organización depende de su entorno y este condiciona en muchas oportunidades el resultado de las acciones que se emprenden.

El trabajo para unificar la identidad del Vicerrectorado y lograr un correcto posicionamiento de cada una de sus Direcciones puede contribuir no sólo con su proyección hacia sus audiencias externas, sino además consolidar un equipo de trabajo mucho más unido, eliminando barreras de comunicación que pueden crearse por juicios de valor o desconocimiento.

Otro aspecto clave es que no existen esfuerzos para prepararse ante posibles crisis. En un entorno como el venezolano, cambiante y lleno de movimientos en materia jurídica y política, es especialmente importante que cualquier organización planifique sus acciones ante una posible contingencia. En esta misma línea, el Vicerrectorado Administrativo sostiene relaciones constantes con entes gubernamentales y está expuesto su funcionamiento a la opinión pública y del estudiantado

Como área de oportunidad existe dentro gran riqueza de materiales para comunicar. Son muchos los proyectos que se plantean cada una de las divisiones y el verdadero reto es conseguir un soporte comunicacional que permita que se conozcan. De esta forma, se lograría no sólo el reconocimiento de la gestión del Vicerrectorado sino además que como equipo pudiesen potenciar las mejoras y trabajar con sinergia.

VIII. RECOMENDACIONES

Existen varios puntos que es importante rescatar para trabajar en ellos:

- Se recomienda el desarrollo y difusión de material institucional, entendido como: misión, visión, valores y objetivos del Vicerrectorado Administrativo y de cada una de las direcciones. Esta información debe ser comunicada con especial énfasis a los trabajadores de estas dependencias, para alinear la filosofía de trabajo y darles una visión global de cómo se engranan sus funciones a las metas del Vicerrectorado Administrativo.
- Dentro de cada departamento debe realizarse una revisión que permita establecer de forma detallada las responsabilidades de cada empleado, los contactos que tiene en el día a día y las herramientas que utiliza para comunicarse. De esta pesquisa puede partirse para la creación de manuales de procedimiento que incluyan contactos y delimitaciones de cargo. Este material debe ser accesible para todos los trabajadores.
- Es importante comunicar el resultado de la evaluación a los becarios de trabajo. Si bien no se trata de empleados regulares el conocer sobre su desempeño significará un mayor compromiso con su trabajo.
- El plan comunicacional de cada departamento debe redimensionarse tomando en cuenta los intercambios de información que se están dando fuera del conocimiento de la gerencia. El contacto con el entorno universitario es un área de oportunidad para proyectar la cultura y fortalecer la imagen del Vicerrectorado Administrativo.

La misma naturaleza del Vicerrectorado Administrativo lo expone a situaciones de crisis. Al tratarse de una dependencia que maneja los fondos de la Universidad y con la responsabilidad de su administración, es necesario avanzar con el desarrollo

de un manual para estar preparados ante las posibles contingencias que podrían presentarse.

X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Fuentes Bibliográficas

- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Bland, M. y Jackson, M. (1993). *Comunicación Eficiente*. Bogotá: Editorial Serie Empresarial: Fondo Editorial Legis.
- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Costa, J. (1993). *Identidad Corporativa*. México: Editorial Trillas: Sigma.
- Fita, J (s.f.). *Comunicación en Programas de Crisis*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Francés (2004). *Estrategia para la Empresa en América Latina*. Caracas: Ediciones IESA.
- Garbett, T. (1991). *Imagen Corporativa, como crearla y proyectarla*. Bogotá: Serie Empresarial – Fondo Editorial Legis.
- Kerlinger, F. y Lee, F. (2002). *Investigación del Comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. (4ta Edición). México: Mc Graw Hill.
- Kreps, G. (1995). *La Comunicación en las Organizaciones*. (2da Edición). EE.UU: Addison-Wesly Iberoamericana.
- Krohling, M. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. (4ta Edición). Brasil: Summus Editorial.
- Libaert, (2005). *El Plan de Comunicación Organizacional*. México: Editorial Limusa.

- Pulgar, L. del (s.f.). *Comunicación de Empresa en Entornos Turbulentos*. Madrid: ESIC.
- Römer, M. (1994). *Comunicación Global: El Reto Gerencial*. Caracas: Editorial UCAB.
- Sanz, L. A. (1996). *Auditoría de la Imagen de Empresa: Métodos y Técnicas de Estudios de la Imagen*. España: Editorial Síntesis.
- Tejada, L. (1987). *Gestión de la Imagen Corporativa: Creación y Transmisión de la Identidad de la Empresa*. Colombia: Editorial Norma.

Tesis de Grado

- Machado y Troncone (2005). *Auditoría de procesos comunicacionales de la UCAB, canalizado desde el Decanato de Desarrollo estudiantil*. Trabajo de Grado para optar al Título de Comunicación Social Mención Comunicaciones Publicitarias, Escuela de Comunicación Social, Universidad Católica de Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Márquez, V. (2005). *Manual de procedimientos y software de adiestramiento para la dirección de Servicios Generales de la UCAB*. Trabajo de Grado para optar al Título de Educación Mención Ciencias Pedagógicas, Escuela de Educación, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Fuentes Legales

- Estatuto Orgánico de la Universidad Católica Andrés Bello. (2001, Junio). Caracas: Publicaciones UCAB.

Folleto

- Plan Estratégico 2007-2011. (2009, Febrero). *Estrategia UCAB*. (1), 1-8.

Fuentes Electrónicas

- Universidad Católica Andrés Bello - *Organigrama UCAB (2006)*. [Página Web en Línea]. Consultado el día 27 de febrero de 2009 en: http://www.ucab.edu.ve/tl_files/informacioninstitucional/organigramanuevo.pdf

ANEXO A

Instrumento – Entrevista No Estructurada

BIOGRAFÍA DEL DEPARTAMENTO

DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO

- CUÁNDO SE FUNDÓ EL DEPARTAMENTO
- A QUÉ SE DEDICA EL DEPARTAMENTO
- MISIÓN ESTABLECIDA
- VISIÓN ESTABLECIDA
- CUÁNTAS PERSONAS COMPONEN EL DEPARTAMENTO
- ORGANIGRAMA

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- CÓMO SE NOMBRA AL DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO / QUIÉN LO POSTULA / QUIÉN ESCOGE O DE QUIÉN DEPENDE LA SELECCIÓN DEFINITIVA DEL DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO
- REQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR LA PERSONA PARA OPTAR AL CARGO
- CUÁNTAS PERSONAS HAN ESTADO EN EL CARGO

COMUNICACIONES

COMUNICACIÓN DENTRO DEL DEPARTAMENTO

CANALES DE COMUNICACIÓN:

- ¿Qué canales usan para comunicarse? - En el día a día, ¿cómo hacen para comunicarse?, ¿de qué forma intercambian información?
- ¿Existe formatos preestablecidos para la comunicación?

MENSAJES QUE SE COMUNICAN:

- ¿Qué tipo de información se comunica dentro del departamento?
- ¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que deba transmitirse?

NIVELES DE COMUNICACIÓN:

- ¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?
- ¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?

MECANISMOS DE CONTROL HACIA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO

- ¿Cómo se le transmite a los trabajadores la información sobre las responsabilidades de su cargo?
- ¿Cómo se evalúa el desempeño de los trabajadores?, ¿Cómo se comunica este resultado a los trabajadores?

COMUNICACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS:

- ¿Con qué departamentos de la Unidad Administrativa se comunica habitualmente?
- ¿Están incluidos entre estos todos los departamentos de los que se recibe información y a los que se les envía información?

Al realizar estas preguntas se discriminará según departamentos mencionados

CANALES DE COMUNICACIÓN

- ¿Qué canales usan para comunicarse? - En el día a día, ¿cómo hacen para comunicarse?, ¿de qué forma intercambian información?

- ¿Existe formatos preestablecidos para la comunicación?

MENSAJES QUE SE COMUNICAN

- ¿Qué tipo de información se comunica hacia los otros departamentos?
- ¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que deba transmitirse?

NIVELES DE COMUNICACIÓN

- ¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?
- ¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?

COMUNICACIÓN HACIA LA UNIVERSIDAD

¿Qué tipo de comunicaciones se realizan hacia la Universidad? – ¿Qué informaciones se transmiten a otros públicos fuera del departamento y de las Unidades Administrativas?

Al realizar estas preguntas se discriminará según departamentos mencionados

CANALES DE COMUNICACIÓN

- ¿Qué canales usan para comunicarse? - En el día a día, ¿cómo hacen para comunicarse?, ¿de qué forma intercambian información?
- ¿Existe formatos preestablecidos para la comunicación?

MENSAJES QUE SE COMUNICAN

- ¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que deba transmitirse?

NIVELES DE COMUNICACIÓN

- ¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?
- ¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?

CRISIS

CONTINGENCIA:

- ¿Ha experimentado el departamento alguna crisis?
- ¿Qué contingencias tienen previstas de acuerdo a las características del área del departamento?
- ¿Qué procedimiento se seguirían en el caso de experimentar una crisis?
- ¿Existe un manual de procedimientos a seguir establecido?

VOCERÍA

- ¿Quién ejerce la vocería por el departamento?
- ¿Varía la vocería dependiendo de la característica de lo que se debe comunicar (relevancia de la comunicación, público al que va dirigida)?

EVALUACIÓN

VALORES:

- ¿Cuáles son los tres valores principales que considera tiene el departamento?

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL DEPARTAMENTO

- ¿Cuáles considera Ud. que son las debilidades del departamento?

- ¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para disminuir las debilidades del departamento?
- ¿Cuáles considera Ud. qué son las fortalezas del departamento?
- ¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para potenciar las fortalezas del departamento?

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO

- ¿Cuáles considera Ud. qué son las debilidades del Vicerrectorado Administrativo?
- ¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para disminuir las debilidades del Vicerrectorado Administrativo?, ¿Cuáles considera que deberían emprenderse?
- ¿Cuáles considera Ud. qué son las fortalezas del Vicerrectorado Administrativo?
- ¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para potenciar las fortalezas del Vicerrectorado Administrativo? ¿Cuáles considera deberían emprenderse?

PROGRAMAS O PLANES FUTUROS COMUNICACIONALES O DE GESTIÓN

ANEXO B

Instrumento – Encuesta

Al responder la siguiente encuesta usted estará colaborando con una tesis de grado de la Escuela de Comunicación Social estipulada en el marco del **Plan Estratégico de la UCAB**. No sienta temor al contestarla puesto que es completamente anónima y confidencial. No le quitará mucho tiempo, sólo siga las instrucciones dadas en cada una de las preguntas. ¡Muchas gracias!

Departamento:	Grado de instrucción alcanzado			
	Primaria ____	Bachillerato ____	Universitario ____	Postgrado ____

Sobre las comunicaciones dentro del departamento: En este apartado se le pide que llene la información de acuerdo a su trabajo e interacción con los trabajadores que integran su departamento.

1. ¿Qué tipo de información se comunica dentro del departamento? Marque con una X **todas las opciones** que considere apropiadas.

Procedimientos operativos	<input type="checkbox"/>	Instrucciones generales	<input type="checkbox"/>
Funciones del cargo	<input type="checkbox"/>	Notificaciones de seguridad	<input type="checkbox"/>
Balance general de la gestión del departamento	<input type="checkbox"/>	Proyectos nuevos	<input type="checkbox"/>
Planes y visión del departamento	<input type="checkbox"/>	Condiciones de trabajo	<input type="checkbox"/>
Despidos e ingresos	<input type="checkbox"/>	Nuevas instalaciones, herramientas o programas de soporte / gestión	<input type="checkbox"/>
Crecimiento y posicionamiento del departamento	<input type="checkbox"/>		

2. ¿Qué canales utilizan para comunicarse dentro del departamento? Marque con una X **todas las opciones** que considere apropiadas.

<input type="checkbox"/>	Correo electrónico	<input type="checkbox"/>	Vía telefónica	<input type="checkbox"/>	Reuniones personales
<input type="checkbox"/>	Reuniones grupales	<input type="checkbox"/>	Plataforma tecnológica	<input type="checkbox"/>	

3. ¿Utiliza formatos preestablecidos para intercambiar información dentro del departamento? (Ej: modelos de informes, formatos de reporte, modelos de cartas, reportes de tareas) Marque con una X **la opción** que considere más adecuada.

Sí No

4. ¿Existe alguna información periódica que se comuniquen dentro del departamento? Marque con una X **la opción** que considere más adecuada.

Sí No

5. A la hora de comunicar informaciones dentro de su departamento, ¿existe algún esquema que le indique un orden de a quién debe acudir? Marque con una X **la opción** que considere más adecuada.

Sí No

- 5.1. De ser afirmativa su respuesta, ¿cómo supo de la existencia de este esquema? Marque con una X **la opción** que considere más adecuada.

<input type="checkbox"/>	Por compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/>	Por instrucciones de un superior
<input type="checkbox"/>	Por la descripción de sus funciones dentro del departamento	<input type="checkbox"/>	

6. ¿Cómo se siente con la forma en la que se comunican los integrantes dentro de su departamento? Marque con una X la **opción** que considere más adecuada.

Muy Satisfactorio	Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Muy Insatisfactorio
-------------------	---------------	--------------------	---------------------

7. ¿Cómo conoció las responsabilidades de su cargo al llegar al departamento? Marque con una X la **opción** que considere más adecuada.

Por compañeros de trabajo	Por instrucciones de un superior
Por la descripción de sus funciones dentro del departamento	No recibí información

8. ¿Son de su conocimiento los resultados de su evaluación anual? Marque con una X la **opción** que considere más adecuada.

Sí No

- 8.1. De ser afirmativa su respuesta, ¿cómo conoce de estos resultados en primera instancia? Marque con una X la **opción** que considere más adecuada.

Por compañeros de trabajo Por su superior

- 8.2. ¿Se siente cómodo con la forma en la que recibe los resultados de su evaluación? Marque con una X la **opción** que considere más adecuada.

Sí No

Sobre las comunicaciones entre los diferentes departamentos del Vicerrectorado Administrativo: En este apartado se le pide que llene la información de acuerdo a la interacción que conoce entre su departamento y el resto de las departamento del Vicerrectorado Administrativo.

1. ¿Mantiene usted comunicación directa con otros departamentos del Vicerrectorado Administrativo? Marque con una X la **opción** que considere más adecuada.

Sí No

2. ¿Con qué direcciones mantiene comunicaciones su departamento? Marque con una X **todas las opciones** que considere apropiadas.

Vicerrectorado Administrativo	Dirección de Servicios Generales
Dirección de Recursos Humanos	Dirección de Finanzas
Dirección de Compras	Dirección General de Proyectos
Dirección de Tecnología de Información (DTI)	

3. ¿Qué canales se utilizan para enviar y recibir información de los departamentos mencionados por usted en la pregunta anterior? Marque con una X **todas las opciones** que considere apropiadas.

Correo electrónico	Vía telefónica	Reuniones personales
Reuniones grupales	Plataforma tecnológica	

4. ¿Se utilizan formatos preestablecidos para intercambiar información con el resto de los departamentos mencionados? (Ej: modelos de informes, formatos de reporte, modelos de cartas, reportes de de tareas) Marque con una X **la opción** que considere más adecuada.

Sí No

5. ¿Cuál de los siguientes tipos de información conoce usted que se comunican entre su departamento y los otros departamentos del Vicerrectorado Administrativo mencionado por usted anteriormente? Marque con una X **todas las opciones** que considere apropiadas.

Misión y Visión	Manuales de procedimiento
Funciones del departamento	Ninguna de las anteriores

6. ¿Existe alguna información periódica que se deba comunicar entre su departamento y los demás departamento del Vicerrectorado Administrativo mencionado por usted anteriormente? Marque con una X **la opción** que considere más adecuada.

Sí No

7. A la hora de enviar y/o recibir información hacia los departamento del Vicerrectorado Administrativo con los que se comunican habitualmente, ¿existe algún esquema que le indique un orden de a quién debe acudir? Marque con una X **la opción** que considere más adecuada.

Sí No

- 7.1. De ser afirmativa su respuesta, ¿cómo supo de la existencia de este esquema? Marque con una X **la opción** que considere más adecuada

Por compañeros de trabajo	Por instrucciones de un superior
Por la descripción de sus funciones dentro del departamento	

8. ¿Cómo se siente con la forma en la que se comunican su departamento con los demás departamentos del Vicerrectorado Administrativo? Marque con una X **la opción** que considere más adecuada.

Muy Satisfactorio	Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Muy Insatisfactorio
-------------------	---------------	--------------------	---------------------

Sobre las comunicaciones hacia la Universidad: En este apartado se le pide que llene la información de acuerdo a la interacción que conoce que existe de su departamento hacia las demás dependencias y comunidad ucabista en general.

1. ¿Mantiene usted comunicación directa con la comunidad universitaria? Marque con una X **la opción** que considere más adecuada.

Sí No

2. ¿Qué canales se utilizan para enviar y recibir información desde su departamento hacia la Universidad? Marque con una X **todas las opciones** que considere apropiadas.

<input type="checkbox"/> Correo electrónico	<input type="checkbox"/> Vía telefónica	<input type="checkbox"/> Reuniones personales
<input type="checkbox"/> Reuniones grupales	<input type="checkbox"/> Plataforma tecnológica	<input type="checkbox"/>

3. ¿Se utilizan formatos preestablecidos para intercambiar información con la Universidad? (Ej: modelos de informes, formatos de reporte, modelos de cartas, reportes de de tareas) Marque con una X **la opción** que considere más adecuada.

Sí No

4. ¿Cuál de los siguientes tipos de información conoce usted que se comunican desde su departamento hacia la Universidad? Marque con una X **todas las opciones** que considere apropiadas.

<input type="checkbox"/> Misión y Visión	<input type="checkbox"/> Manuales de procedimiento para hacer solicitudes
<input type="checkbox"/> Funciones del departamento	<input type="checkbox"/> Ninguna de las anteriores

5. ¿

Existe alguna información periódica que se deba comunicar desde su departamento hacia la Universidad? Marque con una X **la opción** que considere más adecuada.

Sí No

6. A la hora de comunicar informaciones desde su departamento hacia la universidad, ¿existe algún esquema que le indique un orden de a quién debe acudir? Marque con una X **la opción** que considere más adecuada.

Sí No

- 6.1. De ser afirmativa su respuesta, ¿cómo supo de la existencia de este esquema? Marque con una X **la opción** que considere más adecuada.

<input type="checkbox"/> Por compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/> Por instrucciones de un superior
<input type="checkbox"/> Por la descripción de sus funciones dentro del departamento	<input type="checkbox"/>

7. ¿Cómo se siente con la forma en la que se comunica su departamento hacia la universidad?
 Marque con una X la **opción** que considere más adecuada.

Muy Satisfactorio	Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Muy Insatisfactorio
-------------------	---------------	--------------------	---------------------

Contingencia: En este apartado se le pide que llene la información de acuerdo a las eventualidades ocurridas en su departamento.

1. ¿Ha experimentado el departamento alguna crisis? Sí No

2. Su resolución fue: A largo plazo A mediano plazo A corto plazo
 Inmediato

- 2.1. Su resolución estuvo a cargo de:

El jefe de la dirección Equipo nombrado para tal fin Otro (especifique) _____

3. ¿Su departamento tiene prevista alguna contingencia de acuerdo a las características del área en el cual laboran?

Sí No

4. ¿Existe un manual de procedimientos a seguir establecido?

Sí No

5. ¿En su departamento hay una persona designada como vocero?

Sí No

6. De las opciones que aparecen a continuación marque los tres (3) principales valores que posee su departamento.

Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	Compromiso	<input type="checkbox"/>
Sentido de atención al cliente	<input type="checkbox"/>	Responsabilidad	<input type="checkbox"/>
Lealtad hacia la Universidad	<input type="checkbox"/>	Honestidad	<input type="checkbox"/>
Calidad	<input type="checkbox"/>	Servicio	<input type="checkbox"/>

7. Mencione una fortaleza de su departamento _____

- 7.1. Se han elaborado planes para potenciar esta fortaleza Sí No

8. Mencione una debilidad de su departamento _____

8.1. Se han elaborado planes para disminuir esta debilidad Sí No

9. Mencione una fortaleza del Vicerrectorado _____

9.1. Se han elaborado planes para potenciar esta fortaleza Sí No

10. Mencione una debilidad del Vicerrectorado _____

10.1. Se han elaborado planes para disminuir esta debilidad Sí No

11. ¿Conoces los programas o los planes futuros comunicacionales o de gestión del departamento donde trabajas?

Sí No

ANEXO C

Transcripción de Entrevistas

Rafael Hernández - Vicerrector Administrativo

DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO

P: ¿Cuándo se fundó esta dirección?

R: El Vicerrectorado nace prácticamente cuando nace la Universidad. Cuando la Universidad inicia comienza con el Vicerrectorado Académico y el Vicerrectora Administrativo. Estas son, digamos, las columnas que tiene el rector desde que se fundó la Universidad hace 55 años. Y la Universidad se funda en el año 1953.

P: ¿A qué se dedica este Vicerrectorado?

R: Sus funciones son muy amplias. Es el que se dedica a toda la parte administrativa de la Universidad. Maneja todo lo que es la parte financiera, la parte de personal, la parte de infraestructura, la parte de compras, la infraestructura digamos informática, toda la parte de vigilancia, ahora todo lo que la parte de la Ley de Ciencias y Tecnología, la Locti, la parte de auditoría interna de la Universidad. Es decir, toda la estructura administrativa de la Universidad que comprende a todas las Direcciones.

P: ¿Ustedes como Vicerrectorado tienen una misión y una visión definida?

R: Eso lo puedes conseguir dentro del Plan de Desarrollo Estratégico que está coordinando el Vicerrectorado Académico pero que nosotros formamos parte también, y allí dentro de esto está nuestra visión y nuestra misión. Eso puede dártelo la Profesora Aurora Brito, en postgrado, a ella le dejaron la coordinación de este plan estratégico.

Para esta comunicación se elaboró un folleto muy bonito, a lo mejor lo tengo por acá, donde se colocaban los planes con todos los alcances y la misión y visión. Y con todos los objetivos del Plan Estratégico.

P: ¿Cuántas personas componen este Vicerrectorado?

R: No sé. Tendríamos que preguntar unidad por unidad porque hay muchas en cada Dirección, con eso puede ayudarte la Dirección de Personal.

P: ¿Y aquí en la unidad del Vicerrectorado?

R: El Vicerrector, una secretaria, dos becas trabajo y un mensajero.

P: ¿Cómo se nombra el cargo de Vicerrector?

R: Lo nombra el Consejo Fundacional de la Universidad. Es el único cargo que nombra el vicescanciller que es el superior general de los Jesuitas en Venezuela. No lo nombra el Consejo Universitario, no lo nombra el Rector. Lo nombra el Consejo Fundacional a proposición del vicescanciller de la Universidad que es un cargo que La Compañía de Jesús designa para que alguien guarde sus intereses.

P: O sea, es el vicescanciller quien hace la postulación.

R: Exacto. Él lo postula y es el Consejo Fundacional quien lo nombra, no el Consejo Universitario. El Consejo Fundacional es la máxima autoridad de la Universidad que es donde está el Canciller de la Universidad, que es el Cardenal de Venezuela, el vicescanciller que es el mayor de la Compañía de Jesús, está el Rector. A diferencia del Vicerrector académico que sí lo nombra el Consejo Universitario.

