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

AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN AL VICERRECTORADO ACADÉMICO DE LA UCAB

Trabajo de Investigación presentado por:

Luis Humberto ARATA

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

Profesor Guía:
Elsi ARAUJO

Caracas, septiembre 2009

Formato G

Planilla de evaluación

Fecha: 24/09/09

Escuela de Comunicación Social
Universidad Católica Andrés Bello

En nuestro carácter de Jurado Examinador del Trabajo de Grado titulado:
Auditoria de Comunicación al vicerectorado académico de la UCAB. —

realizado por los estudiantes:

1	Arata, Luis Humberto
2	—
3	—

que les permite optar al título de Licenciado en Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello, dejamos constancia de que una vez revisado el mencionado trabajo y sometido éste a presentación y defensa públicas, se le otorga la siguiente calificación:

Calificación Final: En números 18 En letras: Diez y Ocho.

Observaciones

Presidente del Jurado
Ruben Peñalver

~~Tutor~~ tutor E.
Yasmin Frak.

~~Jurado~~ tutor A.
Elsi Araujo R.

A DIOS y

A La Virgen Del Valle…

A mi ***madre*** que siempre esta conmigo y me apoya en todo lo que hago
¡TE AMO OLGUITA!

A mi *padre* que ha luchado por que mi hermana y yo logremos todo
¡Lo logré PICHO!

A mi *hermanita* querida que es mi mejor amiga y mi guía
¡Te quiero CAROLA PRECIOSA!

A mi familia ARATA, en especial a mi *abuelita*
¡Los quiero!

A mi familia MARCANO, en especial a mi *abuela* y a mi *abuelo*
¡Se que desde arriba me ves!

A mis amigos de PZO, a todos los que me aprecian y en especial a mi *Cayra…*

AGRADECIMIENTOS

A mi tutora Elsi Araujo, a quien aprecio y agradezco su gran apoyo para el desarrollo de este trabajo de grado y por ser una de las personas especiales que aparecen en mi camino.

A la profesora Yasmín Trak por ser mi otra guía como tutora empresarial y a los profesores Jorge Ezenarro y Rafi Ascanio, los tres despejaron muchas dudas en este camino con todos sus conocimientos.

Especialmente a mis padres y a mi hermana, a Yancy López y Cayra Lugo por ayudarme en este proceso y estar siempre al pendiente de mí, al igual que John Buchelly, Johanna De Sousa, Karla Miranda, Zayleth Castillo, Javier Calzadilla, Luis Marcano, Jesús Aponte, Verushka Melville y Shenan Sosa.

A Rafael Álvarez y su familia por recibirme aquí en Caracas y brindarme todo su apoyo.

A mis amigas Lili Vacca, Yenniris Suárez, María José Rojas, Mónica Pino, Melissa Salazár y Virginia Carrasquel por ser mi compañía y mi apoyo en la ciudad, además de ayudarme y acompañarme en todo este viaje.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada……..i
Dedicatoria……...ii
Agradecimientos…….iii

I. INTRODUCCIÓN…….....12

II. MARCO CONCEPTUAL……14
2.1. Comunicación organizacional……14
2.1.1. Comunicación interna……..16
2.1.1.1. Direcciones de la comunicación……17
2.1.2. Comunicación externa……19
2.1.2.1. Tipos de comunicación externa……..20
2.1.3. Relación entre comunicación interna y externa en la organización……..22
2.1.3.1. Discursos de la comunicación global……23
2.1.4. Audiencias de la comunicación organizacional……..24
2.1.5. Medios de comunicación en las organizaciones…….....25
2.1.6. Barreras para la comunicación organizacional……...28
2.1.7. Dimensiones de la comunicación organizacional……...31
2.1.7.1. Cultura y comunicación organizacional……31
2.1.7.2. Identidad e imagen organizacional……33
2.1.8. Auditoría de comunicación……33
2.1.8.1. Consideraciones de la auditoría……33
2.1.8.2. Importancia de la auditoría……..34

III. MARCO REFERENCIAL……..35
3.1 Universidad Católica Andrés Bello…….35
3.1.1. Reseña……..35
3.1.2. Lineamientos estratégicos……36
3.1.2.1. Misión……36
3.1.2.2. Visión……..36
3.1.2.3. Valores……....37
3.1.2.4. Objetivos……38
3.1.3. Organigrama……38
3.1.3.1. Consejo Fundacional……...38
3.1.3.2. Rector……..…..39
3.1.3.3. Vicerrector Administrativo…….....39
3.1.3.4. Vicerrector Académico……40
3.2. Vicerrectorado Académico……..41
3.2.1. Dirección General de Estudios de Postgrado……....41
3.2.2. Decanato de Desarrollo Estudiantil……42
3.2.3. Centro de Estudios en Línea (CEL)……45
3.2.4. Oficina de Cooperación Interinstitucional……...45
3.2.5. Centro de Investigación y Evaluación Institucional (CIEI)……...46
3.2.6. Dirección de Biblioteca……..47
3.2.7. Dirección de Publicaciones UCAB……..48
3.2.8. Centro Internacional de Actualización Profesional (CIAP)……..48
3.3. Facultades de la UCAB……...49
3.3.1. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales……...49
3.3.2. Facultad de Derecho……..50
3.3.3. Facultad de Humanidades y Educación……50
3.3.4. Facultad de Ingeniería……...51
3.3.5. Facultad de Teología……52
3.4. Institutos y Centros de Investigación……52
3.4.1. Instituto de Investigaciones Históricas (IIH)……...53

3.4.2. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IIES)…….53
3.4.3. Centro de Investigación y Formación Humanística (CIFH)…….54
3.4.4. Centro de Investigación de la Comunicación (CIC)……..54
3.4.5 Instituto de Investigaciones Jurídicas (IIJ)……...55
3.4.6. Centro de Investigación y Desarrollo de la Ingeniería (CIDI)……..55
3.4.7. Centro de Derechos Humanos…… 56

IV. EL MÉTODO……...57
4.1. Modalidad…….....57
4.2. Descripción del problema……....57
4.3. Delimitación……...58
4.4. Justificación del estudio……..59
4.5. Objetivos……59
4.5.1 Objetivo general de la investigación…….59
4.5.2. Objetivos específicos…….59
4.6. Diseño y tipo de investigación……60
4.7. Procedimiento de la investigación…….61
4.8. Variables……61
4.8.1. Operacionalización de variables…….61
4.9. Diseño del plan operativo de muestreo…….68
4.9.1. Población…….68
4.9.2. Determinación de las unidades de observación o de análisis……68
4.9.3. Muestra……69
4.10. Diseño de instrumentos……72
4.10.1. Entrevista semiestructurada……..73
4.10.2. Encuesta……...74
4.11. Validación y ajustes de los instrumentos de investigación……..74
4.12. Instrumentos validados ……75
4.12.1. Modelo de entrevista semiestructurada……...75
4.12.2. Modelo de encuesta……79

4.13. Criterio de análisis……..86
4.14. Limitaciones……87

V. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN……..89
5.1. Análisis de los resultados de las entrevistas……89
5.1.1. Entrevista a la Vicerrectora Académica……..89
5.1.2. Entrevista al Director de Biblioteca y Publicaciones UCAB…….92
5.1.3. Entrevista a Decana de la Facultad de Humanidades y Educación y Decano de la Facultad de Ingeniería……96
5.1.4. Entrevista a la Directora General de Estudios de Postgrado y al Decano del Decanato de Desarrollo Estudiantil……101
5.1.5. Entrevista a Director de Deporte y Directora de Cultura……105
5.1.6. Entrevista a Directora de la Oficina de Cooperación Interinstitucional y Director del CIEI……110
5.1.7. Entrevista al Director del CEL y al Director del CADH……...114
5.2. Análisis de resultados de las encuestas……119
5.2.1. Comunicación dentro de las unidades académicas……121
5.2.2. Comunicación entre las diferentes unidades académicas…….....124
5.2.3. Comunicaciones hacia la Universidad……..129
5.2.4. Evaluación……131
5.3. Análisis de relaciones entre variables……134
5.3.1. Comunicación dentro de las unidades académicas……134
5.3.1. Comunicación con otras unidades académicas…..……135
5.3.3. Comunicaciones hacia la Universidad……..138

VI. DISCUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN……141
6.1. Comunicación dentro de las unidades académicas……141
6.2. Comunicación entre las diferentes unidades académicas……..144
6.3. Comunicación hacia la Universidad……146

6.4. Evaluación……..…148
6.5. Comunicaciones del Vicerrectorado Académico……..…149
6.6. Comunicaciones de las dependencias del Vicerrectorado Académico……..151
6.7. Comunicaciones de las facultades UCAB…….155
6.8. Comunicaciones de los centros o institutos de investigación……157

VII. CONCLUSIONES…….……..159

VIII. RECOMENDACIONES…….……...164

XI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS……167

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las variables…….....61
Tabla 2. Número de Trabajadores por Categorías de las Dependencia del Vicerrectorado Académico UCAB -Montalbán (2009)…….....70
Tabla 3. Muestra Intencional de Trabajadores de la Dependencia del Vicerrectorado Académico UCAB - Sede Montalbán (2009)……....71
Tabla 4. Encuesta Validada……....79
Tabla 5. Entrevista a la Vicerrectora Académica……89
Tabla 6. Entrevista al Director de Biblioteca y Publicaciones UCAB……...92
Tabla 7. Entrevista a Decana de la Facultad de Humanidades y Educación y al Decano de la Facultad de Ingeniería……96
Tabla 8. Entrevista a la Directora General de Estudios de Postgrado y el Decano del Decanato de Desarrollo Estudiantil……101
Tabla 9. Entrevista a Director de Deporte y Directora de Cultura……..105
Tabla 10. Entrevista a Directora de la Oficina de Cooperación Interinstitucional y Director de CIEI……110
Tabla 11. Entrevista al Director del CEL y al Director del CADH……...114
Tabla 12. Distribución de frecuencia cargo……119
Tabla 13. Distribución de frecuencia unidad académica……120
Tabla 14. Distribución de frecuencia grado de instrucción alcanzado……..121
Tabla 15. Frecuencia de comunicación directa con otras unidades dependientes del Vicerrectorado Académico……124
Tabla 16. Frecuencia de comunicación con el Vicerrectorado Académico……..……124
Tabla 17. Frecuencia de comunicación con el Vicerrectorado Académico…..……125

Tabla 18. Cruce entre reuniones personales como canal de comunicaciones internas y el nivel de satisfacción con la forma que se comunican los integrantes de las unidades académicas……...135
Tabla 19. Cruce entre comunicación con el Vicerrectorado Académico y comunicación directa con otras unidades dependientes……136
Tabla 20. Cruce entre el correo electrónico como medio de comunicación hacia la Universidad y la existencia de esquemas de comunicación……139

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Parte del Organigrama de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)……...41
Figura 2. Cruce entre el manejo de información sobre procedimientos operativos en las comunicaciones internas y el uso de formatos preestablecidos……..134
Figura 3. Cruce entre la comunicación de las funciones de su unidad hacia la Universidad y el uso de formatos preestablecidos…….…..137
Figura 4. Cruce entre uso del correo electrónico en las comunicaciones interdepartamentales y el nivel de satisfacción ……138
Figura 5. Cruce entre la comunicación directa con la Comunidad Universitaria y el grado de satisfacción ……...……139
Figura 6. Cruce entre la comunicación de funciones de la unidad hacia la Universidad y el uso de formatos preestablecidos ……..140

I. INTRODUCCIÓN

Las comunicaciones son parte importante para el desarrollo estratégico y laboral de una institución, además permiten un enlace con sus diversos públicos y en este caso con las posibles audiencias interesadas en conocer un poco más sobre el Vicerrectorado Académico y sus dependencias.

Los medios y mensajes que se manejan dentro de las organizaciones son la base fundamental en las comunicaciones internas y externas, y determinan el alcance y tipo de información dirigida a cada público.

Todo este manejo comunicacional hace posible la conexión interpersonal de los empleados que constituyen la institución y el optimo desempeño de las labores, bien sea a través de comunicaciones estratégicas u operativas.

La Universidad Católica Andrés Bello en el año 2007, elaboró un Plan Estratégico que busca, entre otras cosas, mejorar el manejo de la comunicación institucional. La ejecución de este Trabajo Especial de Grado nació de la inquietud planteada dentro de este plan y fue un tema propuesto por la Escuela de Comunicación Social, con el fin de lograr nuevas metas comunicacionales.

Esta auditoría de comunicación es una necesidad expresa de la Comisión de Comunicaciones de la Universidad para el desarrollo del plan y así poder diagnosticar el flujo de comunicación entre las dependencias del

Vicerrectorado Académico, las Facultades y los Centros de Investigación pertenecientes al sistema académico de la UCAB- Caracas.

Se persigue la identificación de la audiencia, medios y mensajes manejados por cada unidad, que darán como resultado puntos claves que ayuden a mejorar todos los procesos utilizados por la Universidad y especialmente por el Vicerrectorado Académico.

La investigación dará diagnostico sobre todas las herramientas manejadas por el Vicerrectorado Académico, sus dependencias y los diferentes centros o institutos de investigación en el manejo de las comunicaciones internas, intedepartamentales y hacia la Comunidad Universitaria.

Se determinará cuáles son los medios y los mensajes más utilizados y a quienes van dirigidos inicialmente, además de evaluar el nivel de satisfacción y el logro de los objetivos comunicacionales, de acuerdo a cada unidad y en especial al Vicerrectorado Académico.

II. MARCO CONCEPTUAL

2.1. Comunicación organizacional

La comunicación organizacional, cómo objeto de búsqueda, es la disciplina que estudia como se procesa el fenómeno comunicacional dentro de las organizaciones en un ámbito de sociedad global. La comunicación corporativa abarca todo el espectro de las actividades comunicacionales, presenta mayor amplitud, aplicándose a cualquier tipo de organización, pública, privada, sin fines de lucro, ONGs y fundaciones (Krohling, trans. personal, 2003).

En la actualidad las empresas u organizaciones han aumentado el nivel y el alcance de sus comunicaciones corporativas gracias a la necesidad de los consumidores de saber sobre los distintos productos o servicios ofrecidos por la organización. Según Bartoli (1992), “organización y comunicación están, pues, estrechamente vinculadas en el funcionamiento de la empresa que busca resultados” (p.117).

Por esta razón:

> La comunicación corporativa u organizacional es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa concientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende (Van Riel, 1997, p.56).

Goldhaber (1984) define este tipo de comunicación como el manejo de mensajes dentro de un canal que crea una interdependencia entre cada uno

de los emisores y receptores de la organización. “Esta percepción de la comunicación organizacional incluye cuatro conceptos claves: mensajes, red, interdependencia y relaciones” (Goldhaber, 1984, p.23).

Bartoli (1992) plantea además que “los mensajes publicitarios confiados a organismos especializados, y que se concentran mediante la prensa escrita o hablada, también se producen comunicaciones internas para el medio externo”. (p.91). El autor comenta que las organizaciones pueden presentar informes anuales, folletos describiendo las actividades de la organización, para el manejo de una buena comunicación corporativa (Bartoli, 1992).

Existen diferentes características dentro de las organizaciones, que buscan lograr una comunicación eficiente, estas según Bartoli (1992; cp. Acuña y Oropeza, 2009, p.12) pueden ser:

- Abierta: para poder dar información y ser capaz de recibirla.
- Evolutiva: capaz de manejar lo imprevisto y cambiar con la organización.
- Flexible: capaz de integrar la comunicación formal con la informal.
- Explícita: para servir de conductora a la labor de la empresa.
- Responsabilizante: para evitar la retención de información como mecanismo de poder.
- Energética: para desarrollar potencialidades internas y llevarlas a la práctica.

2.1.1. Comunicación interna

Fernández (1991) define las comunicaciones internas como la gama de acciones realizadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus trabajadores, “a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (Fernández, 1991, p.32).

“La comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembro de la misma” (Kreps, 1990; cp. Lucas, 1997, p.166).

.

Este tipo de comunicación busca construir un sentido de pertenencia por parte de los empleados, brindando la mayor cantidad de información sobre la empresa (Pizzolante, 2004).

Bartoli (1992) apoyando los conceptos anteriores, agrega que las organizaciones además de generar información sobre todas las actividades realizadas a través de informes, también pueden crear mensajes publicitarios o comunicaciones internas para el medio externo.

Para el estudio de comunicación interna según Lucas (1997) se puede hacer una distinción entre comunicación formal e informal:

- Comunicación formal: es la que sigue las líneas del organigrama, lo cual puede dar una visión clara de los cauces de traslado de información planeados por la organización.

- Comunicación informal: es algo más vago, se manifiesta continuamente de muchas maneras, de forma muy concreta en los rumores, que continuamente funcionan en la organización en un flujo incontrolado.

2.1.1.1. Direcciones de la comunicación

- Comunicación descendente: se dirige desde los cargos más altos a los cargos inferiores de la organización, según Goldhaber (1984) "implica todos aquellos mensajes que fluyen de la dirección con destino a los empleados (…). En casi todas las comunicaciones descendientes fluyen mensajes de tarea o de mantenimiento, relacionados con directrices, objetivos, disciplinas, órdenes, preguntas y políticas" (p.131).

  Este flujo puede ser clasificado como comunicación administrativa oficial por parte de la empresa, ya que esta ligada con el proceso de información enviada desde la cúpula de directores a sus subalternos, y traducidas en filosofías o directrices de la organización (Krohling, trans. Personal, 2003).

- Comunicación ascendente: se dirige desde los cargos de empleados inferiores o los altos cargos o direcciones de la organización, Goldhaber (1984) menciona que "se entiende como comunicaciones ascendentes aquellos mensajes que fluyen de los empleados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar *feedback* y hacer sugerencias" (p.134).

Estas comunicaciones producen buenos resultados de integración en los empleados. En este flujo las personas situadas en una posición inferior de la estructura organizacional envían a la cúpula sus informaciones, por medio de instrumentos planeados, como las cajas de sugerencias, reuniones con trabajadores, sistemas de consultas, estudio del clima organizacional y la satisfacción del trabajo (Krohling, trans. personal, 2003).

- Comunicación horizontal: para Goldhaber (1984) "consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización" esta puede ser entre dos o más departamentos (p.137).

  Es la comunicación de las personas situadas en posiciones jerárquicas similares, esta se procesa entre departamentos, sectores, servicios, unidades de negocia, entre otros. Cuando es bien manejada puede desarrollar condiciones bastante favorables con la optimización de recursos y el desempeño organizacional. (Krohling, trans. personal, 2003).

- Comunicación transversal: consiste en permitir que la comunicación sobrepase los límites o fronteras tradicionales del tráfico de información dentro de las organizaciones. Es una gestión más participativa y e integrada; crean condiciones para que las personas puedan intervenir en diferentes áreas y logren una interacción entre ellos (Krohling, trans. personal, 2003).

  Este flujo se hace presente en todas las direcciones y se hace presente en los flujos ascendentes, descendentes y horizontales; en

diversas posiciones de la arquitectura organizacional (Krohling, trans. personal, 2003).

2.1.2. Comunicación externa

Fernández (1991) define a la comunicación externa como “el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable a promover sus productos o servicios” (p.32).

La comunicación externa desde una visión de “discurso institucional expresa los valores, la ideología y la misión de la empresa. (…) La comunicación institucional apunta a proponer una relación cultural movilizadora e interactiva entre la empresa y el ciudadano. Se dirige a un colectivo” (Regouby, 1988; cp. Losada, 1998, p.45).

En la comunicación institucional se utilizan instrumentos para el manejo de la información, según Kreps (1995; cp. Acuña y Oropeza, 2009, p.14) son:

- Las relaciones públicas: voluntad intencional continúa 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 pertenecientes al entorno externo.

- 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.

2.1.2.1. Tipos de comunicación externa

- Comunicación externa operativa: maneja la necesidad de interacción con el medio externo para el desarrollo de las actividades profesionales persiguiendo el logro de los objetivos de la empresa, donde es necesaria la comunicación con los clientes, proveedores y competidores de la organización.

  Bartoli (1992) menciona y hace énfasis en que "por esta razón, cada uno vehiculiza una imagen y unos mensajes en nombre de la empresa, y recibe informaciones que integra y absorbe en el seno de la organización" (p.101).

- Comunicación externa estratégica: se pueden mencionar dos aspectos, la comunicación externa con destino anticipador de redes, donde a través de sus miembros la empresa busca existir en su medio y desarrollar relaciones positivas con los actores claves. Y otro aspecto es la escucha externa, donde se aplican funciones de observación por parte de la empresa, y básicamente utiliza a sus miembros como intermediarios para la definición de los que captan la información estratégica en el medio. (Bartoli, 1992)

Es importante buscar rápidamente información clave sobre la competencia, en algunos casos pueden ser signos de las técnicas de evolución o cambios reglamentarios de los competidores (Bartoli, 1992).

- Comunicación externa de notoriedad: es lo más cercano a la definición de *comunicación externa*, según Bartoli (1992), dado que "generalmente sólo entraña información unilateral de la empresa hacia el medio (…) la institución-empresa que informa con el fin de hacer conocer sus productos, de mejorar la imagen general o desarrollar notoriedad" (p. 102).

Según Bartoli (1992) las formas de información externa de notoriedad son la publicidad a través de los medios masivos de comunicación o por propias publicaciones de documentos, la promoción en el lugar de venta, las donaciones con ayuda financiera para causas humanitarias y a asociaciones sin fines de lucro, los patrocinios de iniciativas culturales o deportivas, la intervención en manifestaciones, los artículos sobre la empresa publicados en revistas técnicas o de gestión, las acciones de difusión destacando a determinados empleados en diversos organismos o favoreciendo la emigración interna, demostraciones de productos y visitas a la empresa, presencia en escueles, y universidades, presencia de Stands de la empresa en ferias y exposiciones.

2.1.3. Relación entre comunicación interna y externa en la organización.

Bartoli (1992) define esta relación como la interacción en el manejo de las comunicaciones internas y externas en búsqueda de obtener resultados favorables y para mantener la identidad considerada como *la vida de la organización*. Se busca reforzar el sentimiento de pertenencia sin separar las actividades de comunicación y no caer en "la dicotomía contradictoria entre comunicación interna y externa o entre información o realidad concreta" (Bartoli, 1992, p.108).

"La comunicación global parte de una base teórica clara: en una empresa o institución todo comunica. Cada expresión de comunicación debe ser considerada como un elemento vital para la identidad y la personalidad de la empresa" (Regouby, 1988, p. 63; cp. Losada, 1998, p.45).

Otra definición de comunicación global es "como el conjunto de acciones y medios que facilitan las relaciones internas y externas de una organización, de una empresa. Es el marco que encuadra y coordina la publicidad, el *marketing* y la comunicación interna y externa de una organización" (Carrascosa, 1992, p.34; cp. Losada, 1998, p.71).

En las comunicaciones organizacionales no es recomendable considerar a los esquemas internos y externos como totalmente independientes. Es importante un equilibrio entre los mismos, para lograr un buen flujo y armonía en la organización (Lucas, 1997).

2.1.3.1. Discursos de la comunicación global

Bartoli (1992) menciona la existencia de cuatro tipos de discurso necesarias para una comunicación global, en estos se lleva una información relevante sobre la empresa en general y sus actividades:

- Discurso de identidad: El cual apunta a reforzar el sentimiento de pertenencia y el reflejo de identificación con la sola mención del nombre de la empresa, a través de los mensajes colectivos. Esto se traduce por el nombre, logo, misión y destino fundamental.

- Discurso de personalidad: Es la comunicación de la marca, es la firma que puede garantizar con una cierta permanencia, la seguridad de determinadas características de la situación de la marca.

- Discurso fáctico: Una comunicación de producto o de actividad que describe características de fabricación de la empresa, incluso los procedimientos, tecnologías y organización. Para el medio externo puede mencionar nuevas sucursales y para el medio interno los empleados tendrán conocimiento de las mismas operaciones y su lógica; también de las elecciones organizativas, sociales o tecnológicas que permiten dichas operaciones.

- Discurso cultural: Es la expresión de los valores de la empresa, el discurso cultural es más frecuente en mensajes internos, que puede traducirse mediante todos los enfoques de proyecto de empresa.

2.1.4. Audiencias de la comunicación organizacional.

En las comunicaciones organizacionales se toman en cuenta diferentes públicos o clientes donde cada mensaje esta creado para dirigirse a cada uno de ellos, dentro de la las comunicaciones existen dimensiones que dependen del entorno al cual son trasmitidos cada uno de los mensajes.

Las empresas u organizaciones requieren de una gran habilidad comunicacional para la captación de clientes. Es indispensable la experiencia para la creación y clasificación de los diversos mensajes; y la selección de los medios de comunicación a utilizar según su importancia (Kotler, 2006).

Las organizaciones no son entes aislados ya deben mantener interrelaciones con su audiencia, Römer (1994) comenta que se pueden definir tres tipos de públicos en la organización:

- Público interno: trabajadores, empleados, gerencia.
- Público intermedio: accionistas, proveedores, clientes directos.
- Público externo: todo aquel que no esté vinculado directamente con la empresa.

> El universo de la audiencia viene dado en el subprograma de comunicación por un subuniverso interno- empleados de la compañía, tanto de alto como de bajo rango- y los públicos externos cuya dimensión depende del ecosistema en que se mueve la empresa. Normalmente se trata de clientes actuales y potenciales, opinión pública a nivel regional y/o nacional; públicos selectos, como líderes y formadores de opinión- periodistas, directivos gremiales y sindicales, portavoces oficiales, etc. (Tejada, 1987, p.91).

Estos públicos o audiencias serán las generadoras de opinión y mediante el trabajo con las mismas se propone la comunicación entendida desde los lineamientos estratégicos como la misión, visión, valores y cultura con una clara dimensión del entorno corporativo.

2.1.5. Medios de comunicación en las organizaciones

"El canal de comunicación es el medio que se utiliza para transmitir un mensaje" (Fernández, 1991, p.246). Por esta razón el medio es la vía por donde los mensajes viajan y proporcionan una conexión entre la fuente creadora de los mensajes y el receptor (Fernández, 1991).

Según Fernández (1991) el medio enlaza tres elementos principales:

- Una fuente que lo usa para enviar un mensaje a un destinatario.
- Un mensaje que es enviando a través de él.
- Un destinatario que lo utiliza para recibir un mensaje que le fue enviado.

Dentro de las empresas u organizaciones todos los empleados cuentan con diferentes medios para llevar a cabo interna o externamente procesos de comunicación, Fernández (1991) presenta una lista de medios más utilizados:

- Teléfono.
- Teléfono abierto (para comentarios y opiniones de los empleados).
- Dictado telefónico (mediante el cual podemos dictar telefónicamente un mensaje a una grabadora, el cual queda archivado. Ciertos sistemas pueden, además, trascribir el mensaje e imprimir varias

copias. El mensaje archivado puede ser escuchado en la misma grabadora o por otras personas, vía telefónica, instruidas para ello; por ejemplo, la secretaria u otro miembro de la organización. El mensaje también puede ser enviado a otra grabadora o aparato de dictado telefónico).

- Interfono (para las comunicaciones internas entre oficinas de un mismo edificio).
- Correo electrónico: mensajes enviados de una computadora o terminal de computadora a otra(s), incluso a larga distancia (entra distintos países). A través de él se transiten videotextos.
- Teleconferencia: envío de una señal televisiva en “vivo” a un lugar generalmente distante.
- Exhibiciones audiovisuales mediante el uso de transparencias (con o sin sonido integrado).
- Videos y películas.
- Audiocasete.
- Radio.
- Memorando e instrucciones por escrito.
- Cartas de diversos formatos.
- Recados escritos y a través de terceros.
- Invitación a eventos formales o sociales.
- Buzón de opiniones para los empleados y trabajadores.
- Tableros de noticias y avisos (Manuales o electrónicos).
- Reportes escritos (por ejemplo, reportes de ventas, reportes anuales sobre los estados financieros de la empresa, reportes de evaluación de una actividad laboral, reportes sobre los inventarios, etcétera).
- Manuales (de compras, de inducción personal, de seguridad, de bienvenida a la empresa, de planeación, etcétera).

- Boletines informativos dirigidos a toda la organización o a segmentos de ella (gerentes, trabajadores, secretarias, supervisores, etcétera).
- Revistas y periódicos internos.
- Circulares y panfletos.
- Instructivos y folletos internos, así como otros documentos informativos (por ejemplo, documentos sobre resultados de contratos sindicales, declaraciones de políticas o valores corporativos y mensajes de las personas que ocupan los más altos niveles en la organización).
- Altavoces o altoparlantes.
- Entrevistas formales (de contratación, para resolver un conflicto, motivar a un trabajador, tomar una decisión, despedir a alguien, etcétera).
- Entrevistas informales.
- Discursos.
- Reuniones o juntas administrativas de trabajo, capacitación o integración.
- Reuniones informales planeadas (desayunos, almuerzos, etc.).
- Contactos formales.
- Contactos informales y reuniones casuales.
- Pósters y toda clase de desplegados gráficos.
- Mensajes enviados en cheques, artículos promocionales y obsequios.
- Red informal por donde se propagan rumores e información extraoficial.
- Comidas, fiestas y eventos culturales o sociales a nivel de toda la organización o grupos de ella.
- Recorridos por instalaciones de la empresa.
- Pruebas Psicológicas (medio ascendente que comunica).

- Investigaciones sobre el clima organizacional, auditorías de comunicación y encuestas de actitudes.
- Publicidad de los productos o servicios que ofrece la empresa a través de los folletos, publicaciones, comerciales de prensa, radio y televisión; correo directo; anuncios exteriores en vallas (bardas), autotransportes, paradas de autobuses y anuncios espectaculares.
- Artículos promocionales con mensajes escritos (llaveros, destapadores, bolígrafos, lápices, etcétera).
- Patrocinio de eventos públicos.

Los medios pueden ser utilizados con propósitos personales específicos y de manera sistemática, con repeticiones y programados por ejecutivos, departamentos o la organización general para recibir información de sus miembros (Fernández, 1991).

2.1.6. Barreras para la comunicación organizacional

Estas barreras son las que dificultan el proceso de recepción y transmisión de mensajes dentro de todo el proceso de comunicación, generando resultados ineficaces. Dentro de las comunicaciones organizacionales existen barreras específicas que pueden causar problemas graves en estos procesos. Es importante por las barreras más comunes (Krohling, trans. personal, 2003):

- Barreras personales: En el ambiente organizacional las personas pueden facilitar o dificultar las comunicaciones. Todo depende de la personalidad de cada uno, estado de ánimo, emociones, los valores y la forma como cada individuo se comporta en determinados contextos.

- Barreras administrativas/burocrática: Esta barrera se genera como resultado de la forma como se las organizaciones actúan o procesan sus informaciones. Entre las condiciones se destacan: la distancia física, especialización de funciones o tareas, relaciones de poder, las autoridades de estatus y la posesión de información.

- Exceso de información: Es una barrera con bastante presencia en la actualidad. Se puede producir una sobre carga de información en varias formas dentro de la organización, gracias a la difusión de papeles administrativos e institucionales, reuniones innecesarias y un creciente número de medios impresos o electrónicos que pueden cuasar saturación por parte de receptor. Es imposible que las personas observen y asimilen todos los mensajes con los que son bombardeados en un ambiente social y en las organizaciones donde trabajan.

- Audición selectiva: Esta barrera comunicacional ocurre con bloqueo de información que contradice los prejuicios, las creencias y los valores de los recetores. Muchos mensajes institucionales son ignorados por esa misma razón.

- Juicios de valor: Dentro del proceso de comunicación, el receptor puede darle un valor importante al mensaje antes de recibir la información completa según la fuente generando resultados precipitados. Los juicios de valor pueden depender de las experiencias del emisor, de las referencias del receptor con respecto al emisor o de la interpretación anticipada del mensaje.

- Credibilidad de la fuente: El nivel de credibilidad que el receptor tiene sobre el emisor puede determinar de manera particular sus reacciones

en relación a las palabras e ideas, determinando el grado de credibilidad que puede contener la información. El nivel de confianza que se tiene del comunicador puede determinar la efectividad del mensaje.

- Problemas de semántica: Es elemental considerar que los públicos de la organización comprenden de manera diferente cada uno de los símbolos utilizados, al igual que determinan su grado de importancia. El emisor y el receptor deben mantener códigos y símbolos habituales para el entendimiento del mensaje.

- Lenguaje interno del grupo: En las organizaciones se puede generar un vocabulario que los miembros de la organización pueden entender, estas expresiones dentro del leguaje interno pueden ser entendidas por todo el personal, pero puede interrumpir la efectividad de las comunicaciones con otros grupos dentro del entorno social

- Presiones de tiempo: Impide mayormente la frecuencia de los encuentros entre los jefes y los subalternos. Esas rupturas en los procesos de comunicación dentro de la organización pueden ocasionar problemas con consecuencias más amplias, al comprometer la eficiencia y eficacia de las comunicaciones.

- Sobrecarga comunicacional: Esta barrera ocurre gracias al aumento de los medios de comunicación disponibles, por esta razón las organizaciones son sometidas a grandes cantidades de información, donde se limita la capacidad del receptor o administrador de decodificar, absorber, y responder todos los mensajes.

- Comunicaciones incompletas: comprenden las comunicaciones fragmentadas, distorsionadas o que dejan dudas que se reciben.

- 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.

2.1.7. Dimensiones de la comunicación organizacional.

2.1.7.1. Cultura y comunicación organizacional.

La cultura de la empresa corresponde a los valores fundamentales que están relacionados con su historia, sus fundadores o las personalidades destacadas que por ella pasaron y sus profesiones. (Bartoli, 1992). “Es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización” (Robbins, 2004, p. 525).

Según Bartoli (1992) la cultura se traduce en:

- Hábitos (usos y costumbres).
- Mitos y ritos.
- Tabúes.
- Mentalidad casera.
- Estilo de dirección y comportamiento.

Bartoli (1992) menciona que la comunicación organizacional puede ganar eficacia por la existencia de un contexto cultural común entre los distintos actores, estos puede ser:

- Un conocimiento común de la empresa (resultado de una política de información).
- Una visión clara de los problemas a resolver.
- Un saber- hacer común en cuanto a los métodos de trabajo.
- Bases de un lenguaje común.

Estos elementos mencionan un determinado contexto cultural uniforme que dan resultados productivos en la comunicación. (Bartoli, 1992).

Para Römer (1994) la cultura organizacional es una de las mayores fortalezas que tiene una empresa, donde existen valores corporativos que son definidos como ventajas competitivas. La forma cómo se hacen las cosas es la diferencia de un organización con las demás del mismo ramo.

“En cuanto a su función de adaptación se refiere, la cultura favorece el consenso respecto a la misión de la empresa” (Schein; cp. Villafañe, 2002, p. 145).

La cultura según Villafañe (2002) “es el ámbito de la intervención, a veces el único, para favorecer la integración entre grupos profesionales con orígenes distintos” (p.145). Todo esto con el fin de lograr una armonía dentro de cualquier organización.

2.1.7.2. Identidad e imagen organizacional.

La identidad corporativa es un activo elemento empresarial para la comunicación de sus atributos diferenciadores e influirá en la determinación de los objetivos y estrategia comunicacional a seguir (Römer, 1994).

Es una personalidad creada por la empresa u organización que según Tejada (1987) se logra a través de la deducción de autoevaluaciones y la definición empresarial. “La identidad es lo q caracteriza la vida de la organización y sus códigos permanentes de existencia” (Bartoli, 1992, p.108).

Para Bartoli (1992), la identidad se traduce en el nombre, el logo, misión y destino fundamental de la empresa; mientras que la imagen “se traduce entonces por efecto de la ‘firma’, que puede garantizar con una cierta permanencia la seguridad de determinadas características de la situación de la marca”. (Bartoli, 1992, p. 108, comillas en el original).

La imagen corporativa “es la que tiene determinando público sobre la empresa” (Villafañe, 2002, p.30) Todo esto se determina según las actividades que realice dicha organización y se encuentra determinada por cada uno de estos públicos y sus diferentes interpretaciones (Villafañe, 2002).

2.1.8. Auditoría de comunicación

2.1.8.1. Consideraciones de la auditoría

Para la ejecución de una auditoría comunicacional según Römer (1994) se deben revelar componentes diferenciadores de otras empresas,

que son cada uno de los elementos con los que se identifica la organización. A su vez es importante describir la imagen percibida por los diversos públicos para distinguir en ellos los rasgos de identidad, la estructura organizacional, los niveles de decisión y cómo son los elementos que convergen para crear una identificación del personal con los lineamientos básicos de la empresa; cuáles son los valores rectores, cómo son sus comunicaciones y qué hace que una empresa como esa sea diferente a las demás (p.105).

2.1.8.2. Importancia de la auditoría

La auditoria de comunicación, según Villafañe (2002), tiene como principal tarea evaluar y analizar cada uno de los elementos en un conjunto amplio de medidas que tienen un significado importante en la autoimagen del la compañía. Este concepto es apoyado por el autor Pizzolante (2004), quien la define a la auditoría como una herramienta de apoyo para el buen manejo de las comunicaciones corporativas en cada uno de sus niveles.

Consiste en “Monitorear objetivamente lo que hacemos y reforzar la cultura corporativa” (Pizzolante, 2004, p.215). La auditoría comunicacional logra transformar cada uno de los mensajes de la organización en verdaderas ventajas competitivas (Pizzolante, 2004).

III. MARCO REFERENCIAL

3.1. Universidad Católica Andrés Bello

3.1.1. Reseña

La pagina Web de la Universidad Católica Andrés Bello (2009), en la sección de historia, específicamente, define a la UCAB como una institución de educación superior fundada en Caracas el año de 1953 por la Compañía de Jesús y decretada por el Episcopado Venezolano, la cuál en la actualidad cuenta con cuatro (4) sedes ubicadas en Caracas como sede principal, Guayana, Coro y Los Teques.

Cada una de estos núcleos son sin fines de lucro; ya que obtienen sus ingresos a través de matrículas y pensiones estudiantiles, al igual que donaciones, herencias o legados de personas y comunidades que quieran vincular su nombre a la institución (UCAB, 2009, La Ucab).

La Universidad Católica Andrés Bello, en su portal Web plantea lo siguiente:

> Ésta universidad se dirige particularmente a consolidar de modo eficaz, la educación moral y espiritual de nuestra juventud, destacando para ello el valor y la dignidad de la persona humana, ennoblecido aún más por su condición cristiana; todo lo cual exige cuantiosa dotación de medios apropiados junto con exquisita y firme dirección, en el sentido de que tal esfuerzo combinado conduzca racional y convenientemente al desarrollo justo de las profesiones ciudadanas (UCAB, 2009, Historia)

3.1.2. Lineamientos estratégicos de la UCAB

3.1.2.1. Misión

La misión de toda institución debería ser velar y servir de guía para los futuros profesionales que se relacionarán en el ámbito social y laboral. Para la UCAB, su principal misión, según información extraída del folleto Estrategia UCAB (2009) es:

> Ser 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 (p.1).

3.1.2.2. Visión

Como instancia de autoridad educativa, la UCAB tiene como norte ser garantizador de equidad y ser transparentes en todo su proceso académico. Parte de la información manejada en la Estrategia UCAB (2009) maneja como visión general de la Universidad ser:

> 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 (p.1).

3.1.2.3. Valores

Según el folleto informativo Estrategia UCAB (2009), la Universidad considera como suyos los siguientes valores:

- Excelencia: en todos los procesos administrativos y académicos para ser diferenciada de las demás Universidades.

- Solidaridad: con los pequeños grupos que persiguen sus metas con pluralidad y como un deber de justicia cristiana.

- Respeto mutuo: manejado en los diversos públicos de la Universidad y respetando las diferencias entre cada uno de ellos.

- Compromiso compartido: por toda la comunidad universitaria para cumplir con la misión y crear un sentido de pertenencia.

- Apertura al cambio: manejando un aprendizaje a través de las prácticas académicas en ambientes de transformaciones gerenciales.

- Comunicación fluida: para facilitar el trabajo de equipo y hacer de la gestión del conocimiento una herramienta indispensable en la difusión del saber.

- Servicio: para satisfacer a quienes así lo requieren al acudir a la UCAB como institución.

3.1.2.4. Objetivos

La UCAB persigue como propios los siguientes fines y objetivos, que están propuestos en el Estatuto Orgánico UCAB (2001):

- La Universidad es una comunidad de intereses espirituales, con la tarea de fortalecer los valores trascendentales del hombre.

- Es una Institución al servicio del País, colaborando en la orientación de la vida del mismo.

- Debe realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Debe transmitir el saber mediante la investigación y la enseñanza.

- La enseñanza universitaria se inspirará en un definido espíritu de democracia, de justicia social y de solidaridad humana, y estará abierta a todas las corrientes del pensamiento universal.

3.1.3. Organigrama

3.1.3.1. Consejo Fundacional

El Consejo Fundacional de la Universidad es el medio por el cual la Compañía de Jesús lleva a cabo la alta dirección de la Universidad Católica Andrés Bello.

En el Estatuto Orgánico UCAB (2001) proponen:

El Consejo Fundacional estará integrado por el Vice-Canciller, quien lo presidirá, el Rector de la universidad, dos

representantes del Episcopado Venezolano, tres representantes de la Compañía de Jesús, cuatro representantes de los profesores, un representante de la Fundación Andrés Bello y miembros designados por los anteriores con aprobación del Vice-Canciller (p.11).

3.1.3.2. Rector

El Rector es el órgano ejecutivo representante de la Universidad ante los organismos gubernamentales del país y el mundo. Dentro de la Universidad, él, coordina, supervigila y dirige, junto al Consejo Universitario, todas las actividades de la Universidad (Estatuto Orgánico UCAB, 2001).

3.1.3.3. Vicerrector Administrativo

En un instituto de educación superior siempre estará resguardado por un vicerrector, que tendrá como misión facilitarle todas las comodidades que el estudiante requiere, una de ellas en la parte es en las actividades administrativa del ente.

En Vicerrector Administrativo es el encargado de manejar junto con el Rector todas las labores administrativas de la Universidad, vela por el cumplimiento de las mismas y a su vez presenta anualmente un proyecto de presupuesto de ingresos y egresos, acordado en el Consejo de Administración (Estatuto Orgánico UCAB, 2001, p.21).

3.1.3.4. Vicerrector Académico

Por otra parte, un vicerrector académico se encarga de velar las ofertas académicas de la institución, tomando en cuenta que como obligación deben coordinar y proteger los conocimientos difundidos al estudiantado.

En la página electrónica de la UCAB especifican lo siguiente:

> El Vicerrectorado Académico de la Universidad Católica Andrés Bello coordina y supervisa las actividades académicas de docencia, investigación y extensión en los niveles de pregrado y postgrado. Formula, planifica y evalúa las políticas y estrategias dirigidas hacia el desarrollo permanente del conocimiento y a la búsqueda de la excelencia de dichas actividades, de acuerdo con las disposiciones del Rector (UCAB, 2009, Vicerrectorado Académico).