P: ¿Qué requisitos consideras que debe tener la persona...?

R: Eso está todo previsto en un librito que es el Estatuto Orgánico de la Universidad, y ahí tienes toda la información. Allí están las condiciones que debe tener el Vicerrector Administrativo, porque sino nos vamos a demorar aquí horas.

P: Y además de esos requisitos indispensables que están en ese libro, ¿qué otras cualidades, aptitudes o habilidades debe tener una persona para ocupar este cargo en tu experiencia?

R: Una persona con estudios de postgrado en administración. Debiera ser una persona egresada de la Universidad, que conozca la Universidad, que tenga sentimientos hacia la Universidad, con conocimientos en administración. Experiencia, una persona que ya tenga experiencia en empresas, en altos cargos. Este es un cargo sumamente delicado, u cargo con muchas ramas. Una persona muy profesional y con amplio conocimiento en administración, y yo diría que debe ser un egresado de la UCAB, con un sentido Ucabista.

P: ¿Cuántas personas han estado antes en este cargo?

R: Estuvo El padre Azagra, el profesor López Casusso y Lorenzo Caldentei. Yo soy el quinto Vicerrector. El padre Azagra fue Vicerrector por diez u once años, y creo que hubo otros padres. Yo debo ser el quinto o el sexto vicerrector.

COMUNICACIONES DENTRO DEL DEPARTAMENTO:

P: Aquí dentro de la unidad del Vicerrectorado, ¿qué canales de comunicación utilizan?

R: Pero, ¿con quiénes?

P: Para empezar con el personal que labora dentro de esta oficina.

R: Teléfono, correo, viva voz. Esos son los canales. Con mi secretaria es con quien tengo comunicación fundamental porque ella maneja al mensajero y a los becas trabajo.

P: ¿Qué tipo de información comparten?

R: La agenda, mensajes, citas. Ese tipo de cosas de las que se encarga una secretaria ejecutiva.

COMUNICACIONES HACIA LAS OTRAS DIRECCIONES:

P: ¿Con qué direcciones te comunicas directamente?

R: Con todos ellos. Hay una reunión semanal, que llamo Comité de Gerencia, todos los lunes a las 9:00 a.m. Una reunión de Directores, justamente con todos ellos. Para que manejemos las actividades de la semana. Luego con cada uno de ellos se van resolviendo los problemas.

Y luego, la otra comunicación importante es con el Rector, con quien tengo comunicación continua. Y con el equipo rectoral.

El equipo rectoral lo conformamos el Rector, los tres Vicerrectores, que somos el de Guayana, la Vicerrectora Académica, el Vicerrector Administrativo y la Secretaría General. Mantenemos una comunicación formal una vez a la semana, los lunes a las 8:00 a.m., que es lo que llamamos el Café Rectoral, que es una reunión formal, y luego, informalmente.

La comunicación diaria se da por teléfono, por mail. Eso hacia arriba e igual con el resto de mis Directores. Hay otras reuniones también que son con los Decanatos, no llevo casi a los Directores de Escuela porque la llevo con los Decanatos para

transmitan también la información hacia las Escuelas. Con ellos tengo una reunión más o menos formal que es cada 15 días, que es un almuerzo que tenemos antes de que haya Consejo Universitario. El Equipo Rectoral almorzamos con los Decanos, es un almuerzo de trabajo donde hay una comunicación formal, y luego la comunicación menos formal que cada vez que hay un problema yo me reúno con los Decanos, con los Directores de Escuela como te dije me reúno menos guardando el orden jerárquico.

P: ¿Existen formatos preestablecidos para estos contactos con otras Direcciones? O por ejemplo, después de estas reuniones, ¿se deja algo por escrito...?

R: No. Cada uno lleva su agenda de observaciones y semana a semana se ve el estatus de cómo van las cosas.

P: ¿Cómo transmites a tus Directores cuáles son sus responsabilidades?

R: Todo eso está tabulado completamente en un manual de cargos que hay cuáles son las descripciones y cuáles son las responsabilidades de su cargo.

P: ¿Yo podría tener acceso a esa información?

R: Sí. Todo eso creo que está metido dentro del Estatuto Orgánico de la Universidad.

P: La comunicación con las otras Direcciones, ¿es exclusiva de los Directores o alguien más tiene comunicación directa contigo?

R: Cualquiera puede hablar conmigo. Esto es una política de puertas abiertas totalmente. Si alguna de las personas de las diferentes Direcciones quiere hablar conmigo, yo manejo una agenda. Mis Directores tienen puerta franca completamente. Cualquier otra persona que maneja con mi agenda, mi secretaria los anota.

Siempre lo comunico a mis Directores. Por ejemplo, si una persona de Personal quiere hablarme, yo llamo a al Director y le comunico que tal persona quiere reunirse conmigo y le pregunto si sabe sobre qué quiere hablarme. Si me dice que no, bueno, espero la cita, pero que ellos siempre sepan que alguien vino a hablar conmigo. No recibo nada oculto. Yo les digo mira: “Fulano de Tal viene hablar conmigo” y normalmente ellos me dicen: “Bueno, sí, tiene un problema personal, o necesita ayuda con tal cosa”. O “No, no tenía idea” y dependiendo de lo que me digan lo hablo luego con ellos, si es una cosa personal bueno queda entre nosotros y si es una cosa institucional sí la informa a mis Directores.

Pero yo, digamos, mantengo siempre mi puerta abierta. Yo también mantengo comunicaciones con los estudiantes. Yo me reúno una vez al mes en la Casa del Estudiante, un lunes a las 12:00 a.m., con los dirigentes estudiantiles, para recibir quejas, solicitudes. Por problemas en los baños, problemas con las distancia, ha aumentado la cantidad de robos, esas son cosas que manejo con la directiva estudiantil.

P: Tengo entendido que se hacen evaluaciones a los trabajadores...

R: Se hacen evaluaciones al personal técnico, profesional y administrativo. No se evalúa a todo el mundo.

P: Y, en este sistema de evaluaciones, ¿evalúas solamente a los directores?

R: Sí.

R: ¿Ellos tiene acceso a esas evaluaciones?

R: Claro porque tiene que firmarlas después. Esas son evaluaciones que desarrollan Recursos Humanos y como tú debes saber van atadas a una bonificación, y para que eso sea válido el evaluado tiene que firmar la evaluación.

COMUNICACIÓN HACIA LA UNIVERSIDAD

P: Hablamos sobre reuniones con los estudiantes y Decanatos, ¿con quién más te comunicas dentro de la comunidad Ucabista?

R: Formal, con el Consejo Fundacional, con la Fundación Andrés Bello, formo parte de la Fundación, soy Vocal de la Fundación Andrés Bello. La Fundación se reúne dos veces al año y yo formo parte de la Directiva.

Este un cargo con el que se comunica el quiera. Yo en esta oficina recibo desde la señora que barre que tiene algún problema hasta los Folmer que vienen a hablar conmigo. Yo recibo todo el espectro de comunicaciones.

CRISIS:

P: ¿Ha experimentado el Vicerrectorado alguna crisis?

R: Sí, bueno las situaciones típicas que se presentan, por ejemplo, en las discusiones de los contratos colectivos, con los sindicatos. La palabra crisis es muy amplia, creo que crisis, como tal, no. Yo tengo como Vicerrector apenas un año y medio, y antes Caldentei estaría como once años, y desde que recuerdo no ha habido una crisis, sí situaciones adversas. Pero crisis en cuanto a huelgas, o que el personal quiera destituir al Vicerrector, no. Todo se resuelve, hemos tenido situaciones fuertes, donde cada uno quiere exponer su punto de vista, pero somos un equipo compacto, un equipo homogéneo, un equipo que trabaja muy bien. Somos también un equipo nuevo: el Director de Recursos Humanos es bastante nuevo, al Director de Finanzas hace apenas un año que lo conseguí, esta la parte de lo que era el CAI, la parte de sistemas ahora se está convirtiendo en una sola unidad.

P: ¿Tienen alguna crisis prevista para la que se preparen o un manual de procedimientos en caso de una crisis?

R: No, no lo hay.

P: Ahora, ¿quién sería el vocero del Vicerrectorado Administrativo en un momento de crisis?

R: Depende de la crisis. Pero el vocero del Vicerrectorado es el Vicerrector. Si el Vicerrector no está sería el Rector. O sea, no hay un Sub-Vicerrector. No puede decirse que como no está el Vicerrector el Director de algún departamento asume el Vicerrectorado. Si el Vicerrector no está el Rector asume el cargo.

P: Y en el caso de que sea una de las Direcciones la que presenta el problema, ¿quién asume la vocería?

R: El Vicerrector. Por ejemplo, si se presenta una contingencia mañana con Finanzas, el Vicerrector asume el papel del Director de Finanzas.

EVALUACIÓN:

P: Tres valores del Vicerrectorado Administrativo.

R: Ser Ucabista, el sentimiento hacia la Universidad. Claridad en todos los procesos y acciones. Y luego, aglutinar de algún modo, porque es una labor tan diversa que tienes que ser como una resistencia, como un ente catalizador para que no se formen crisis, catalizador de las acciones. Tienes que intervenir para que no haya problemas entre el sindicato, problemas con los profesores, con los estudiantes, eres muy catalizador.

Con lo cual necesitas mucha paciencia, mucha entrega, este es un cargo que no debiera ser para una persona muy joven sino ya como en mi caso con cierta juventud

acumulada, pero tampoco viejo porque tienes que trabajar mucho. Sí alguien que tenga paciencia, que tenga razonamiento, que ya tenga experiencia. Este es un cargo que no puede llevar alguien con mucha fogosidad porque se vuelve loco.

P: O los vuelve locos a todos, ¿no?

R: Los vuelve locos a todos.

P: Fortalezas del Vicerrectorado.

R: El equipo que tiene. Un equipo de Directores completo es una fortaleza. Otra es el apoyo institucional del Equipo Rectoral. Para abajo todos los Directores y hacia arriba el Equipo Rectoral, que hemos logrado ser un equipo muy unido.

P: ¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para potenciar esas fortalezas?

R: Sí. Estamos analizando la creación de subcomités, además del Directorio que tengo, estamos pensando en crear un Directorio de Adquisiciones, eso va a arrancar pronto. Se va a encargar de todas las compras agregando metodología para comprar, para procesar.

Hay ya un Comité Técnico Informático que va a analizar conjuntamente con los Directores del área toda la parte de informática.

Hay también una relación muy importante, a través de la Dirección de Personal, en la formación profesional de la gente. Hasta ahora nosotros en la Universidad hemos estado pendientes de la formación académica de los profesores pero no de la formación profesional de la gente: cursos para las secretarias, cursos para obreros, cursos para los contadores. No son docentes pero su capacitación es importante.

P: ¿Y las debilidades del Vicerrectorado Administrativo?

R: Una de las debilidades del Vicerrectorado es la naturaleza del trabajo. Si todas las cosas están bien hechas pues nadie dice nada: si no hay papel en el baño todo lo notan, pero si hay nadie se da cuenta.

Hay una debilidad que creo que alcanza a toda la Universidad y es que las comunicaciones no son las idóneas. Por ejemplo, yo te hablaba de que yo me comunico con los Decanos pero hay mucha información que no llega a las Escuelas.

Se ha buscado la manera de tener canales formales de comunicación. Se hacen reuniones dos veces al año en el Aula Magna con todos los profesores para hablar del presupuesto, pero tú te sorprendes al ver que muchos no están enterados.

Un problema asociado es la comunicación incorrecta. Tienes al Rector enviando comunicados a la Universidad y la información de una forma u otra no llega. Y también los alumnos no tienen información importante sobre becas y todo ese tipo de cosas.

P: ¿Y acciones puntuales que se estén tomando para disminuir esas debilidades?

R: Sí, bueno tú eres un ejemplo de ello. A través de la Escuela de Comunicación Social estamos trabajando, desde la incorporación de la Profesora Polesel, estamos trabajando varios proyectos fuertes para estudiar esto.

Estamos trabajando en una campaña de comunicación entre los estudiantes de comportamientos y de apoyo a la infraestructura del Campus. Tenemos habilitados unos recursos para mantenimiento y de pronto la gente, todo el mundo, ensucia más de lo que nosotros podemos recoger. Personas y estudiantes, están comiendo algo y de pronto se paran y dejan allí toda la suciedad. Los baños... esta misma mañana entré al baño de damas a inspeccionar y uno consigue cualquier horror allí. Esto afecta la imagen de la Universidad.

Con esta campaña también, por primera vez, hemos sentido un apoyo incondicional en la Escuela de Comunicación Social.

La otra cosa que es importante es la parte del Plan Estratégico Corporativo, el cual se está haciendo con mucha seriedad, y que va a garantizar la parte estratégica de la Universidad. Por parte de este Vicerrectorado llevamos desarrollado un plan de infraestructura, que llamamos el Plan Maestro de Infraestructura, proyectado a los próximos 10 años para el crecimiento de las instalaciones. La biblioteca es algo que pronto va a dar resultados, el tema del estacionamiento se solucionó con el estacionamiento nuevo, y tenemos, digamos, un Plan Maestro para Construcción donde ahora estamos trabajando en el área de galpones donde viene un edificio con un gimnasio arriba, un gimnasio cubierto.

Ya sabemos lo que vamos a hacer de aquí a 20 años y lo que es más importante tenemos los permisos de la alcaldía para llevar a cabo ese Plan Maestro. Desde hace dos años este plan viene estructurándose completamente.

P: Evaluemos brevemente las fortalezas y debilidades de cada una de las Direcciones...

R: Eso no lo puedo hacer.

P: Y al menos una fortaleza y una debilidad de cada uno.

R: Es que todas las direcciones son 8 y en este instante no podría decirte eso.

P: ¿Y en general?

R: Todas son fuertes, las debilidades son puntuales y son cosas que no atrevería a decir así. Eso lleva un pensamiento más allá. Lo que puedo decirte es que todos mis Directores son excelentes, sino no estarían allí. Son muy eficientes. Comienzo cada

día con mucho dinamismo y ellos igual. Todos están muy bien evaluados y si hay alguna falla se corrige.

P: Ya hemos conversado sobre varios planes de gestión y comunicación que se están llevando a cabo, ¿existe algún otro que no hayamos abordado?

R: No, ese es nuestro esquema de trabajo.

Ángel Finoncchiaro - RRHH

DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO:

P: Ángel, ¿cuándo se fundó el departamento?

R: El departamento empezó al fundarse la universidad. Es decir, lo primero que necesitas para empezar una empresa es personal. Antes este estaba más asociado a administración y se llamaba administración de personal o algo así. Luego sí queda sólo como RRHH.

P: ¿A qué se dedica este departamento?, ¿qué hace?

R: Aquí nos encargamos del pago de nómina tanto a docentes, empleados y profesionales.

Esto incluye el pago de todos los beneficios que exige la ley.

También del reclutamiento y selección de personal, esto para la parte administrativa digamos de la universidad, porque el personal docente no lo escogemos aquí pero sí validamos su entrada. Cada vez que alguna unidad necesita de un recurso, pasa una solicitud a este departamento y nosotros ubicamos y evaluamos un profesional indicado para el cargo.

Por otra parte está la formación de personal. Igualmente, la parte docente la lleva un comité especial, pero desde aquí formamos al resto del personal de la universidad.

P: ¿Existe una misión y visión establecida para el departamento?

R: Sí. Bueno, no la tengo aquí en físico en este momento.

P: ¿Cómo me podrías hacer llegar esa información?, ¿vía mail?

R: Sí, escíbeme un correo para tenerlo presente.

P: Ok. ¿Cuántas personas componen el departamento?

R: Ahorita somos 12 personas.

P: ¿Tienes un organigrama que puedas darme?

R: Justamente estaba repasándolo. Si quieres cópialo aunque es posible que haya cambios.

Como verás está el director y luego seis divisiones. Un coordinador de beneficios, un administrador de personal, un administrador de formación, un encargado de selección y compensación y contador. Recuerda que como llevamos nómina es importante el apoyo contable.

P: ¿Cómo se nombra al director de Recursos Humanos de la universidad?

R: Lo nombra el rector de la universidad.

P: ¿En tu caso quién te escogió?

R: Ya yo tenía 15 años en el departamento y era el segundo al mando luego de la directora anterior (ella estuvo por 42 años en el cargo). Así que para el vicerrector era lógico que yo la sucediera.

P: ¿Qué requisitos debe tener una persona para optar al cargo?

R: Debe ser un profesional en relaciones industriales o administración con un post grado en Recursos Humanos. Es muy importante que sea organizado y una persona abierta a escuchar, alguien amable. El trabajo en este departamento te lleva a interactuar con personas constantemente y manejar muchas solicitudes e informaciones.

COMUNICACIONES:

DENTRO DEL DEPARTAMENTO:

P: ¿Qué canales utilizan para comunicarse dentro del departamento?

R: ¿Dentro del departamento? Verbalmente. Somos pocos en una oficina pequeña como verás, y es fácil acercarte al otro para comunicarte. También pasamos correos cuando necesitamos enviar informaciones más complejas o exactas.

P: ¿Existen formatos preestablecidos para esta comunicación?

R: No.

P: ¿Qué tipo de información se maneja dentro del departamento?

R: Sobre el trabajo en general. Discutimos casos. En RRHH todos los casos son muy específicos. No existe un manual de reglas porque son situaciones que debes analizar de forma individual. Por eso es importante que la comunicación sea abierta.

P: ¿Hay alguna comunicación periódica que deban realizar?

R: No, realmente. O sea, lo importante es mantenernos informados todos del status de los casos.

P: ¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?

R: No. Aquí yo tengo las puertas abiertas, todos interactuamos como iguales, cada uno en su área, pero a la hora de comunicarnos no hay una jerarquía.

P: ¿Existe alguna barrera de la comunicación?

R: No.

P: ¿Cómo se les trasmite a los trabajadores la información sobre sus responsabilidades?

R: De manera verbal. Aunque existen las descripciones de cargo por escrito siempre se conversa con las personas para informarles y discutir sobre lo que va a ser su trabajo.

P: ¿Cómo se evalúa el desempeño de los trabajadores?

R: Existe un instrumento que se aplica para los empleados de la universidad anualmente. De hecho el desarrollo de esa herramienta es responsabilidad de RRHH. Yo lleno esas evaluaciones esas mismas evaluaciones para el personal de esta dirección.

P: ¿Y conocen tus supervisados los resultados de esas evaluaciones?

R: Por supuesto. Deben discutirse con cada uno y explicarles con qué base fueron evaluados de esa forma. Además, de esa evaluación dependen las bonificaciones anuales que da la universidad.

COMUNICACIÓN ENTRE LOS DEPARTAMENTOS:

P: ¿Con qué departamentos de la Unidad Administrativa se comunica habitualmente?

R: Con todos. Especialmente, con finanzas y con el vicerrectorado académico y administrativo.

P: ¿Con cada uno de esos departamentos, qué canales utilizas para comunicarte?

R: Principalmente, cara a cara en reuniones. También vía mail si son solicitudes o comunicaciones más extensas y precisas. Eso es con los vicerrectores y finanzas. Con los otros departamentos y el resto de la universidad utilizó Biogestión. También la información sobre nómina se envía en papel.

P: ¿Utilizas formatos pre establecidos para comunicarte con ellos?

R: Para algunas cosas como los reportes de nómina, la información sobre prestaciones y el envío de valijas.

P: ¿Qué tipo de información comparten con los diferentes departamentos?

R: Me envían solicitudes de personal, dudas y consultas sobre casos, igualmente les damos respuesta a estas solicitudes y les informamos sobre la nómina.

P: ¿Hay alguna información periódica que deba transmitirse a algún departamento?

R: Principalmente información sobre pagos y retenciones. Esa es periódica. Los empleados deben firmar sus recibos de pago, reciben liquidaciones, reciben utilidades.

P: ¿Existe una jerarquía de comunicación?

R: El departamento está dividido como te mencionaba antes y cada grupo está dedicado a una parte específica. Dependiendo del área cada uno se comunica con el interesado. Por ejemplo, antes de mi ascenso yo llevaba la nómina de Guayana y Coro, y aún cuando inquietudes sobre este tema se dirigen automáticamente a mí.

COMUNICACIÓN HACIA LA UNIVERSIDAD:

P: ¿Qué tipo de comunicaciones utiliza hacia la universidad?

R: Información sobre nombramientos y pagos principalmente.

P: ¿Qué canales utilizas?

R: Correo. La intranet de Biogestión. Con los profesores es que tenemos problemas de comunicación. Muchos docentes se niegan a utilizar el correo interno que es la forma más efectiva de alcanzarlos. Se quejan de la calidad del servicio y de que

apenas recibes dos mails ya tienes la cuenta llena. La verdad es que no es muy amigable; es algo en lo que debe trabajarse.

Uno de los proyectos que tenemos es reservar un espacio en las carteleras de las escuelas para RRHH. De esta forma, los profesores podrían estar mejor informados.

Recuerda que RRHH se parece a Finanzas porque aquí tiene que haber respaldo físico para todo; así que la mayoría de las cartas y recibos se entregan en los buzones de las escuelas, impresos.

P: ¿Existen formatos?

R: Sí, o sea, toda la comunicación impresa como las cartas ya tiene un formato en el que vaciamos simplemente los datos.

P: ¿Alguna comunicación periódica?

R: Sí. Cada quincena el docente debe firmar su recibo. Siempre se comunican los aumentos. Siempre se informa del depósito de utilidades. Son periódicas pero dependiendo de la fecha.

P: ¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?

R: Sólo yo envío esas comunicaciones al resto de la universidad. Los directores y decanos normalmente acuden a mí y los profesores, profesionales y empleados al área específica que se encarga, dependiendo de la solicitud.

CRISIS:

P: ¿Ha experimentado alguna crisis el departamento?

R: No.

P: ¿Qué otras contingencias tienen previstas?

R: La verdad es que el esfuerzo está puesto en trabajar con tiempo y planificación para no tener que enfrentar crisis.

P: ¿Qué procedimiento seguirían en caso de una crisis?

R: No existe un plan de acción. Tratamos de cubrirnos, por ejemplo, DTI guarda un respaldo completo de la información del departamento, un backup de todos los archivos y ese tipo de cosas.

P: ¿Quién ejerce la vocería del departamento?

R: Yo. De hecho, todas las comunicaciones que salen del departamento yo estoy al tanto de ellas y de cierta forma las apruebo y les doy seguimiento.

P: ¿Varía esto dependiendo de la relevancia o a quién se comunica?

R: De tratarse de algo muy importante es el vicerrector el que se comunica.

P: ¿En caso de que tú no estés?

R: El vicerrector.

EVALUACIÓN:

P: ¿Cuáles son los principales valores que consideras que tiene este departamento?

R: Responsabilidad, colaboración y sentido de atención al cliente.

P: ¿Cuáles son las fortalezas del departamento?

R: Tenemos un buen equipo: nos entendemos muy bien, es un grupo multidisciplinario que puede dar respuestas con enfoques de diferentes áreas y así podemos también integrar visiones.

P: ¿Qué acciones se están tomando para potenciar estas fortalezas?

R: Como departamento seguimos invirtiendo en la formación del personal. No sólo tratamos de capacitar al equipo sino especializarlo para crear expertos en cada materia.

P: ¿Cuáles son las debilidades del departamento?