Según la información manejada en la página Web de la UCAB (2009), “la Licenciada Silvana Campagnaro, continuando con los principios de este departamento se encuentra al mando como Vicerrectora desde el mes de enero del año 2007, y continúa con las labores de coordinación y planificación del área académica de la universidad” (Vicerrectorado Académico).

Entre las funciones principales del Vicerrector Académico según lo estipulado en Estatuto Orgánico UCAB (2001) podemos mencionar la suplencia de las faltas temporales del rector, la coordinación de las actividades docentes y de investigación, dirigir los servicios estudiantiles, supervisar proyectos desarrollados bajo su dependencia, manejar relaciones de intercambio de información y cooperación, canalizar las manifestaciones

artísticas de estudiantado, gestionar actividades culturales en la Universidad, autorizar ciertas celebraciones, promover diversos cursos de extensión, supervisar los procesos manejados en la base de datos académica, coordinar el presupuesto de todas las dependencias adscritas al Vicerrectorado Académico, animar el dialogo entre los miembros de la comunidad universitaria con fines integrales y éticos y participa en aprobación de postulaciones dentro del consejo.

3.2. Vicerrectorado Académico

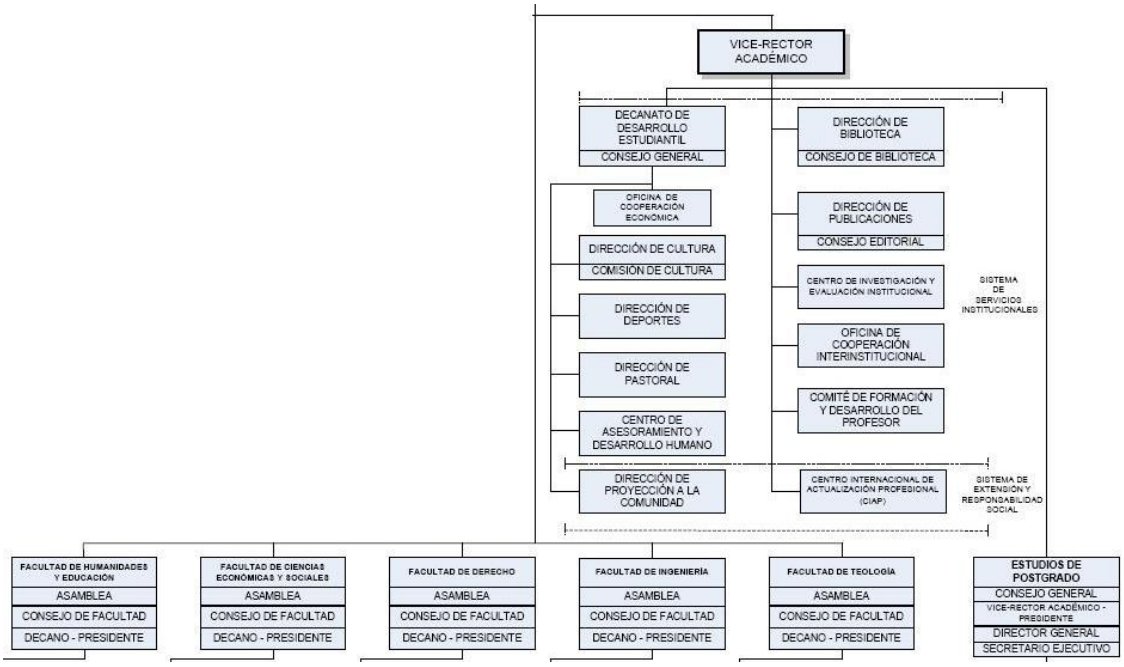

Figura 1. Parte del Organigrama de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).

3.2.1. Dirección General de los Estudios de Postgrado

Esta dirección persigue una gran premisa: “La UCAB entiende que la docencia, la investigación y la difusión de la cultura son todas expresiones de

una gran misión: la educación” (UCAB, 2009, Dirección General de Estudios de Postgrado).

Actualmente se encuentra a cargo como Directora General de esta unidad, la Abogado Magaly Vásquez, quien continúa con la labor de formar especialistas profesionales y de excelencia académica (Comunicación Personal, Mayo 27, 2009).

Entre los objetivos principales reseñados en la página Web de la UCAB (2009), se menciona:

- Instituir docentes e investigadores de alto nivel.
- Brindar una formación especializada y de excelencia.
- Impulsar diversas oportunidades de formación y ejecución del conocimiento en las diversas profesiones universitarias.

La Dirección General de Estudios de Postgrado cuenta con seis áreas de formación conformadas por: el área de humanidades y educación, ciencias económicas, ciencias administrativas y de gestión, derecho, ingeniería y teología.

3.2.2. Decanato de Desarrollo Estudiantil

Un decano estudiantil es aquella persona que es nombrada por Rector para ser el enlace entre los estudiantes y las autoridades universitarias y dirigir un objetivo viable dentro de la institución.

En el portal UCAB (2009), explican que Inicialmente parten con la misión de “contribuir a la formación integral de la juventud universitaria, en su aspecto personal y comunitario, dentro de la concepción cristiana de la vida” (Decanato de Desarrollo Estudiantil).

Este decanato inicialmente tuvo el nombre de Dirección de Bienestar y Relaciones Estudiantiles, luego paso a ser nombrado como Dirección General de Servicios Estudiantiles y finalmente para mayo del año 2003 el Consejo Universitario aprueba la creación del Decanato de Desarrollo Estudiantil, y desde ese año persiguen las respuestas a los desafíos que el nuevo entorno global impone a la formación profesional de los estudiantes. (Folleto, UCAB, s.f.)

Ésta instancia surge de un análisis realizado por el Vicerrectorado a las unidades que prestan servicios a los estudiantes, donde se reflejó la necesidad de contar con una institución coordinadora, que facilitara los procesos comunes.

La función principal del Decanato, según información publicada en la página Web de la UCAB (2009), es promover, junto con las unidades académicas y de investigación, la formación integral de los estudiantes y tiene como objetivos:

- Impulsar y manejar el dialogo entra los miembros de la comunidad universitaria con formación integral y valores.
- Apoyar la formación integral del estudiante y de la comunidad universitaria.
- Guiar al estudiante en su proceso de identificación, formación y desarrollo de la misión y los fines de la Universidad.
- Facilitar bienestar estudiantil y los programas de ayuda económica para los estudiantes de la Universidad.

El Decanato de Desarrollo Estudiantil ofrece una variedad de servicios como los programas de ayuda económica, la recepción y envío de los estados de cuenta a los estudiantes del banco, seguro estudiantil, supervisión y aprobación del manejo de áreas dentro de la Universidad para

eventos; también los servicios vinculados a bienestar de la comunidad universitaria como enfermería, cafetería, fotocopiado, librería, entre otros (UCAB, 2009).

Además para el cumplimiento de sus funciones el Decanato está compuesto por las siguientes dependencias:

- Dirección de Cultura: persigue la tarea y desarrollo de las actividades culturales, igualmente fomenta la ejecución de eventos como parte de la formación integral de los estudiantes en un “territorio cultural de la UCAB” (Folleto UCAB, s.f).

- Dirección de Deportes: se encarga de las actividades deportivas, competitivas y recreacionales, ofreciendo una “formación en movimiento y deporte para la vida” (Folleto UCAB, s.f).

- Centro de Asesoramiento y Desarrollo Humano (CADH): facilita un epacio para desenvolver un bienestar psicológico, afrontando los retos de la vida universitaria, buscando la participación de los estudiantes en búsqueda de “crecer por dentro” (Folleto UCAB, s.f).

- Dirección de Pastoral: persigue la búsqueda de reflexión a través de experiencias y generar vínculos que siembren los valores del espíritu e conciban el compromiso, “integrando lo humano y lo divino para vivir con pasión, intensidad y sentido” (Folleto, UCAB, s.f.).

- Dirección de Proyección a la Comunidad: busca la creación de enlaces entre las necesidades comunitarias y las diferentes capacidades, conocimientos y recursos de las instancias de la Universidad. “Es un espacio para la solidaridad”. (Folleto, UCAB, s.f.)

- Oficina de Cooperación Económica: tiene como principal labor ejercer los programas de colaboración económica como “pensión proporcional y diferida, crédito educativo, entre otros”. (Folleto, UCAB, s.f)

3.2.3. Centro de Estudios en Línea (CEL)

Este centro especializado en el manejo de la educación en línea, na nueva visión académica. Los nuevos avances tecnológicos y de comunicación son el apoyo que ha afianzado el trabajo de esta unidad. (UCAB, 2009, Centro de Estudios en Línea).

Esta unidad derriba las barreras físicas de comunicación, permitiendo una conexión entre estudiantes y profesionales de universidades nacionales e internacionales, y brinda una nueva forma de obtener conocimientos educativos. (UCAB, 2009, Centro de Estudios en Línea).

Esta dependencia del Vicerrectorado Académico según el portal web de la UCAB (2009) ofrece programas académicos de pregrado, postgrado y diplomados en tres situaciones:

- Totalmente en línea.
- Mixto (presencial y en línea).
- Presencial para acompañar a los docentes.

3.2.4.Oficina de Cooperación Interinstitucional

Esta oficina forma parte de una unidad de apoyo en búsqueda del desarrollo de vínculos entre la UCAB y otras instituciones a nivel nacional e internacional, en el ámbito académico; así lo explica el portal UCAB (2009).

La Oficina de Cooperación Interinstitucional, como unidad reconocida por el apoyo en la internacionalización de la Universidad persigue como

objetivo principal o general el desarrollo institucional tanto a nivel nacional como internacional, a través de alianzas estratégicas con diferentes instituciones en busca de compartir conocimientos y experiencias y cooperando con el talento social de la UCAB. Todo esto sumado a la coordinación de las actividades y negociaciones de intercambio tanto de estudiantes como profesores (UCAB, 2009, Oficina de Cooperación Interinstitucional).

Esta unidad, según información extraída del portal web UCAB (2009) persigue como objetivos específicos controlar y asesorar las actividades de cooperación académica nacionales e internaciones, orientar los procesos de gestión de los programas y promover la cooperación y la formación intelectual de la Universidad. (Oficina de Cooperación Interinstitucional).

3.2.5. Centro de Investigación y Evaluación Institucional (CIEI)

Esta unidad naturalmente forma una sede de apoyo que presta servicios de información e interpretación, conduciendo a la UCAB hacia un desarrollo de excelencia.

A través de los resultados obtenidos por la investigación y evaluación institucional realizada por el departamento, se crea una base de datos sobre los mismos y se proporciona información para los diferentes organismos internos y externos.

En el portal web de la UCAB (2009), hace referencia a los diversos propósitos del CIEI, los cuales son principalmente: suministrar información para la toma de decisiones, becas, procesos de admisión, política institucional, oferta académica y desarrollo organizacional de la Universidad.

El CIEI realiza investigaciones tanto en el entorno interno como el externo de la Universidad, siguiendo una serie de líneas, que son reflejo de la

realidad educativa de la Universidad según lo explica la página Web UCAB (2009):

- Estadística e información.
- Caracterización de la organización.
- Investigación y evaluación académica.
- Rendimiento académico.
- La Investigación Universitaria.

3.2.6. Dirección de Biblioteca

El portal Web UCAB, hace referencia a la logística de la sede de consulta bibliográfica, es por ello que se toma en cuenta ara el desarrollo del proyecto.

> La Biblioteca Central de la UCAB conduce sus actividades con el fin de apoyar y fortalecer el proceso educativo e investigativo de la comunidad ucabista en general, y extiende su labor a los usuarios externos, estudiantes e investigadores de cualquier institución educativa del país que necesiten utilizar bibliografía de nuestra Biblioteca, dedicando un horario especial para ellos (UCAB, 2009, Biblioteca).

"Esta unidad tiene como misión servir de apoyo a la investigación y docencia impartida por la institución, facilitando el acceso a la información, contribuyendo en la formación profesional y académica de quien lo necesite". (Folleto, UCAB, 2007). Siempre en búsqueda del avance tecnológico y la constante dotación bibliográfica para brindar calidad en el servicio.

3.2.7. Dirección de Publicaciones UCAB

La unidad nació gracias a la iniciativa del vicerrector, que para el año 1988 era el actual R.P. Luis Ugalde, con la labor de trazar la política editorial de la UCAB, con el propósito de lograr divulgar cultura, UCAB (2009).

Publicaciones-UCAB, actualmente cuenta con una estructura propia de producción de libros y distribución. Dentro del área de producción forman parte los procesos de diseño, diagramación, y corrección. En relación con la distribución, esta unidad se encarga de la promoción y venta a través de una red de Distribuidores y de librerías a nivel nacional (UCAB, 2009, Publicaciones).

Difundir el saber es la misión fundamental de esta unidad, sumado a la búsqueda de una identidad ucabista a través de cada uno de los textos universitarios y las diferentes publicaciones periódicas importantes con carácter divulgativo (UCAB, 2009).

Entre los principales objetivos de Publicaciones-UCAB, la página Web UCAB (2009) menciona: la edición de obras científicas de los profesores, publicar investigaciones realizadas por los centros, impulsar la edición de textos universitarios y publicaciones periódicas, crear un fondo editorial al servicio del país y buscar el autofinanciamiento de la dirección.

2.3.8. Centro Internacional de Actualización Profesional (CIAP)

El Centro Internacional de Actualización Profesional, bajo el nombre de dirección de formación continua fue creado en año 1990, y desde su inicio persigue:

> El objetivo de atender las necesidades de capacitación de los profesionales que se desempeñan en niveles de gerencia

media-alta en el mercado laboral venezolano, con una variedad de ofertas académicas donde se brindan los conocimientos, instrumentos y habilidades relacionadas a las nuevas tendencias en materia de gestión (UCAB, 2009, CIAP).

Esta unidad tiene como misión ofrecer al profesional de hoy la actualización y estimulación necesaria para aumentar su rendimiento laboral, cambiar y mejorar su entorno organizacional, obtener riqueza y generar bienestar social (UCAB,2009). Todo esto gracias a la "actualización técnico-profesional, excelencia académica y calidad de servicio del mercado regional" (UCAB, 2009, Centro de Investigación y Actualización Profesional).

3.3. Facultades de la UCAB

3.3.1. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

La Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, nació al tercer año siguiente a la fundación de la Universidad, y en la actualidad se encuentra bajo la dirección de la Decana Maritza Izaguirre (UCAB, 2009).

Este decanato según la información manejada por la pagina web de la UCAB (2009) cuenta con tres escuelas pertenecientes al área como:

- Escuela de Administración y Contaduría.
- Escuela de Economía.
- Escuela de Ciencias Sociales.

La facultad tienen como norte formar a profesionales capaces de poderse desenvolver en diferentes ámbitos relacionadas a su preparación y coordinar las labores realizadas en sus dependencias. (UCAB, 2009).

Entre las actividades realizadas por el decanato esta la revisión de los planteamientos académicos hechos por las diversas escuelas, la aprobación de programa, la aprobación de profesores y se dan ciertas normativas a algunas actividades referentes a las dependencias. (UCAB, 2009).

El portal web de la UCAB (2009) maneja como información que el decanato también maneja actividades relacionadas con asesorías en el área, dirigidas a el público externo y cuenta con un Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales.

3.3.2. Facultad de Derecho

La Facultad de Derecho nació en conjunto con la Universidad en 1953, tiene la escuela de derecho como su principal dependencia y a si vez maneja y coordina las actividades del Centro de Derechos Humanos y del Instituto de Investigaciones Jurídicas. (UCAB, 2009).

Actualmente el Decano Jesús María Casal, es quien gobierna y dirige todas las actividades pertenecientes a la facultad y entre las funciones principales según la página web de la UCAB (2009) son la coordinación de las labores de investigación y docencia de la facultad, la representación ante el consejo universitario, mantener el orden dentro de la facultad y en sus labores correspondientes.

3.3.3. Facultad de Humanidades y Educación

La Facultad de Humanidades y Educación dio inicio a sus labores en 1955, reforzando la labor educativa de la Universidad, bajo la visión cristiana de la vida. (UCAB, 2009).

La Decana María Elena Febres- Cordero es quien actualmente maneja y dirige las labores principales del decanato y sus dependencias.

Según el contenido suministrado en el portal web de la UCAB (2009) esta facultad esta conformada por cinco escuelas como:

- Escuela de Letras.
- Escuela Comunicación Social.
- Escuela de Psicología.
- Escuela de Educación.
- Escuela de Filosofía.

Además, cuenta con tres centros de investigaciones como: el Centro de Históricas, el Centro de Investigación de la Comunicación y el Centro de Investigación y Formación Humanística (UCAB, 2009).

La misión principal de este decanato es "Coordinar y promover proyectos académicos y administrativos de sus escuelas, centros e instituto, haciendo de la interdisciplinariedad, la evaluación continua, el compromiso social y el desarrollo sustentable, ejes transversales de su gestión" (UCAB, 2009, Facultad de Humanidades y Ecuación).

3.3.4. Facultad de Ingeniería

Esta facultad se encuentra bajo la responsabilidad del ingeniero José Ochoa y según la información suministrada desde el portal web de la UCAB (2009) ofrece la oportunidad a los estudiantes de obtener conocimientos intelectuales profundos con el completo manejo "de las disciplinas básicas, humanísticas y científicas, por medio de un estudio cuidadoso y prolongado, que se apoya en una enseñanza de calidad y bien motivada" (UCAB, 2009, Facultad de Ingeniería).

Además, se hace énfasis en que el estudiante de la Facultad de Ingeniaría de la UCAB tiene la disposición para el estudio y el crecimiento

físico, académico, psicológico, socio-político, económico y espiritual; además de poseer una capacidad individual que le permite desarrollar y realizar objetivos específicos durante su carrera (UCAB, 2009).

3.3.5. Facultad de Teología

A partir del 26 de junio del año 2002, la Escuela de Teología de la Universidad Católica Andrés Bello se constituye como Facultad. (UCAB, 2009).

Actualmente esta unidad esta al mando del P. Dr. Carlos Luis Suárez, scj. Y esta facultad busca de "fortalecer la posición del saber teológico frente a las demás ciencias que conforman el pensamiento contemporáneo" (UCAB, 2009, Facultad de Teología).

Además, a través de su currículo académico persigue una conexión entre diversos grupos religiosos en Venezuela, "dentro de un marco de reconocimiento de la pluralidad e importancia de los carismas en nuestra realidad socio-cultural y eclesial" (UCAB, 2009, Facultad de Teología).

3.4. Institutos y Centros de Investigación

La UCAB aparte de ser forjadora en la enseñanza de futuros profesionales, tiene dentro de ella un sin fin de instituciones y centros que se encargan del quehacer universitario. Es por ello que se crearon diferentes áreas del conocimiento, tales como:

- Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico
- Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales
- Instituto de Investigaciones Históricas
- Instituto de Investigaciones Jurídicas

- Centro de Derechos Humanos
- Centro de Investigación de la Comunicación
- Centro de Investigación y Desarrollo de Ingeniería
- Centro de Investigación y Formación Humanística
- Núcleo de Estudios sobre la Delincuencia Económica
- Centro de Investigación y Evaluación Institucional

3.4.1. Instituto de Investigaciones Históricas

Este órgano difunde contenidos críticos netamente históricos, con un gran valor social. La página web de la Universidad, explicó que el Instituto de Investigaciones Históricas IIH-UCAB:

> Es un organismo de la Facultad de Humanidades y Educación destinado fundamentalmente a la investigación en el campo de la historia y la cultura del continente americano. Prepara ediciones críticas de textos significativos. Incrementa la fundación de archivos de históricos y ofrece colaboración a otras universidades para el establecimiento de centros e institutos para el estudio de la historia nacional y latinoamericana (UCAB, 2009, Instituto de Investigaciones Históricas).

3.4.2. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales

Uno de los beneficios que ofrece la Universidad Católica Andrés Bello es el centro de investigación Económicas y Sociales, que tiene como fin único evocar la excelencia en la preparación en diferentes áreas.

Según en el portal Web UCAB (2009), plantean que el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales IIES-UCAB “es un centro de referencia en materia de investigación de las siguientes áreas: estudios económicos, estudios de relaciones industriales y laborales, estudios demográficos y estudios sociales y políticos” (UCAB, 2009, Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales).

3.4.3. Centro de Investigación y Formación Humanística

Según la página Web de la UCAB, hacen referencia que su misión es fortificar la reflexión, la formación y comprensión de los individuos.

> El Centro de Investigación y Formación Humanística de la UCAB pretende ofrecer respuestas a la necesidad de fortalecer la reflexión, la formación y la comprensión del ser humano en el contexto de los saberes humanísticos en función de una sociedad más justas y fraterna. El CIFH se propone constituir un espacio de referencia para la creación, difusión y aplicación del conocimiento humanístico mediante la investigación inter y transdisciplinaria (UCAB, 2009, Centro de Investigación y Formación Humanística).

3.4.4. Centro de Investigación de la Comunicación

La UCAB ofrece un sin fin de informaciones de acontecer social y este organismo de difusión se creó con la finalidad de poder aportar contenido de gran interés. El portal Web UCAB reseña:

> El Centro de Investigación de la Comunicación de la Universidad Católica Andrés Bello (CIC-UCAB) se dedica al

> estudio de dimensiones relevantes de la comunicación social en el mundo actual con especial énfasis en cinco grandes áreas: Historia y Memoria del periodismo, Tecnologías de Información y Comunicación, Medios y Representaciones sociales, Comunicación Política y Libertad de Expresión, y Periodismo Popular (UCAB, 2009, Centro de Investigación de la Comunicación).

3.4.5. Instituto de Investigaciones Jurídicas

El instituto fue creado con la intención de proteger los deberes y derechos del infante, intervenir para el bienestar económico del país y por supuesto vela por la ciudadanía en general. En el sitio Web de la Universidad exponen lo siguiente:

> El Instituto de Investigación Jurídicas, adscrito a la Facultad de Derecho de la Universidad Católica Andrés Bello, se dedica a la investigación en las siguientes áreas temáticas: derechos del niño, delincuencia económica, administración de justicia, seguridad ciudadana y control del delito (UCAB, 2009, Instituto de Investigaciones Jurídicas).

3.4.6. Centro de Investigación y Desarrollo de la Ingeniería

El primero de octubre de 2007, el Dr. Henry Gasparin, tuvo la idea de crear el Centro de Investigación y Desarrollo de la Ingeniería, CIDI, con el objetivo de reforzar y poner al servicio las diferentes actividades de investigación emprendidas por los ingenieros de la Universidad. El portal web de la UCAB publicó:

> Centro de Investigación y Desarrollo de Ingeniería responde a la inquietud de la Facultad de Ingeniería de impulsar las actividades de investigación de los profesores, con la motivación fundamental de generar conocimiento e innovación en ámbito tecnológico. En su sesión del 20 de mayo de 1997, el Consejo Universitario reglamentó el inicio del CIDI. (UCAB, 2009, Centro de Investigación y Desarrollo de la Ingeniería).

3.4.7 Centro de Derechos Humanos

Dicho centro se encarga de examinar, vigilar y promover los proyectos de sus estudiantes, en la página Web hace mención a la siguiente:

> El Centro de Derechos Humanos, adscrito a la Facultad de Derechos, busca diversos mecanismos para involucrar en sus actividades y proyectos, en primer término, a la comunidad ucabista (tanto estudiantes de pregrado y postgrado como egresados), así como otros sectores vinculados de alguna manera al tema de derechos humanos (UCAB, 2009, Centro de Derechos Humanos).

IV. EL MÉTODO

4.1. Modalidad

Este trabajo de investigación se suscribió a la modalidad pasantía, según el manual de trabajo especial de grado (2008) de la escuela de comunicación social, perteneciente a la Universidad Católica Andrés Bello.

Este proyecto involucró al investigador como ente auditor y mediador del problema, y permitió la resolución de problemas comunicacionales tomando en cuenta características del Vicerrectorado Académico de la Universidad.

4.2. Descripción del problema

La elaboración de este Trabajo de Grado fue un tema propuesto por la Escuela de Comunicación Social de la UCAB, sede Caracas, enmarcado en el Plan Estratégico UCAB 2007-2011, en búsqueda de conocer como se manejan las comunicaciones en las diversas unidades del Vicerrectorado Académico.

Dentro de dicho plan se mantiene una línea estratégica de comunicación institucional en búsqueda de lograr nuevos objetivos claves para la Universidad.

Esta investigación tuvo como propósito realizar un diagnóstico sobre cómo es el flujo de comunicación entre las unidades del Vicerrectorado

Académico, las Facultades y los Centros e Institutos de Investigación, pertenecientes al sistema académico de la UCAB- Caracas.
Para ello se realizó una auditoría que dio a conocer todos los elementos y el estado en que se llevan a cabo las comunicaciones.

Los resultados obtenidos sirvieron de claves para mejorar el flujo y las herramientas comunicacionales empleadas. De esta forma, se pretende ayudar a optimizar los procesos, los medios y los mensajes utilizados por los trabajadores de las unidades; y a procurar la satisfacción de los mismos en el manejo de las comunicaciones inter-departamentales.

4.3. Delimitación

La investigación se restringió al Vicerrectorado Académico, sus Direcciones, las Facultades y a los Centros e Institutos de Investigación de la UCAB Caracas, durante el período 2008- 2009.

El Vicerrectorado Académico esta constituido por varias unidades como: Dirección General de Estudios de Postgrado, Decanato de desarrollo Estudiantil, Centro de Actualización profesional (CIAP), Centro de estudios en línea (CEL), Oficina de Cooperación Interinstitucional, Centro de Investigación y Evaluación Institucional (CIEI), Dirección de Biblioteca y Dirección de Publicaciones UCAB.

Dentro del grupo mencionado anteriormente de dependencias también se encuentran la Oficina de Cooperación Económica, la Dirección de Cultura, la Dirección de Proyección a la Comunidad, la Dirección de Deportes, la Dirección Pastoral y el Centro de Asesoramiento y Desarrollo Humano (CADH) que dependen directamente del Decanato de Desarrollo Estudiantil.

Las Facultades de la Universidad son: la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Facultad de Derecho, Facultad de Humanidades y Educación, Facultad de Ingeniería y Facultad de Teología.

Los Institutos o Centros de Investigación son: el Instituto de Investigaciones Históricas, Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales, Centro de Investigación y Formación Humanística, Centro de Investigación de la Comunicación, Instituto de Investigaciones Jurídicas, Centro de Investigación y Desarrollo de la Ingeniería y el Centro de Derechos Humanos.

4.4. Justificación del estudio

Es una necesidad expresa de la Comisión de Comunicaciones de la Universidad realizar esta auditoría debido a que se pueden diagnosticar los elementos con los que se manejan las comunicaciones internas y externas de cada unidad.

4.5. Objetivos

4.5.1. Objetivo general

Auditar los procesos de comunicación empleados por el Vicerrectorado Académico de la Universidad Católica Andrés Bello en Caracas.

4.5.2. Objetivos específicos

- Describir la audiencia a la que se dirigen los mensajes que emiten las unidades que integran el Vicerrectorado Académico.

- Identificar los mensajes que transmiten las unidades que componen el Vicerrectorado Académico.
- Identificar los distintos medios que utilizan las unidades que integran el Vicerrectorado Académico.

4.6. Diseño y tipo de investigación

El diseño de investigación es no experimental, por tanto, “no manejará ninguna variable que perturbe el objeto de estudio”, este diseño permite “observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlo”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p.267).

En el proceso de comunicación empleado por el Vicerrectorado Académico, “no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p.267).

El tipo de investigación es exploratoria, porque “se realiza cuando el objeto de estudio consiste en examinar un tema poco estudiado”. (Hernández, Fernández y Baptista, 1991, p.59). Los estudios exploratorios sirven “para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad e llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular”. (Hernández, Fernández y Baptista, 1991, p.60).

Este tipo de investigación mayormente nos ayuda a “determinar tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen ‘tono’ de investigaciones posteriores más rigurosas”. (Dankhe, 1986, p.412; cp. Hernández, Fernández y Baptista, 1991, p.60).

4.7. Procedimiento de la investigación

Con el propósito de tener un orden en la obtención de información, se desarrollo la investigación en 2 etapas:

- Inicialmente se realizaron entrevistas tanto a la Vicerrectora Académica como a algunos directores de las unidades de investigación. Estas entrevistas se realizaron de manera personal y permitieron obtener información importante para la recolección de resultados.

- Para la segunda etapa se realizaron encuestas al personal de cada unidad, es este caso a los empleados y profesionales, becas trabajo y profesores. Esto se hizo con el fin de reforzar y obtener más información, además permitió diferenciar las diversas percepciones de las comunicaciones y como son manejadas según los diferentes cargos.

4.8. Variables

4.8.1. Operacionalización de variables

Tabla 1. *Operacionalización de las variables*

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente
Procesos de comunicación	Comunicación Interna	Flujo de comunicación	Al comunicar informaciones dentro de la unidad, ¿existe algún esquema que le indique un orden de a quién debe acudir?	Entrevista	Decano/ Director
				Encuesta	Personal Administrativo
		Canales	¿Qué medios utilizan para comunicarse dentro de la unidad?	Entrevista	Decano/ Director
				Encuesta	Personal Administrativo
		Información	¿Qué tipo de información se comunica dentro de la	Entrevista	Decano/ Director

			unidad?	Encuesta	Personal Administrativo
		Estructura	¿Utiliza formatos preestablecidos para intercambiar información dentro de la unidad? (Ej: modelos de informes, cartas, reportes, tareas, etc)	Entrevista	Decano/ Director
				Encuesta	Personal Administrativo
	Comunicación Externa	Flujo de comunicación	¿Mantiene usted comunicación directa con otras unidades adscritas al Vicerrectorado Académico? ¿Con qué dependencias del Vicerrectorado mantiene comunicaciones su unidad? A la hora de enviar y/o recibir información hacia las unidades del Vicerrectorado Académico con las que se comunican habitualmente. ¿Existe algún esquema que le indique el orden de a quién debe acudir? De ser afirmativa su respuesta, ¿Cómo supo de le existencia de este esquema? ¿Se utilizan formatos preestablecidos para intercambiar información con el resto de las Unidades Académicas mencionadas?	Entrevista	Decano/ Director
				Encuesta	Personal Administrativo
		Comunicación operativa	¿Qué tipo de información se comunica hacia las demás unidades, o hacia la Universidad en general? ¿Cuál de los siguientes tipos de información conoce usted que se comunican entre su unidad y las otras unidades de Vicerrectorado por usted anteriormente?	Entrevista	Decano/ Director
				Encuesta	Personal Administrativo
		Comunicación estratégica	¿Qué tipo de información se comunica hacia las demás unidades o hacia la Universidad en general? ¿Cuál de los siguientes tipos de información conoce usted que se comunican entre su unidad y las otras unidades de Vicerrectorado Académico mencionadas por usted anteriormente?	Entrevista	Decano/ Director
				Encuesta	Personal Administrativo

		Comunicación de notoriedad	¿Qué tipo de información se comunica hacia las demás unidades o hacia la Universidad en general? ¿Cuál de los siguientes tipos de información conoce usted que se comunican entre su unidad y las otras unidades de Vicerrectorado Académico mencionadas por usted anteriormente?	Entrevista	Decano/ Director
				Encuesta	Personal Administrativo
		Medios	¿Qué medios se utilizan para enviar y recibir información de las unidades o facultades mencionadas por usted en la pregunta anterior? ¿Qué canales se utilizan para enviar y recibir información desde su unidad hacia la universidad?	Entrevista	Decano/ Director
				Encuesta	Personal Administrativo
		Identidad	¿Cómo conoció las responsabilidades de su cargo al llegar a la unidad? ¿Se siente cómodo con la forma en la que recibe los resultados de su evaluación?	Entrevista	Decano/ Director
				Encuesta	Personal Administrativo
		Imagen	Mencione una fortaleza de su unidad, Mencione una debilidad de su unidad, Mencione una fortaleza del Vicerrectorado Académico, Mencione una debilidad del Vicerrectorado Académico, ¿Conoces los planes comunicacionales futuros o de gestión de la unidad donde trabajas? ¿Se utilizan formatos preestablecidos para intercambiar información con el resto de las unidades mencionadas? ¿Existe alguna información periódica que se deba comunicar entre su unidad y las demás unidades del Vicerrectorado Académico mencionadas anteriormente por usted? ¿Se utilizan formatos preestablecidos para intercambiar información con la Universidad en general?	Entrevista	Decano/ Director
				Encuesta	Personal Administrativo
		Audiencia	¿A quienes van dirigidos los distintos mensajes emitidos por su unidad?	Entrevista	Decano/ Director
				Encuesta	Personal Administrativo

Unidades Académicas	Dirección General de Estudios de Postgrado	Lineamientos estratégicos	¿Tiene alguna misión establecida? ¿Tiene alguna visión establecida? ¿Cuáles son los valores principales que considera que tiene la Dirección o Facultad? ¿Cuáles son los objetivos principales que considera que tiene la Dirección o Facultad?	Encuesta	Decano/ Director
				Encuesta	Personal Administrativo
	Decanato de Desarrollo Estudiantil	Lineamientos estratégicos	¿Tiene alguna misión establecida? ¿Tiene alguna visión establecida? ¿Cuáles son los valores principales que considera que tiene la Dirección o Facultad? ¿Cuáles son los objetivos principales que considera que tiene la Dirección o Facultad?	Encuesta	Decano/ Director
				Encuesta	Personal Administrativo
	Dirección de Biblioteca	Lineamientos estratégicos	¿Tiene alguna misión establecida? ¿Tiene alguna visión establecida? ¿Cuáles son los valores principales que considera que tiene la Dirección o Facultad? ¿Cuáles son los objetivos principales que considera que tiene la Dirección o Facultad?	Encuesta	Decano/ Director
				Encuesta	Personal Administrativo
	Dirección de Publicaciones UCAB	Lineamientos estratégicos	¿Tiene alguna misión establecida? ¿Tiene alguna visión establecida? ¿Cuáles son los valores principales que considera que tiene la Dirección o Facultad? ¿Cuáles son los objetivos principales que considera que tiene la Dirección o Facultad?	Encuesta	Decano/ Director
				Encuesta	Personal Administrativo
	Centro de Investigación y Evaluación Institucional (CIEI)	Lineamientos estratégicos	¿Tiene alguna misión establecida? ¿Tiene alguna visión establecida? ¿Cuáles son los valores principales que considera que tiene la Dirección o Facultad? ¿Cuáles son los objetivos principales que considera que tiene la Dirección o Facultad?	Entrevista	Decano/ Director
				Encuesta	Personal Administrativo
	Oficina de Cooperación Interinstitucional e Internacional	Lineamientos estratégicos	¿Tiene alguna misión establecida? ¿Tiene alguna visión establecida? ¿Cuáles son los valores principales que considera que tiene la Dirección o Facultad? ¿Cuáles son los objetivos principales que considera que tiene la Dirección o Facultad?	Entrevista	Decano/ Director
				Encuesta	Personal Administrativo

	Comité de Formación y Desarrollo del Profesor	Lineamientos estratégicos	¿Tiene alguna misión establecida? ¿Tiene alguna visión establecida? ¿Cuáles son los valores principales que considera que tiene la Dirección o Facultad? ¿Cuáles son los objetivos principales que considera que tiene la Dirección o Facultad?	Entrevista	Decano/ Director
				Encuesta	Personal Administrativo
	Centro Internacional de Actualización Profesional (CIAP)	Lineamientos estratégicos	¿Tiene alguna misión establecida? ¿Tiene alguna visión establecida? ¿Cuáles son los valores principales que considera que tiene la Dirección o Facultad? ¿Cuáles son los objetivos principales que considera que tiene la Dirección o Facultad?	Entrevista	Decano/ Director
				Encuesta	Personal Administrativo
	Facultad de Ciencias Económicas y Sociales	Lineamientos estratégicos	¿Tiene alguna misión establecida? ¿Tiene alguna visión establecida? ¿Cuáles son los valores principales que considera que tiene la Dirección o Facultad? ¿Cuáles son los objetivos principales que considera que tiene la Dirección o Facultad?	Entrevista	Decano/ Director
				Encuesta	Personal Administrativo
	Facultad de Derecho	Lineamientos estratégicos	¿Tiene alguna misión establecida? ¿Tiene alguna visión establecida? ¿Cuáles son los valores principales que considera que tiene la Dirección o Facultad? ¿Cuáles son los objetivos principales que considera que tiene la Dirección o Facultad?	Entrevista	Decano/ Director
				Encuesta	Personal Administrativo
	Facultad de Humanidades y Educación	Lineamientos estratégicos	¿Tiene alguna misión establecida? ¿Tiene alguna visión establecida? ¿Cuáles son los valores principales que considera que tiene la Dirección o Facultad? ¿Cuáles son los objetivos principales que considera que tiene la Dirección o Facultad?	Entrevista	Decano/ Director
				Encuesta	Personal Administrativo
	Facultad de Ingeniería	Lineamientos estratégicos	¿Tiene alguna misión establecida? ¿Tiene alguna visión establecida? ¿Cuáles son los valores principales que considera que tiene la Dirección o Facultad? ¿Cuáles son los objetivos principales que considera que tiene la Dirección o Facultad?	Entrevista	Decano/ Director
				Encuesta	Personal Administrativo

	Facultad de Teología	Lineamientos estratégicos	¿Tiene alguna misión establecida? ¿Tiene alguna visión establecida? ¿Cuáles son los valores principales que considera que tiene la Dirección o Facultad? ¿Cuáles son los objetivos principales que considera que tiene la Dirección o Facultad?	Entrevista	Decano/ Director
				Encuesta	Personal Administrativo
	Instituto de Investigaciones Históricas	Lineamientos estratégicos	¿Tiene alguna misión establecida? ¿Tiene alguna visión establecida? ¿Cuáles son los valores principales que considera que tiene la Dirección o Facultad? ¿Cuáles son los objetivos principales que considera que tiene la Dirección o Facultad?	Entrevista	Decano/ Director
				Encuesta	Personal Administrativo
	Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales	Lineamientos estratégicos	¿Tiene alguna misión establecida? ¿Tiene alguna visión establecida? ¿Cuáles son los valores principales que considera que tiene la Dirección o Facultad? ¿Cuáles son los objetivos principales que considera que tiene la Dirección o Facultad?	Entrevista	Decano/ Director
				Encuesta	Personal Administrativo
	Centro de Investigación y Formación Humanística	Lineamientos estratégicos	¿Tiene alguna misión establecida? ¿Tiene alguna visión establecida? ¿Cuáles son los valores principales que considera que tiene la Dirección o Facultad? ¿Cuáles son los objetivos principales que considera que tiene la Dirección o Facultad?	Entrevista	Decano/ Director
				Encuesta	Personal Administrativo
	Centro de Investigación de la Comunicación	Lineamientos estratégicos	¿Tiene alguna misión establecida? ¿Tiene alguna visión establecida? ¿Cuáles son los valores principales que considera que tiene la Dirección o Facultad? ¿Cuáles son los objetivos principales que considera que tiene la Dirección o Facultad?	Entrevista	Decano/ Director
				Encuesta	Personal Administrativo
	Instituto de Investigaciones Jurídicas	Lineamientos estratégicos	¿Tiene alguna misión establecida? ¿Tiene alguna visión establecida? ¿Cuáles son los valores principales que considera que tiene la Dirección o Facultad? ¿Cuáles son los objetivos principales que considera que tiene la Dirección o Facultad?	Entrevista	Decano/ Director
				Encuesta	Personal Administrativo

	Centro de Investigación y Desarrollo de la Ingeniería (CIDI)	Lineamientos estratégicos	¿Tiene alguna misión establecida? ¿Tiene alguna visión establecida? ¿Cuáles son los valores principales que considera que tiene la Dirección o Facultad? ¿Cuáles son los objetivos principales que considera que tiene la Dirección o Facultad?	Entrevista	Decano/ Director
				Encuesta	Personal Administrativo
	Núcleo de Estudios sobre la Delincuencia Económica	Lineamientos estratégicos	¿Tiene alguna misión establecida? ¿Tiene alguna visión establecida? ¿Cuáles son los valores principales que considera que tiene la Dirección o Facultad? ¿Cuáles son los objetivos principales que considera que tiene la Dirección o Facultad?	Entrevista	Decano/ Director
				Encuesta	Personal Administrativo
	Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico	Lineamientos estratégicos	¿Tiene alguna misión establecida? ¿Tiene alguna visión establecida? ¿Cuáles son los valores principales que considera que tiene la Dirección o Facultad? ¿Cuáles son los objetivos principales que considera que tiene la Dirección o Facultad?	Entrevista	Decano/ Director
				Encuesta	Personal Administrativo
	Centro de Derechos Humanos	Lineamientos estratégicos	¿Tiene alguna misión establecida? ¿Tiene alguna visión establecida? ¿Cuáles son los valores principales que considera que tiene la Dirección o Facultad? ¿Cuáles son los objetivos principales que considera que tiene la Dirección o Facultad?	Entrevista	Decano/ Director
				Encuesta	Personal Administrativo
	Centro de Estudios en Línea (CEL)	Lineamientos estratégicos	¿Tiene alguna misión establecida? ¿Tiene alguna visión establecida? ¿Cuáles son los valores principales que considera que tiene la Dirección o Facultad? ¿Cuáles son los objetivos principales que considera que tiene la Dirección o Facultad?	Entrevista	Decano/ Director
				Encuesta	Personal Administrativo

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 Académico de la Universidad Católica Andrés Bello, desde los beca trabajo hasta la Vicerrectora Académica.

4.9.2. Determinación de las unidades de investigación

Para el desarrollo de esta investigación se manejaron grupos o personas específicas, las cuales pueden suministrar la mayor cantidad de información ya que son una población determinada.

Inicialmente se tomó en cuenta la información suministrada por la Vicerrectora y algunos directores de las unidades adscritas al Vicerrectorado Académico, al igual que decanos de las facultades y directores de los diversos centros de investigación del sistema académico, que fueron seleccionados de manera intencional:

- Vicerrectora Académica: Lic. Silvana Campagnaro.
- Dirección General del Estudios de Postgrado: Abogado Magaly Vásquez.
- Decanato de Desarrollo Estudiantil: Lic. Rubén Peñalver.
- Centro de Investigación y Evaluación Institucional: Dr. Gustavo peña.
- Dirección de Cultura: Lic. Jannabell Hernández.
- Facultad de Humanidades y Educación: Dr. María Elena Febres-Cordero.
- Oficina de Cooperación Interinstitucional: Lic. Aracelis Tortolero.
- Dirección de Deportes: Lic. José Antonio Rudas.

- Facultad de Ingeniería: Ing. José Ochoa.
- Centro de Estudios en Línea (CEL): Dr. José Gregorio De Llano.
- Centro de Asesoramiento y Desarrollo Humano (CADH): Dr. Julio Velilla s.j.
- Dirección de Publicaciones UCAB: Dr. Emilio Píriz Pérez.
- Dirección de Biblioteca: Dr. Emilio Píriz Pérez.