R: Hay dos temas principalmente: un problema de espacio físico, como verás la oficina es muy pequeña y los archivos ya casi no caben; y un problema de falta de personal. Por supuesto que una cosa condiciona la otra. Hasta no mudarnos no puede habilitar otro recurso ni siquiera si tengo la aprobación para hacerlo.

P: ¿Existen acciones puntuales para mejorar las fallas?

R: Más o menos. Existe el apoyo de finanzas pero la realidad es que lo del espacio nos limita mucho para mejorar actualmente.

P: ¿Cuáles son las fortalezas del vicerrectorado administrativo?

R: Es un vicerrectorado cercano y accesible. Puedes acercarte con dudas o con propuestas y siempre serás atendido, aún cuando las cosas no puedan resolverse a corto plazo, el espacio para expresarte existe.

P: ¿Acciones que esté realizando para potenciar esas fortalezas?

R: Bueno, se sigue manejando un calendario de encuentros y de comunicaciones continuas como siempre.

P: ¿Cuáles son las debilidades del vicerrectorado administrativo?

R: Abarca demasiadas cosas. Es muy amplio y por lo tanto es difícil de manejar. O sea, no puedes estar sobre tantas cosas y llegar a supervisar de forma eficiente a todas.

También es un momento de cambios. El vicerrector actual sólo tiene un año y pocos meses en el vicerrectorado y se han dado varios cambios de autoridades. Digamos

que la estructura se está asentando. Por ahora no hay mucho más que hacer que seguir acoplándonos.

P: ¿Qué planes de comunicacionales o de gestión tiene a futuro el departamento?

R: Actualmente se están trabajando tres iniciativas:

La primera, es un manual de reclutamiento, para dejar por escrito y normado todo el proceso de reclutamiento y selección del personal. Estas son normas que ya existen pero nunca se habían conformado en un manual o libro de guía.

La segunda, es mejorar la comunicación con los docentes. Una parte de este plan son las carteleras en las escuelas y la otra es la creación de nuevos espacios donde hacerles llegar información.

Por último, una de las analistas del departamento está realizando su tesis de postgrado en comunicaciones y está estudiando el tema comunicacional dentro del departamento y hacia la universidad. Los hallazgos de este trabajo serán utilizados para mejorar la comunicación en el departamento.

P: Muchas gracias, Ángel, por tu ayuda.

R: No dudes en contactarme para cualquier otra cosa.

José Gregorio García – Director del Tecnología de la Información

DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO

P: ¿Cuándo se formó este departamento y cuándo llegaron a la conclusión que debían fusionarse?

R: A ver... Para muchos esto debió fusionarse hace mucho tiempo, porque no estaba muy bien delimitado y se cruzaban muchas de las funciones de cada departamento desde que se creó el CAI, ya que inicialmente estaba lo que se llamaba CTS, digamos que es el departamento original de lo que es la parte de sistema de la universidad y nace el CAI, en el 92 – 93, vino como un proyecto de montar las redes en la universidad; ok, lo que pasa que el CAI se concibió inicialmente como una unidad para lograr incorporar el uso de la informática dentro del campus; o sea, propiciar mucho más la incorporación del uso de la informática en la academia, de hecho proyectos más vinculados con como introducir el uso de la informática dentro de la academia. Digamos que eso fue el empuje inicial, ok, que se planteo en el CAI, poner disposición herramientas para los estudiantes, poner a disposición de herramientas para los profesores, ok, lograr un nivel de alfabetización, si se quiere llamar así de la informática, ok, en prácticamente todos los miembros de la universidad, ok, luego de esa primera etapa nace lo que es el proyecto que hoy en día es el centro de estudios en línea, toda la parte de formación semipresencial y a distancias nació también en el CAI.

Al mismo tiempo íbamos como fortaleciendo todas esas herramientas de comunicación o herramientas que digamos permiten fortalecer esas actividades del día a día. Llega un momento en que bueno, de alguna manera u otra lo que era el antiguo CTS solamente se estaba dedicando a tres grandes sistemas: el sistema de control de estudios, el sistema de nómina y el sistema de finanzas o administración. Todo el resto de las cosas era responsabilidad del CAI. Que pasa, que de alguna manera los sistemas corrían en las redes que era responsabilidad del CAI, para fortalecer también los mismos sistemas de estos tres sistemas que son eje principal, había como que aprovecharse también de todas esas bondades que tenían lo que por otro lado el CAI había hecho como lo eran: la página web, todo el portal de entrada de la universidad, las herramientas de comunicaciones; entonces bueno se terminó de tomar la decisión de unificar los departamentos y aprovechar las dos cosas que tenían ambos para tratar de fortalecer y digamos sacar lo mejor que tenían los dos recursos.

Quizás estuvo en la cabeza de las autoridades de hace mucho tiempo, pero efectivamente se toma la decisión este año pasado, todavía este año académico quizás también impulsado de que vienen cambios de todas las autoridades o cambio de vicerrectores, vicerrectora; y bueno en general digamos que con esta nueva entrada de las autoridades decidieron incurrir en estos cambios, y uno de esos cambios fue la unificación de esos dos departamentos.

P: ¿Cuál es ahora la fecha de inicio del departamento?

R: La fecha de inicio digamos que es formalmente en noviembre del año pasado, en el 2008.

P: ¿Cuántas personas componen actualmente al departamento?

R: Hay un grupo de profesionales, que lo componen casi todo ingenieros, comunicadores sociales y gente de relaciones industriales, ese es como un nivel. Está otro grupo que son empleados, que son las personas que nos apoyan a nosotros y son

los responsables de todos los servicios que damos nosotros en los laboratorios de la universidad, son los encargados de las salas de los laboratorios. Y está otro grupo que son los estudiantes, que son los que nosotros llamamos beca trabajo. El grupo total somos como 50 ó 52 personas, el número exacto no me lo sé; pero estamos más o menos en ese orden, de ese número importante, los números más importantes son los de beca trabajos y los empleados, ahora de profesionales como tal, debemos estar en el orden de 14 personas.

P: ¿Quién escogió el cargo del DTI?

R: Los nombramientos formalmente los hace el rector, lo que pasa es que el DTI depende del vicerrectorado administrativo, y realmente mi jefe es el vicerrector administrativo. Es decir, el nombramiento es a solicitud del vicerrector administrativo. El vicerrector postula y el rector finalmente decide.

P: ¿Qué requisitos se debe tener para optar al cargo de director del DTI?

R: Formalmente, no sé que requisito se debe tener porque no hay un requisito establecido. Porque digamos la oportunidad que tengo yo de ser director de esto es quizás es porque ya venía siendo director del CAI.

P: ¿Cómo esto fue una fusión, anteriormente cuántas personas ejercieron el cargo como director de los departamentos CAI y CTS?

R: Del CAI, exactamente tres personas, ok. El que inició el proyecto se llamaba Filippo Fabrocini, un ingeniero italiano que propició todo el desarrollo de la red, el duró digamos que como director, porque esto aún era proyecto, aún no tenía el nombre de CAI (Centro de Aplicación de la Informática), pero es el que dio inicio al proyecto; el duró más o menos como año y medio.

Después vino el segundo director, que fue Ángelo Chirinco, y él duró aproximadamente cuatro años, cuatro años y medio. Y después continué yo, bueno hasta el año pasado que me nombraron director del DTI.

En cuanto al CTS, digamos que mi memoria va a dos directores atrás. El director con el cual estuve compartiendo estos 15 años que tengo trabajando en la universidad ha sido Daniel Graterol, ok, y antes de él era el profesor Manuel Gaspar, ok, digamos que antes de Manuel Gaspar realmente desconozco, pero digamos que ahí están los últimos 20 años.

COMUNICACIONES:

DENTRO DEL DEPARTAMENTO:

P: ¿Ahora en función al departamento como tal, cómo hacen para comunicarse día a día dentro del departamento?

R: Bueno, hay mucha comunicación personal, porque bueno digamos como ves el departamento, como ves, no es cerrado, no son oficinas cerradas, es abierto; y buenos estamos todos este digamos concentrados en un solo espacio. Entonces hay mucho de acercarse a los escritorios y conversar por un lado, y por el otro está el correo, que es básicamente lo que usamos. Y bueno ya las comunicaciones propias del compartir el día a día en el almuerzo, o sea, uno almuerza pero también habla de cosas del trabajo y en el compartir del día a día.

P: ¿Y en función a los correos, existe un formato preestablecido para la comunicación?

R: No.

P: ¿Qué tipo de mensajes se suelen comunicar?

R: Nos comunicamos básicamente todas aquellas cosas que necesitan que quede ahí anotado como pendiente, digamos como, recuerda que el fin de semana tenemos que hacer tal cosa; si hay alguna reunión que vamos o tengamos que asistir o que tenemos cuadrada, mira recuerda que tal fecha es la reunión; también lo usamos para mandar documentos, o sea, cualquier documento como una minuta, un documento que hay que revisar o analizar, todo eso se manda por correo.

Los correos que recibimos en cuanto a fallas o reportes, todo eso pasa y algunas veces esos correos circulan entre nosotros, porque bueno a lo mejor es alguien que tiene que darle respuesta de eso.

P: ¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que tenga que transmitirse?

R: Periódica que tenga que transmitirse, en este momento no. Se está trabajando en un proyecto, es decir, digamos hay dos (...) hay una especie de periódico digital, si una revista digital, ok, que se llama Factum, que nosotros la sacamos mensual, ok, y que digamos lo desarrollamos acá, y tiene como tres áreas de información, uno que tiene que ver con la parte de proyectos hacia la comunidad, uno que tiene que ver con el área de la tecnología y otro que tiene que ver con, este, el tercero es en el ámbito de educación, pero no solamente de de tecnología aplicada, sino en general.

P: ¿Es interno en el departamento?

R: No, de hecho es hacía toda la comunidad. Hay muy poco, más bien, de información nuestra; creo que es más bien información general para toda la comunidad.

Adicionalmente a eso, hemos arrancado a partir del mes pasado, una iniciativa de sacar bimensualmente, un reporte de los avances y los desarrollos de nosotros mismos, internos. Y eso sí, va a ser un trabajo interno, se está ahorita desarrollando el

primer capítulo, que va a ser interno y que saldrá bimensualmente. Es un poco recoger cuales han sido los logros del departamento, que proyectos se han terminado, en que andamos; porque de una manera u otra hemos crecido, y un poco para que todos estén al tanto de cómo van las iniciativas de cada quién.

Adicionalmente si hay como una estructura de reuniones, y a manera de estructura de reuniones, que circule una información formal, o sea, hay una minuta de la reunión, que vamos a hacer.

P: ¿A esas reuniones va todo el departamento?

R: No, en esas reuniones son conmigo, yo con, lo que pasa es que no tienes el organigrama, son digamos con los coordinadores y jefes de unidades, yo no me reúno con los grupos, ellos a su vez tienen su propia dinámica de cómo reunirse con su equipo.

P: ¿Ahí me viene otra pregunta, existe algún tipo de jerarquía para la comunicación?

R: A ver, ¿en qué sentido? ¿A qué te refieres?

P: En vista de que usted se reúne con los coordinadores y jefes de unidades, ¿ellos a su vez tienen que transmitirle la información a su departamento, a su grupo?

R: Sí, si realmente las reuniones más con ellos básicamente son reuniones de status de trabajo, cómo están las cosas; si hay digamos información que se tenga que conocer en el grupo realmente no existe una jerarquía como tal, es decir, evidentemente puede ser que se haya tomado una decisión que yo tenga que informar al grupo, pero también igual digamos que somos bastante, la estructura bastante plana, realmente una estructura muy plana, con muy pocos niveles, ok, quizás ahorita tiene más niveles por esta unificación de se dio entre los dos departamentos y se generó un nivel adicional, pero realmente digamos que nosotros tenemos básicamente

tres niveles, ok, y son, es bastante plana; entonces realmente no hay una jerarquía de información sino que realmente cualquiera coloca información, bien sea en la página, bien sea digamos en correo, bien sea pone un papel en algún lado alguna cosa; no hay. Pero formalmente evidentemente hay una jerarquía y cosas que yo tengo que decir, el otro tiene que decir.

P: ¿Existe alguna barrera en la comunicación?

R: Sí, o sea, si tenemos dificultades digamos importantes con el tema de la comunicación, no sólo digamos quizás el problema no es tanto en la comunicación interna, ok, entre nosotros, sino de nosotros hacia el mundo exterior, donde yo creo que tenemos una debilidad es nuestra capacidad para decirle a la gente dónde estamos; es decir, qué estamos haciendo, hacia dónde vamos, cuáles son nuestros proyectos futuros, cómo van las cosas, quizás ahí es donde tenemos descuidado el asunto; hacia adentro como te digo es un grupo realmente pequeño, ok, no es una oficina gigantesca, es un grupo pequeño estamos todos en el mismo sitio, y es un grupo que es muy, quizás la palabra unido no es la más adecuada, pero ciertamente somos primero un grupo muy homogéneo contemporáneo, la mayoría tiene bastante tiempo trabajando juntos, nos conocemos; más allá de la relación profesional que hay, también hay una relación de amistad. Eso hace que compartimos más allá del ámbito laboral, entonces bueno, comemos casi todos juntos, de repente organizamos cosas... Entonces ahí fluye, digamos que ahí fluye bastante bien la información.

Y hacia la parte digamos, hacia la parte de abajo también fluye; yo creo que quizás el problema grande es en comunicar hacia fuera. No es solamente del DTI el inconveniente, yo creo que la Universidad tiene dificultades importantes con el tema de la comunicación

P: ¿Cómo se les transmite a los trabajadores la información sobre las responsabilidades de su cargo?

R: En el momento en que se contrató a la persona, o por lo menos la dinámica que ha sido, casi todas las personas que han entrado la mayoría han tenido una entrevista conmigo inicialmente, han pasado por toda una fase de evaluación. En esas entrevistas iniciales es donde conversamos un poco en lo que consiste el trabajo qué es lo que se va a hacer, qué desea uno que haga la persona, y luego, ya una vez que la persona que ha sido seleccionada la persona ya entra en un período de prueba. Durante ese período de prueba uno lo que más o menos lo que va es digamos que ratificando y fortaleciendo un poco más ese conocimiento que debe tener sobre su entorno. Ciertamente, adicionalmente a eso hay unas definiciones y unos documentos de definición de cargos, normalmente no, la verdad es que no lo entregamos; no es que se le entrega a la persona diciéndole esta es tu definición de cargo esto es lo que hay, eso lo tiene la Dirección de Recursos Humanos y existe el documento; pero realmente es un documento; que yo diría que hasta interno, porque casi a ningún empleado se le da.

También, la verdad es que el tipo de trabajo que nosotros hacemos acá es un trabajo en su gran mayoría es muy poco estructurado, no es un trabajo que tu puedas estructurar muy bien y que tu le puedas decirle a la persona mira esto es lo que usted hace de 8 a 6 de la tarde, digamos que, mucho del trabajo es un trabajo de, por un lado investigación, de revisar, de mantener, de enfrentarse a restos diarios y a fallas diarias; entonces digamos, no es fácil estructurar. Entonces lo que ves en las definiciones de cargos, por ejemplo cuando hablas de un administrador de red, bueno sí, es un administrador responsable de velar que la red esté funcionando bla bla bla, de acometer un conjunto de actividades para que las redes esté digamos estables, pero bueno, digamos que es algo muy general; porque realmente es muy difícil digamos aterrizar en cosas concretas las actividades, porqué, porque bueno administrar una red es básicamente estar pendiente, estar pendiente de qué, bueno no sabes de que: de un ataque, de un virus, de una falla, de las nuevas versiones que hay, de estar leyendo para ver que cosas nuevas se pueden incorporar, o sea, digamos que son cosas que básicamente están bastante generalizadas en todo trabajo, estar pendiente, tienes que leer; y si vas a todos, todos están más o menos así: si ves igual para un administrador

de red le pasa lo mismo, para un administrador de servidor es igual, para un desarrollador de aplicaciones también, o sea, cuál es su responsabilidad, bueno desarrollar los programas a tiempo, bueno pero qué programas, y con qué herramientas, y a qué retos se presenta, bueno depende del proyecto en el que esté trabajando. No es tan fácil estructurarlo como a lo mejor otros tipos de cargos que quizás es mucho más fácil enmarcarlos en actividades.

P: ¿Cómo se evalúa el desempeño de los trabajadores?

R: Existe un instrumento de recursos humanos que es con el que hacemos la evaluación de los profesionales.

P: ¿Esos resultados se les comunican a los trabajadores?

R: Sí, de hecho esas encuestas se tienen que discutir con ellos.

COMUNICACIÓN ENTRE LOS DEPARTAMENTOS

P: ¿Con qué departamentos de la unidad administrativas se comunican ustedes habitualmente?

R: Con todos. Absolutamente con todos, porque somos un eje transversal a toda la universidad, digamos que los sistemas de información prácticamente apoyan a todas las unidades, por ende somos una unidades de servicio para todo el mundo. Somos una unidad de servicio para recursos humanos, somos el sistema con que se maneja la nómina, somos el responsable del sistema administrativo entonces cuando pueda debemos estar hablando con el de finanzas sobre los detalles de las aplicaciones, somos los responsables de los sistemas con que se apoyan en la academia.

P: ¿Y ustedes suelen recibir comunicaciones de los otros departamentos?

Muchísima, a diario y digamos un poco para que entiendas la información la podemos tipificar: una buena parte es todo lo que tiene que ver con fallas, tanto en fallas en los servicios que estamos dando (porque nosotros tenemos aquí una unidad de soporte técnico) porque nosotros tenemos que resolver, mira la máquina no se me conecta, la máquina se me dañó... Hay innumerables cantidad de fallas que nos llegan, en la universidad en un promedio son como 1000 – 1200, si 1200 máquinas tiene solamente en el campus Montalbán, entonces bueno te podrías imaginar son 1200 posibles fallas que puedan haber entonces que tienes un volumen importante de fallas, además tanto de hardware como de software, puede ser entonces mira la aplicación está dando este inconveniente entonces tenemos que revisar que problemas presentó la aplicación si fue es problema o un problema del usuario que no lo está haciendo bien; por otro lado tienes todo lo que son requerimientos, ok, requerimiento me refiero a gente o unidades que de alguna manera están solicitando algo nuevo, bien sea algo nuevo porque requieren equipos nuevos, porque requieran que se les cambie algo, porque ahora vino un nuevo director y quiero que me pongas esto mira estoy necesitando que me ayudes en esto o bien sea digamos a nivel de aplicaciones, mira yo voy a ver si me pueden ayudar con una aplicación que me ayude a hacer esto o mira ahora resulta ser que el producto que tengo necesito que me le incorpores tal cosa, ok, eso es otro digamos otro cosa que no son fallas sino requerimientos; y por el otro lado, las otras digamos solicitudes digamos información también nos vienen son los servicios propiamente dichos, es decir, por ejemplo las reservas de los salones de computación, ok, información que nos llega a nivel de solicitud, mira quiero que me reserves tal laboratorio, quiero que me abras una cuenta de correo, se me dañó o quiero que me cambies la contraseña, o sea, ese tipo de información y bueno, básicamente digamos que esas son digamos las tres grandes flujo de correo que viajan todos los días.

P: ¿Qué canales de comunicación utilizan?

R: Ahorita digamos que por un lado está el correo quizás el más usado, el teléfono tenemos un número telefónico por donde recibimos toda la atención de las fallas, ok, y ahí en la página web tenemos un par de instrumentos que se han estado potenciando que son formularios de solicitudes, ok.

P: ¿Qué tipo de comunicación hacia otros departamentos suelen dar ustedes, no por lo que reciben sino por lo que ustedes necesiten transmitir a otros departamentos?

R: Ahí es donde quizás hemos tenido mayor cantidad de fallas, porque casi no transmitimos lo que hacemos, ok, pero bueno la mayoría de la información que normalmente enviamos tiene que ver con cosas nuevas que se han incorporado a los servicios que estamos haciendo, cosas nuevas que se han dado, algo nuevo o nuevo avance de algún proyecto; lo que pasa es que no lo hacemos ni con la periodicidad debía hacerse y quizás nos limitamos solamente informarlo quizás no terminamos como de concientizar en la gente el alcance de esa nueva solución, simplemente informan mira hemos incorporado tal herramienta y este quizás por error pensamos que la misma gente le va a sacar provecho y ahí es donde nos equivocamos, quizás deberíamos insistir más; pero realmente nuestra información que va hacia ellos es información de nuevas cosas que hemos hecho y algún servicio alguna cosa que por A o por B tiene que ser digamos tiene que ser suspendido temporalmente porque se le esté haciendo mantenimiento bueno eso es parte del día a día.

P: ¿Existe una persona o un grupo que esté encargado de transmitir las comunicaciones a la unidad administrativa?

R: No, formalmente no, digamos que cada quien estaba transmitiendo digamos que a sus clientes naturales su relación era directa; ahorita nosotros generamos con Luis Ernesto, que era con quien te ibas a reunir, Luis Ernesto fue digamos dentro de esa reestructuración se generó lo que hemos llamado la coordinación de servicios, ok, la coordinación de servicios lo que pretende precisamente es servir de puente directo

más con todos nuestros usuarios, que sea a través de esa unidad de servicio que se transfiera y se comunique a todo el resto de la comunidad. Esta es una oficina tecnológica detrás de esta oficina lo que hay o tenemos es muchos ingenieros que quizás no seamos muy dados a comunicarnos, quizás no tenemos todas las destrezas para comunicarnos muy bien con la gente y de darle o hacerles llegar el mensaje. Digamos, la idea es bueno que los administradores, digamos que todos los ingenieros en el área nos dediquemos más digamos a la parte más dura de la tecnología y podamos apoyarnos en otro grupo para poder transmitir la información con mayor calidad.

Entonces si la hay en este momento, pero está empezando a gestionarse.

COMUNICACIÓN HACIA LA UNIVERSIDAD

P: ¿Usted me habló del FACTUM, que era la comunicación que ustedes están utilizando para comunicarse con la universidad, es el único medio que ustedes están utilizando ahorita para comunicarse hacia la universidad?

R: Lo que pasa es que el FACTUM no es una comunicación del DTI hacia la comunidad, sino una revista digital, es un medio que nosotros sacamos un poco como para tener nosotros una digamos una primera innovación en lo que es una revista digital, entonces digamos que la fuimos propiciando nosotros para ver si logramos que alguna otra unidad también se anote en la idea de generar una revista en formato digital con cierta periodicidad; pero realmente no es una información nuestra hacia la comunidad de hecho la información que está ahí no es información del DTI, sino información genérica, es decir, por ejemplo en el último capítulo que se sacó como hay algo de ciudadanía, presentar un poco todo el tema del referéndum en las elecciones entonces hicimos un reportaje, digamos que una de las secciones del capítulo se le dedicó a eso. Como en otros momentos por ejemplo hemos sacados información sobre los trabajos de corte social que se están haciendo, o sea que tipos

de proyectos sociales se están llevando la universidad; no son del DTI son general de la universidad, ok, porque entonces tú dirás por qué lo hacen ustedes, bueno porque nosotros somos los responsables de la página web de la universidad, entonces somos responsables de todas las noticias que van en la página web, por un lado de generarlas, pero también alimentarnos del resto de las informaciones que hay en la universidad; la universidad tiene un periódico que se llama El Ucabista, ese periódico Ucabista tiene un conjunto de información bueno de ahí nosotros recogemos de esa información que nos la manda la directora del periódico y esa información a la web, pero como te dije, bueno yo siento que si tenemos que seguir fortaleciendo esos canales de información hacia a dentro, y hay mucha de veces algunas muchas de las cosas que se hacen en la universidad se desconocen entonces que hace la parte de los muchachos de la web, recoger esa información y ponerla; qué hicimos, bueno tratar de potenciar eso con otro tipo de medio que no fuera solamente la página. En general es información general de la universidad puesta en una revista digital.