4.9.3. Muestra

Para la ejecución de este trabajo investigación se manejó un muestreo intencional; según Kerlinger y Lee (2002) "se caracteriza por el uso de juicios y por un esfuerzo deliberado de obtener muestras representativas" (p.135). Se busca tener grupos característicos de la muestra.

La población está constituida por el Vicerrectorado Académico, las unidades adscritas como: Dirección General de Estudios de Postgrado, Decanato de desarrollo Estudiantil, Centro de Actualización profesional (CIAP), Centro de estudios en línea (CEL), Oficina de Cooperación Interinstitucional, Centro de Investigación y Evaluación Institucional (CIEI), Dirección de Biblioteca y Dirección de Publicaciones UCAB.

Dentro del Decanato de Desarrollo Estudiantil se encuentran adscritas dependencias como: la Oficina de Cooperación Económica, la Dirección de Cultura, la Dirección de Proyección a la Comunidad, la Dirección de Deportes, la Dirección Pastoral y el Centro de Asesoramiento y Desarrollo Humano (CADH) que dependen directamente del Decanato de Desarrollo Estudiantil.

Las Facultades de la Universidad son: la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Facultad de Derecho, Facultad de Humanidades y Educación, Facultad de Ingeniería y Facultad de Teología.

Los Institutos o Centros de Investigación son: el Instituto de Investigaciones Históricas, Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales, Centro de Investigación y Formación Humanística, Centro de Investigación de la Comunicación, Instituto de Investigaciones Jurídicas, Centro de Investigación y Desarrollo de la Ingeniería y el Centro de Derechos Humanos.

A su vez, dentro de cada departamento están divididos jerárquicamente en empleados y profesionales, profesores, y becas trabajo.

La distribución de personas que trabajan en el vicerrectorado y sus dependencias, según datos suministrados por la Dirección de Recursos Humanos y el Decanato de Desarrollo Estudiantil es la siguiente:

Tabla 2. *Número de Trabajadores por Categorías de las Dependencia del Vicerrectorado Académico UCAB -Montalbán (2009).*

Unidades Académicas	Empleados y Profesionales	Becas Trabajo	Profesores	TOTAL
Dirección General de Estudios de Postgrado	4	4	2	10
Centro de Asesoramiento y Desarrollo Humano	2	5	10	17
Centro de Derechos Humanos	0	3	5	8
Centro de Estudios en Línea	7	7	0	14
Centro de Investigación de la Comunicación	1	6	5	12
Centro de Investigación y Desarrollo de la Ingeniería	1	3	6	10
Centro de Investigación y Evaluación Institucional	1	3	5	9
Centro de Investigación y Formación Humanística	1	7	12	20
Centro Internacional de Actualización Profesional	16	6	1	23
Decanato de Desarrollo Estudiantil	3	4	0	7

Dirección de Biblioteca	24	4	0	28
Dirección de Deporte	15	7	0	22
Dirección Pastoral	3	7	0	10
Dirección de Proyección a la Comunidad	4	3	1	8
Dirección de publicaciones UCAB	11	3	1	15
Facultad de Humanidades y Educación	3	0	1	4
Facultad de Derecho	6	4	2	12
Dirección de Cultura	13	10	1	24
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales	1	0	1	2
Facultad de Ingeniería	4	2	8	14
Facultad de Teología	0	2	17	19
Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales	6	1	10	17
Instituto de Investigaciones Históricas	3	1	6	10
Instituto de Investigaciones Jurídicas	3	0	8	11
Oficina de Cooperación Interinstitucional	4	2	0	6
Vicerrectorado Académico	1	0	1	2
Oficina de Cooperación Económica	4	4	0	8
Total	141	98	103	**342**

Se manejaron estas cifras como referencia y se tomó una muestra intencional que permitió sacar el mayor provecho a las diferencias entre las direcciones y el grado de instrucción entre la población:

Tabla 3. *Muestra Intencional de Trabajadores de la Dependencia del Vicerrectorado Académico UCAB - Sede Montalbán (2009)*

Unidades Académicas	Empleados y Profesionales	Becas Trabajo	Profesores	TOTAL
Dirección General de Estudios de Postgrado	1	1	1	3
Centro de Asesoramiento y Desarrollo Humano	1	1	5	7
Centro de Derechos Humanos	0	1	5	6
Centro de Estudios en Línea	5	5	0	10
Centro de Investigación de la Comunicación	1	5	1	7
Centro de Investigación y Desarrollo de la Ingeniería	1	1	5	7
Centro de Investigación y Evaluación Institucional	1	1	1	3
Centro de Investigación y Formación Humanística	1	5	5	11
Centro Internacional de Actualización Profesional	5	5	1	11

Decanato de Desarrollo Estudiantil	1	1	0	2
Dirección de Biblioteca	10	1	0	11
Dirección de Deporte	5	5	0	10
Dirección Pastoral	1	5	0	6
Dirección de Proyección a la Comunidad	1	1	1	3
Dirección de publicaciones UCAB	5	1	1	7
Facultad de Humanidades y Educación	1	0	1	2
Facultad de Derecho	5	1	1	7
Dirección de Cultura	5	5	1	11
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales	1	0	1	2
Facultad de Ingeniería	1	1	5	7
Facultad de Teología	0	1	5	6
Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales	5	1	5	11
Instituto de Investigaciones Históricas	1	1	5	7
Instituto de Investigaciones Jurídicas	1	0	5	6
Oficina de Cooperación Interinstitucional	1	1	0	2
Vicerrectorado Académico	1	0	1	2
Oficina de Cooperación Económica	1	1	0	2
Total	62	51	56	**169**

En los casos donde los resultados son cero (0), las unidades no cuentan con ese personal dentro de su unidad.

4.10. Diseño de instrumentos

En la búsqueda de encontrar elementos que a través del cruce generen resultados importantes pera la creación de conclusiones que demuestren el éxito de la auditoría, se elaboraron dos instrumentos para la recolección de datos.

Los instrumentos diseñados son basados en los instrumentos utilizados en el trabajo especial de grado de Auditoria de Comunicación del Vicerrectorado Administrativo de la Universidad Católica Andrés Bellos, presentado por Acuña y Oropeza el año 2009.

Ambas auditorías se realizaron con los mismos fines para cada uno de los Vicerrectorados.

La primera fase es un acercamiento a las diferentes unidades de investigación a través de la entrevista semiestructurada dirigida a Directores, Decanos y a la Vicerrectora Académica, luego se realizó una encuesta para contemplar la investigación, dirigido los empleados y profesionales, profesores y becas trabajo de cada unidad adscrita al Vicerrectorado Académico, Decanatos y Centros de Investigación.

4.10.1. Entrevista semiestructurada

La entrevista según Balestrini (2002) “Es un proceso de comunicación verbal recíproca, con el fin último de recoger información a partir de una finalidad previamente establecida” (p.157).

Dentro de la fase exploratoria la entrevista se realizará a través de preguntas abiertas, siguiendo un orden puntual y racional, gracias a un plan previamente preparado en relación a los puntos de interés dentro de estudio (Balestrini, 2002).

A partir del dialogo directo como característica principal de la entrevista, se intentará generar una interacción personal entre cada uno de los entrevistados y el investigador, con relación al tema estudiado (Balestrini, 2002).

4.10.2. Encuesta

La encuesta o cuestionario “consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p.391).

“La investigación por encuesta estudia poblaciones grades o pequeñas, por medio de la selección y estudio de muestras tomadas de la población, para descubrir la incidencia, distribución e interrelaciones relativas de variables” (Kerlinger, Lee, 2002, p.541).

4.11. Validación y ajustes de los instrumentos de investigación

Para llevar a cabo la auditoría de comunicación al Vicerrectorado Académico, se realizó la validación de los instrumentos diseñados para la investigación, se evaluó cada pregunta o ítem con diferentes profesionales a fin de analizar si cumplen con los objetivos para los cuales se diseñaron y si son de fácil entendimiento.

En este proceso se contó con profesores expertos en el área de Comunicación Social, pertenecientes a la UCAB: Lic. Jorge Ezenarro, quien dicta las cátedras de Estadística, Metodología, Investigación Publicitaria y Seminario de Trabajo de Grado I y II en la misma escuela; la Lic. Rafi Ascanio profesora de la cátedra Políticas Comunicacionales, el Lic. Ramón Chávez profesor de las cátedras Comunicaciones Integradas, Comunicación Organizacional y Gerencia de Comunicación en Crisis; y La Lic. Olga Goncalves perteneciente al cuerpo laboral de la Facultad de Humanidades y Educación.

La Lic. Rafi Ascanio recomendó se le hiciera el siguiente ajuste a la entrevista semiestructurada:

- Preguntar fortalezas antes que las debilidades.
- Realizar sugerencias de estilo, específicamente en la redacción de algunas preguntas.
- De igual manera comentó sugerencias de estilo en la encuesta.

La Lic. Olga Goncalves también hizo correcciones de estilo mas no de contenido, salvo unos ítems que se repetían en la encuesta al momento de la validación.

Los profesores Ramón Chávez y Jorge Ezenarro, igualmente hicieron hincapié en el estilo y validaron el instrumento sin ningún problema.

4.12. Instrumentos validados

4.12.1. Modelo de entrevista semiestructurada

- Descripción de la unidad académica:
    - ¿Cuándo se fundó la Unidad Académica?
    - ¿A qué se dedica la Unidad Académica?
    - ¿Tiene alguna misión definida?
    - ¿Tiene alguna visión definida?
    - ¿Cuántas personas conforman la Unidad Académica?
    - ¿Cómo está estructurado el organigrama?
    - ¿Cuáles son los valores principales que considera que tiene la Dirección o Facultad?
    - ¿Cuáles son los objetivos principales que considera que tiene la Dirección o Facultad?

- Descripción del cargo:
    - ¿Cómo se designa al Director o Decano de la Unidad Académica?/ ¿Quién lo postula?/ ¿Quién escoge o de quién depende la selección definitiva del Director o Decano de la Unidad Académica?
    - ¿Qué requisitos debe cumplir la persona para optar al cargo?
    - ¿Cuántas personas han estado en el cargo desde la existencia de esta unidad?

- Comunicaciones dentro de la unidad académica:
    - ¿Cuáles medios utilizan para comunicarse?- En el día a día, ¿Cómo hacen para comunicarse?, ¿de qué forma intercambian información?
    - ¿Existen formatos preestablecidos para la comunicación?
    - ¿Qué tipo de información se comunica dentro de la Unidad Académica?
    - ¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que deba transmitirse?
    - ¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?
    - ¿Cuál es el esquema sigue el flujo de la comunicación?
    - ¿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 las unidades académicas
    - ¿Con qué Dirección del Vicerrectorado Académico o Facultad se comunica habitualmente?

- ¿Están incluidos entre estas todas las Direcciones o Facultades de las que se recibe y se envía información?

(Al realizar estas preguntas se discriminará según Direcciones o Facultades mencionadas).

- ¿Cuáles medios usan para comunicarse?- En el día a día, ¿cómo hacen para comunicarse?, ¿de qué forma intercambian información?
- ¿Existen formatos preestablecidos para la comunicación?
- ¿Qué tipo de información se comunica hacia las otras Direcciones o Facultades?
- ¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que deba transmitirse?
- ¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?
- ¿Cuál es el esquema sigue el flujo de la comunicación?

- Comunicación hacia la Universidad
  - ¿Qué tipo de comunicaciones se realizan hacia la universidad?
  - ¿Qué informaciones se mandan a otros públicos fuera de la Dirección o Facultad y de las Unidades Académicas?
  - ¿A quienes van dirigidos los distintos mensajes emitidos por su unidad o facultad?

(Al realizar estas preguntas se discriminará según departamentos mencionados en la pregunta anterior).

- ¿Cuáles medios usan para comunicarse?- En el día a día, ¿cómo hacen para comunicarse?, ¿de qué forma intercambian información?
- ¿Existen formatos preestablecidos para la comunicación?

- ¿Hay alguna información periódica obligatoria que deba transmitirse?
- ¿Qué tipo de información se comunica hacia la Universidad?
- ¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?
- ¿Cuál es el esquema sigue el flujo de la comunicación?

- Fortalezas y debilidades de la unidad académica
  - ¿Cuáles considera usted son las fortalezas de la Dirección o Facultad?
  - ¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para potenciar las fortalezas de la Dirección o Facultad?
  - ¿Cuáles considera usted son las debilidades de la Dirección o Facultad?
  - ¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para disminuir las debilidades de la Dirección o Facultad?

- Fortalezas y debilidades del Vicerrectorado Académico
  - ¿Cuáles considera usted son las fortalezas del Vicerrectorado Académico?
  - ¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para potenciar las fortalezas del Vicerrectorado Académico?
  - ¿Cuáles considera usted son las debilidades del Vicerrectorado Académico?
  - ¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para disminuir las debilidades del Vicerrectorado Académico? ¿Cuáles considera deberían emprenderse?
  - ¿Conoces los planes comunicacionales futuros o de gestión de la Dirección o Facultad donde trabajas?

4.12.2. Modelo de encuesta

Tabla 4. Encuesta Validada

No sienta desconfianza, 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**. Es completamente anónima y confidencial. No le quitará mucho tiempo, sólo siga las instrucciones dadas en cada una de las preguntas. ¡Muchas gracias!

Unidad Académica:_____

Grado de instrucción alcanzado:

Primaria ____ Bachillerato ____ Universitario ____ Postgrado ____

Sobre las comunicaciones dentro de la unidad académica: En este apartado se le pide que llene la Información de acuerdo a su labor e interacción con los trabajadores que integran su departamento.

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

Procedimientos operativos_____
Despidos e ingresos ___
Funciones del cargo___
Notificaciones de seguridad___
Instrucciones generales___
Proyectos nuevos___
Condiciones de trabajo___
Planes y visión de la unidad___
Balance general de la gestión de la unidad___
Nuevas instalaciones, herramientas o programas de soporte / gestión___

2. ¿Cuáles medios utilizan para comunicarse dentro de la unidad académica? Marque con una X **todas las opciones** que considere apropiadas.

Reuniones personales___
Plataforma tecnológica___
Reuniones grupales___
Vía telefónica___
Correo electrónico___

3. ¿Utilizan formatos preestablecidos para intercambiar información dentro de la unidad académica? (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 comunique dentro de la unidad académica? Marque con una X **la opción** que considere más adecuada.

Sí___ No___

5. A la hora de comunicar informaciones dentro de su unidad académica, ¿existe algún esquema que le indique un orden de a quién debe acudir? Marque con una X **la opción** que considere más adecuada, de ser afirmativa pase a la 5.1, sino siga a la 6.

Sí___ No___

¿Cómo supo de la existencia de este esquema? Marque con una X **la opción** que considere más adecuada.

Por instrucciones de un superior___

Por compañeros de trabajo ___

Por la descripción de sus funciones dentro de la unidad académica___

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

Muy satisfecho___ Poco satisfecho___

Satisfecho___ Muy insatisfecho___

7. ¿Cómo conoció las responsabilidades de su cargo al llegar a la unidad académica? Marque con una X **la Opción** que considere más adecuada.

Por compañeros de trabajo___ No recibí información___

Por instrucciones de un superior ___ Por la descripción de sus funciones en la unidad___

8. ¿Son de su conocimiento los resultados de su evaluación anual? Marque con una X **la opción** que considere más adecuada. de ser afirmativa pase a la 8.1.

Sí___ No___

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

Por compañeros de trabajo___ Por su superior___

¿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 las diferentes unidades académicas: En este apartado se le pide que llene la información de acuerdo a la interacción que conoce entre su unidad y el resto de las unidades del Vicerrectorado Académico.

9. ¿Mantiene usted comunicación directa con otras unidades dependientes del Vicerrectorado Académico? Marque con una X **la opción** que considere más adecuada.

Sí___ No___

10. ¿Con qué dependencias mantiene comunicación su unidad? Marque con una X **todas las opciones** que considere apropiadas.

Vicerrectorado Académico		Facultad de Ingeniería	
Dirección General de Estudios de Postgrado		Facultad de Teología	
Decanato de Desarrollo Estudiantil		Instituto de Investigaciones Históricas	
Dirección de Biblioteca		Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales	
Dirección de Publicaciones UCAB		Centro de Investigación y Formación Humanística	
Centro de Investigación y Evaluación Institucional (CIEI)		Centro de Investigación de la Comunicación	
Oficina de Cooperación Interinstitucional		Instituto de Investigaciones Jurídicas	

Comité de Formación y Desarrollo del Profesor		Centro de Investigación y Desarrollo de la Ingeniería (CIDI)	
Centro Internacional de Actualización Profesional (CIAP)		Núcleo de Estudios sobre la Delincuencia Económica	
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales		Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico	
Facultad de Derecho		Centro de Derechos Humanos	
Facultad de Humanidades y Educación		Centro de Estudios en Línea (CEL)	
Oficina de Cooperación Económica		Dirección de deportes	
Dirección de Cultura		Dirección de pastoral	
Dirección de proyección a la comunidad		Centro de Asesoramiento y Desarrollo Humano (CADH)	

11. ¿Cuáles medios utilizan para enviar y recibir información de las unidades mencionadas por usted en la pregunta anterior? Marque con una X **todas las opciones** que considere apropiadas.

Reuniones personales___ Vía telefónica___

Plataforma tecnológica___ Correo electrónico___

Reuniones grupales___

12. ¿Utilizan formatos preestablecidos para intercambiar información con otras unidades académicas? (Ejemplo: modelos de informes, formatos de reporte, modelos de cartas, reportes de tareas) Marque con una X **la opción** que considere más adecuada.

Sí___ No___

13. ¿Cuál de los siguientes tipos de información conoce usted que se comunican entre su unidad y las otras unidades académicas mencionadas por usted anteriormente? Marque con una X **todas las opciones** que considere apropiadas.

Misión y Visión___ Funciones de la unidad ___

Manuales de procedimiento___ Ninguna de las anteriores___

14. ¿Existe alguna información periódica que se deba comunicar entre su unidad y las demás unidades académicas mencionadas por usted anteriormente? Marque con una X

la opción que considere más adecuada.

Sí___ No___

15. A la hora de enviar y/o recibir información hacia las unidades académicas con las que se comunica habitualmente, ¿existe algún esquema que le indique un orden de aquén debe acudir? Marque con una X **la opción** que considere más adecuada.

Sí___ No___

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

Por instrucciones de un superior___

Por compañeros de trabajo ___

Por la descripción de sus funciones dentro de la unidad académica___

16. ¿Cómo se siente con la forma en que se comunica su unidad con las demás unidades académicas? Marque con una X **la opción** que considere más adecuada.

Muy satisfecho___ Poco satisfecho___

Satisfecho___ Muy insatisfecho___

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 unidad académica hacia las demás dependencias y Comunidad Ucabista en general.

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

Sí___ No___

18. ¿Cuáles medios utilizan para enviar y recibir información desde su unidad hacia la universidad? Marque con una X **todas las opciones** que considere apropiadas.

Reuniones personales___ Vía telefónica___

Plataforma tecnológica___ Correo electrónico___

Reuniones grupales___

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

Sí___ No___

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

Misión y Visión___ Funciones de la unidad ___

Manuales de procedimiento___ Ninguna de las anteriores___

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

Sí___ No___

22. A la hora de comunicar informaciones desde su unidad 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. de ser afirmativa pase a la 22.1, sino siga a la 23.

Sí___ No___

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

Por instrucciones de un superior___

Por compañeros de trabajo ___

Por la descripción de sus funciones dentro de la unidad académica___

23. ¿Cómo se siente con la forma en que se comunica su unidad hacia la Universidad?

Marque con una X **la opción** que considere más adecuada.

Muy satisfecho___ Poco satisfecho___

Satisfecho___ Muy insatisfecho___

Evaluación: En este apartado se le pide que llene la información de acuerdo a sus consideraciones.

24. De las opciones que aparecen a continuación marque con una x los tres (3) valores que a su juicio caracterizan a su unidad.

Trabajo en equipo___ Lealtad hacia la Universidad___

Responsabilidad___ Compromiso___

Sentido de atención al cliente___ Honestidad___

Calidad___ Servicio___

25. Mencione una fortaleza comunicacional de su unidad

¿Se han creado planes para potenciar esta fortaleza?

Sí___ No___

26. Mencione una debilidad comunicacional de su unidad

¿Se han creado planes para disminuir esta debilidad?

Sí___ No___

27. Mencione una fortaleza comunicacional del Vicerrectorado Académico.

¿Se han creado planes para potenciar esta fortaleza?

Sí___ No___

28. Mencione una debilidad comunicacional del Vicerrectorado Académico.

¿Se han creado planes para disminuir esta debilidad?

Sí___ No___

29. ¿Conoces programas o planes comunicacionales futuros o de gestión de la unidad donde trabajas?

Sí___ No___

4.13. Criterio de análisis

Las entrevistas manejadas para la elaboración del análisis, fueron descargadas en tablas de contenido según el esquema de preguntas utilizado. Esto facilitó el manejo de la información permitiendo usar contenidos precisos y apropiados para la investigación.

Debido a que la entrevista no fue totalmente estructurada se permitió cierta flexibilidad y por esta razón cada cuadro se complementa con una información importante para el análisis, manejada por los entrevistados.

Para el análisis de las encuestas realizadas, la información fue tabulada a través del procesador de datos estadísticos SPSS, versión 17.0. A través de este software se manejaron cruces y otros procesos relacionados con la estadística, necesarios para la ejecución de esta investigación y la obtención de los resultados pertinentes.

Se manejaron frecuencias para la obtención de porcentajes y resultados claves para la investigación, al igual que cruces entre diversas preguntas que permiten conocer y describir a fondo los resultados.

Se busca es presentar los resultados y comparar los porcentajes obtenidos para así conocer sobre los medios, mensajes y el grado de satisfacción de cada uno de los encuestados, en los niveles de comunicación interna, interdepartamental y externa para el caso de la Comunidad Universitaria.

Otro punto clave en los cruces es la determinación de la audiencia a la que se dirigen sus mensajes en los tres niveles antes mencionados.

Para las preguntas abiertas como las fortalezas y debilidades de cada una de las unidades y las del Vicerrectorado Académico se tomaron las más señaladas para los resultados y las pocas mencionadas fueron sumadas a la opción otras.

4.14. Limitaciones

Durante la investigación la principal limitante fue que sólo se recibió un total de 138 encuestas completadas, lo cual influyó en el grado de significación de los cruces y análisis de las variables estudiadas. En total fueron 31 cuestionarios sin ser contestados, y para el caso del Centro de Investigaciones Jurídicas, sólo un (1) profesor contestó la encuesta respectiva, los demás decidieron no responderla.

En segunda instancia es la falta de información institucional de los departamentos adscritos al Vicerrectorado Académico, los Centro de Investigación y de las Facultades pertenecientes a la Universidad.

Durante la ejecución de las entrevistas el factor tiempo fue una limitante importante por parte de los decanos y directores de la unidades, por esta razón no se puedo coincidir con el Decano de la Facultad de Derecho, ni con el Director del Centro de Investigación y Formación Humanística.

Generalmente una limitación importante, fue la poca respuesta por parte de los encuestados sobre el tema de las fortalezas y debilidades de su unidad y en su mayoría del Vicerrectorado Académico.

De las 138 encuestas empleadas, un total de 34 personas no respondieron las fortalezas de su unidad y 32 no respondieron las debilidades de su unidad. Además 50 de los encuestados no respondieron las fortalezas del Vicerrectorado Académico y 48 no respondieron las debilidades.

De los directores entrevistados por falta de tiempo el Director de Publicaciones UCAB y Biblioteca, Emilio Píriz Pérez no respondió las fortalezas y debilidades del Vicerrectorado Académico, de igual forma la Directora General de Estudios de Postgrado y el Director de Deportes no contestó las fortalezas.

V. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Análisis de los resultados de las entrevistas

5.1.1. Entrevista a la Vicerrectora Académica

Tabla 5. *Entrevista a la Vicerrectora Académica.*

Lic. Silvana Campagnaro- Vicerrectora Académica.	
Biografía del Vicerrectorado	
Descripción del Vicerrectorado Académico	
¿Cuándo se fundó la Unidad Académica?	Se fundó junto con la Universidad en 1953, remitió a la revisión de la página web y del libro de Auro Yépez Castillo sobre la historia de la UCAB.
¿A qué se dedica la Unidad Académica?	A la formación integral del estudiante y a la revisión de los planes de estudios por competencia.
¿Tiene alguna misión definida?	Afirmó que si existe una misión establecida que se alinea con los de la Universidad en general y remitió a la revisión de la página web.
¿Tiene alguna visión definida?	Afirmó que si existe una Visión establecida que se alinea con los de la Universidad en general y remitió a la revisión de la página web.
¿Cuántas personas conforman la Unidad Académica?	Como oficina, somos dos personas, la asistente y la Vicerrectora.
¿Cómo está estructurado el organigrama?	Tenemos un organigrama estructurado por la Universidad, donde entra el Decanato de Desarrollo Estudiantil que tiene Cultura, CADH, Pastoral y otros. Además el Vicerrectorado cuenta con el CEL, Postgrado, el CIEI, Biblioteca, Publicaciones, todo el organigrama se encuentra en la página web. Respecto a las Facultades no forman parte del Vicerrectorado pero trabajamos en conjunto. Los Centros de Investigación dependen de las Facultades.
¿Cuáles son los valores principales que tiene el Vicerrectorado Académico?	Los valores son los mismos de la Universidad alineados al Plan Estratégico 2007-2011 UCAB. El vicerrectorado Académico tiene que impulsar dichos valores y asume como propios los de la Universidad.
¿Cuáles son los objetivos principales que tiene el Vicerrectorado Académico?	Son generalmente los de la Universidad.
Descripción del cargo	
¿Cómo se designa al Vicerrector Académico?	El rector propone la persona al Consejo Fundacional, quien aprueba un presupuesto, en nombrar al Rector, al Secretario y en este caso al

	Vicerrector.
¿Quién postula o de quién depende la selección?	Lo postula el Rector.
¿Qué requisitos debe cumplir la persona para optar al cargo?	Tener una cantidad de años en la Universidad, la experiencia necesaria para el cargo, que se identifique y comulgue con los ideales de la misma. Además que cuente con unas características en su formación.
¿Cuántas personas han estado en el cargo desde la existencia de esta unidad?	6 Vicerrectores aproximadamente, ella inició en enero de 2007.
Comunicaciones	
Comunicaciones dentro del vicerrectorado	
Canales de comunicación	
¿Qué medios utilizan para comunicarse?	El cara a cara, la carta, el correo electrónico, etc.
¿Existen formatos preestablecidos para la comunicación?	Cartas con el logo del Vicerrectorado, muy formales y dependiendo de lo que se vaya comunicar.
Mensajes que comunican	
¿Qué tipo de información se comunica dentro del Vicerrectorado Académico?	Información sobre reuniones, planes de trabajo, información laboral general.
¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que deba transmitirse?	Reuniones de gestión.
Niveles de comunicación	
¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?	La comunicación es directa y horizontal, ella menciona que su estilo es abierto y fluido.
¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?	Internamente el esquema es su asistente y ella.
Mecanismos de control hacia el personal del Vicerrectorado Académico	
¿Cómo se les transmite a los trabajadores la información sobre las responsabilidades de su cargo?	Según planes de trabajo basados en el plan estratégico.
¿Cómo se evalúa el desempeño de los trabajadores?	A través de entrevistas de evaluación y autoevaluación donde se revisa el desempeño.
¿Cómo se comunica este resultado a los trabajadores?	A través de los informes de gestión.
Comunicación entre Unidades Académicas	
¿Con qué Dirección del Vicerrectorado o unidad académica se comunica habitualmente?	Mayormente el Vicerrectorado Académico se comunica con el Decanato de Desarrollo Estudiantil, el CIEI y Rector. Pero en general existe una comunicación diaria con las demás unidades.
¿Están incluidos entre estas todas las unidades de las que se recibe y se envía información?	Sí
Canales de comunicación	
¿Qué medios usan para comunicarse?	Teléfono, correo electrónico, reuniones personales y grupales.
¿Existen formatos preestablecidos para la comunicación?	Agendas de trabajo para reuniones, y bueno cartas formales dependiendo que se vaya a comunicar.
Mensajes que comunican	

¿Qué tipo de información se comunica hacia las otras unidades académicas?	Mensajes de planificación, operativos y de logros mayormente.
¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que deba transmitirse?	Informes de gestión.
Niveles de comunicación	
¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?	No.
¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?	Comunicación directa con los directores de las dependencias.
Comunicación hacia la Universidad	
¿Qué tipo de comunicaciones se realizan hacia la universidad?	Comunicación institucional, invitaciones, bienvenidas.
¿A quienes van dirigidos los distintos mensajes emitidos por el Vicerrectorado Académico?	Profesores.
Canales de comunicación	
¿Qué medios usan para comunicarse?	Correo UCAB, cartas, entrevista personal.
¿Existen formatos preestablecidos para la comunicación?	La formalidad que caracteriza al Vicerrectorado.
Mensajes que comunican	
¿Hay alguna información periódica obligatoria que deba transmitirse?	No.
¿Qué tipo de información se comunica hacia la Universidad?	Invitaciones, información institucional.
Niveles de comunicación	
¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?	Sí.
¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?	—
Evaluación	
Fortalezas Y debilidades del Vicerrectorado Académico	
¿Cuáles considera usted qué son las fortalezas del Vicerrectorado Académico?	Esta estructurado en unidades con responsabilidades importantes, con funciones únicas e importantes.
¿Y de manera comunicacional?	EL UCABISTA, existe comunicación abierta por parte de la Universidad, a pesar de la no existencia de un manual se manejan las comunicaciones.
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para potenciar las fortalezas?	Fortalecer la unidad de comunicación institucional.
¿Cuáles considera usted qué son las debilidades?	No están claras las responsabilidades directas con la academia de pregrado.
¿Y de manera comunicacional?	No está definido un manual de comunicación, ni formatos ni vocerías de la Universidad en general.
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para disminuir las debilidades?	Sí, se evaluaron necesidades del equipo rectoral 2007-2011 y se creó una comisión de comunicación institucional manejado por la Directora de la escuela de Comunicación Social Tizina Polesel.
Programas o planes futuros de comunicación o de gestión	
¿Existen los planes comunicacionales futuros o de gestión del Vicerrectorado?	El plan estratégico elaborado desde gestión de la Vicerrectora en el año 2007.

La Vicerrectora Académica Silvana Campagnaro, durante el desarrollo de la entrevista enfatizó que se debe hacer una definición clara y un poco más profunda sobre las funciones del Vicerrectorado con la academia de pregrado.

A nivel comunicacional mencionó la existencia de una debilidad, puesto que no hay un manual de comunicaciones definido por la Universidad en general, esto conlleva a la falta de formatos y de voceros preparados en el caso de las crisis.

La Vicerrectora agregó que uno de los propósitos por los que se realizó en Plan Estratégico UCAB 2007-2011 fue las mejoras en la comunicación institucional de la Universidad y la determinación de formatos y procesos comunicacionales.

5.1.2. Entrevista al Director de Biblioteca y Publicaciones UCAB

Tabla 6. *Entrevista al Director de Biblioteca y Publicaciones UCAB.*

Dr. Emilio Píriz Pérez		
	Dirección de Publicaciones UCAB.	Dirección de Biblioteca.
Biografía de las unidades		
Descripción de la Unidad Académica		
¿Cuándo se fundó la Unidad Académica?	En 1988 cuando el Padre Ugalde era Vicerrector y yo Director de la Escuela de Comunicación.	En 1953 con la Universidad.
¿A qué se dedica la Unidad Académica?	A la publicación de libros universitarios y al apoyo editorial en el país.	Básicamente a la enseñanza, más algunos laboratorios que hacen trabajos externos. Más centros de investigación que también manejan un entorno externo.
¿Tiene alguna misión definida?	Sí, difundir el saber, la investigación gerencial, así como la identidad ucabista por medio de la edición de textos Universitarios, publicaciones periódicas de carácter divulgativo y otros documentos ucabistas importantes.	Sí, apoyar y fortalecer el proceso educativo e investigativo de la comunicación ucabista en general.
¿Tiene alguna visión definida?	Sí.	Sí.
¿Cuántas personas		

conforman la Unidad Académica?	10 personas	30 personas.
¿Cómo está estructurado el organigrama?	Esta totalmente definido y separado de la otra unidad.	Esta totalmente definido y separado de la otra unidad. La Dirección se divide en tres departamentos como el de procesos técnicos, pisos y compras, que a su vez tienen sus coordinadores y sus empleados.
¿Cuáles son los valores principales que considera que tiene la unidad?	El trabajo constante con el que crecemos cada año.	La mística de los empleados de la biblioteca, los alumnos son irrespetuosos y con todo eso mantienen el trabajo constante y el servicio.
¿Cuáles son los objetivos principales que considera que tiene la unidad?	Publicar libros con excelente contenido.	Contar con la mayor cantidad de libros en cada una de las diferentes áreas para el servicio de biblioteca.
Descripción del cargo		
¿Cómo se desiga al Director?	El Rector, según es estatuto.	El Rector, según es estatuto.
¿Quién postula o de quién depende la selección?	El Vicerrector.	El Vicerrector.
¿Qué requisitos debe cumplir la persona para optar al cargo?	Brindar un poco de confianza, tener algo de trayectoria y saber hacer las cosas.	Brindar un poco de confianza, tener algo de trayectoria y saber hacer las cosas igualmente, y bueno en mi caso yo era miembro del consejo de biblioteca.
¿Cuántas personas han estado en el cargo desde la existencia de esta unidad?	__	__
Comunicaciones		
Comunicaciones dentro de la unidad		
Canales de comunicación		
¿Qué medios utilizan para comunicarse?	Escrito, reuniones con cada grupo, cómo el de edición, almacén, y los demás. Personalmente en su mayoría.	Escrito, reuniones grupales y personales con los coordinadores de cada sala, nos comunicamos más de manera personal.
¿Existen formatos preestablecidos para la comunicación?	No	No
Mensajes que comunican		
¿Qué tipo de información se comunica dentro de la unidad?	Información sobre algunos problemas o actividades en su mayoría, con cada grupo.	Información sobre problemas o labores con los coordinadores y empleados pertenecientes a esa coordinación.
¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que deba transmitirse?	Reuniones de gestión	Reuniones de gestión.
Niveles de comunicación		
¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?	No, aunque lo más lógico es que si un empleado tiene una inquietud hable con el coordinador de su área.	No, aunque lo más lógico es que si un empleado tiene una inquietud hable con el coordinador de su área.
¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?	Bueno, los empleados en primera instancia se comunican con su coordinador y si tienen alguna otra inquietud pueden hablar conmigo.	Bueno, los empleados en primera instancia se comunican con su coordinador y si tienen alguna otra inquietud pueden habar conmigo.
Mecanismos de control hacia el personal de la unidad.		
¿Cómo se les transmite a los trabajadores la	Esta estipulado según el grupo o área.	Esta estipulado según su área y su coordinador.

información sobre las responsabilidades de su cargo?		
¿Cómo se evalúa el desempeño de los trabajadores?	Por las evaluaciones de RRHH.	Por las evaluaciones de RRHH.
¿Cómo se comunica este resultado a los trabajadores?	—	—
Comunicación entre Unidades Académicas		
¿Con qué Dirección del Vicerrectorado o unidad se comunica habitualmente?	Vicerrectorado Académico.	Con las Escuelas y con el Vicerrectorado Académico.
¿Están incluidos entre estas todas las unidades de las que se recibe y se envía información?	No. Nos comunicamos con Vicerrectorado Administrativo por la necesidad de presupuesto.	No. Nos comunicamos con Vicerrectorado Administrativo por la necesidad de presupuesto.
Canales de comunicación		
¿Qué medios usan para comunicarse?	Cartas, folletos, reuniones de editorial.	Cartas y reuniones de consejo.
¿Existen formatos preestablecidos para la comunicación?	No	No
Mensajes que comunican		
¿Qué tipo de información se comunica hacia las otras unidades académicas?	Con el Vicerrectorado Académico más que todo se maneja información sobre las próximas publicaciones.	—
¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que deba transmitirse?	Las reuniones del Consejo de Publicaciones.	Las reuniones del Consejo de Biblioteca.
Niveles de comunicación		
¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?	Sí.	Sí.
¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?	Mi jefa directa es la Vicerrectora.	Mi jefa directa es la Vicerrectora.
Comunicación hacia la Universidad		
¿Qué tipo de comunicaciones se realizan hacia la universidad?	Sobre nuestras publicaciones.	Sobre la cantidad de libros, las maneras en que se puede acceder y manejar la biblioteca.
¿A quienes van dirigidos los distintos mensajes emitidos por la unidad?	A directores, profesores y estudiantes.	A profesores y estudiantes.
Canales de comunicación		
¿Qué medios usan para comunicarse?	Afiches.	Folletos, fiches, Internet.
¿Existen formatos preestablecidos para la comunicación?	No	No
Mensajes que comunican		
¿Hay alguna información periódica obligatoria que deba transmitirse?	No	No
¿Qué tipo de información se comunica hacia la	Información sobre las publicaciones.	Sobre como acceder a la biblioteca.

Universidad?		
Niveles de comunicación		
¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?	No.	No.
¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?	Comunicación directa a través de folletos, afiches y página web.	Comunicación directa a través de folletos, afiches y página web.
Evaluación		
Fortalezas Y debilidades de la unidad		
¿Cuáles considera usted qué son las fortalezas de la unidad?	La cantidad de libros publicados.	La cantidad de libros con los que cuenta la biblioteca.
¿Y de manera comunicacional?	Las mismas que tiene la Universidad.	Las mismas que tiene la Universidad.
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para potenciar las fortalezas?	El Plan Estratégico de la UCAB.	El Plan Estratégico de la Universidad.
¿Cuáles considera usted qué son las debilidades?	Las mismas que tiene la Universidad. Los alumnos y profesores no son tiempo completo.	Las mismas que tiene la Universidad. Los alumnos y profesores no son tiempo completo. La biblioteca debe ser conocida por toda la comunidad universitaria y no es así.
¿Y de manera comunicacional?	No hay un organismo que estudie la imagen institucional cada unidad va por su camino.	No hay un organismo que estudie la imagen institucional cada unidad va por su camino.
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para disminuir las debilidades?	El Plan Estratégico de la UCAB.	El Plan Estratégico de la UCAB.
Fortalezas Y debilidades del Vicerrectorado Académico		
¿Cuáles considera usted qué son las fortalezas del Vicerrectorado Académico?	—	—
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para potenciar las fortalezas?	—	—
¿Cuáles considera usted qué son las debilidades?	—	—
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para disminuir las debilidades?	—	—
Programas o planes futuros de comunicación o de gestión		
¿Existen los planes comunicacionales futuros o de gestión de la unidad?	Si, más que todo sobre la difusión de nuestros libros por Latinoamérica. Tenemos muchos planes.	Seguir desarrollando innovación y accesibilidad a la biblioteca UCAB.

El Director de la Dirección de Biblioteca y Publicaciones UCAB, mencionó que no se ha hecho una evaluación en las comunicaciones para saber que hacer. Además hizo referencia a la inexistencia de un plan de comunicaciones estructurado y de un organismo que maneje la imagen institucional de la Universidad, cada unidad va por su camino.

Comentó de igual forma, que el porcentaje de personas que manejan el correo UCAB es muy bajo y esto debilita las comunicaciones con la Comunidad Universitaria, debido a que ambas unidades manejan esta vía como medio de comunicación. Ejemplo de esto es el desconocimiento de los servicios de biblioteca por un número significativo de población Ucabista.

5.1.3. Entrevista a Decana de la Facultad de Humanidades y Educación y Decano de la Facultad de Ingeniería.

Tabla 7. *Entrevista a Decana de la Facultad de Humanidades y Educación y al Decano de la Facultad de Ingeniería.*

	Dr. María Elena Febres- Cordero. Decana de la Facultad de Humanidades y Educación.	Ing. José Ochoa. Decano de la Facultad de Ingeniería.
Biografía de las unidades		
Descripción de la Unidad Académica		
¿Cuándo se fundó la Unidad Académica?	En 1955.	En 1953 junto con la Universidad.
¿A qué se dedica la Unidad Académica?	A darle continuidad al campo formativo de la Universidad.	Básicamente a la enseñanza, más algunos laboratorios que hacen trabajos externos. Más centros de investigación que también manejan un entorno externo.
¿Tiene alguna misión definida?	Coordinar y promover proyectos académicos y administrativos de sus escuelas, centros e instituto, haciendo de la interdisciplinariedad, la evaluación continua, el compromiso social , el desarrollo sustentable, ejes transversales de su gestión	Si, formar excelentes ingenieros con conciencia social, dentro de los lineamientos que tiene Ausjal
¿Tiene alguna visión definida?	Ser una referencia académica nacional que, sustentada en una visión cristiana de la vida y en la investigación, se orienta a la formación del universitario y a la promoción integral del desarrollo científico y humanístico, a fin de incidir en el entorno con relevancia cultural y	Lograr crear los mejores ingenieros del país.

	socio política	
¿Cuántas personas conforman la Unidad Académica?	4 personas.	5 personas.
¿Cómo está estructurado el organigrama?	Tenemos un organigrama con todas las escuelas pertenecientes a la Facultad.	El Decano, los Directores, Sub-Directores y Coordinadores.
¿Cuáles son los valores principales que considera que tiene la unidad?	Trabajo en equipo, visión cristiana de la vida, responsabilidad social y respeto a la diversidad.	Honestidad, ética, trabajo en equipo.
¿Cuáles son los objetivos principales que considera que tiene la unidad?	___	Lograr crear los mejores ingenieros del país.
Descripción del cargo		
¿Cómo se designa al Director?	El Rector lo nombra	A través de un proceso de selección del consejo de facultad.
¿Quién postula o de quién depende la selección?	El propio rector propone a la persona, hace las consultas respectivas para la selección.	El Rector al Consejo de Facultad.
¿Qué requisitos debe cumplir la persona para optar al cargo?	Tener un perfil con años de servicio, formación profesional, experticia en el área, con estudios de cuarto nivel y valores humanos.	Debe ser ingeniero, y con el título más alto que otorgue la facultad.
¿Cuántas personas han estado en el cargo desde la existencia de esta unidad?	9 con mi persona.	9 conmigo.
Comunicaciones		
Comunicaciones dentro de la unidad		
Canales de comunicación		
¿Qué medios utilizan para comunicarse?	Comunicación directa, cara a cara, agendas de trabajo, el teléfono muy poco pero se usa al igual que el correo electrónico.	Boca o boca, teléfono muy poco Internet.
¿Existen formatos preestablecidos para la comunicación?	Formatos de agendas y cronogramas de actividades.	No.
Mensajes que comunican		
¿Qué tipo de información se comunica dentro de la unidad?	Información sobre las tareas, proyectos y actividades de manera formal e informal dependiendo de los requerimientos.	Cuestiones de record académico, firmas de notas, actas de exámenes y para conocer la facultad.
¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que deba transmitirse?	Reuniones de gestión.	Sólo las reuniones de los lunes con los directores de escuela y el comité de gerencia.
Niveles de comunicación		
¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?	No.	Normalmente no. Las puertas están abiertas para hablar conmigo.
¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?	Dentro de esta oficina nos comunicamos directamente somos cuatro personas aquí.	El flujo es flexible yo soy muy abierto, quizás para hablar conmigo hay que pedir cita pero es por cuestiones de tiempo.
Mecanismos de control hacia el personal de la unidad.		
¿Cómo se les transmite a los trabajadores la información sobre las responsabilidades de su cargo?	A través del plan de gestión y la determinación de los cargos. Se diferencian claramente nuestros roles.	Se les explica cual es su cargo y que deben hacer.