P: ¿Y no existe ningún otro tipo de comunicación que sea de ustedes hacia la comunidad?

R: Realmente cuando nosotros tenemos que decirle algo al la comunidad se la decimos vía correo.

P: ¿Ustedes tienen un formato preestablecido para esos correos?

R: No.

P: ¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que tengan que transmitirle a la Universidad?

R: No.

P: ¿Existe algún esquema en el flujo de la comunicación hacia la Universidad?

R: No.

CRISIS

P: ¿Han experimentado en el departamento algún tipo de crisis?

R: Sí.

P: ¿Cómo se resolvió, quién estuvo al mando o encargado de resolver la crisis?

R: Normalmente las crisis nuestras cuándo se dan, digamos que se resuelven entre todos, entre todos le tenemos que meter, porque normalmente son cosas complejas que no depende de una sola persona sino de todo el equipo completo. Han sido algunas fallas importantes de nuestro sistema, bueno donde requiere que estemos más de uno metido allí tratando de ver que es lo que está pasando. Entonces digamos que no hay un solo responsable.

Ahora si lo ves desde el punto de la información que se manda a la comunidad, un poco para que estén al tanto de la falla que tenemos una buena parte lo he hecho yo, cuando digamos son inconvenientes importantes yo soy el que manda el correo a la comunidad indicando un poco las dificultades que estamos teniendo, y otra buena parte la manda Luis Ernesto, la razón por la cuál Luis Ernesto digamos suena bastante en lo que venimos hablando es porque antes de que nos fusionáramos con CTS, éramos CAI Luis Ernesto era coordinador de la página web y él es comunicador social entonces digamos que tiene mucha destreza y mucha facilidad para el tema de saber comunicar y saber mandar el mensaje adecuado a todas la comunidad. Entonces digamos que Luis Ernesto para nosotros, de todo el grupo, es el único comunicador bueno no es el único hay dos, pero él y su grupo son los conocedores del tema, son

las personas sobre las que nos apoyamos; muchas veces en esas épocas de crisis toda la información que vayamos a dar están consultadas por Luis también, mira vamos a mandar esto ¿qué te parece? ¿Le decimos esto a la comunidad? ¿Con esto vamos a generar más crisis? ¿Los vamos a asustar más? Y bueno allí recibimos un poco las recomendaciones de él; aunque formalmente dependiendo cuál sea el caso lo puedo mandar yo o lo puede mandar él.

P: ¿Ustedes tienen algún tipo de contingencia prevista para este departamento?

R: No, estamos trabajando en unos planes de contingencia ahorita.

P: ¿Ahí va mi otra pregunta, existe algún manual de procedimientos a la hora de que ocurra una crisis?

R: No, eso es lo que estamos haciendo como te había mencionado, digamos después de esta fusión digamos que nos hemos reestructurado diferente y se generó dos unidades que digamos responden un poco a este planteamiento tuyo: 1) la unidad de servicio, que es responsable Luis Ernesto, esta unidad de servicio es la responsable o digamos, tal cual como está visualizada, es el medio sobre el cual vamos nosotros acercar toda esta información hacia toda la comunidad de la universidad, es decir, es a través de él que vamos a dar a conocer las noticias y los avances, eso es a nivel de comunicación, eso es por un lado. A nivel de los servicios, esa unidad es la responsable de que los servicios nuestro cumplan con ciertos estándares, que de alguna manera sirvan como, la palabra no es auditor, pero que defiendan un poco los intereses de nuestros usuarios; o sea que pasa, si yo soy el responsable de una plataforma tecnológica y un ingeniero; bueno y yo y al mismo tiempo también soy el que está evaluando si estoy bien, es una cosa como de comprar y darme el vuelto. La idea es que esta unidad de servicio sea la responsable un poco de ir evaluando cómo se siente la gente, qué tan bueno es el servicio, qué podemos cosas podemos incorporar. Entonces ese es un poco el enfoque nuevo que se le está dando al

departamento, un enfoque más desde la estrategia de servicio y la idea es que con Luis Ernesto podamos empujar esto, de hecho ya se han dado dos oportunidades donde hemos tenido que informar un par de cosas a partir de ahorita de enero, y estas dos cosas que hemos tenido que informar digamos que se la damos a Luis y Luis prepara el formato para ser enviado, él es que lo está comunicando y como es un cambio de cultura de la forma de trabajar estamos ahorita todos estamos ahorita empezando a entender como es esa nueva dinámica y empezándole a decir a Luis Ernesto esto es lo que hay, esto es lo que le queremos enviar a la comunidad.

2) Y la otra unidad importante es la unidad departamento de calidad, el departamento de calidad si es un departamento de auditoría, la idea es que ese departamento de calidad nos permita a nosotros poder cumplir con un conjunto de estándares precisamente para elevar el nivel de los servicios. En ese listín de cosas que debe verificar el departamento de calidad está como en todo un apartado de lo que es contingencia; bueno que si tú tienes un plan, si se va la luz cuál es el plan B, si ese plan B está acompañado de una campaña comunicacional, cuál es el paso a seguir, qué vas a informar qué no vas a informar; en eso estamos ahorita precisamente trabajándolo, levantándolo.

EVALUACIÓN

P: ¿Cuáles considera usted que son los tres valores principales del departamento?

R: Yo creo que hay un gran componente de digamos de, lo llamaría, no se si palabra es fidelidad o identificación con la universidad, creo que todos los que trabajamos aquí estamos muy identificados con la universidad y con la labor de la universidad lo cual evidentemente ayuda mucho a precisamente a responder a esas crisis y entender para que estamos aquí, ok, yo creo que esa es una de las primeras cosas, segundo creo que tenemos un fuerte componente de trabajo en equipo, creo que existe una muy mucho del sentido de la amistad y del trabajo profesional y colaborativo, yo lo

resumiría, no se si lo puedes separar o si lo puedes unificar, pero para mí digamos son difíciles como de enumerarlos así, pero siento que realmente el grado el nivel de lo que es responsabilidad y el trabajo en equipo y compañerismo creo que han sido fundamentales y se han visto fortalecidos cada vez que tenemos una época o alguna crisis nos hemos visto fortalecidos y se ha visto como logramos trabajar en equipo.

P: Ok, ¿entonces serían responsabilidad, trabajo en equipo e identificación hacia la universidad?

R: Sí.

P: ¿Cuál considera usted qué son las fortalezas del departamento?

R: Como departamento yo creo que, es que es difícil hablar así de uno mismo, pero yo creo que la gran fortaleza es que detrás el departamento existe gente muy bien formada y profesional, el departamento como tal tiene eso; o segundo yo creo que gozamos de alguna manera de credibilidad, somos bastante respetados en cuanto a las afirmaciones, por lo menos en cuanto al área tecnológica se refiere, ok.

P: ¿Qué acciones puntuales se están realizando para potenciar las fortalezas del departamento?

R: Bueno, quizás para potenciar esas fortalezas no, resulta difícil decirte, porque no son digamos que quizás las acciones inmediatas son precisamente para superar tratar de superar las debilidades que nosotros consideramos que tenemos como equipo y como oficina.

P: ¿Y cuáles son esas debilidades?

R: La comunicación hacia al mundo exterior es una debilidad, o sea lo que te estaba comentando; pero bueno estamos trabajando, se creó estas unidades, todo el tema de la concepción de lo que hacemos con una visión de servicios. Entonces bueno, se ha estado trabajando en esta parte que te estaba comentando un poco de levantar más el servicio, los criterios de calidad, todo lo que tiene que con ese apartado de niveles de contingencia, de seguridad; bueno de cierta manera, esas son debilidades que de alguna manera uno tiene; en bueno toda la parte de documentación mucho de las cosas que nosotros hacemos está en la cabeza de todos nosotros y la idea es ir sacando eso de la cabeza de nosotros y lograr sistematizarla en unos buenos manuales de procedimiento, una buena documentación de tal manera que el día de mañana uno de nosotros no esté aquí esté todo eso escrito de tal manera que la universidad esté segura de que si uno de nosotros deje de estar puede contar con que todo esté muy bien documentado. Esas son debilidades en las que nos hemos concentrado.

P: ¿Cuáles considera usted que son las fortalezas del Vicerrectorado Administrativo?

R: ¿Del Vicerrectorado o del Vicerrector?

P: ¿Del Vicerrectorado Administrativo?

R: Bueno, yo creo que en general, quizás hablo de él como grupo de autoridad: 1) tiene muy claro las bondades que tiene hoy la tecnología, cómo la tecnología puede de una manera apalancar el crecimiento de las organizaciones; entonces yo creo que eso es importantísimo porque nos permite a nosotros poder sacar adelante iniciativas y proyectos, ok, quizás para nosotros eso ha sido muy importante que se entienda que hemos tenido mucho respaldo en todas nuestras iniciativas de parte de las autoridades y en este caso de parte del vicerrectorado; estamos muy claros del papel que juegan hoy las tecnologías para el crecimiento de las organizaciones, eso es uno.

Otro yo creo que el vicerrectorado administrativo es un ejemplo muy claro de cómo se deben hacer las cosas con el mayor ahorro posible, o sea, una optimización de los recursos; creo que eso lo hemos aprendido todos en cada uno de las cosas que nos toca hacer, a tratar de hacer las cosas con los pocos recursos que tenemos tratar de hacer lo mejor, tratar de optimizar al máximo nuestros recursos, tratar de ahorrar en la medida que podamos y el vicerrectorado es un ejemplo de eso, digamos no de austeridad sino de saber usar el dinero, o sea, saberlo aprovechara al máximo. Y bueno para nosotros en particular digamos que el vicerrectorado es nuestra cabeza por arriba, digamos que para nosotros el vicerrectorado también ha sido un ejemplo de diálogos, nosotros siempre hemos tenido, cuando hemos tenido dificultades o cosas que plantear, se le han planteado al vicerrector administrativo y nos han sido muy bien recibidas las observaciones, hemos recibido muy buen apoyo de ellos en cuanto a las dificultades un entendimiento que la tecnología es algo difícil digamos que a veces es algo difícil de entender y controlar, y bueno existen dificultades propias de la tecnología y bueno de alguna manera hemos sentido el apoyo que nos dicen: “bueno si vamos pa’ lante vamos a tratar de superar las dificultades que tenemos y ya”, creo que eso también son la comprensión pues del que el componente tecnológico yo creo que es algo importante que hemos recibido de él.

P: ¿Y cuáles consideran que son sus debilidades?

R: ¿Del vicerrectorado? A ver yo creo que una de las cosas que yo siento es quizás que mayor comunicación hacia su entorno, creo que el vicerrectorado debe informar a la gente más igual creo que en general todas las unidades una falta de comunicación también. En principio, pensaría que esa es la más grave, porque las otras están muy relacionadas con las situaciones económicas, con las crisis, y yo creo que no es una debilidad porque digamos que es algo propio de la situación, las dificultades económicas hacen que el vicerrectorado administrativo se vea como que no tiene suficientes recursos o algo por el estilo, pero hay un momento de crisis en donde lamentablemente estamos todos así.

P: ¿Y qué programas o planes futuros comunicacionales o gestión están ustedes ejecutando?

R: Los que te había comentado, 1) la creación de la unidad de servicios, ok, yo creo que eso es un cambio importante, porque pretende digamos profundizar más esa promoción y divulgación de todo lo que nosotros estamos haciendo y apoyarnos en alguien que esa es su formación como es el caso de Luis Ernesto y del equipo que son comunicadores sociales, ok; eso por un lado.

2) Por el otro lado estamos fortaleciendo el sitio web, ok, particularmente la parte nuestra si vas a la página del DTI es una página muy poco informativa, o sea, simplemente información muy estática, queremos fortalecer la parte de la página, ok, por otro lado estamos desarrollando, estamos potenciando un proyecto para apoyar, bueno nos beneficiaríamos nosotros, pero en general es para apoyar el resto de las unidades transversales de la universidad como lo son: secretaría, cooperación hacia el estudiante y un servicio de 0800UCAB, un lugar donde la gente pueda llamar o pueda simplemente redireccionar todas sus inquietudes, estamos trabajando en ese proyecto; como te había comentado el instrumento que se va sacar cada dos meses interno, bueno que inicialmente nace como una iniciativa nuestra hacia adentro, recogiendo un poco como nos vaya en esa primera experiencia veremos si a lo mejor de allí se saca un resumen y cada seis meses le damos un boletín a toda la universidad de todos los avances y todo lo que ha tenido el departamento, vamos a ver cómo es esa información, qué calidad tiene para ver un poco si efectivamente vale la pena informárselo a la gente.

Otro elemento importante, estamos potenciando los medios/canales de comunicación arrancamos un proyecto en enero de este año con el cambio de todo lo que tenía que ver la plataforma de correo, mensajería, ok, debemos tenerlo listo antes de irnos, digamos en este año debemos tenerlo listo toda una nueva plataforma de correo electrónico, eso es otra parte importante. Estamos cambiando un poco nuestra visión del uso de las herramientas de la mensajería instantánea, nosotros teníamos mucho

más, digamos protegida si lo quieres ver así, todo el tema del uso del messenger y todo el tema de mensajería instantánea dentro de la plataforma de la universidad, estamos ahorita tratando de ver cómo nos abrimos a eso, ok, y cómo lo hacemos de tal manera que bueno que también los directores, porque bueno cuando nosotros cerramos el messenger por ejemplo fue a solicitud de los mismos directores, que decían que sus empleados se las pasaban chateando y no trabajando, ok; pero bueno la realidad es que no podemos dar la espalda a ese contexto que existe hoy y es que la gente mantiene por ahí unas comunicaciones que muchas veces si es bien utilizada se aprovecha también para el entorno laboral, entonces bueno, estamos tratando de darle la vuelta a esa incorporación de esa plataforma, de hecho el proyecto de email contempla la incorporación de alguna herramienta e mensajería instantánea, en eso estamos trabajando.

Digamos que para nosotros los dos grandes objetivos que nos estamos planteando después luego de toda esta unificación, por un lado está el fortalecimiento de todo nuestro sistema de información, o sea, de que nuestros sistemas estén mucho más eficientes y que se basen más en una plataforma web en una interacción más a distancia, eso abarca todo lo que tiene que ver con inscripciones en línea, con solicitudes a través de la web, digamos que ese es un enfoque, y el segundo enfoque y más importante todo lo que tiene que ver con fortalecer los canales y las herramientas que hoy por hoy ofrece la tecnología para comunicarse, o sea, incorporar más herramientas de comunicación incorporar lo que estábamos hablando de mensajería pantallas, vamos a hacer telefonía IP, vamos a ver si logramos adaptar un proyecto de poner televisión en la universidad de tal manera que pueda fluir mejor la información, o sea, potenciar esa necesidad de comunicación; la universidad por otro lado, tiene dentro de sus plan estratégico hay un equipo que está trabajando en el plan estratégico, el grupo de comunicaciones institucionales, ese grupo está como trabajando un poco en establecer criterios, todo ese manual que dije, todo lo que es la parte gráfica de la universidad, todo lo que es como nos organizamos ya formalmente la universidad para poder divulgar todo lo que estamos haciendo, porque hasta ahora han sido iniciativa que cada departamento se preocupa un poco está su situación y

trata de sacar iniciativas en sí mismo para tratar de que le conozcan y sepan que están haciendo, pero bueno la idea es que la universidad ha visto esto como una debilidad, como algo en lo que tenemos que trabajar y bueno la universidad por otro lado ya tiene un grupo trabajando en eso, nosotros lo que vamos a hacer es apoyar a ese grupo colocándole a disposición de ellos todo lo que la tecnología ofrece hoy.

P: Ok, eso era todo muchas gracias Ingeniero.

Raiza Reyes – SSGG

DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO:

P: Para empezar, Raiza, voy a necesitar tu ayuda para completar y, de cierta forma, corroborar la información que tenemos sobre el departamento. ¿Cuándo se fundó el departamento?

R: El departamento lo inicié yo, en enero de 1999. Antes de eso era coordinadora de los laboratorios de la universidad y por eso, participé en la remodelación del edificio de ingeniería. El vicerrector en aquel momento era Lorenzo Caldentei y el que es el vicerrector ahora, un gran amigo, Rafael Hernández, era decano de la Facultad de Ingeniería. En ese momento, no existía una dependencia que se encargara de las obras y de las necesidades de la universidad de una forma organizada. Con el proyecto de los laboratorios yo manifesté mi interés en las obras e hice algunos comentarios claves. Ese día, revisando las obras con ellos dos, Rafael propuso que yo ayudaría directamente al vicerrectorado en lo después se conformó como esta dirección.

P: Y, ¿a qué se dedica este departamento?

R: El departamento se encarga del mantenimiento general de la universidad (baños, aulas, jardines, áreas de estudio y cafetines), no sólo la limpieza sino los arreglos menores; de la vigilancia de la universidad; estacionamiento y personal que labora para su funcionamiento. Además, cumplimos una función de asesoría con el Parque Social, aunque cada día se constituye como una unidad más fuerte y autónoma, ellos mismos me dicen: Raiza, tú eres como EEUU y nosotros como Puerto Rico. También, damos asesoría para las remodelaciones y las construcciones más grandes (estacionamiento nuevo, edificio cincuentenario, feria, biblioteca); bajo mi dirección se encuentra un ingeniero de obras y proyectos encargado de esto.

P: ¿Existe una misión y visión establecida para el departamento?

R: Sí. Bueno te cuento que cuando empecé a levantar y diseñar el departamento se fueron sumando las necesidades y todo fue construyéndose sobre la marcha. La persona que me ha ayudado a crear un manual, si se quiere, con la estructura y toda esta información es Vanessa que es mi Asistente Administrativa. Ella incluso trabajó como parte de su tesis, en algún momento, un pequeño curso de inducción para las personas que ingresaran a Servicios Generales, porque aquí la idea es que todos conozcamos de todos los procesos que se llevan, porque es un trabajo que necesita de una velocidad de respuesta y es importante que todos podamos colaborar.

P: ¿Crees que pueda hablar con ella al salir?

R: La mañana de hoy no se encuentra pero puedes llamarla y concretar una cita a través de Zulay.

P: ¿Cuántas personas componen el departamento?

R: Aproximadamente unas 150 personas, pero no manejo la información con exactitud. Esa información te la pueden dar con más detalle en RRHH.

P: Esas 150 personas, ¿incluyen obreros, personal de limpieza y profesionales a su cargo?

R: No, porque hay muchas asignaciones que aunque yo las superviso se llevan por contratistas. Por ejemplo, el personal de limpieza y de plomería son realmente de una empresa contratista que suministra este servicio a la UCAB.

Déjame explicarte un poco el organigrama de mi dirección:

Nosotros dependemos directamente del vicerrectorado administrativo como otros departamentos (compras, DTI, que es nuevo, finanzas, RRHH, oficina de proyectos).

En Servicios Generales hay varias divisiones o unidades, si se quiere, porque es la única manera de organizar a tanta gente que trabaja para la universidad. Voy a dibujarlo para que lo veas mejor. En una primera línea, encontramos: un chofer y mi secretaria (estos eran los únicos cargos que existían cuando empecé el departamento);

el personal de mantenimiento que es un personal de tradición, aquí el jefe de mantenimiento que me reporta a mí se encarga de los servicios de telefonía, jardinería, electricidad y carpintería; está Vanessa que es mi asistente administrativo y me apoya aquí en la oficina y me asiste con lo que es distribución de trabajo y organización de recursos; luego, tengo contacto con las concesionarias que tiene la parte de plomería, cafetines y limpieza; tengo un asistente técnico que se relaciona más con los recursos de tecnología; un jefe de vigilancia que lidera a todo el cuerpo de vigilantes de la universidad; un jefe de almacén, que es proyecto que aún estoy perfeccionando con tesis; el estacionamiento, que pertenecía antes a contratistas pero ya pasó a administración de la universidad; un ingeniero de obras y proyectos, que como te comenté asesora y supervisa las remodelaciones y construcciones; y el CIAP y el parque social que se apoyan desde aquí.

P: ¿Eso es sólo en la primera línea?

R: Sí, debajo de esas cabezas o dependencia encuentras más personal y “becas”.

P: Parte del financiamiento del departamento viene de esas dependencias, o sea, ¿del pago de estacionamientos o alquiler de cafetines?

R: No. Todos los alquileres y dineros que se generan en la universidad van a la Fundación Andrés Bello. De hecho, la Fundación es dueña de los terrenos de la universidad, que es una organización sin fines de lucro. La universidad le paga a la Fundación Andrés Bello un el alquiler.

P: ¿En serio?

R: Sí. Nuestro financiamiento viene de un presupuesto que, de acuerdo a nuestras necesidades, es establecido por finanzas.

P: ¿Ese presupuesto lo negocian ustedes con finanzas?

R: Sí y siempre recibimos apoyo de ese departamento cuando se presentan imprevistos o urgencias.

P: ¿Cómo se nombra al director de Servicios Generales?

R: Yo he sido la única directora. La verdad que no sé cómo se trabajará mi reemplazo. Lo que hemos hablado, con Rafael y antes con Caldentei, cuando estaba en el cargo, fue que yo fuese formando una persona de mi confianza para que pudiese encargarse del departamento en el momento que yo me retirara. A lo mejor se realizará una extensión del organigrama para que yo desde un cargo menos operativo pueda supervisar y apoyar a esa persona nueva.

P: Pero, ¿de quién dependería el nombramiento?

R: Del vicerrector administrativo. En su momento, fue Caldentei el que asignó mi cargo.

Antes de que yo llegara al cargo, las responsabilidades de este departamento estaban, muchas, en las manos de contratistas y un ingeniero de obras con poco compromiso y poco entendimiento de las necesidades de la universidad. Cuando fui propuesta para este cargo ya tenía muchos años en la universidad y las autoridades conocían mi trabajo.

P: ¿Qué requisitos debe tener una persona para optar al cargo?

R: Amor a la universidad: porque este una posición bastante complicada y poco gratificante sino apoyas tu trabajo con un profundo sentimiento ucabista. Es un trabajo sacrificado porque siempre debes trabajar cuando los demás descansan, porque toda la parte de mantenimiento está activa en asuetos y fines de semana. Además, poca gente nota o reconocen cuando las cosas están bien pero el centro de todas las quejas cuando algo falla; para un trabajo así el compromiso y el sentimiento de que te debes a la universidad son muy importantes.

Académicamente podría ser un ingeniero, más cerca de la mecánica que de la informática, creo yo.

P: ¿Qué otras aptitudes o perfil debería tener esa persona?

R: Bueno, la experiencia. Debe ser una persona acostumbrada a manejar personal. Además, en un departamento como este se maneja personal de todos los niveles y es muy importante saber relacionarse con cada uno. Yo recuerdo los nombres de todos. También, aunque no es obligatorio, me parece que debería ser mujer. Me parece que eso facilita el trato con los obreros y garantiza el respeto pero la confianza al mismo tiempo.

Ser profesora también tiende muchos puentes. Fíjate que todos me llaman “profe”, sienten una afinidad por esto.

COMUNICACIONES:

DENTRO DEL DEPARTAMENTO:

P: ¿Qué canales utilizan para comunicarse dentro del departamento?

R: Cara a cara. La mayoría se realizan verbalmente, en persona o por teléfono. Dentro de la oficina tenemos una pizarra donde se lleva un status y así los “becas” que cambian de turno saben en cómo van las cosas y lo que queda pendiente.

También usamos mucho la radio para hacer seguimiento de los trabajos.

Cuando me llegan solicitudes de servicios siempre la imprimo en esa impresora que está a tu espalda y les coloco el nombre del encargado. Mi secretaria me ayuda a repartirlas y yo entrego muchas personalmente.

Cuando voy a pedir cosas específicas que tengo que dar más detalles las paso por correo.

P: ¿Existen formatos preestablecidos para esta comunicación?

R: No. Bueno las solicitudes de trabajo llegan en el formato que da Biogestión. Mi secretaria, la asistente administrativa y yo les hacemos seguimiento por esa misma vía.

P: ¿Internamente, manejan algún otro formato, para informes o documentos?

R: Para comunicarnos internamente no. Con proveedores u otros departamentos sí tenemos constancias de entrega.

P: ¿Qué tipo de información se maneja dentro del departamento?

R: De todo. O sea, todas las solicitudes de la universidad y los trabajos trato de que los conozcan todos y no sólo los responsables. Normalmente, estamos siempre comunicando situaciones que hay que resolver, órdenes de trabajo es sobre lo que más comunicamos.

P: ¿Hay alguna comunicación periódica que deban realizar?

R: No. Internamente no. A veces solicito informes sobre irregularidades o novedades en alguna dependencia.

P: ¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?

R: No como tal. Todos sabemos de todo. Todo el mundo se comunica con el resto dependiendo de la situación, por supuesto que me mantiene al tanto a mí. Pero yo puedo perfectamente entenderme con los obreros o con el ingeniero de obras. Todos somos iguales.

P: ¿Existe alguna barrera de la comunicación?

R: Dentro de Servicios Generales, no. Se lidian con dificultades. Por ejemplo, mucho personal tiene muy escasa formación y hay susceptibilidades que hay que tomar muy en cuenta. Además son personas que entienden las cosas de una forma diferente, nada puede asumirse. La ubicación del departamento aunque nos mantiene lejos del resto

de las direcciones facilita la comunicación: el comedor de vigilancia está aquí al lado y esta es la base del personal de mantenimiento.

P: ¿Cómo se les trasmite a los trabajadores la información sobre sus responsabilidades?

R: Todos tiene una inducción cara a cara conmigo al ingresar. Yo me siento con ellos y les explico las responsabilidades de su cargo y qué cosas tendrán bajo sus responsabilidades. También les hablo sobre las funciones en general del departamento para que estén enterados.

P: ¿Y este proyecto de inducción en el que trabajó Vanessa no se utiliza?

R: No casi. La verdad es que es un departamento tan variable. Además el personal rota mucho y, como te comentaba, muchos tienen un nivel educativo bajo y necesitan el cara a cara.

Para los vigilantes sí hay cursos de inducción. Para que conozcan la universidad y las reglas. Este personal rota con frecuencia pero también tienes integrantes de tradición. Cada semestre, el jefe de vigilancia los lleva a hacer el recorrido: una de las actividades es conseguir diferentes oficinas y personalidades de la UCAB e incluso tomarles fotos. Salen trabajos maravillosos de estas actividades, aunque algunos son flojos y no se entusiasman. Este departamento es muy importante para la universidad. Son el personal que más tiene contacto con los estudiantes y visitantes y tienen que sentirse identificados con la universidad de una forma especial.

P: ¿Cómo se evalúa el desempeño de los trabajadores?

R: Todos tienen sus tres meses de prueba según la ley. Pero anualmente RRHH envía un formato de evaluación del que dependen las bonificaciones. Esos bonos son muy importantes para los trabajadores porque aumentan año tras año y de cierta forma reflejan el tiempo en la universidad. Yo evaluo a cada uno de esos 150 empleados y a cada uno los siento aquí, donde tú estás, para que discutamos su evaluación.

P: ¿Y conoces el desempeño de cada uno?

R: Mira, cada uno de los supervisores, todos los que te nombre en esa primera línea del organigrama, llenan las evaluaciones de sus subordinados en lápiz. Una vez listas, me reúno con ellos y llamamos a los interesados. Se les comunica su evaluación y se escucha también lo que deben decir y, luego yo la relleno a bolígrafo y la firmo para que vaya a RRHH.

COMUNICACIÓN ENTRE LOS DEPARTAMENTOS:

P: ¿Con qué departamentos de la Unidad Administrativa se comunica habitualmente?

R: Principalmente con Compras, Finanzas y RRHH.

P: ¿Son esos todos con los que te comunicas?

R: También con DTI, que es el CAI más CTS. La mayoría de las veces por cuestiones con las cámaras de vigilancia.

P: ¿Con cada uno de esos departamentos, qué canales utilizas para comunicarte?

R: Con compras uso mucho Biogestión.

Con finanzas la mayoría son formatos escritos, porque de todo hay que dejar constancia y es muy delicado.

Con RRHH hay mucha comunicación verbal. Principalmente, porque son casos en los que solicito más asesoría y cada problema es bastante particular. Este es un departamento con mucha nómina.

Con DTI me manejo más con correos.

En realidad uso correos con todos cuando tengo que exponer casos o hacer consultas en las que debo dar mucha información o datos muy precisos. Pero, el seguimiento lo hago mucho por teléfono.

P: ¿Qué formatos preestablecidos utilizas?

R: Con finanzas, solicitudes de aprobación de fondos, solicitudes de órdenes de pago.
Con compras, pero vía Biogestión, solicitudes de compra.

P: ¿Qué tipo de información comparten los diferentes departamentos?

R: Todos los departamentos se complementan o “deberían” apoyarse. Esa es la información que comunicamos. En la mayoría de los casos son solicitudes para poder continuar con nuestro trabajo, tanto en para ellos como para nosotros. Si en el edificio de OCACE se queman varios bombillos, a SSGG llega una solicitud del afectado, no importa de qué departamento, pero para yo poder reponerlos necesito que compras consiga los bombillos, así que yo realizo una solicitud. Todos dependemos de los otros.

También, el proyecto del almacén es una forma de garantizar que en estos casos SSGG pueda responder de manera más rápida a las solicitudes, teniendo ya materiales en la universidad para poder trabajar.

P: ¿Hay alguna información periódica que deba transmitirse a algún departamento?

R: A finanzas se le entregan cuentas de los trabajos realizados y los recursos invertidos y a RRHH por recursos humanos pasa toda la información sobre trabajadores, como las evaluaciones que deben completarse de forma obligatoria.

P: ¿Existe una jerarquía de comunicación?

R: No, todos nos comunicamos.

P: Pero, ¿Cuándo se debe hablar con recursos humanos, cualquiera del departamento llama o escribe?

R: No, con RRHH por ser temas delicados que tiene que ver con el personal siempre llamo yo.

Pero con finanzas, para cosas del día a día, habla muchas veces Vanessa.

Con compras nos comunicamos mi secretaria, Vanessa y yo.

COMUNICACIÓN HACIA LA UNIVERSIDAD:

P: ¿Qué tipo de comunicaciones utiliza hacia la universidad?

R: ¿Qué no sea con la parte administrativa?

P: Sí, otros públicos fuera del departamento y de las unidades administrativas.

R: Redacto comunicaciones en fechas específicas. Por ejemplo, para informar de trabajos que se estarán realizando. También llamados de atención sobre situaciones irregulares durante la vigilancia. También le doy respuesta a solicitudes y correos que recibo de todo el resto de la universidad en caso de que necesiten algún servicio en especial.

P: ¿Incluso de estudiantes?

R: No. Pero sí de docentes. Existe un proyecto para incluir a los estudiantes y becas trabajo en la revisión de la universidad. Hay muchas veces que existen detalles que pasan meses sin resolverse porque aquí en SSGG no nos enteramos de que hay goteras en los baños, faltan bombillos en un aula, faltan pizarras. Porque es un campus súper grande y realmente, más allá de nosotros que trabajamos en esto y hacemos rondas, no existe un personal más técnico encargado de esta área.

P: ¿Existen formatos?

R: Los que dicta Biogestión. Déjame enseñarte. Yo tengo una jerarquía diferente y por lo tanto puedo revisar diferentes niveles de la plataforma. Para que veas en esta pantalla me indican la cantidad de solicitudes. Cuando ingreso, las imprimo y las delego, y cambio el status de la solicitud para que el solicitante pueda saber que ya

está en curso. Así es como llevo un sistema de control. Es el DTI el que administra actualmente esta plataforma que facilita mucho el trabajo, realmente.

P: ¿Alguna comunicación periódica?

R: No. Más allá de las que se dan por trabajos especiales y fechas para el mantenimiento, no.

P: ¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?

R: Sólo yo envío esas comunicaciones al resto de la universidad.

Igual el primer contacto cuando un profesor o una escuela tienen una solicitud soy yo. Luego para canalizarla entra Vanessa o mi asistente técnico, dependiendo del caso. Pero la puerta al departamento soy yo.

CRISIS:

P: ¿Ha experimentado alguna crisis el departamento?

R: Caramba, sí. Porque somos una pieza clave y la suspensión de los servicios puede crear el caos. Cuando hay momentos de crisis es SSGG el que siempre está allí para dar la cara.

P: ¿Qué crisis han tenido y cómo se solventaron?

R: Bueno, cuando el movimiento estudiantil, por la vigilancia vivimos muchas tensiones. El personal de vigilancia aquí no es un grupo de seguridad, ni siquiera están armados. Sin embargo, es nuestra responsabilidad salvaguardar a los muchachos.

En ese caso, la comunicación por radio fue fundamental, incluso para mantener a los muchachos informados de la situación. En seguida los vigilantes me informaron de lo

que pasaba en el estacionamiento y se despejó a los estudiantes que querían movilizar los carros.

Yo personalmente me quedé hasta el final al pie del cañón. Algunos querían que la vigilancia saliera a proteger, pero hay que entender que no se puede obligar a nadie a jugarse la vida en un trabajo, porque incluso las tendencias políticas no siempre son las mismas.

P: ¿Qué personas reaccionaron?

R: Conmigo estaba la vicerrectora académica y profesores.

P: ¿Qué otras contingencias han experimentado o tienen previstas?

R: Las suspensiones de servicio. Llegamos a vivir una con la electricidad. En esos momentos todo el mundo quiere salir de la universidad y hay mucha desinformación. Ya los vigilantes saben que el primer lugar para ir son ascensores y barreras del estacionamiento. Utilizamos mucho la radio para que además ellos informen de la situación y llamen a la calma.

P: ¿Qué procedimiento seguirían en caso de una crisis?

R: Bueno, el principio general para vigilantes es acudir primero a ascensores y barreras de estacionamiento. También, alejar a los estudiantes del peligro y dar información. En cualquier caso siempre nos reunimos el jefe de vigilancia, el vicerrector administrativo y académico y yo para elaborar un plan de acción.

P: ¿Existe un manual escrito para crisis?

R: No. En realidad por la naturaleza de este departamento, todas las situaciones son únicas. Este departamento tiene una inmensa responsabilidad porque se utiliza para comunicar al alumnado en momentos de contingencia. Por supuesto que existen unos parámetros a seguir, como los discutimos pero no algo más específico.

P: ¿Quién ejerce la vocería del departamento?

R: Yo.

P: ¿Varía esto dependiendo de la relevancia o a quién se comunica?

R: Puede ser. Es decir, hay comunicaciones de las que se encarga el vicerrector administrativo. Pero la vocera del departamento ante la universidad soy yo.

P: ¿En caso de que tú no estés?

R: El vicerrector.

EVALUACIÓN:

P: ¿Cuáles son los principales valores que consideras que tiene este departamento?

R: El trabajo duro, porque somos un motor de acción y servimos de base para que la universidad trabaje.

Somos un departamento centrado en la gente que lo conforma. Un valor importante son sus trabajadores que lo hacen posible.

Y el compromiso con la comunidad ucabista, el amor hacia la universidad.

P: ¿Cuáles son las fortalezas del departamento?

R: La disposición al servicio y la entrega al trabajo. Estas son características de este departamento y son los valores que siembro en todo el personal que lo compone.

P: ¿Qué acciones se están tomando para potenciar estas fortalezas?

R: Actualmente, se está trabajando en una reivindicación económica en reconocimiento al personal que trabaja en la universidad. De hecho, se está trabajando en un tabulador de sueldos que permita que la tradición y los años de servicios sean tomados en cuenta, porque la antigüedad es importante porque crea un vínculo con la comunidad universitaria.

También se está trabajando para diversificar y ofrecer más oportunidades educativas, cursos tanto para profesionales como para obreros y personal de vigilancia. Aquí

tenemos muchas diferencias de nivel educativo y buscamos que el personal se especialice con cursos y becas dentro de la universidad.

P: ¿Cuáles son las debilidades del departamento?

R: Bueno, hay muchas cosas que mejorar. Hay mucho exceso de trabajo por falta de personal y falta de presupuesto. Como te decía nadie nota cuando los baños están limpios pero sí cuando se daña un ascensor.

P: ¿Existen acciones puntuales para mejorar las fallas?

R: Contamos con mucho apoyo por parte del departamento de finanzas. Ellos siempre nos colaboran dando concesiones en momentos críticos. Sin embargo, no está en planes ampliar la nómina del departamento temporalmente.

P: ¿Cuáles son las fortalezas del vicerrectorado administrativo?

R: Hay muchas cosas corregir. Es un vicerrectorado nuevo y hay problemas que han intentado solucionarse pero siguen arrastrándose.

P: ¿Y puntos fuertes?

R: Es un Vicerrectorado retador y arriesgado. Eso es bueno pero muchas veces es precipitado en las decisiones que toma. Apoya las reformas, que era algo que debía hacerse y ha buscado reorganizar a sus direcciones.

P: ¿Acciones que esté realizando para potenciar esas fortalezas?

R: Estamos en medio de un período de cambio de autoridades importante y sigue trabajando para constituir un equipo de trabajo.

P: ¿Cuáles son las debilidades del vicerrectorado administrativo?

R: Hay problemas en la comunicación.

En muchas ocasiones la comunicación hacia el vicerrector de parte de los directores no es tan frontal y sincera como debería, me incluyo. Y tampoco desde el vicerrectorado hacia las direcciones. Por supuesto el clima de incertidumbre por los cambios tampoco favorece.

Hay mucha información que se maneja como “chisme” y no se discute o desmiente de manera formal para evitar malos entendidos. Yo tengo una relación de amistad, más allá de la laboral con Rafael, y soy con él bastante directa.

P: ¿Hay algún esfuerzo puntual que se esté realizando para corregir estas debilidades?

R: Es un tema que se ha tratado. Sin embargo, no he visto acciones concretas. Por ejemplo tenemos dos semanas sin tener la reunión de directores con el Vicerrector, pero se siguen tomando decisiones que vienen desde el café rectoral y se comunican de manera informal a los directores.

P: ¿Qué planes de comunicacionales o de gestión tiene a futuro el departamento?

R: Por una parte, se está trabajando para definir los cargos y realizar un manual de procedimientos para SSGG.

También existen planes para realizar una campaña para incentivar en los alumnos el cuidado de las áreas de la universidad.

También, está en proyecto la creación de un grupo de supervisión de las instalaciones. A nivel de obras se está construyendo la biblioteca de la universidad.

El almacén y mejora del sistema de control de inventarios lo están trabajando unos tesisistas. La idea es que SSGG pueda ser más autónomo y manejar un pequeño inventario que nos permita trabajar con mayor facilidad y velocidad en los problemas. También controlar los gastos y aprovechar mejor el presupuesto.

P: Gracias, Raiza, por tu ayuda.

R: Estamos aquí para ayudarte.

Juan Carlos Mayo – Director de Finanzas

DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO

P: ¿Cuándo se fundó este departamento?

R: Uy... Bueno, no te puedo decir. En realidad tiene todos los años del mundo. Porque desde que está la universidad tiene que haber un departamento de finanzas, ¿no? Ok. Tiene que existir desde el origen de la universidad. Yo llevo año y medio.

P: Dime una cosa, ¿a qué se dedica este departamento?

R: ¿A qué crees tú?

P: Yo creo que yo hago las preguntas y tú pones las respuestas.

R: Ok. Se dedica completamente a planificación, control de la disponibilidad de los fondos y la contabilidad de la universidad, en términos macro.

P: Yo estoy necesitando la misión y la visión del departamento. ¿Cómo puedo conseguir esa información?

R: Tengo que pedírsela a RRHH, cuando ellos crearon el área. De repente tienen una misión y una visión allí. Igualito que la estructura, de lo que es finanzas como tal.

P: ¿Igualmente el organigrama, entonces?

R: Sí, igualmente.

P: ¿Y cuántas personas componen el departamento?

R: El departamento está conformado ahorita por... Bueno, te doy mi organigrama, tienes: el director, con 4 pilares, ¿de acuerdo? Uno es tesorería, otro es control previo, otro es presupuesto y otro es contabilidad. Contabilidad, presupuesto, control previo y tesorería.

Tesorería es el que maneja todos los bolívares, todo lo que tiene que ver con las entradas y salidas de recursos de la universidad, cuentas por cobrar y todo lo que tiene que ver con cuentas por pagar, proveedores y eso.

Control previo es la parte fundamental de cómo llegan todas las solicitudes, que cumplan con todos los deberes formales, las facturas, todo lo que tiene que ver con la parte del SENIAT y todas esas formalidades como tal.

Después eso se procesa y va a presupuestos y se compara contra la disponibilidad financiera, si hay bolívares pues se paga. Si eso se cumple va para contabilidad.

P: ¿Cómo se nombra al director de este departamento?

R: Por el vicerrectorado administrativo bajo una selección previa.

P: ¿Más o menos cómo es esa selección?

R: Ahí sí tienes que ir a RRHH.

P: ¿Se maneja entonces con RRHH?

R: Toda contratación en la universidad viene por RRHH y el área que lo está pidiendo hace su selección y en vista de las evaluaciones se asigna.

P: ¿Tú trabajabas antes en la universidad?

R: No. Bueno, yo fui, soy profesor de la Escuela de Contaduría, soy egresado de aquí, de las dos carreras, administración y contaduría, con un postgrado en finanzas y ahorita estoy dando un seminario.

P: En tu opinión que ya tienes un año de experiencia en el cargo, ¿qué otras aptitudes o habilidades debería tener una persona para ser director?

R: ¿Me estás hablando de un perfil?

P: Sí.

R: Bueno, mira, primero para mi forma de ver que sea cualquier cargo de dirección que son los motores de la universidad, los caballitos de batalla, que coordinan a una cantidad de personas aguas bajo para que den respuestas a lo que requieren las autoridades, de a dónde va a ir la universidad, tienen que tener un perfil alto de experiencia laboral. Te voy a decir algo, ¿qué sucede aquí?, en la universidad salen los becas trabajo, de becas trabajos vienen para acá, van creciendo y van quedando, y les van dando cargo de director. Entonces, ¿qué se quiere?, que el director tenga experiencia en distintos sectores en el área por el cual se está solicitando. Tú no me puedes decir que una persona de educación va a ser administrador aquí.

Para mí lo primordial es la experiencia laboral, ¿de dónde viene la persona? Para saber quién es la persona. Número dos, que sea ucabista, sería ideal pero si no lo hay que sea egresado porque siempre hay un sentimiento de universidad. Valores bien precisos y determinados, esto va más allá del currículum. Cuando tú ves un currículum tú ves una fachada, cómo se ve y qué vende, eso significa un 80% de tu imagen. El otro 20% será un conocimiento que tú manejes aquí y todo eso. Y cuando tú tienes un tiempo entonces se reversa: un 80% va a ser cómo te manejas y el conocimiento un 20% porque ya tienes que saber cómo te manejas.

A nivel de la universidad hay muchas falla, quizás me adelanto a alguna de las preguntas, hay muchas fallas de comunicación y muchas fallas de lo que “así se hacía

durante toda la vida”. La gente es renuente a los cambios y eso es humano. “Mira y ¿por qué? Yo lo venía haciendo así”. Factores externos, elementos externos, ejemplo, el SENIAT ha hecho muchos cambios. En la parte administrativa esos cambios se revierten en la parte operativa y académica. Entonces, ¿qué sucede?, que la gente tiene un show de que “Mira, epa, yo no voy a hacer un cambio”, “Ya va, si antes se hacía así por qué ahora cambió, yo no quiero”; Y se saltan las normas. Y no es un cambio de realizar un procedimiento nuevo, sino que son elementos que hay que incluir en el proceso actual. Ahorita, “epa, tenemos un cambio, una modificación”. Esa modificación crea un gran volumen, un gran humo. Y es mentira, todo está funcionando bien lo que pasa es que hay que cumplir con cierta normativa.

P: ¿Cuántas personas han estado en este cargo antes que tú?, que tú recuerdes.

R: Uno, dos, tres, cuatro... que me hayan dicho.

P: ¿Cuál era el nombre del anterior?

R: Deborah Cordero, que está ahora en la unidad de proyectos especiales.

P: Con su asistente estuve hablando ayer.

R: ¿Con Diana?

P: Sí, es decir, con su Especialista de Proyectos.

R: Me extraña que tenga ese cargazo. Con Diana Palencia. Suena pomposo ese cargo. Tú dices, ¿qué tanto hace?

P: Bueno, eso pasa un poco en todas partes, no sólo en la universidad.

R: Aquí no pasa. Aquí son todos ejecutores, aquí así tú tengas el cargo y gente bajo tu mando, todos tienen que ejecutar. Aquí no hay subsidios laborales. Esa no es la idea. La idea es gerenciar y la idea de aguas abajo es, bajo esa dirigencia y ese perfil, estos son los hacedores de esta manera, esta manera y esta manera, y ellos también propondrán, “mira de esta manera y esta manera”. O sea, hay un feedback de ambas partes de abajo para arriba y de arriba para abajo, pero yo no vengo a hacer aquí subsidios laborales de que yo voy a hacerle el trabajo al otro. No, señor, aquí cada quien a lo suyo.

COMUNICACIONES DENTRO DEL DEPARTAMENTO.

P: Dentro de esta dirección, que veo que tiene varias divisiones, ¿qué canales utilizan para comunicarse?

R: ¿Qué canales? Correo electrónico, reuniones. O primero reuniones, feed back directamente con la persona. En esta salita de reunión todos los lunes o martes nos reunimos aquí, para ver la planificación de la semana y ver qué paso con la planificación de la semana anterior. Aquí, comunicación directa conmigo, con la gerencia. Una vez que se da esa decisión aquí, viene aguas abajo. Y a veces los reúno a todos allá afuera. Cuando los llamo afuera compro Chip a cookies y cuando las pongo ahí todo el mundo se asusta. Mentira, es para endulzarles la vida. Hay una comunicación muy buena, yo los reúno a todos mínimo una vez al mes. Normalmente son dos veces, porque la gente tiene que saber para dónde vemos.