¿Cómo se evalúa el desempeño de los trabajadores?	Se evalúan anualmente por RRHH. Y a través de indicadores creados en un plan estratégico de la Facultad.	A través de un evaluación que nos envía RRHH.
¿Cómo se comunica este resultado a los trabajadores?	Por comunicación constantes.	Se les dice.
Comunicación entre Unidades Académicas		
¿Con qué Dirección del Vicerrectorado o unidad se comunica habitualmente?	Las Escuelas de la Facultad como audiencias, y el Rectorado.	Con la oficina de la Vicerrectora, con la Oficina de Cooperación Interinstitucional y el Decanato de Desarrollo Estudiantil.
¿Están incluidos entre estas todas las unidades de las que se recibe y se envía información?	Sí, más el Vicerrectorado Académico.	Sí.
Canales de comunicación		
¿Qué medios usan para comunicarse?	Correo electrónico, teléfono, comunicación directa y Reuniones personales y grupales.	Teléfono y Correo electrónico y muy poco cartas.
¿Existen formatos preestablecidos para la comunicación?	Formatos propios de la Universidad para correos y memos. Además contamos con un formato de la facultad para las agendas y actas de directores. Hay un esquema de presentaciones visuales para llevar un seguimiento del todo el trabajo de la facultad y de su plan estratégico.	No
Mensajes que comunican		
¿Qué tipo de información se comunica hacia las otras unidades académicas?	Requerimientos y planes de acción de la facultad.	De todo, eventos a ocurrir, invitaciones especiales, correos informativos, etc.
¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que deba transmitirse?	Reuniones mensuales de gestión.	No.
Niveles de comunicación		
¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?	Sí.	Sí, por cuestiones estructurales.
¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?	La comunicación es más horizontal, entre decanos y directores.	Las comunicaciones creo q son Vicerrectora con Decano, Secretaria con secretaria. Son mayormente horizontales.
Comunicación hacia la Universidad		
¿Qué tipo de comunicaciones se realizan hacia la universidad?	Sobre las Escuelas y las actividades realizadas por ellas.	Campañas de apoyo como por ejemplo la del Director de la Escuela de Industrial, e información de las Escuelas que pertenecen a la facultad.
¿A quienes van dirigidos los distintos mensajes emitidos por la unidad?	A directores, profesores y estudiantes a través de los centros de estudiantes ya que las escuelas son las que se comunican directamente con ellos.	A profesores, estudiantes y empleados.
Canales de comunicación		
¿Qué medios usan para comunicarse?	Correo electrónico, carteleras, afiches, etc.	Correo electrónico mayormente, folletos, cartas oficiales en carteleras.
¿Existen formatos preestablecidos para la comunicación?	El logo de la facultad en todas nuestras comunicaciones.	No.
Mensajes que comunican		
¿Hay alguna		

información periódica obligatoria que deba transmitirse?	No.	No.
¿Qué tipo de información se comunica hacia la Universidad?	Información sobre las carreras y sus escuelas, eventos, etc.	Comunicados de inicio de clases, actividades, cartas con puntos importantes, etc.
Niveles de comunicación		
¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?	Las escuelas son el enlace con los estudiantes y profesores.	No.
¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?	Las comunicaciones son mas desde las escuelas a los estudiantes y profesores.	—
Evaluación		
Fortalezas Y debilidades de la unidad		
¿Cuáles considera usted qué son las fortalezas de la unidad?	El equipo de trabajo de la facultad.	Cordialidad, clima agradable de trabajo.
¿Y de manera comunicacional?	La identidad y el plan estratégico de la facultad.	Buenas comunicaciones internas.
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para potenciar las fortalezas?	Revisión del plan estratégico desarrollado y mejoras del mismo.	
¿Cuáles considera usted qué son las debilidades?	La comunicación institucional general de la Universidad.	Estamos muy dispersos por cuestiones de espacio y crea problemas de disciplina.
¿Y de manera comunicacional?	La comunicación institucional general de la Universidad.	Al estar dispersos se rompen las comunicaciones.
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para disminuir las debilidades?	El plan estratégico desarrollado por la facultad.	Bueno se esta conversando hacer un edificio exclusivo para ingeniería.
Fortalezas Y debilidades del Vicerrectorado Académico		
¿Cuáles considera usted qué son las fortalezas del Vicerrectorado Académico?	Buena comunicación directa con el Vicerrectorado.	Están a la vanguardia educativa con educación por competencia.
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para potenciar las fortalezas?	El plan estratégico de la UCAB.	
¿Cuáles considera usted qué son las debilidades?	La comunicación institucional general de la Universidad.	No, logra comunicarles a todos los profesores la inquietud o necesidad de mantener una vanguardia educativa ya que en el caso de los ingenieros lo pueden ver como una intromisión de Vicerrectorado Académico en su cátedra.
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para disminuir las debilidades?	El plan estratégico de la UCAB.	Prontas reuniones entre la Vicerrectora Académica y los profesores de la facultad.
Programas o planes futuros de comunicación o de gestión		

¿Existen los planes comunicacionales futuros o de gestión de la unidad?	La reestructuración de un nuevo plan estratégico, con las mejoras logradas a través de nuestras evaluaciones de proyectos, metas, oportunidades y amenazas.	. Mejorar la página web, aparte de buscar mejorar las comunicaciones entre el Vicerrectorado Académico y los profesores de ingeniería.

La Decana de la Facultad de Humanidades y Educación María Elena Febres-Cordero, mencionó lo importante que son las comunicaciones para ese decanato y el plan estratégico diseñado para y por la unidad.

Hizo énfasis en el buen manejo de las comunicaciones internas de la facultad y sus escuelas, además van marchando todos a un mismo paso y con una misma identidad. Pero aclaró que las comunicaciones con los estudiantes no es muy directa debido a que las escuelas son las que se comunican directamente con ellos por procesos académicos, más sí se ha tratado de mantener un contacto con ellos a través de las reuniones con los consejos estudiantiles.

Por otro lado, el Decano de la Facultad de Ingeniería José Ochoa, mencionó que debido a la estructura del decanato ellos se comunican sin ningún problema con los estudiantes, profesores y empleados de la misma. Sin embargo, la falta de espacios cercanos para el desarrollo de las actividades académicas han creado serios problemas de disciplina y comunicación, y considera que sólo con la construcción de un edificio de ingeniería se pueden dar comunicaciones más directas y un poco más familiares.

También mencionó que se está buscando la manera de mejorar la página web de la facultad, pero no se cuenta con un personal o comisión encargada de la actualización y revisión de la misma. El decano está

encargado pero no cuenta con el tiempo suficiente para el manejo de esta área.

5.1.4. Entrevista a la Directora General de Estudios de Postgrado y al Decano del Decanato de Desarrollo Estudiantil.

Tabla 8. *Entrevista a la Directora General de Estudios de Postgrado y el Decano del Decanato de Desarrollo Estudiantil.*

	Abog. Magaly Vásquez. Directora General de los Estudios de Postgrado.	Lic. Rubén Peñalver Decano del Decanato de Desarrollo Estudiantil.
Biografía de las unidades		
Descripción de la Unidad Académica		
¿Cuándo se fundó la Unidad Académica?	Como Dirección General de Estudios de Postgrado tiene 20 años quizás un poco más.	Se fundó en el año 2003.
¿A qué se dedica la Unidad Académica?	Esta en el reglamento de la dirección y se describe la función de la Dirección General como unidad académica.	Contribuir en la formación integral de los estudiantes y fomentar la comunicación en la Comunidad Ucabista.
¿Tiene alguna misión definida?	Sí, remitió a la página web.	Contribuir a la formación integral del estudiante, y generar espacios para la formación del Ucabista.
¿Tiene alguna visión definida?	Sí, remitió a la página web.	No, en un momento se hizo la revisión para formularla, pero permaneció como proyecto.
¿Cuántas personas conforman la Unidad Académica?	En la oficina 6 personas.	Un Decano, un asistente y cuatro becas Trabajo.
¿Cómo está estructurado el organigrama?	Se divide en unidades académicas que son las áreas de postgrado y unidades administrativas. Las áreas académicas son 6 y cada una cuenta con un director y cada una de estas tienen programas que a su vez cuentan con directores de programas. Las unidades administrativas no tienen división interna.	Lo puedes conseguir en la página web. Contamos con cinco direcciones y en la oficina: decano, asistente, y becas trabajo.
¿Cuáles son los valores principales que considera que tiene la unidad?	Política de la calidad.	Los éticos universales.
¿Cuáles son los objetivos principales que considera que tiene la unidad?	Formar especialistas profesionales, proporcionar la formación profesional especializada e interdisciplinaria, entre otros.	Animar el diálogo entre los miembros de la comunidad universitaria con formación integral y los valores éticos universales, contribuir con la formación personal, comunitaria y profesional del estudiante, acompañar al estudiante en su proceso de identificación, formación y desarrollo de la misión y los fines de la Universidad y gestionar los servicios de bienestar

		estudiantil y los programas de ayuda económica para los estudiantes que presta la Universidad.
Descripción del cargo		
¿Cómo se designa al Director?	El Rectorado.	Por elección a través del consejo universitario.
¿Quién postula o de quién depende la selección?	__	El rector y Vicerrector.
¿Qué requisitos debe cumplir la persona para optar al cargo?	Conocer los procedimientos y funciones de la Universidad, tener una visión del pregrado, más los requisitos que están en el reglamento como experiencia y el nivel académico.	Debe cumplir con un perfil, mínimo de tres años en la universidad, probadas condiciones morales, alguien abierto, con buenas relaciones con los estudiantes, alguien que sepa escuchar, entender, al estudiantado. Tener una serie de competencias del punto de vista gerencial, administrativo, y liderazgo.
¿Cuántas personas han estado en el cargo desde la existencia de esta unidad?	. Cómo Director General 6 personas.	Uno, sólo él por cuatro años, y fue reelecto.
Comunicaciones		
Comunicaciones dentro de la unidad		
Canales de comunicación		
¿Qué medios utilizan para comunicarse?	Correo electrónico fundamentalmente y teléfono.	Comunicación verbal cara a cara, vía Internet, con correos.
¿Existen formatos preestablecidos para la comunicación?	Los abogados tendemos a ser muy formalistas, en el caso de los memorandos internos.	No existen formatos establecidos.
Mensajes que comunican		
¿Qué tipo de información se comunica dentro de la unidad?	Decisiones que inciden en postgrado.	Tareas, asignaciones, recomendaciones, instrucciones, avisos claves, citas, elecciones por realizarse.
¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que deba transmitirse?	Reuniones con los Directores de área cada 15 días.	Reuniones de logros a través del consejo general de manera global con las demás direcciones, y convivencia anual para medir las temperaturas
Niveles de comunicación		
¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?	No	Sí, por cuestiones operativas, el asistente coordina a los becas trabajo y se comunica conmigo.
¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?	Es muy flexible, si estoy disponible te atiendo.	Es flexible.
Mecanismos de control hacia el personal de la unidad.		
¿Cómo se les transmite a los trabajadores la información sobre las responsabilidades de su cargo?	A través del manual de clasificación de cargos.	Existe una descripción de cargos y se le comenta en dado caso sobre sus responsabilidades.
¿Cómo se evalúa el desempeño de los trabajadores?	A través de un formulario que envía RRHH para el personal administrativo y profesional.	Mediante unas encuestas que desarrolla la Dirección de Recursos Humanos.
¿Cómo se comunica este resultado a los trabajadores?	Yo discuto la evaluación con cada empleado, para que sepan como los evalúo.	___
Comunicación entre Unidades Académicas		
¿Con qué Dirección del Vicerrectorado o unidad se comunica habitualmente?	Con el Vicerrectorado directamente.	Con las cinco direcciones del decanato.

¿Están incluidos entre estas todas las unidades de las que se recibe y se envía información?	También con la Dirección de Cultura, Oficina de Cooperación Interinstitucional, Vicerrectorado Administrativo.	Y con el Vicerrectorado Administrativo dependiendo de lo que se hace, y de la misma manera.
Canales de comunicación		
¿Qué medios usan para comunicarse?	Correo electrónico, cartas y teléfono, reuniones personales y grupales. Hasta mensajes de texto en algunos casos.	Comunicación personal cara a cara, correo electrónico, teléfono.
¿Existen formatos preestablecidos para la comunicación?	Si, se tiene un libro de registro de comunicaciones, toda la información que sale de postgrado esta firmado por la directora. Mantenemos formatos en memorandos clásicos y formatos de oficios y el logo en cada uno de los comunicados. A mi preferencia busco utilizar el mismo tipo de letra.	No.
Mensajes que comunican		
¿Qué tipo de información se comunica hacia las otras unidades académicas?	Información laboral, actividades.	Los mensajes giran dependiendo del caso, criterios, fechas.
¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que deba transmitirse?	Reportes mensuales a la Vicerrectora.	No.
Niveles de comunicación		
¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?	Sí.	Sí.
¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?	Es horizontal entre directores.	Entre decanos.
Comunicación hacia la Universidad		
¿Qué tipo de comunicaciones se realizan hacia la universidad?	Felicitaciones de premios, información sobre fallecimientos, etc. Además información sobre los postgrados.	Comunicación de tipo informativa, reforzadora de imagen, también para crear lazos.
¿A quienes van dirigidos los distintos mensajes emitidos por la unidad?	A la lista UCAB, todos los que tengan correos UCAB, bien sea estudiantes, profesores y empleados.	A toda la comunidad ucabista.
Canales de comunicación		
¿Qué medios usan para comunicarse?	Correo electrónico o comunicación escrita, folletos y dípticos.	Dícticos, Afiches, volantes, Página web, correos electrónicos.
¿Existen formatos preestablecidos para la comunicación?	El logo de la dirección en todos los comunicados.	No, aunque se trata que esté en Jpg, cuando lo amerita.
Mensajes que comunican		
¿Hay alguna información periódica obligatoria que deba transmitirse?	Sobre nuestras ofertas de postgrado.	Eventos, invitación importante, como a un foro.
¿Qué tipo de información se comunica hacia la Universidad?	Felicitaciones de premios, información sobre fallecimientos, etc. Procesos de preinscripciones de postgrado. Información general de los postgrados.	Acciones en pro de las fortalezas, consolidar lo que se tiene de esta comunidad, renovar los vínculos y mantener los contactos.
Niveles de comunicación		
¿Existe alguna		

jerarquía para la comunicación?	Los comunicados deben ser firmados por mí.	Sí.
¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?	—	Transversal con todos los estudiantes.
Evaluación		
Fortalezas Y debilidades de la unidad		
¿Cuáles considera usted qué son las fortalezas de la unidad?	Los postgrados tienen gran prestigio.	Equipo comprometido, identificado, compromiso, unión para la formación integral.
¿Y de manera comunicacional?	Muy buenas comunicaciones internas en esta dirección.	Es una Unidad trasversal con todos los estudiantes de la Universidad. Además se tiene contacto con muchas unidades y sus canales de comunicación.
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para potenciar las fortalezas?	Se ha mejora la página web, con la información de los estudios de postgrado. Se han creado mecanismos de control de la información manejada en la página web.	Tratar de consolidar los vínculos que se tienen, renovar contactos con entes cambiantes como por ejemplos los representantes estudiantiles.
¿Cuáles considera usted qué son las debilidades?	Nuestras comunicaciones no llegan a toda la comunidad universitaria.	Medios no eficientes, no leen los correos, medios limitados y tradicionales.
¿Y de manera comunicacional?	Nuestras comunicaciones no llegan a toda la comunidad universitaria.	Barreras creadas por los mismos medios.
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para disminuir las debilidades?	La búsqueda de nuevas alternativas de comunicación.	No, dentro del decanato. Pero de manera institucional se ha planteado una línea estratégica de comunicación institucional y la creación de una comisión que ha trabajado en ello, a la cual pertenece.
Fortalezas Y debilidades del Vicerrectorado Académico		
¿Cuáles considera usted qué son las fortalezas del Vicerrectorado Académico?	Buenas comunicaciones con sus dependencias.	Disposición a colaborar, compromiso, voluntad de resolver los problemas.
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para potenciar las fortalezas?	—	Si, el plan estratégico institucional, conformado por una línea y comisión que está trabajando en dicho proyecto.
¿Cuáles considera usted qué son las debilidades?	Las mismas debilidades comunicacionales de la Universidad.	Las mismas que maneja su unidad en cuanto a los medios de comunicación hacia la comunidad universitaria.
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para disminuir las debilidades?	—	No.
Programas o planes futuros de comunicación o de gestión		
¿Existen los planes comunicacionales futuros o de gestión de la unidad?	—	No existen. Se han delegado a la comisión estratégica.

La Directora General de Estudios de Postgrado Magaly Vásquez hizo énfasis en la falta de conocimiento sobre los programas que ofrece esta

unidad por parte de los estudiantes y profesores de la UCAB. Además, mencionó que de acuerdo a los resultados obtenidos a través de encuestas el medio más visto y por el cual la mayoría conoce de los estudios de postgrado es la página web.

En la actualidad en esta unidad ha buscado mejoras en los medios y mensajes utilizados para las comunicaciones hacia la comunidad universitaria.

El Decano Rubén Peñalver resaltó lo importante que es el tema de comunicación para el Decanato de Desarrollo Estudiantil y su participación en la Comisión de Comunicación de la Universidad, la cual busca detectar los problemas más importantes en esta área.

Para Peñalver las debilidades comunicacionales son en generales, tanto del Vicerrectorado Académico como de las otras unidades pertenecientes a la institución, por la falta de un área de comunicación institucional.

5.1.5. Entrevista a Director de Deporte y Directora de Cultura.

Tabla 9. *Entrevista a Director de Deporte y Directora de Cultura.*

	Lic. José Antonio Rudas. Director de Deporte.	Lic. Jannabell Hernández. Directora de Cultura.
Biografía de las unidades		
Descripción de la Unidad Académica		
¿Cuándo se fundó la Unidad Académica?	—	Hace 36 años.
¿A qué se dedica la Unidad Académica?	A todo lo que es la promoción y desarrollo de la actividad deportiva y competitiva de la Comunidad Ucabista.	A todo lo que tiene que ver con el que hacer cultural de la Universidad. Además de la administración de espacios como parte logística y protocolo.
¿Tiene alguna misión definida?	Manejar un deporte competitivo, recreativo, participativo, saludable y de actitud física.	Si, gestionamos todo lo que tiene que ver con eventos culturales dentro de la Universidad.