Cuando yo voy a pedir alguna cosa yo no utilizo Biogestión, yo no tengo esa salida, a mí todo el mundo me solicita, no me lo solicitan por Biogestión ni nada de eso porque todo lo que procesos contables siempre se necesita papel, el soporte o factura, por lo tanto yo no puedo meter nada de eso en sistemas. Yo tengo otro proceso que voy a hacer. Por eso la petición de ellos hacia mí todo pasa por solicitudes de pago e información por escrito. Acuérdate de que es finanzas, contabilidad, recursos, planificación. Yo no puedo trabajar con esto todavía. Yo tengo una planificación, que

ya voy para allá, en la que voy a meter una herramienta electrónica. Esto está en mi planificación de este año y es una herramienta electrónica de solicitud de pago.

¿Qué sucede? Antes de que obligue a la universidad, o sea que cualquiera venga y diga “Sí, pasa la factura y ya contrato”, tiene que tener el visto bueno de la autoridad a la que él le tiene que rendir cuentas, es decir, una aprobación y que el vicerrector dé su aprobación vía electrónica. Para que una vez así, todos estemos de acuerdo y OK y se contrate. El OK quiere decir dele curso; NO quiere decir hasta luego, ¿me explico?

P: ¿Consideras que existe alguna barrera de la comunicación?

R: Todas. Esto es un búnker. En todas las distintas áreas de las direcciones en la universidad se generan unos búnker. Tratar de ser indestructible para tratar de ser lo mayormente indispensable para que no me saquen. Mi gerencia es de puertas abiertas, déjame decirte, yo no quiero estar aquí de por vida porque me aburriría, y dos, no quiero estar aquí y que yo me vaya y esto se caiga, jamás. Eso no es gerenciar. Y aquí se debe gerenciar, se delegan funciones, mas la responsabilidad es del gerente.

Ahora, la idea es romper los búnker para que haya enlace con las distintas direcciones del vicerrectorado administrativo y las distintas direcciones del vicerrectorado académico.

P: Y aquí dentro de tu dirección como tal, ¿consideras que existen barreras para la comunicación?

R: ¿Con mi gente? Para nada. Si eso existiera no estarían aquí. Yo tengo que estar enterado de lo último. Por ejemplo, yo tengo que estar enterado de todo, lo bueno y lo malo.

P: ¿Cómo les trasmite a los empleados la información sobre las responsabilidades sobre sus cargos?

R: Aquí sentados y con metas concretas. “Estas son tu funciones y este es tu perfil”. Yo escojo a la persona y le digo “estas son tus funciones y estas son mis funciones”. Por ejemplo, si tú volteas hacia allá dice “pensiones proporcionales” arriba de todo, me hizo toda la charla para ver mi posición del trabajo que están haciendo, a ver si lo están haciendo bien, y después allá arriba en la esquina dice “07 de marzo de 2009” y esa es la fecha tope para la entrega de ese trabajo. Una vez que tienen el trabajo elaborado me siento y lo reviso y veo si cumple con el objetivo, esto es un FACE to FACE, sentados, ¿me explico?

Por eso te digo que hay un área operativa y un área contable, el área contable recibe todo. Velo como un equipo de béisbol, es el catcher, el que recibe todo, si viene todo malo entonces, bueno. Por eso tenemos un área de control previo, presupuesto y tesorería que son operativas, el día a día de la universidad, y lo otro es netamente contable. Si los primeros me hacen buen equipo, todo lo que me llega aquí está como debe ser y cómo debe ir contabilizado.

Entonces, ¿cómo tiene que ser? Con metas fijadas. Aquí se hace una planificación por área: ¿qué es lo que tienen para cada uno de los tiempos de mi gran macro que tengo de la planificación anual, cómo tengo que estar en cada uno de ellos? Ejemplo: ahorita ya viene una planificación de presupuesto, el encargado del área de presupuestos ya me pasó lo que va a hacer con las distintas unidades, este lunes 9 yo presento en el directorio, donde nos reunimos todos los directores del vicerrectorado, para presentarles a cada uno lo que me tienen que dar. Ahí tienes un cronograma de trabajo de cómo va a estar cada una de éstas.

P: ¿Cómo evalúas tú el desempeño de los trabajadores de tu dirección?

R: Muchas cosas. Tú sabes que hay tres cosas fundamentales: no sólo es hacer sino cómo están y cómo están incentivados, esto tiene que ver mucho con ellos y por esto las respuestas que te pueden dar. Yo cuando me siento con una persona lo primero que evalúo es donde vives, cómo vives, cómo estás; lo segundo es dónde estudiaste,

estás estudiando, estás terminando, cuál es tu grado de instrucción, dónde estás parado; el tercero es cuánto ganas (normalmente cuando les dices eso te responden “nada” o “muy poco”); y lo último cuál es tu trabajo, cuál ha sido tu rendimiento, cómo está, cómo va saliendo, y todo esto. Bajo eso tú haces una valoración porque hay algo muy importante y es que el ser humano tiene picos de muy alta rentabilidad o generación de trabajo y cualquier problema interno, familiar o cualquier otro, te tumba eso. Entonces, son como ollas de presión, están trabajando y de pronto “ay, se desinfló”. El ser humano tiene sus altos y bajos.

Entonces, la pregunta es ¿cómo es que yo los evalúo?

P: Sí y ¿cómo es la transmisión a ellos de esa evaluación que me estás diciendo que les haces?

R: Inmediatamente y día a día. Yo veo a todo el personal, a todos desde el más arriba hasta el más abajo. Si yo veo que una persona llega tarde que una persona no está dando el rendimiento, que una persona empieza a fallar, eso llamándola a capítulo inmediatamente sobre qué está pasando. Por eso te digo que hay varias aristas en las que puede haber afectación: la familiar es una, la económica, la muerte de alguien, y ahí empiezan a haber diversos factores que implican el buen desenvolvimiento de esa persona. Entonces, tratamos de aislarlo. ¿Qué es aislarlo? Que no entre ese problema a la universidad o a la institución donde está trabajando para que pueda desarrollarse. ¿Qué pasa con eso?, “¿necesitas dos días?, toma tus dos días”, porque tú no puedes estar en dos cosas a la vez. No eres un Dios, vives el aquí y el ahora. Si estás aquí dame rendimiento, pero es que no estás aquí, estás aquí físicamente pero mentalmente estás con tu problema afuera. Y cuando estás atendiendo tu problema afuera, estás mentalmente acá. O sea, no estás ni aquí ni allá. No, desconéctate. “¿Usted necesita un permiso para tal cosa? No lo necesito, usted se puede retirar. Retírate”. Eso trae muchas cosas: confianza, la gente se abre con sus problemas. Eso sí, primero la universidad, para que no haya una afectación laboral, pero dentro de eso hay prioridad, o sea, “ahorita la universidad o es mi problema familiar”. “Oye, me partí

un pie” o “tengo que llevar a mi mamá que no tiene a más nadie”, bueno, lo voy a entender. Hay una parte social que tú tienes que entender.

Después es con las metas. La evaluación es contra metas. Yo soy muy objetivo cuando me pasan la evaluación veo meta ejecutada y está la parte social de la que te estoy hablando...

P: ¿Quién te pasa esa evaluación?

R: RRHH. Ellos tienen toda una estructura de preguntas y llegamos a una conclusión, “bueno, hay que mejorar esto y lo otro” en un FACE to FACE con cada uno de los trabajadores y se hace la evaluación.

COMUNICACIÓN CON OTRAS DIRECCIONES

P: Ahora, hablado un poco sobre la comunicación de tu dirección con otras direcciones, ¿qué canales utilizas? Me hablaste sobre soportes escritos, ¿cierto?

R: Soportes escritos y correo electrónico. Reuniones. Esas son las tres áreas, porque fíjate, nos hemos automatizado: la automatización es lo peor que hay. O sea, lo mejor es eso, pero detrás de un correo hay una frialdad y a lo mejor no hay una explicación correcta de lo que tú quieres hacer. Por eso, yo te instruyo sobre esto o lo otro pero tenemos que reunirnos aunque sea una vez para saber bien qué es lo que quieres, explicar la necesidad que tienes, para que después fluyan los demás correos y todo eso; pero sí necesitas eso.

P: ¿Con qué direcciones te comunicas? Con todas por lo que me han dicho.

R: Sí, con todas. Mira, la gente está acostumbrada aquí a que “te mandé un correo, te mandé un correo, te mandé un correo”, pero tiene que tener un razonamiento los correos que te mandan. No es para perjudicar, ni nada, pero aquí están acostumbrados a hacer la fila de “te enviado, te enviado, te enviado”, no señor: agarre el teléfono o haga una

cita, venimos y arreglamos, y luego hacemos una secuencia. Pero si a mí no me avisan de lo que hay tú me puedes poner una lista de correos, pero tiene que ver primero cómo arranca la información. Es muy fácil decir “Juan Carlos te estoy ubicando...”, como dicen las personas “te estuve llamando y no te ubico”, pero ya va cuando usted me ubique es por algo. Fíjate que es delicado... bueno pero sobre esto no es la entrevista, estoy pensando en otra cosa.

Por eso te digo, la gente dice “ya te mandé tiene que estar arreglado”, no, porque yo, por ejemplo, falto ayer o no estoy por algo y hay veces que no puedo leer el correo (y tengo 20.000 cosas ahí). Tú no puedes poner como requisito que “todo individuo tiene que llegar a las 8:00 de la mañana, encender el computador y leer todos los correos que tiene”, no ejecutamos nunca nada. Y después con las diferentes dependencias yo voy generando con cada uno la información.

Por ejemplo, nosotros tenemos un área de soporte, que la gente está equivocada en que es una dirección de acción, que es DTI. ¿Sabes qué es DTI?

P: Sí.

R: ¿Qué es DTI para ti?

P: Bueno...

R: Una unidad de soporte. Un gran monstruo que crearon ahí, entre comillas un monstruo, que crearon ahí pero es una unidad de soporte para las áreas operativas. Yo soy un área operativa, RRHH es un área operativa, SSGG es un área operativa, Dirección de Compras es un área operativa, la Academia es un área operativa. Soporte o DTI no es un área operativa, da soporte a las distintas áreas. Aquí hay una mala interpretación de lo que es una unidad de soporte, de frente te lo digo. Y ha impactado en toma de decisiones y ha impactado en la ejecución de las operaciones para que se lleven a cabo. “Porque yo creo, yo voy a crear” No, no, no, no disponga de la cámaras. “Usted póngame las cámaras que yo le digo cómo las quiero yo”

porque es soporte, una unidad de apoyo. Que él diga puedo hacerlo o no puedo hacerlo porque tengo mucho trabajo o eso, eso es una cosa.

Con compra hay comunicaciones todo el tiempo. Me preguntaste cuántas personas estamos ahorita, estamos 23 personas incluyendo el departamento de caja que depende de tesorería. Yo tengo algunas personas por allá, están los cajeros, ¿tú has ido, no?, ¿has pagado alguna vez por allá?

P: Sí. Ahora, este procedimiento del que tú me estás hablando de: primero reunámonos o llevemos la comunicación de esta forma, ¿está escrito en alguna parte?

R: Yo estoy haciendo mis normas y procedimientos internos para después ir para afuera. Yo tengo una persona que me está levantando procesos internos operativos de levantamiento de funciones de cargo. Hay un perfil que ya existe, pero yo quiero la generación de esa estructura. Cuando yo llegué aquí lo primero que hice fue, “bueno, dame la estructura”, “no, no hay, lo que tú quieras poner”, ¿qué te parece? Son esas cosas que tú dices “aquí tiene que existir un organigrama de que es así” y de ahí a quién le reporto. Entonces yo tengo un equipo para que se encargue de eso.

P: Y en cuanto a la jerarquía, ¿por ejemplo, tú eres el director de este departamento y...?

R: Y lo que diga... No, ¡mentira!

P: ¿Con la comunicación a los otros departamentos?

R: Yo comunico siempre y cuando no vaya a afectar algunos de los procedimientos de esos departamentos. Cuando son procedimientos internos de lo que tiene que ver con el departamento de finanzas de repente lo informo, no pido permiso ni nada por el estilo. Si yo de repente quiero cobrar de esta manera y quiero que el voucher diga esto y esté así, es una solicitud mía. Por ejemplo, yo no voy a decirle a la secretaria,

“por qué tú haces eso, por qué se van a llevar a todas las personas para allá”, que “me afecta porque ahora me queda distante, me queda muy lejos y se llevan a la gente de caja para allá”. Yo no me meto en eso porque esos son procedimientos internos de cada departamento. Entonces, yo establezco mis procedimientos internos para poder sacar los procedimientos externos. Yo lo que he hecho hasta ahora es conocer los “y que” procedimientos que existen por normas de usos y costumbres que ha hecho la universidad mas no existen. O sea, yo me siento aquí y digo “dame el manual de un tesorero” y eso no existe. Por decirte, aquí como auditor, yo vengo y te digo “dame el manual de funciones del que hace las retenciones de impuestos” y no existe. Lo tienen en la cabeza los muchachos, entonces, ¿dónde está eso?, plásmalo y cuando llegue el auditor “tome aquí está”. Y usted se va y aquí tiene sus funciones y lo que tiene que hacer.

P: ¿Y las otras direcciones se comunican con estas cuatro cabezas que tú tienes aquí?

R: Sí, sí. Si hay algo muy fundamental que tienen que pedir “mira está pasando esto, está fuera de los parámetros de un procedimiento normal” es conmigo para ver cómo podemos evaluar y encajar un nuevo procedimiento para ello. Eso es gerenciar, porque antes era “yo”, el zoísmo, “o recibo todo y a mí me dan todo”, no, no, no. Aquí cae todo, en la dirección de finanzas, no en este cargo, no debe ser en el cargo. El cargo es un nivel de gerencia, de planificación y control: para dónde vamos y qué queremos y que se cumplan los procedimientos, por lo menos internos, porque hay una deficiencia de procedimientos externos. Esto pasa mucho. Tanto es así que tú puedes dar fe de que hay distintos logos en la universidad en distintas comunicaciones de todos lados, sólo para empezar por allí; no sólo eso yo lo vi cuando llegué aquí, pregunté “cuál es el logo que voy a mandar una carta” y no sabía cuál era, yo decía “esto no puede ser, tiene que haber uno plasmado que indique que es éste”, ¿me explico? Sea secretaría, sea finanzas, sea la academia quien vaya a determinar eso.

Entonces, ellos se comunican con cada uno de ellos y llevan la información a los demás.

P: ¿Sólo con las cabezas o también con los demás?

R: No, con las cabezas, porque ya va. Tú tienes que ir con las cabezas no puedes ir a un beca trabajo, no puedes ir al muchacho que hace la conciliación, no porque lo menosprecie ni nada por el estilo, sino porque no es la persona para que venga una persona y le dé una instrucción. Además en esa comunicación normalmente me informa inmediatamente “Juan Carlos, va a llegar tal y tal cosa”.

COMUNICACIONES HACIA EL RESTO DE LA UNIVERSIDAD

P: ¿Qué tipo de comunicaciones se realizan hacia el resto de la universidad?

R: ¿Qué tipo de comunicación se origina?

P: Sí.

R: Finanzas manda un reporte vía electrónica, un correo, a todas las direcciones de la universidad que manejan su presupuesto para la ejecución del mismo y el status de acá: cuánto fue su presupuesto, qué se ha ejecutado hasta ahora y qué tenemos, ¿de acuerdo? Acuérdate de que son vías, aquí se manejan números, se maneja contabilidad, no puedes publicar eso vox populi, por lo tanto, es más hacia la gerencia, hacia las autoridades que hacia las direcciones. A las direcciones de lo que es Academia va cómo estamos y cómo vamos en cada una de las dependencias para cada uno de ellos.

En lo que es la parte del equipo rectoral va completamente todo, disponibilidades, contrariedades, qué tenemos, qué no tenemos. Absolutamente todo. Y se genera todos los meses a petición del vicerrector un Comité de Administración en el cual fue secuestrado un banquero de los nuestros, ¿no viste un secuestro a un banquero del Venezolano de Crédito?, ¿García Beluttini? Bueno García Beluttini forma parte de este Comité. De hecho, tengo un comité el 12.

P: ¿Ninguna otra comunicación?, ¿con el resto de la comunidad ucabista, por ejemplo?

R: ¿Por ejemplo?

P: Otros departamentos me hablaron de publicaciones en el Ucabista, de gente que venía a pedir información, reuniones con el estudiantado.

R: No, eso es todo.

CRISIS

P: ¿Juan Carlos, ha experimentado este departamento alguna crisis?

R: No.

P: ¿Tienen alguna contemplada?

R: Mira, existen debilidades de RRHH y debilidades de plataforma tecnológica. Si tú los tienes a los dos aislados tienes debilidades. En la parte de recursos humanos tienes debilidades de formación, de perfiles, de cargos, el amiguismo que había aquí “entra ahí no te preocupes” pero la persona no tiene el perfil para llevar el cargo, eso sucedía mucho. Entonces, tienes falta a lo mejor de conocimientos, la falta de personal, en el sentido de que la plataforma o los distintos entes no han involucrado a finanzas como el primer ejecutor de recibir información. Me explico nuevamente, cualquiera inventa

cualquier procedimiento por allá, pero cada vez que tú hablas de un bolívar es finanzas quien determina sí o no. Aquí lamentablemente se hizo caso omiso. Entonces yo soy de los que dice “no, no, no” porque hay afectación y un desconocimiento de los distintos entes. Entonces y soy el malo de la partida. Tú nunca conocerás un administrador o un auditor que sea el bueno de la partida. Siempre te van a caer mal porque son los chismosos de la partida, hay una palabra más coloquial pero no te la voy a decir. Son los que te frenan “Ay, yo quiero tal cosa...”, “¡epa!, ¿cómo van a venir los bolívares, dónde los van a depositar, por qué, cómo voy a pagar?” y entonces no evalúan esas condiciones.

Está la debilidad en recursos humanos por número, por el volumen transaccional que ha aumentado en la universidad, porque no tienes una plataforma adecuada. No tienes una plataforma de punta que pueda soportar lo que yo quiero hacer todavía. Ahí es donde tú te vas a RRHH y te soportas en ellos.

P: ¿Y contingencias pensadas en función a que ustedes tienen que rendir muchas cuentas a entes públicos, por ejemplo?

R: Bueno...

P: ¿Nunca han tenido ningún problema en este sentido?

R: Bueno, nos ha tocado parir y correr, pero no es una crisis. Es un problema puntual que se resuelve puntualmente. Por lo cual tuve que contratar un recurso humano adicional para digitalizar todo el papel y meterlo en un CD, y pedir soporte. Pero fíjate cómo es la unidad de soporte, “yo te lo mando para allá y tú resuelve tu problema” y eso no es así. Si tú eres una unidad de soporte por qué encarecemos los activos de la universidad. Si cada vez que yo necesito un scanner, yo tengo que comprar un scanner, y tú tienes un scanner allá tirado y no lo usas, usa tuyo y tú pon a tu gente allí a hacer el trabajo de soporte que tiene que hacer, ¿me explico? Lamentablemente no, te dicen “ese es un problema de finanzas, toma aquí tienes tu

scanner y tu fotocopidora, resuelve tu problema, ya yo te di soporte”. Y estás equivocado porque entonces yo necesito recurso humano, el equipo y espacio, y tú tienes todo eso allá tirado y no le das el uso adecuado a los recursos. Y la unidad de soporte es sencillamente que la unidad que necesite el soporte se lo soliciten a ellos y ellos son los que tiene que llave eso, ¿quién mejor que un técnico para digitalizar algo, bajo la batuta de un director de finanzas que puede estar allá, si yo tengo que hacer ese trabajo me voy hasta allá y les digo “saca este, saca este y este” y tienes unos beca trabajo allá haciendo toda la producción de lo que es un scanneo completo y tienes tu CD con toda la información. Y yo puedo darle la información a LOCTI, que el Ley de Ciencia y Tecnología.

P: ¿Y la vocería del departamento quién la lleva?

R: ¿Qué es la vocería?

P: Por ejemplo, en el momento de comunicar algo, ocurrió un problema, ocurrió una contingencia, ¿quién es esa persona que solicita ese soporte y habla con el resto de los involucrados?

R: Primero soy yo y después vienen ellos, pero te voy a explicar cómo es eso. Cuando ocurre e hecho se evalúa en esa mesa quién va a llevar la batuta o quién es el líder, o quién va a ser el vocero de esa situación. A nivel macro lo llevo yo, “mira, José Gregorio o Armando vamos a hacer tal y tal cosa, se programa y nos reunimos” pero después son ellos cómo quieren, cómo tiene que venir bajo la tutela que se los dio y cuales son los procedimientos que tienen que llegar. O sea, que mis cuatro pilares están llevando la vocería en cada una de sus dependencias totalmente avalada e informada por aquí, para no crear burocracia, porque si todo me lo quedo yo eso es burocracia, “si no está Mayo se trancó el serrucho”.

EVALUACIÓN

P: Ahora vamos a la parte más divertida, ¿cuáles son los principales valores de esta dirección?

R: Transparencia, honradez, sinceridad.

P: ¿Y las fortalezas de tu dirección?

R: Comunicación. ¿Internas me estás diciendo?

P: Sí.

R: Comunicación. Gran equipo. Unión.

P: ¿Qué acciones puntuales, Juan Carlos, se están tomando para potenciar estas fortalezas?

R: ¿Para potenciarlas?, explícate ¿a qué te refieres con potenciar?

P: Bueno, en vista de que tenemos unas fortalezas ¿cómo estamos trabajando para que cada día funcionen mejor?

R: Te las acabo de dar en toda la explicación. Por ejemplo, en esa fortaleza de comunicación, ellos se reúnen aquí y hay un problema puntual, ellos lo van a explicar, se van a comunicar entre ellos, todos saben, y se toma la decisión, se lo plantean y, o me esperan, y toman la decisión adecuada en equipo. Cuando tú hablas de equipo, cuando consolidas un equipo multidisciplinario para cualquiera de las distintas situaciones, porque cada quien está en un área muy específica pero tengo un problema que las otras áreas lo ven distinto, entonces allí va a salir una solución a un problema. Ese equipo multidisciplinario toma una decisión, así se lleva a cabo. ¿Por qué crees que se realiza un Consejo Universitario todos los martes? Para ver cómo van las cosas y qué se va a presentar y en qué andamos.

P: ¿Y las debilidades? Hablamos de recursos humanos y hablamos de plataforma.

R: Sí, exacto.

P: ¿Y cómo se está trabajando para mejorar estos puntos?

R: Bueno, solicitud de equipos. Por ejemplo, de la plataforma tecnológica yo he hecho una solicitud ya al out sourcing que maneja nuestro sistema (porque son dos cosas software y hardware) ya se hizo la inducción de todo el programa. ¿Qué quiero decir con eso?, que dentro de las debilidades existe algo muy importante: la gente desconoce el sistema, no es un usuario 100%, es un usuario de lo que ve, hay un desconocimiento.

Si el out sourcing, la empresa a la cual contraté, no me da los cursos adecuados no puedo saber. Lo primero que hice fue solicitar inducción de todo el programa, tanto es así que conseguimos debilidades del sistema para que ellos lo corrijan y pudieran solicitarlos nuevos y a raíz de nuevos requerimientos. Por ejemplo, la ley de LOCTI no estaba contemplada en el sistema, entonces tuvimos que hacer un nuevo sistema para adaptarnos con el sistema.

Cuando te hablo de la plataforma (software y hardware) los equipos son obsoletos. Acuérdate de que la tecnología tiene una fecha de vencimiento ¿sí? Y un espacio. Los espacios de cualquier institución son limitados, espacios físicos ¿ok?, y si tú dejas unos equipos que son, imagínate, de tarjeta, bueno ¿qué hacen esos equipos aquí si ya no sirven, si están obsoletos? Te limitan a crecer, tanto de capacidad como de memoria, como de todo. Una cosa lleva a la otra.

P: ¿Cuáles son las fortalezas del vicerrectorado administrativo?

R: La generación de un equipo altamente calificado en confianza y gestión, o sea, que saben lo que están haciendo. Y la comunicación de ese equipo. Y algo bien importante es que nosotros queremos atender al cliente y nuestro cliente son los alumnos, los muchachos, que existe un maltrato hacia ellos. Te explico, desde el vicerrectorado administrativo estamos en una campaña de atención y asesoramiento a los muchachos. ¿Cómo? Aquí me ha llegado hasta parte académica, tú te pones a pensar, tú estás saliendo ahorita de comunicación social, ¿verdad?

P: Sí.

R: ¿Cuántos entraron cuando tú entraste, el primer año?

P: Nosotros fuimos un curso bien atípico porque desde siempre fuimos muy poquitos por ser el primer semestre paralelo de comunicación social. Éramos 45.

R: ¿Cuántos se van a graduar de esos que empezaron contigo?

P: Como 30.

R: ¿Por qué? Y bueno eso es tu escuela. Yo tengo escuelas que en el aquí y en el ahora la educación en Venezuela es deficiente, agárrame la idea para que veas que hacemos aquí en el vicerrectorado administrativo y a dónde voy, porque esto es una empresa, los alumnos son nuestros clientes que generan los recursos necesarios para pagar nuestra nómina. Nosotros hacemos punto de equilibrio aquí, ¿qué significa esto?, lo que genere los ingresos para pagarle a la gente y poder aumentar, porque tú no vas a tener a los profesores sin calidad de vida. No vas dejar de pagarles porque se te van. Entonces, aquí no hay rentabilidad, porque la universidad es sin fines de lucro, es importante que sepas eso. No es como la Metropolitana o la Santa María que lo que quieren es cobrar a ver qué me queda como dueño o como accionista. Si llega a existir un margen de ganancia esto se revierte contra becas. ¿Me logro explicar?

P: Sí.

R: Aquí no queda nada. Cero. Entonces, tú no puedes tener a los muchachos sin un asesoramiento en el aquí y el ahora. Las universidades se ven ahorita y Tenemos esa fama, somos muy buenos y muy duros, pero exige cuando tengas que exigir, y asesora cuando tengas que asesorar. El asesoramiento académico es fundamental para que se siga manteniendo la vida de la universidad. Me explico: los ingresos vienen decreciendo, a nivel de alumnos, muy lentamente. ¿Por qué? Cuando yo me pongo a analizar es que los muchachos vienen con ciertas preparaciones, la educación en Venezuela a cambiado a nivel de bachillerato, y cuando los muchachos llegan hay un impacto muy fuerte. Y ese impacto es “malo, estás raspado, pa’fuera”. No les importan, son un número más. Yo digo que debe existir un asesoramiento, un acercamiento, yo no digo que los pases, sino que los asesores. Después de que le des una, dos o tres oportunidades, bueno, ya verá él y el mismo sistema lo arrojará o saldrá de la universidad, o se adapta. Para eso hay que hacer la batalla. Cuando ya él va madurando las exigencias se van incrementando, o sea, cuando el pase ya primero o segundo año ya agarró el nivel. Como un niño chiquito, ¿tú lo vas a poner a correr? No puede. Pon al niño que de los primeros pasos, ahora lo enseñas a que corra un poquito más rápido y ya en primero o segundo año tú vuelas. Aquí no, aquí lo que les gusta es darles palo. Y esto es del vicerrectorado académico, pero todo esto se traduce en una afectación del vicerrectorado administrativo. Menos ingresos, problemas, deudas.

El vicerrectorado administrativo es el que está sacando a viva voz “Señores, pónganse de acuerdo, qué es lo que quieren hacer porque hay una afectación administrativa que están afectando a esta gente”. Fíjate, eso es comunicación. No del administrativo, pero eso es lo que queremos lograr con todo lo que te digo. Con equipo, con fortaleza y con todo eso.

P: ¿Y las debilidades del vicerrectorado administrativo?

R: ¿Las debilidades del vicerrectorado administrativo? Mira, no es por prepotente pero no las veo. No las hay. Porque hay una muy buena comunicación: primero del vicerrectorado aguas abajo con cada una de sus direcciones y después hacia las autoridades. Recuerda que el vicerrectorado administrativo no va hacia la academia. Es el vicerrectorado académico el que informa para acá. Pero de abajo hacia arriba y viceversa. Por eso es que te digo que no hay una debilidad. Podríamos tomar debilidades como falta de, no de toma de decisiones, pero de plataforma que te haga más expedita la respuesta.

P: Bueno, Juan Carlos, eso es todo. Gracias por tu ayuda.

R: Si hace falta algo más me avisas.

P: Yo voy a comunicarme con Ángel en RRHH para que me facilite entonces las definiciones de cargo, el organigrama y la misión y visión que tenga el departamento ahorita.

R: Perfecto. Hasta luego.

Diana Palencia - Dirección General de Proyectos

DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO

P: ¿Cuándo se fundó el departamento?

R: En noviembre de 2007. Al principio lo llevaba directamente el vicerrector con apenas un beca trabajo. Esto porque Deborah continuaba como directora de finanzas.

P: ¿A qué se dedica el departamento?

R: Nosotros nos encargamos de los proyectos y recursos relacionados con la Ley LOCTI. Actualmente, mucho de los grandes proyectos son financiados por empresas a través de esta Ley.

El equipo rectoral define los proyectos que tienen prioridad y nosotros destinamos los fondos a cada uno.

P: ¿Qué proyectos son prioridad actualmente?

R: En este momento, las bibliotecas de UCAB Caracas y UCAB Coro. También están en proceso planes de formación docente y de personal que no pueden interrumpirse.

P: Por ejemplo, en el proyecto de la biblioteca, que es uno de los grandes, ¿ustedes se encargan de conseguir y canalizar estos aportes a la ley LOCTI, o también supervisan la obra como tal?

R: No. La dirección general de proyectos gestiona los proyectos administrativamente, es decir, nosotros, cada proyecto tiene un gerente que es el que va a estar pendiente de la obra, en el caso de obras, o de las investigaciones, de los diferentes proyectos. Entonces, está la figura del gerente de proyectos y el contacto de nosotros es realmente con el gerente del proyecto. Ellos son los que están pendientes de la

ejecución, de buscar sus presupuestos, mandarlos a compras, y todo. Nosotros nos encargamos es de gestionar administrativamente, es decir, recibir los aportes de las empresas, bien sea que las empresas nos contacten a nosotros o que nosotros a tengamos algún contacto y busquemos esos aportes. Y después direccionemos esos aportes a los proyectos que son prioridad como el de la biblioteca. Esa nuestra función encargamos, no de la contabilidad porque eso se lleva en finanzas pero sí estar pendientes de si se hicieron los pagos o no, de toda la parte administrativa.

P: ¿Y estos gerentes proyectos que se designan para cada uno, son nómina de ustedes o son personas de fuera...?

R: No. Todos son personal UCAB. Bien sea tiempo completo o tiempo convencional. Por ejemplo el gerente de la obra de la biblioteca que es una obra muy grande es el vicerrector. Pero él tiene al ingeniero de planta de la universidad encargado de supervisar toda la obra y estar pendiente de todo.

P: Voy a necesitar, Diana, la misión y la visión del departamento.

R: Eso lo estábamos montando porque hay un manual que, bueno ya se levantó, pero aún no ha sido aprobado totalmente, que es el manual de la Dirección General de Proyectos. Ya está aprobado por el equipo rectoral pero hay que divulgarlo y no se ha hecho. La idea es divulgarlo justamente entre los gerentes de proyectos.

P: Al menos, ¿puedo pasarte un mail para que intercambiamos la información que ya tienen?

R: Sí, chévere. Por lo menos la última versión aprobada.

P: ¿Cuántas personas hay en este departamento?

R: Sólo dos tiempo completo, que serían la sub-directora que es la licenciada Deborah Cordero, y mi persona, Diana Palencia, que soy especialista de proyectos. Además de dos becas trabajo, uno por turno, uno en la mañana y otro en la tarde.

P: Ok, sólo dos becas. Son chiquiticos.

R: Sí, chiquiticos y 215 proyectos llevamos.

P: ¿Y, a nivel de organigrama?, ¿cómo es la estructura?

R: Está la sub-directora que viene primero, o sea, primero es el vicerrector, Deborah le reporta al vicerrector y debajo de ella vengo yo y los becas debajo de mí.

P: Una pregunta, ¿cómo se nombra al director de este departamento?

R: Lo nombra, obviamente, el vicerrector, pero previa consulta al consejo universitario. Aunque lo debería nombrar el vicerrector.

P: ¿Y cómo te postulas para el cargo? O ¿es simplemente una selección de alguien que esté dentro de la universidad...?

R: No, en este momento como ella venía trabajando con el profesor Lorenzo Caldentei, que era el antiguo vicerrector, que terminó en septiembre, ella ya venía con la imagen de sub-directora, porque ella era la directora de finanzas. Ella es la única sub-directora que hay en la universidad y porque no podía perder el escalafón de directora. Ella es sub-directora y no hay un procedimiento para llegar a ser sub-directora.

Y en el caso de un director, o lo buscan fuera o tiene que ser un personal que está dentro que pueda dominar toda la materia.

P: ¿Y requisitos que deba cumplir esa persona? Nivel de capacitación...

R: El conocimiento de los proyectos porque, por ejemplo, ella tiene un postgrado pero no en proyectos. Lo que pasa es que conoce todo el procedimiento de cómo se lleva un proyecto y pues, la ejecución y su gestión, sobre todo de la parte financiera que es muy importante porque es básicamente lo que hacemos aquí: encargarnos de la parte financiera de los proyectos.

P: O sea, que sería alguien titulado en administración...

R: Exacto, administración o contaduría.

P: ¿Cuántas personas han estado como directoras del departamento antes que ella?

R: No, acuérdate que el departamento es muy nuevo. Antes estaba el director que era el profesor Caldentei y al no estar él queda vacante el cupo de director y está ella que es la sub-directora.

COMUNICACIONES DENTRO DEL DEPARTAMENTO:

P: Ahora sí vamos a empezar a hablar un poquito más sobre la comunicación y cómo se llevan las comunicaciones entre ustedes cuatro que están aquí adentro.

¿Qué canales de comunicación usan?

R: Depende. Por ejemplo, con los beca trabajo, mientras están en la oficina, verbalmente o incluso por correo o por el Chat. Básicamente lo que utilizamos es teléfono, personalmente, correo y Chat. Cuando tenemos que darle instrucciones al beca que no ha llegado o no está aquí, o estamos los fines de semana, o sea, que no lo tenemos presente, entonces es por teléfono, por correo, buscamos los otros medios.

Nosotras internamente depende, cuando son comunicaciones que requieren porque tienen un anexo o no es necesario que sean personales las hacemos por correo. Sino, personalmente. Como estamos a unos pocos pasos, pues nos paramos y hablamos.

P: ¿Ustedes manejan algún formato preestablecido de información que compartan?

R: Entre los cuatro no.

Bueno, aunque depende, porque por ejemplo, tenemos un formato para los convenios: cada vez que llega un convenio llenamos el formato y el que necesite información sobre ese convenio se acerca a donde tenemos el formato allá afuera y tiene la información de cual es el status que tiene ese convenio, por ejemplo. También están los informes de avance, que son los informes de los proyectos, de cómo están ejecutados, también tenemos un formato donde se ve si el gerente lo ha entregado si no lo ha entregado, todo va a aparecer allí marcado. Esos son los formatos básicos que llevamos.

P: ¿Qué información comunican normalmente?

R: Proyectos creados, proyectos que están por crearse, modificaciones en los proyectos, temas de presupuesto, de fechas, solicitudes de pago, el status de las solicitudes de pago. Nombramientos de gerentes, cambios de gerentes, todos los datos de las empresas, todo eso es lo que llevamos, diariamente, además.

P: ¿Existe una jerarquía de comunicación? Por ejemplo, los becas tienen que comunicarse contigo para llegar a Deborah...

R: No, no, no. No es cerrado, la idea es estimular la comunicación. Pero obviamente, nos comunicamos todos de manera de que todos sepamos lo que estamos manejando. Si ella la da alguna directriz a ellos y yo no la sé, puedo mandarlos a hacer otra cosa y se puede crear distorsión, entonces por eso tratamos de que todos estemos al tanto.

P: ¿Existe alguna barrera en la comunicación?

R: Internamente yo creo que no. Sobre todo podría ser en lapsos de tiempos, al estar, no sólo nosotras dos, sino ellos manejando tanta información, el hecho de que ellos estén períodos de tiempo tan cortos puede interrumpir un poco la información y que realmente entre ellos circule, porque los becas nos la mandan a nosotros, pero que entre ellos mismo circule es más difícil.

P: ¿Cómo se le trasmite a los trabajadores, a los becas y a ti, cómo se les transmitió la información sobre sus responsabilidades en el departamento?

R: De ninguna forma. Yo estoy aquí y aún no me han dado una descripción de cargo. Normalmente es así. Yo empecé aquí trabajando con el vicerrectorado académico. Yo soy una persona muy proactiva, yo normalmente no espero a que me digan “tienes que hacer esto”, yo empiezo a hacerlo.

Cuando yo llegué aquí, que fue en mayo del año pasado, como no me decían les pregunté a los beca trabajo “¿ustedes qué hacen aquí?” y empecé a tomar nota. Bueno, si esto es lo que hacían ellos, yo más o menos esto es lo que debo hacer, y empecé y de hecho, yo empecé como asistente y ya me cambiaron el cargo a especialista de proyectos. Pero a pesar de que cambiaron el cargo y cambiaron las actividades aún no me las han dado.

P: O sea, que estás en eso...

R: Exacto.

P: ¿Cómo se evalúa el desempeño de los trabajadores?, ¿ustedes tienen evaluaciones periódicas?

R: En el caso... Las únicas evaluaciones que tenemos son las que nos da la universidad, que son las que da RRHH que es una vez al año. En el caso de los beca

también, las da el Decanato de Desarrollo Estudiantil, aunque no es el decanato quien la desarrolla, quien les da el instrumento es el Centro de Investigaciones y Evaluación Institucional, cuando nos pasan las evaluaciones las llenamos se las remitimos y ellos levantan una estadística.

P: ¿Y los beca trabajo y tú, conocen el resultado de esa evaluación?

R: Sí. Tanto la del Centro de Investigación como la de RRHH porque cuando tú vas a firmar la evaluaciones es porque conoces cómo saliste.

COMUNICACIONES ENTRE DEPARTAMENTOS:

P: Ahora vamos a enfocarnos con la comunicación entre departamentos, ¿con qué departamentos en la unidad administrativa se comunican ustedes?

R: Primero con los gerentes, que aunque lo veas como gerentes, cada uno está en una unidad administrativa diferente: pueden estar en un decanato, pueden ser directores, como pueden ser decanos, profesores o investigadores. Ese es nuestro principal vínculo.

Sin embargo, tenemos total comunicación con el vicerrectorado administrativo, el vicerrectorado académico y el departamento de finanzas es vital la comunicación. Con contraloría interna que ahora se llama auditoría interna también es bastante la comunicación. Con el rectorado.

P: ¿Y cómo te comunicas con todos ellos? Por ejemplo, con los gerentes ¿cómo es la comunicación?

R: Depende de lo que queramos. Por ejemplo, si es un informe de avance y hay modificaciones es por correo electrónico. A mí me gusta mucho trabajar con correo porque todo queda escrito. Si hay modificaciones es más fácil que ellos lo vean y quede por escrito lo que les estoy diciendo si es por correo electrónico. Si es

simplemente, que aquí tiene una copia de pago, es una llamada por teléfono, o una devolución de una solicitud de pago, es por teléfono.

Ellos deben venir cada vez que tienen un pago que hacer, así que lo traen personalmente a la oficina y listo.

P: ¿Y con el vicerrectorado?

R: En el caso del vicerrectorado primero, al ser nuestro supervisor tiene que estar enterado de todo lo que estamos haciendo, incluso de las empresas que quieren aportar y de los proyectos que aún no tienen definidos, quien va a dar la directriz es el vicerrectorado administrativo. También el vicerrector tiene que chequear semanalmente todos los presupuestos que vamos a bajar a finanzas para que él las apruebe previamente antes de bajarlas.

El Vicerrectorado Administrativo también tiene una reunión que se llama Comité de Gestión que se hace normalmente todos los lunes con los directores, para esa reunión va Deborah, y claro esto también fomenta la comunicación dentro del equipo del Vicerrectorado Administrativo.

Con el vicerrectorado académico es más sobre sus proyectos y sobre algunas decisiones importantes que haya que tomar y están a la mano porque es la oficina de al lado así que es más que todo personal. Apoyo a los proyectos de ellos; yo trabajé antes con la profesora Silvana allí y, la trato de ayudar mucho más tanto con la gestión del vicerrectorado como en los proyectos que pueda ayudar el vicerrectorado académico.

P: ¿Y finanzas?

R: Con finanzas... ahora estamos teniendo mejor comunicación porque designaron a una persona que se está encargando sólo de los proyectos LOCTI. Antes era mucho más complicado. ¿Por qué tenemos que tener relación con ellos? Porque ellos son los

que hacen todos los movimientos contables de los proyectos. Nosotros tenemos todas las solicitudes de pago, se las entregamos a ellos pero no sabemos más nada si ellos no nos informan. Las transferencias entre proyectos, las transferencias que pueden haber hecho las empresas, todo eso lo tenemos que tener muy transparente pero además, ellos son los que manejan la información y nosotros los que damos la cara por lo que tiene que haber total comunicación. Sin embargo, como te digo, antes era muy difícil porque era sólo con el director, Juan Carlos Mayo, o con Mayuri que es la contadora. Ahora como designaron una persona ya hay más facilidad para llamarla “mira, tengo esto” y el número de proyecto que manejamos. Sin embargo, no es fácil porque... bueno como estamos hablando de comunicación, no contestan el teléfono, sabemos que no contestan ni lo van a contestar, la única manera es escribirles por el Chat “mira, te estoy llamando...” esa es la única manera. Y en cuanto a comunicación, no relación, porque la relación de verdad está muy bien, pero como ya van tantos proyectos y además ya empezamos la etapa de cierre de proyectos, entonces pues... Sí hay que mejorarla, yo pienso que de acuerdo a la mejor lógica yo diría que hay que mejorar los canales, más que la comunicación o el trato que están bien.

P: ¿Es un tema, entonces de canales y no de...?

R: Exacto. Por ejemplo yo trabajé en el CityBank, hace tiempo, hice una pasantía antes de entrar a la universidad (hice un bachillerato mercantil y uno tenía que hacer pasantías en lugar de tesis) y allí tenían un Chat sólo interno. Entonces, tú tenías como un directorio con los ID o los usuarios del personal interno solamente. Y si tú necesitabas comunicarte con alguien...

P: Eso lo hacen mucho en las empresas.

R: Sí, y era perfecto. Esa es una mejora que yo haría. El Chat en lugar de ser una distracción debería usarse como un canal de comunicación, obviamente, sólo interno. Con algunos bloqueos, claro.

P: ¿Y con auditoría interna y rectorado?

R: No. En el caso de auditoría interna que es el nombre nuevo, que su directora es Loly Ibarrueta, pues es más de apoyo. Ella nos apoya muchísimo sobre todo porque cada 6 meses tenemos que entregar al Ministerio y obviamente es mucha información y somos muy poco personal tiempo completo, entonces ella nos apoya mucho y ahorita que Deborah ha estado enferma ella está pendiente. Como te digo es más de apoyo que tener que realizar algún trámite con ese departamento.

Con Rectorado porque el Padre es quien nos firma todos los convenios con las empresas, los contratos con aquellas personas que deban ser contratadas para los proyectos, entonces es eso: hay que llevarle el contrato o el convenio poner el visto bueno para que lo firme. Por ejemplo, si hay que firmar algún convenio notariado con alguna empresa él es la persona autorizada así que tenemos que procurar que esté libre y cuadrar todo para que lo pueda firmar.

P: Y en cuanto a jerarquía, ¿la que se encarga de esta comunicación eres tú o es Deborah?, ¿varía eso dependiendo del departamento con el que se comuniquen?

R: Con otro que no has colocado allí y que es importante es con el DTI. Nosotros llevamos un sistema y ellos son los que se encargan.

P: ¿Qué sistema llevan, Biogestión?

R: No. En Biogestión tenemos algunos documentos. Pero tenemos un sistema que nos creó el CAI, perdón el DTI. Es un sistema de gestión de proyectos, que fue creado por

ellos, por lo que cualquier problema, si nos da un error o no podemos crear o cargar una cosa tenemos que estarnos comunicando con ellos para poder resolverla.

P: ¿Y eso les sirve a ustedes para comunicarse con otros departamentos?

R: No. Aquí llevamos control administrativo de los proyectos. Permíteme mostrarte. También tenemos la información de las empresas. Pero este login no lo tiene todo el mundo sino sólo la dirección general. Por ejemplo, aquí entramos a un proyecto grande como el de la biblioteca y podemos ver: la fecha del proyecto, los montos ejecutados, quiénes aportaron, quiénes son los gerentes, todo. Pago a pago y en este mismo proyecto puede entrar el gerente del proyecto, el vicerrectorado, compras (que tampoco te lo había mencionado) para consultar el proyecto.

Pero dependiendo del tipo de la comunicación está la jerarquía. Por ejemplo, yo no hablo con el vicerrector si está ella. En el caso de que ella no esté, hablo yo con él.

Con el Padre Ugalde yo también trato de no hablar. Trato porque hay cosas que prefiero parar hasta que ella esté para que se las pase a él; es que son firmas y cosas más delicadas.

Con finanzas, sí de todos. La de ella con el director y la mía sí con Ana que es la persona encargada y no hay problema. Intercambiamos información cualquiera de nosotros.

Con el vicerrectorado académico tampoco hay problema de distinción para poder hablar con ello.

¿Con quién más? Con el rectorado, como son básicamente firmas, es lo que te estoy diciendo, espero a que... pero la gestión de la firma como tal o la gestión del convenio notariado también la hago yo.

Y con el DTI todo el tiempo yo.

P: ¿Y con compras?

R: Con compras nosotros lo que hacemos es que, por ejemplo, un gerente necesita hacer una compra para el proyecto nos envía el requerimiento a nosotras y nosotras lo enviamos a compras. Entonces la comunicación como tal es básicamente nula en cuanto a comunicación verbal porque todo lo pasamos por escrito. Son papeles, tú envías una solicitud para que compren algo, ellos lo mandan a solicitar, te avisan cuando está comprado y listo no hay más nada... no hay mayores comunicaciones.

COMUNICACIONES HACIA LA UNIVERSIDAD

P: Y ahora, con respecto a las comunicaciones hacia la universidad, ¿qué informaciones se transmiten?

R: Nosotros hacia la universidad, pero ¿tipo qué?, ¿nosotros hacia el resto del vicerrectorado administrativo o hacia la comunidad ucabista?

P: Hacia la comunidad ucabista.

R: Mira, comunidad ucabista ha salido poco y en donde ha salido es en “El Ucabista al día”, información sobre lo que hemos podido conseguir que han sido millardos, alrededor de 60 millardos. Muchas de las modificaciones que se están haciendo en la universidad, tanto de estructura como de mejora de pensum, han sido gracias a los proyectos LOCTI. Entonces, “El Ucabista” sí ha divulgado algo sobre lo que se ha obtenido gracias a la Ley LOCTI.

P: ¿Esta información la ha buscado “El Ucabista” aquí o han sido ustedes quienes han acudido?

R: No, no. Fueron ellos quienes nos buscaron a nosotros.

Del resto donde hemos podido salir a flote es cuando los muchachos logran alguna competencia, porque normalmente el dinero pues que consiguen es a través de nosotros o de donaciones.

Pero más allá, no...

P: ¿Y ustedes se comunican directamente con estos muchachos?

R: No, ellos que son los interesados en montar el proyecto se tienen que comunicar para poder montar el proyecto. Quien normalmente los ubica es el Decanato de Desarrollo Estudiantil que debería controlar todos los grupos de estudiantes que deseen hacer algún proyecto formal con la universidad.

Pero, entonces, por ejemplo, información que nosotros demos: va a salir un boletín y está en vía el que publiquemos una revista. Para eso le hemos pedido autorización a las empresas, porque hay empresas que no quieren que se divulgue el nombre de ellos por medidas internas, no les conviene, y entonces los que nos han dado autorización saldrán en esa revista donde se divulgarán todos los proyectos que tenemos, los avances que se han dado, cuáles son pos-proyectos, proyectos cerrados.

P: ¿Y esta revista iría hacia la comunidad en general?

R: Sí. Pero de resto más nada. El resto de la comunicación es con el equipo de directores, los decanos y el equipo rectoral.

P: ¿Y el Decanato de Desarrollo Estudiantil cuando se comunica con ustedes, es escrito o hablan por teléfono?

R: Sí. Hablamos por teléfono.

P: ¿Qué tan continua es esa comunicación?

R: No. Una vez que se monta el proyecto no hay más comunicación hasta que bueno, los muchachos se vayan de viaje, una solicitud de pago, una empresa que desea aportar, pero esto una vez que se ha montado el proyecto. Cuando no se ha montado

sí hay más comunicación porque ellos tienen que montarlo, si hay alguna modificación se las comunicamos por teléfono o por escrito, ellos la modifican, volvemos a revisar, hasta que el proyecto ya está listo para su ejecución.

CRISIS:

P: Dime una cosa, ¿este departamento ha experimentado alguna crisis?

R: Sí, en el mes de octubre fue cuando nos enteramos de que el Ministerio estaba exigiendo un reporte semestral de todos los avances y movimientos de los proyectos. Resulta que esa información salió en una Gaceta Oficial que no divulgaron sino que colocaron en la página web del Observatorio Nacional de Ciencia y Tecnología que es el encargado por el Ministerio, y la colocaron, ni siquiera como un punto nuevo o algo que debían ver las empresas y beneficiarios, sino dentro de los reglamentos. Consultando allá nos dimos cuenta y además nos enteramos de que teníamos un mes para entregar lo del 2007 y lo del 2008. En ese momento estábamos solamente Deborah y yo, como personal tiempo completo, y los dos becarios. Teníamos, para ese entonces, 180 proyectos montados y ellos pedían soporte de cada pago realizado y de cada aporte recibido, o sea, de todos los movimientos más informes de avance de los gerentes. Fue un colapso total. Nosotros trabajamos de 07:00am hasta las 11:00pm, bueno hasta las 10 porque luego nos botaban de aquí del edificio, porque no podíamos trabajar hasta esa hora, pero humanamente no podíamos, eran sábados y domingos... Sin embargo, logramos salir a flote sin ni siquiera pedir una prórroga, pero con la colaboración de finanzas.

P: Y, en el momento en que se enteran que están metidos en este rollo, ¿quién reaccionó?, ¿quién tomó las riendas a la hora de decidir qué vamos a hacer?

R: Bueno, como funcionan aquí las cosas en la universidad. Deborah al ver el desastre se comunicó inmediatamente con el vicerrector, con los vicerrectores; después se llamó a una reunión del equipo para ver qué íbamos a hacer (una reunión

del equipo, es decir, el director de finanzas, el director en ese momento del CAI, esto para que nos ayudara con el escaneado de los documentos porque todo tenía que estar en físico y en digital).

Te imaginarás... Estos dos tomos que ves aquí son sólo una parte de ese informe, y esos informes tienes que salir cada seis meses.

Entonces, el vicerrector concreta esa reunión y allí es que se toma la decisión de quién va a hacer cada cosa, cómo lo vamos a hacer y cuáles son los plazos de entrega. Pero todo bajo la supervisión del vicerrector.

P: ¿Tienen algún manual de crisis?

R: No.

P: ¿Alguna crisis prevista que ya tengan un plan de acción?

R: No. Bueno, las crisis normalmente deberían venir, o sabemos que van a venir, es por el Ministerio. ¿Por qué? Bueno por informes o por auditorías que nos quiera hacer el Ministerio o por fiscalización. Entonces, como ya nos han hechos fiscalizaciones y ya hemos entregado los informes más o menos el plan de acción ya está montado de que si piden algo ya como que cada quien sabe que es lo que tiene que hacer. ¿Y qué es lo que tiene que hacer? Pues seguir el mismo plan que se usó para la crisis anterior. Pero no hay nada por escrito.

P: ¿Y en un momento de crisis, como tú decías, por ejemplo frente al Ministerio, quién ejerce la vocería por el departamento?

R: Deborah. O en todo caso si ella no está el vicerrector.

EVALUACIÓN

P: Ok. Llegamos ahora a la parte más chévere. A ver, ¿cuáles crees tú que son los tres principales valores de este departamento?

R: La honestidad, porque nos toca manejar muchísimo dinero que no es nuestro ni es de la universidad.

La lealtad a la universidad.

El trabajo en equipo pero como valor, como colaboración interna porque sino no funciona. Además, nosotros tenemos como bandera que no hay manera de trabajar sino como grupo, o sea, internamente eso es así.

P: Dime una cosa, ¿cuáles son las fortalezas de este departamento?

R: La organización; al estar tan bien organizados, gracias a Dios, o como tratamos porque obviamente siempre hay cosas que se escapan, es más difícil que nos puedan agarrar fuera de base.

La entrega; porque como te digo, podemos trabajar los sábados, los domingos, jornadas de 12 horas al día y pues lo hacemos.

Organización, entrega.

El adecuado conocimiento de la gestión administrativa; los conocimientos, no sé cómo lo quieras poner, pero el conocimiento justamente de lo que estamos manejando.

P: ¿Qué acciones están tomando para potenciar estas fortalezas?

R: Conscientemente, ninguna. Claro porque nosotros podemos trabajar en función de, pero conscientemente ninguna. Por ejemplo, con los conocimientos, yo voy a empezar, o sea, voy a seguir con mi especialización en el área de proyectos que había parado. La paré porque tuve problemas con los profesores, la paré y pienso retomarla

en Abril, pero es algo personal que no es conscientemente para mejorar el departamento aunque sea para eso, por eso digo que no es consciente.

No hay, a pesar de que es la segunda tesis que tenemos para el departamento, no hemos tenido ninguna retroalimentación de las tesis, ni siquiera nos hemos enterado de las tesis finales. Entonces, bueno.

Algo que para mí es vital es mejorar los procesos y mejorarlos para estar organizado y eso no lo estamos haciendo. Para mí, yo soy muy estricta con estas cosas, lo mejor es que todo esté por escrito.

P: ¿Y las debilidades del departamento?

R: Yo diría que necesitamos mayores y mejores lineamientos y directrices sobre todo con los gerentes, para ponerles más carácter y límites, ¿sabes? Para ponerles directrices y normas y poder decirles “mira, esta es la norma”. Una de las debilidades es que eso no lo tenemos.

Lamentablemente una de las debilidades es el poco personal que tenemos que no nos damos abasto y no podemos hacer una revisión de nuestro trabajo internamente.

Yo diría que otra debilidad es mejorar los canales de comunicación a todos los niveles, porque pienso que también con las empresas podríamos tener como un canal divulgativo. Comunicación no es nada más lo que nosotros podemos estar hablando, o un correo electrónico o el Chat. También de la comunicación va a depender que nosotros podamos mercadear los proyectos, aunque sean proyectos internos, también debemos hacerles publicidad y para eso necesitamos poder divulgarlos.

P: Diana, ¿y están tomando en este momento alguna acción para trabajar mejorar estas cosas de las que estamos hablando?

R: Concretas, no. Para las normas, sería lo único, que es divulgar el manual de procedimiento que es lo que te digo que se debería hacer ahora en el mes de abril.

¿Por qué en abril? Porque esa fecha la coloca es el equipo rectoral y se va a hacer es en un directorio, que es una reunión donde están todos los directores y decanos y es allí donde se va a divulgar.

Por el poco personal, ya nos informaron que no vamos a contratar más personal porque, bueno, indudablemente toda la situación que está experimentando la universidad y el país, ya sabemos que para eso no podemos hacer más nada.

Y los canales de divulgación no vamos a hacer nada. Como te dije no hay un plan a corto plazo. Ojalá.

P: Ahora, ¿fortalezas del vicerrectorado administrativo?

R: Yo creo que ha propiciado, bueno acuérdate que es el vicerrectorado administrativo con la nueva gestión del vicerrector que tiene como 2 años...

P: Sí, un año y medio.

R: Exacto, en fin, entonces desde que él está, ha propiciado la integración de su equipo de trabajo, por lo tanto, ha fortalecido la comunicación dentro de su equipo de trabajo.

Otra fortaleza es la disposición al trabajo; Por ejemplo, en este momento en el que teníamos la ausencia de Deborah por problemas familiares, pues él estuvo absolutamente dispuesto a que lo que se tuviese que hacer se hiciera, como si él estuviera a la cabeza.

P: ¿Y cosas que ellos estén haciendo para potenciar esas fortalezas?

R: Ni idea. Normalmente, te lo digo también por cómo trabajan los vicerrectorados, con mi experiencia en el vicerrectorado académico, los vicerrectorados son como un poco herméticos. Están los planes de trabajo que ellos tienen internamente es muy

difícil que los divulguen y a pesar de que lo divulguen a sus directores, no lo divulgan a todos sus directores. Entonces, la información, aunque fluye, su plan de trabajo o sus líneas estratégicas no son divulgadas; son bastante herméticos.

P: ¿Y las debilidades del vicerrectorado administrativo?

R: Yo considero que, a pesar de que hay una buena comunicación, hay una buena comunicación hacia los directores. Debería haber una mayor amplitud en los canales de la comunicación. Obviamente no va a hacer una reunión con todo el equipo de trabajo, porque te imaginarás que RRHH y finanzas es demasiado amplio. Pero sí debería hacerse. Así como hay un directorio sólo para directores, hacer una reunión del vicerrectorado donde se nos diga “mira, estás son las pautas, vamos a trabajar en función de estos objetivos primero, de economizar los recursos”. Aunque sean las pautas pero que sea un trabajo en equipo desde el vicerrectorado administrativo.

Pienso que las reuniones, no para perder tiempo obviamente, pero sí para que se encause a trabajar por esos objetivos en común son muy buenas. De hecho, hay muchas empresas que te ponen en las paredes y en las carteleras “cuáles son los objetivos, por qué vamos a trabajar este mes o este año, vamos a economizar los recursos, Cosas así que son cosas que impactan y mejoran obviamente la productividad en función de lo que quieres lograr.

Otra debilidad sería lo que te acabo de decir del hermetismo, para mí esa es otra debilidad. Obviamente no van a divulgar toda la información pero sí buscar la manera de que el equipo no se sienta aislado. Es así como nos sentimos, como que ellos son nuestra autoridad pero ellos están por allá y nosotros por aquí.

Como digo yo, “los círculos del poder”, es muy difícil.

P: Una última cosa, Diana, para cerrar. ¿Programas de comunicación o gestión que estén trabajando ahorita ustedes aquí?

R: ¿Internamente?

P: Sí.

R: Como plan de comunicación, ninguno. Porque no sé si la divulgación y después implementación del manual de procedimientos se pudiese ver cómo un plan de comunicación; en realidad es más un plan de acción.

P: Bueno, Diana. Muchas gracias por tu tiempo.

R: A tu orden.

Armando Volpe – Director de Compras

DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO:

Necesito información sobre el departamento y sobre las herramientas que utilizan para comunicarse.

P: ¿Cuándo se fundó el departamento?

R: Se fundó hace siete años más o menos.

P: ¿A qué se dedica el departamento en sí?

R: Comprar, nosotros somos los que compramos, buscamos los mejores precios, las mejores condiciones del mercado para toda la universidad, desde abajo hacia arriba, o sea, desde cualquier tipo de producto, pero siempre se respeta también si la propia unidad tiene ya un presupuesto, también se les toma en cuenta.

P: ¿Tiene misión y visión establecida?

R: Ah, puede ser que si, pero, puede ser que si, estaría escrito pero no...

P: ¿Y quién podría suministrármelo?

R: Yo, podría buscarla.

P: Ok, voy a necesitar la visión, la misión y el organigrama del departamento.

R: Bueno, no sé si tengo eso, pero bueno yo buscaría esa información.

P: ¿Cuántas personas compones el departamento?

R: Cuatro, en este momento cuatro; pero hay una vacante, tendría que estar buscando el quinto, pero no he tenido tiempo de buscar a la quinta persona.

P: Ok, ¿Cómo se nombra al director del departamento de compras?

R: Bueno, esto fue una unidad que se creó, pero generalmente los directores son nombrados por el propio rector, pero de alternativas, de varias proposiciones sí se puede nombrar; pero desde que se fundó soy yo hasta que me vaya, pero no sé cuál sería el mecanismo, pero es así, generalmente es igual que en otro departamento, tiene que ser bajo la autorización del rector.

P: ¿Qué requisitos tiene que cumplir la persona para optar a este cargo?

R: Bueno mira, debe ser una persona que tenga o haya tenido experiencia en el campo de trabajo, no en el campo académico. Yo vengo de la parte académica porque fui director de la Escuela de Administración y Contaduría por ocho años y como profesor de la universidad, y tenía mucha experiencia en el campo, en la calle, yo fui director de varias empresas y vicepresidente de varias empresas; y eso se tomó en cuenta. Pero probablemente debe ser una persona que sepa negociar, que sepa buscar proveedores, que sepa condiciones del mercado, y sí, que básicamente sea un economista, un administrador, un contador; generalmente una persona que tenga un mínimo de educación universitaria.

P: ¿Desde que se fundó este departamento usted ha sido la única persona en el cargo?

R: Sí.

COMUNICACIONES:

DENTRO DEL DEPARTAMENTO:

P: ¿Qué canales usan para comunicarse internamente dentro de la dirección?

R: ¿Nosotros internos? Bueno como una oficina relativamente pequeña bueno hablándonos, sí, la comunicación tu a tu.

P: ¿Existen formatos preestablecidos en esa comunicación?

R: No.

P: ¿Qué tipo de información se comunican dentro del departamento?

R: Pues, proveedores, precios, solicitudes, despachos, quejas, devoluciones.

P: ¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que ustedes envían, se dicen?

R: Hay un informe mensual a cada una de las unidades por casos. O sea, yo tengo un presupuesto de cada una de las unidades y bajo un sistema, hay un sistema y al mes se hace un cierre y se le notifica a todas las unidades por sistema lo que han gastado, lo que está pendiente, lo que está rechazado, lo que está en transito, y también hay una comunicación con respecto a finanzas para que vean más o menos como va los gastos.

P: Ok, ¿pero eso sería una comunicación hacia otros departamentos, internamente no hay ninguno?

R: No.

P: ¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?

R: No.

P: ¿Qué esquema para de flujo de la comunicación utilizan?

R: No la entendí.

P: ¿Qué esquema de comunicación siguen?

R: Formal, formal o informal, puede haber una comunicación escrita, pero más es informal o sea, como existe el tu a tu y esto es una cosa cercana, no hace falta mucha...

P: ¿Cree que exista alguna barrera en la comunicación dentro del departamento?

R: No, barreras no.

P: ¿Cómo se les transmite a los trabajadores la información sobre sus responsabilidades en el cargo?

R: Hay una evaluación, hay una evaluación y cuando se le hace la evaluación; y periódicamente se le dice bueno es que estás fallando, o sea es la evaluación de los puntos que establece recursos humanos y se le dice a la persona.

P: ¿O sea, cuándo se evalúa a los trabajadores eso se le informa a los trabajadores?

R: Claro y se les hace firmar también a ellos.

COMUNICACIÓN ENTRE LOS DEPARTAMENTOS:

P: ¿Con qué departamentos del vicerrectorado administrativo ustedes suelen comunicarse?

R: ¿Con quién? Con todo.

P: ¿Y esa comunicación es bidireccional?

R: Sí.

P: ¿O sea ustedes reciben comunicación a ellos y le dan comunicación a ellos?

R: Sí.

P: ¿Qué canales usan para comunicarse con ellos?

R: ¿Qué tipo de canal crees tú? Formal, hablando.

P: ¿Toda la comunicación que ustedes se dan entre este departamento y los otros departamentos es hablando?

R: No, tú dijiste de las áreas del vicerrectorado, ¿no?

P: De los departamentos o unidad administrativa.

R: Todo está por escrito, porque unas auditorías tienen que respaldar las solicitudes por escrito.

P: Ok. ¿Existen formatos preestablecidos para comunicarse con los otros departamentos de la unidad administrativa?

R: Hay un sistema, que es por biogestión compras, sí hay un sistema. Ellos escriben bajo ese sistema y solicitan bajo ese sistema para que haya un cargo, entonces cuando yo se la apruebo ya va un cargo, dice: te cuesta tanto y ellos lo ven.

P: ¿Entonces sólo lo que se comunican los otros departamentos con ustedes es únicamente sobre los pedidos y solicitudes de presupuestos y compras?

R: Sí.

P: ¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?

R: No.

P: ¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación con esos departamentos?

R: Ninguno, no hay ningún esquema establecido. O sea, lo que tratamos de evitar es la burocracia, ellos escriben de un programa de Biogestión, uno analiza lo que requieren y pueden tener las siguientes alternativas: aprobado absolutamente todo, rechazado puede ser directamente, o vamos a hablar porque a lo mejor no hay ese volumen de unidades sino que hay otro, pero todo está basado en cuanto al presupuesto que tengan disponible, o sea todo empieza por ahí.

P: ¿Entonces la comunicación periódica con ellos es la que me mencionó hace rato del informe que ustedes pasan en que estado está todo?

R: Sí, eso es a través de un programa, de un sistema, no es una comunicación es un sistema de Biogestión.

COMUNICACIÓN HACIA LA UNIVERSIDAD:

P: ¿Usted transmite algún tipo de comunicación hacia el resto de la comunidad universitaria?

R: Algunas veces sí, como no. Sobre todo cuando hay escases de un determinado producto se suele avisar, pero no de forma alarmante; si se puede evitar.

P: ¿De qué forma lo hacen?

R: Correo electrónico.

P: ¿Existe algún formato preestablecido para eso?

R: No.

P: ¿Hay alguna comunicación periódica que se le transmita a la comunidad en general?

R: No, periódica no es riguroso.

P: ¿Y este tipo de comunicaciones la transmite usted o la transmite otra persona?

R: Yo.

CRISIS:

P: ¿En el departamento como tal, han experimentado algún tipo de crisis?

R: ¿A qué tipo de crisis te refieres?

P: A lo que el departamento pueda considerar una crisis.

R: Claro, hay situaciones difícil, crisis no, situaciones difíciles ciertamente algunas veces salimos al mercado y no hay producto, o tenemos restricciones de importación, o nosotros hacemos solicitudes, que eso no es una crisis pero muy dificultoso, es la solicitud a CADIVI, de eso nos encargamos también.

P: ¿En esos momentos, cómo se resolvió o quiénes fueron los encargados de resolverlo?

R: Cada quien tienes sus responsabilidades, no es crisis por favor, puede que ser que hayan determinados productos que no se consigan, o que se consigan con otro proveedor, o el precio, y eso lo puede resolver bien el personal administrativo o en algunas ocasiones lo resuelve uno también, pero no necesariamente todo lo tengo que resolver yo, también el personal puede resolver eso.

P: ¿Ustedes tienen algún tipo de manual de procedimientos establecidos para resolver ese tipo de contingencias?

R: No. Hay un manual de compras si, pero un manual para resolver crisis no, crisis o dificultades no.

P: ¿Aquí hay alguien determinado que sirva de vocería del departamento?

R: No te entendí.

P: ¿Existe algún personal, usted o algún otro departamento que cumpla los requisitos para ser vocero por el departamento a la hora de transmitir algún tipo de información?

R: No, si haya que transmitir hacia fuera lo hago yo personalmente, no hay ningún impedimento de que algún personal manifieste que no se consigue algo. No es un

impedimento, puede decirle a fulano apenas su solicitud ha sido negada, o su solicitud de diez productos se aprobó cinco, o de cantidades se tenga menor, o que hay que darles mayor por corto.

EVALUACIÓN:

P: ¿Dígame tres palabras o tres frases que considere usted serían los valores principales del departamento?

R: Servicio, calidad y seguimiento.

P: ¿Cuáles considera usted que son las fortalezas del departamento?

R: Su proveedor.

P: ¿Existen acciones puntuales en las que se esté trabajando para potenciar las fortalezas del departamento?

R: Buscar siempre mejores proveedores, cuando me refiero a mejores proveedores me refiero a calidad, precio, forma de pago, eso.

P: ¿Y cuáles considera que son las debilidades del departamento?

R: El mercado, la situación del mercado, eso es una debilidad, no es tanto una debilidad, pero es una situación del mercado que algunas veces es muy difícil que nos entiendan cuando no hay productos.

P: ¿Hablando ahora hacia el vicerrectorado administrativo, cuáles considera que son sus fortalezas del vicerrectorado?

R: No. Pregúntaselo a él.

P: No eso se lo tengo que preguntar a usted.

R: No esa no se lo responderé.

P: Yo ya se lo pregunté ayer a él.

R: No se lo voy a responder.

P: No a las fortalezas.

R: No le voy a contestar eso

P: ¿Y debilidad?

R: No le voy a contestar eso

P: Ok. ¿Existen programas futuros o de gestión comunicacionales del departamento?

R: Sí, siempre hay de mejoría, queremos hacer una implementación o implementar una comunicación más directa de sistema con finanzas.

P: ¿Básicamente con finanzas?

R: Con finanzas para que tengan los restos de una manera diferente, o sea, haya mayor fluidez en el pago a los proveedores, porque ahí hay una dificultad.

P: Ok, muchas gracias.