¿Tiene alguna visión definida?	Lograr manejar el deporte competitivo, participativo y de actitud física dentro de la Comunidad Ucabista.	Si, lo puedes encontrar en nuestra página web.
¿Cuántas personas conforman la Unidad Académica?	3 directivos, 1 secretaria, 11 instructores y 8 becas trabajo.	17 personas contando desde el director hasta los becas trabajo. Más las agrupaciones adscritas.
¿Cómo está estructurado el organigrama?	Esta estructurado sin mucha estrategia técnica, sólo para hacer un esquema de los cargos.	El director, 4 coordinaciones, 3 empleados y obreros y 9 becas trabajo aproximadamente. Más las agrupaciones adscritas.
¿Cuáles son los valores principales que considera que tiene la unidad?	Identidad con la Universidad, honestidad, competitividad, respeto, lucha sin agresividad y compañerismo.	Servicio y calidad
¿Cuáles son los objetivos principales que considera que tiene la unidad?	Lograr una buena actitud física y mental de nuestra comunidad, no sólo en los grupos ya formados como selecciones sino a la comunidad en general.	Acompañar a las diversas unidades pertenecientes a la Universidad en la gestión de eventos culturales. Ser una unidad de apoyo para la gestión de los auditorios.
Descripción del cargo		
¿Cómo se designa al Director?	Se nombra a través del rector y el consejo universitario.	El Rector hace el nombramiento.
¿Quién postula o de quién depende la selección?	Los postula el decano del Decanato de Desarrollo Estudiantil ante el rector y el consejo universitario.	El Vicerrector académico como jefe inmediato ante el Rector. No recuerda quien la postuló.
¿Qué requisitos debe cumplir la persona para optar al cargo?	Un perfil con experiencia en el área deportiva, preferiblemente egresado en educación física, con cierta experticia en la docencia. Además un buen perfil físico como imagen de la dirección.	Debe tener un perfil y una experticia en el área.
¿Cuántas personas han estado en el cargo desde la existencia de esta unidad?	Como Dirección de Deportes propiamente 3 personas conmigo.	5 personas.
Comunicaciones		
Comunicaciones dentro de la unidad		
Canales de comunicación		
¿Qué medios utilizan para comunicarse?	Boca a boca y reuniones periódicas grupales.	Boca a boca, correo electrónico entre coordinaciones de cultura, teléfono, reuniones grupales y personales.
¿Existen formatos preestablecidos para la comunicación?	No, sólo pequeñas agendas para mantener el orden de la reuniones y los temas a tratar.	Sí, muy sencillos.
Mensajes que comunican		
¿Qué tipo de información se comunica dentro de la unidad?	Información sobre el estatus de cada una de las actividades manejadas por la dirección. Mayormente comunicaciones operativas.	Trabajos dentro de la unidad, plan de actividades según la responsabilidad de cada uno.
¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que deba transmitirse?	Reuniones que se tratan de hacer mensualmente, sobre las actividades realizadas y la próximas a realizar.	Sí, reuniones semanales de chequeo.
Niveles de comunicación		
¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?	No, se maneja una comunicación muy abierta.	No.
¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?	Netamente transversal, no hay mucha estructura al momento de comunicarnos dentro de la dirección.	Existe una comunicación directa dentro de la Dirección.
Mecanismos de control hacia el personal de la unidad.		
¿Cómo se les	Boca a boca, mensajes de texto, teléfono	A través de escritos, cada cargo tiene su

transmite a los trabajadores la información sobre las responsabilidades de su cargo?	y correos electrónicos.	descripción, hasta para los becas trabajo existen responsabilidades establecidas por escrito.
¿Cómo se evalúa el desempeño de los trabajadores?	Por encuestas realizadas por RRHH.	A través de las evaluaciones externas manejadas por el CIEI y la Universidad; y analizando el desempeño dentro de la unidad.
¿Cómo se comunica este resultado a los trabajadores?	A través de reuniones que tratamos sean mínimo dos en el año.	A través de reuniones y conversaciones sobre como están haciendo su trabajo, logros y demás.
Comunicación entre Unidades Académicas		
¿Con qué Dirección del Vicerrectorado o unidad se comunica habitualmente?	Mayormente con el Decanato de Desarrollo Estudiantil.	Mayormente con el Decanato de Desarrollo Estudiantil, también con otros dependiendo de la necesidad pero sin regularidad.
¿Están incluidos entre estas todas las unidades de las que se recibe y se envía información?	También recibimos información del Vicerrectorado Académico y Vicerrectorado Administrativo.	También nos comunicamos con prensa y en general con todos porque manejamos los auditorios.
Canales de comunicación		
¿Qué medios usan para comunicarse?	Correo electrónico, teléfono y reuniones personales.	Correo electrónico, comunicaciones personales, reuniones, teléfono.
¿Existen formatos preestablecidos para la comunicación?	Sólo la formalidad que algunas comunicaciones necesitan, de acuerdo la unidad con la que nos comunicamos.	No
Mensajes que comunican		
¿Qué tipo de información se comunica hacia las otras unidades académicas?	Información general de las unidades, información del Vicerrectorado tanto Académico como Administrativo, del Rectorado y el Consejo Universitario. Además se maneja información de los diferentes Decanatos o Facultades.	Información sobre los proyectos o actividades, donde la Dirección de Cultura puede colaborar o participar. Información sobre que hacemos y que hace la Universidad en general sobre cultura.
¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que deba transmitirse?	Tenemos reuniones mensuales con el Decanato	No.
Niveles de comunicación		
¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?	Sí	No
¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?	Reuniones y conversaciones entre directores de unidades, las comunicaciones son mayormente horizontales.	Mayormente las comunicaciones son directas con el Decanato antes que el Vicerrectorado pero nos podemos comunicar directamente con el Vicerrectorado. No existe un flujo rígido de comunicación.
Comunicación hacia la Universidad		
¿Qué tipo de comunicaciones se realizan hacia la universidad?	Sobre las actividades que realiza la Dirección de Deporte.	Sobre las actividades culturales de la Universidad.
¿A quienes van dirigidos los distintos mensajes emitidos por la unidad?	Al estudiantado.	Estudiantes como audiencia principal, más los empleado profesores y personal de planta.
Canales de comunicación		
¿Qué medios usan para comunicarse?	Correo electrónico, afiches, volantes, panfletos, notas.	Página web, *facebook*, y afiches en puntos claves, folleto (Cultura Express).
¿Existen formatos preestablecidos para la		No

comunicación?		
Mensajes que comunican		
¿Hay alguna información periódica obligatoria que deba transmitirse?	No	No
¿Qué tipo de información se comunica hacia la Universidad?	Información de actividades deportivas a realizar y resultados de las mismas.	Actividades a realizar, eventos culturales, evento junto con diferentes unidades de la Universidad
Niveles de comunicación		
¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?	Sí	No
¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?	Somos los responsables de las comunicaciones de esta dirección, pero necesitamos cierta aprobación del decanato.	Directamente a la comunidad universitaria.
Evaluación		
Fortalezas Y debilidades de la unidad		
¿Cuáles considera usted qué son las fortalezas de la unidad?	Trabajo en equipo, empatía entre los integrantes de la dirección. Excelente relación de trabajo.	Identificación de todos los empleados con la Dirección de Cultura. Gente calificada
¿Y de manera comunicacional?	Muy buenas comunicaciones internas.	Se claro lo que se desea comunicar.
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para potenciar las fortalezas?	Reuniones en apoyo.	Búsqueda de becas trabajo que sepan sobre comunicaciones, y buenas relaciones con la escuela de comunicación social.
¿Cuáles considera usted qué son las debilidades?	No existe un plan o un esquema de comunicación.	Limitaciones económicas, y de espacios.
¿Y de manera comunicacional?	No existe un plan o un esquema de comunicación.	Falta de experiencia sobre las necesidades comunicacionales de nuestros públicos, cómo lograr más receptividad.
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para disminuir las debilidades?	Estamos abriendo puertas a evaluaciones desde afuera para luego ver resultados.	Se han hecho estrategias para lograr realizar actividades con presupuesto limitado. Y se ha buscado la ayuda de estudiantes de comunicación social para mejorar las comunicaciones.
Fortalezas Y debilidades del Vicerrectorado Académico		
¿Cuáles considera usted qué son las fortalezas del Vicerrectorado Académico?	—	Manejo de las actividades y el monitoreo sobre el estatus de cada una.
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para potenciar las fortalezas?	—.	Reuniones cada cierto tiempo con el Vicerrectorado.
¿Cuáles considera usted qué son las debilidades?	Quizás es un poco impositivo, ha faltado relacionarse un poco.	Limitaciones de tiempo por la cantidad de unidades dependientes al Vicerrectorado.
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para disminuir las debilidades?	Si, se ha buscado obtener una comunicación más flexible con la Vicerrectora y se ha logrado.	Reuniones con la Vicerrectora.
Programas o planes futuros de comunicación o de gestión		
¿Existen los planes		

comunicacionales futuros o de gestión de la unidad?	Se han plateado una serie de actividades para mejorar las comunicaciones con la comunidad ucabista y lograr más receptividad en nuestros eventos.	Tratar de afinar las comunicaciones estratégicas con los estudiantes a través de los centros de estudiantes.

La Directora Jannabell Hernández inicialmente hizo hincapié en una vía de comunicación con al Comunidad Ucabista llamada “Cultura Express”, este folleto es un medio muy importante para mantener relaciones entre la Dirección de Cultura y toda la Comunidad Universitaria.

Mencionó que muchas veces la dirección tiene que utilizar medios creativos de comunicación para no perder el norte y objetivo de la unidad, debido a ciertas limitaciones.

Enfatizó en la falta de experiencia por parte de la unidad, en saber lo que realmente quiere su público objetivo y como llegar al mismo. Pero la adhesión de becas trabajo de comunicación social a su equipo, ha logrado saber un poco más sobre el tipo de mensajes y medios correctos para las comunicaciones con los estudiantes.

No se cuenta con un personal fijo en el área de comunicación, pero considera que los becas trabajo son muy colaboradores y buenos en su labor.

Por otro lado, El Director José Rudas recalcó la relación familiar y las buenas comunicaciones con su unidad, al igual que son muy accesibles a las comunicaciones con la Comunidad Universitaria en general. Pero la distancia de la Dirección de deportes es una limitante que se ha buscado ir borrando poco a poco.

Además señaló que las comunicaciones entre el Vicerrectorado Académico y la Dirección de Deportes, se han mejorado a través de los

nuevos proyectos y los esfuerzos realizados en las comunicaciones interdepartamentales.

También mencionó que algunas unidades manejan comunicaciones en nombre de la unidad sin ser consultadas previamente ante la dirección.

5.1.6. Entrevista a Directora de la Oficina de Cooperación Interinstitucional y Director del CIEI

Tabla 10. *Entrevista a Directora de la Oficina de Cooperación Interinstitucional y Director de CIEI.*

	Lic. Aracelis Tortolero Directora de la Oficina de Cooperación Interinstitucional.	Dr. Gustavo Peña. Director del Centro de Investigación y Evaluación Institucional (CIEI).
Biografía de las unidades		
Descripción de la Unidad Académica		
¿Cuándo se fundó la Unidad Académica?	En 1996 se crea un cargo y en 1999 se crea la oficina.	—
¿A qué se dedica la Unidad Académica?	La unidad tiene como propósito tiene que ver con la convenios y tramitación de cooperación académica de la universidad, para actividades relacionadas con pregrado y postgrado de intercambios estudiantiles, intercambios de profesores, visitas de ponentes, etc. Por otro lado los que lleva los intercambios académicos propiamente de los estudiantes tanto de los que vienen como aquellos que se van.	Levantamos y procesamos información que damos como insumo a la Universidad para la toma de decisión.
¿Tiene alguna misión definida?	Propiciar la cooperación y las alianzas estratégicas con otras instituciones para crear, trasferir, obtener y compartir conocimientos y experiencias y así coadyuvar en el fortalecimiento del talento humano de la UCAB.	—
¿Tiene alguna visión definida?	—	—
¿Cuántas personas conforman la Unidad Académica?	5 personas	8 personas.
¿Cómo está estructurado el organigrama?	La directora, 2 asistentes y 2 becas trabajo.	No tenemos estructura, no hay amplitud suficiente.
¿Cuáles son los valores principales que considera que tiene la	No tenemos definido los valores, manejamos valores como la transparencia a la hora de dar	Seguimiento de los valores de la Universidad.

unidad?	información, la atención al cliente para nosotros es muy importante.	
¿Cuáles son los objetivos principales que considera que tiene la unidad?	Llevar a cabo los intercambios académicos propiamente de los estudiantes y profesores que vienen como aquellos que se van para el extranjero.	Apoyar los procesos de toma de decisión de la Universidad. No tomamos decisiones.
Descripción del cargo		
¿Cómo se designa al Director?	Este cargo es de libre nombramiento y remoción, es escogido directamente por el rector	No se.
¿Quién postula o de quién depende la selección?	La Vicerrectora Académica.	No se.
¿Qué requisitos debe cumplir la persona para optar al cargo?	Es fundamental que sea titulado universitario, preferiblemente relacionado con el ámbito de las relaciones, que sepa relacionarse con la gente, creo que cualquier persona siempre y cuando sepa mantener vínculos y nexos con otras personas y diferentes tipos de públicos.	No esta preescrito.
¿Cuántas personas han estado en el cargo desde la existencia de esta unidad?	Yo he sido la única que ha estado en este cargo, soy la iniciadora de este cargo.	Solo dos personas, la directora anterior y mi persona.
Comunicaciones		
Comunicaciones dentro de la unidad		
Canales de comunicación		
¿Qué medios utilizan para comunicarse?	Reuniones personales, grupales, correo electrónico, teléfono.	Cara a cara, manuscritos o correo electrónico. También mensajes telefónicos o correos de voz.
¿Existen formatos preestablecidos para la comunicación?	No.	No.
Mensajes que comunican		
¿Qué tipo de información se comunica dentro de la unidad?	Actividades, recordatorio y mensajes personales.	Información laboral, sobre acciones o revisiones.
¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que deba transmitirse?	No	Tenemos una bitácora e acciones, no es obligatoria pero nos deja ver todo lo que llevamos.
Niveles de comunicación		
¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?	No	No.
¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?	Tenemos una comunicación totalmente transversal.	El flujo es totalmente horizontal o transversal, es muy flexible, por cuestiones operativas quizás exista una especia de jerarquía pero muy poco.
Mecanismos de control hacia el personal de la unidad.		
¿Cómo se les transmite a los trabajadores la información sobre las responsabilidades de su cargo?	Se les explica todo lo que deben hacer y como deben llevarlas a cabo. Cada quien debe estar informado de lo que hace la unidad y lo que hace cada uno.	A través reuniones donde se revisa el desarrollo de los proyectos. Y existen responsabilidades definidas.
¿Cómo se evalúa el desempeño de los trabajadores?	A través de una evaluación que manda RRHH, y una evaluación interna de cierre.	Tenemos evaluaciones de desempeño anuales
¿Cómo se comunica	A través de comunicaciones	A través de la reuniones.

este resultado a los trabajadores?	personales, donde se le muestra como deben mejorar su labor y como van en sus actividades.	
Comunicación entre Unidades Académicas		
¿Con qué Dirección del Vicerrectorado o unidad se comunica habitualmente?	Ninguna, en dado caso recibo información del Rectorado y Vicerrectorado Académico.	Con todas las unidades que dependen del Vicerrectorado Académico y las que no dependen de ello. Mayormente con los decanatos.
¿Están incluidos entre estas todas las unidades de las que se recibe y se envía información?	No, también nos comunicamos con prensa por cuestiones laborales. También nos comunicamos con las escuelas por cuestiones de intercambios y materias.	Si.
Canales de comunicación		
¿Qué medios usan para comunicarse?	Correo electrónico usualmente.	Correo electrónico, teléfono, informes escritos, cara a cara o reuniones.
¿Existen formatos preestablecidos para la comunicación?	No	Depende de a quién va dirigido.
Mensajes que comunican		
¿Qué tipo de información se comunica hacia las otras unidades académicas?	La información manejada en dado caso con otras unidades es de carácter operativo sobre convenios.	Mensajes formales y mayormente operacionales.
¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que deba transmitirse?	Bueno pues todo la información relacionada con los convenios interinstitucionales a las unidades que correspondan.	Reporte de ejecución al Vicerrectorado Académico.
Niveles de comunicación		
¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?	No	Sí.
¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?	Es mayormente horizontal.	Existe un protocolo que establece el flujo y el contenido de información con cada unidad. Según aspectos técnicos y políticos.
Comunicación hacia la Universidad		
¿Qué tipo de comunicaciones se realizan hacia la universidad?	Sobre actividades de la Oficina.	No hacemos ningún tipo de comunicación hacia la Universidad en General. Solo en ocasiones cómo eventos donde se presenta información manejada por el centro.
¿A quienes van dirigidos los distintos mensajes emitidos por la unidad?	Alumnos y profesores mayormente.	La comunidad en general.
Canales de comunicación		
¿Qué medios usan para comunicarse?	Correo electrónico, volantes, boletines informativos, página web e información directa.	Quizás el anuario de la Universidad.
¿Existen formatos preestablecidos para la comunicación?	Bueno tenemos un logo en nuestras comunicaciones.	No.
Mensajes que comunican		
¿Hay alguna información periódica obligatoria que deba transmitirse?	Información sobre convenios, es necesario informarlo a quien le corresponda.	Montamos información sobre los trabajos de investigación realizados por el centro hacia la Universidad.
¿Qué tipo de información se comunica hacia la Universidad?	Información sobre la Oficina de Cooperación Interinstitucional, sobre convenios y demás actividades de esta rama.	Resultados de las investigaciones pero en eventos donde se mencione el tema, no se dirigen directamente a la Comunidad Universitaria.
Niveles de comunicación		

¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?	No	Si.
¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?	Los estudiantes y profesores se pueden comunicar directamente con nosotros.	Las comunicación son aprobadas por un directivo quien decide lo que se les menciona a los estudiantes y si es pertinente esa información.
Evaluación		
Fortalezas Y debilidades de la unidad		
¿Cuáles considera usted qué son las fortalezas de la unidad?	El trabajo en equipo y la atención al cliente.	El dominio de oficio. El CIEI tiene a su disposición un equipo de investigadores que ya tiene cierta trayectoria en lo que se realiza, cumplimos con nuestras labores y a tiempo.
¿Y de manera comunicacional?	Atención al público, es decir, a estudiantes y profesores interesados en conocer nuestros programas.	El manejo del trato directo, tenemos cierta confianza para mantener comunicaciones directas con otros departamentos.
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para potenciar las fortalezas?	Tenemos una especia de plan estratégico que culmina esta año, fue creado hace 5 años aproximadamente donde establecimos metas en búsqueda de mejorar la eficiencia de la oficina. Actualmente contamos con la planilla en la web e información de la unidad.	—
¿Cuáles considera usted qué son las debilidades?	Tenemos muy poco presupuesto.	Ha nacido y crecido simultáneamente y tenemos falta de ciertos especialistas.
¿Y de manera comunicacional?	Quizás aun no somos tan conocidos por la comunidad universitaria.	No tenemos protocolos definidos, y se puede perder la formalidad de la información al igual que no se archiva y se pierde.
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para disminuir las debilidades?	El mismo plan mencionado, gracias a el hemos creado vías de comunicación para facilitar el acceso como la planilla en la página web e información de la oficina en la misma.	—
Fortalezas Y debilidades del Vicerrectorado Académico		
¿Cuáles considera usted qué son las fortalezas del Vicerrectorado Académico?	Facilidad de contacto personal, familiar y directo por parte de Vicerrectorado.	Tiene como Vicerrectora actual una figura muy abierta, que ha creado una política de puertas abiertas, de fácil acceso y comunicación.
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para potenciar las fortalezas?	No se	—
¿Cuáles considera usted qué son las debilidades?	Hay cosas de carácter formal que no son manejadas de esa manera.	No hay estructura en ciertos procesos y deberían estarlo.
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para disminuir las debilidades?	No se	—
Programas o planes futuros de comunicación o de gestión		

¿Existen los planes comunicacionales futuros o de gestión de la unidad?	Estamos poco a poco cambiando la imagen institucional de la oficina, queremos lograr una imagen en La Universidad.	Hay dos programas importantes con trabajos audiovisuales para obtener mayor penetración como imagen y estamos trabajando en la construcción del logo. El otro proceso es la producción de documentos para generar publicaciones internas y externas.

Durante la ejecución de la entrevista la Directora de la Oficia de Cooperación Interinstitucional, mencionó la propuesta de un nuevo organigrama elaborado por el departamento en donde se pueden determinar bien los niveles y las jerarquías de comunicación.

A nivel comunicacional, hizo énfasis en la búsqueda de un cambio de imagen institucional por parte de la oficina y poco a poco se ha logrado mejorar, pero existen limitaciones económicas.

En relación a las comunicaciones con el Vicerrectorado Académico, las describió como muy directas y familiares.

El director del CIEI hizo referencia a la confianza y a la comunicación directa manejada con otras unidades, gracias a las buenas relaciones interpersonales.

Comentó la falta de protocolos de comunicación definidos y la perdida de información por esta causa. Además, mencionó que no están definidos los procesos y la identidad en ningunas de las unidades, pero se encuentran en un transcurso de cambio y mejoras.

5.1.7. *Entrevista al Director del CEL y al Director del CADH*

Tabla 11. *Entrevista al Director del CEL y al Director del CADH*

	Dr. José Gregorio De Llano Director del Centro de Estudios en Línea (CEL)	Dr. Julio Velilla s.j. Director del Centro de Asesoramiento y Desarrollo Humano (CADH)
Biografía de las unidades		
Descripción de la Unidad Académica		

¿Cuándo se fundó la Unidad Académica?	Nace del CAI en 1999, y su fundación oficial fue el 27 de febrero del 2007, con la creación de su reglamento.	En 1966, un poco más tarde que la fundación de la Universidad.
¿A qué se dedica la Unidad Académica?	A gestionar todo lo concerniente a la educación a distancia por internet de la UCAB.	A ayudar al estudiante en el área personal, académica, social en apoyo al aprendizaje intelectual y el crecimiento personal.
¿Tiene alguna misión definida?	Los de la Universidad, se tienen son objetivos establecidos.	Cuidado del bienestar psicológico y de la capacidad de adaptación de las personas de la comunidad ucabista y externa; participando activamente en la formulación, asesoría, ejecución y evaluación de proyectos dirigidos a la promoción y desarrollo integral del bienestar psicológico de todos los miembros de la comunidad universitaria, en las áreas académica, vocacional y relacional (desarrollo personal, ético y social) dentro de un modelo sistémico con énfasis en la prevención mediante la formación de multiplicadores.
¿Tiene alguna visión definida?	Los de la Universidad, se tienen son objetivos establecidos.	Ser un centro de Asesoramiento Psicológico Interdisciplinario, con interés en la prevención, formación de multiplicadores y grupos con sensibilidad social, tecnología y pruebas de vanguardia, con alto impacto en las áreas académicas y de formación de la UCAB para ser un ente reconocido como un importante impulsor de bienestar psicológico, y generador de conocimientos por medio de la investigación de la población Ucabista.
¿Cuántas personas conforman la Unidad Académica?	7 con un cargo vacante, más 8 becas trabajo.	9 psicólogos, 2 educadores, 1 secretaria y 4 becas trabajo.
¿Cómo está estructurado el organigrama?	Tenemos un área de programas encargado de los programas regulares, otra área es la de proyectos encargado de la ejecución del mismo, además se cuenta con diseñadores instruccionales quienes estructuran las materias con profesores expertos y diseñadores gráficos que dan imagen al curso, y finalmente el departamento de pedagogía en línea.	La dirección, luego se divide en coordinaciones por áreas de trabajo
¿Cuáles son los valores principales que considera que tiene la unidad?	Los mismos de la Universidad, con un valor particular como la innovación.	Honestidad, responsabilidad, formación humana, compromiso.
¿Cuáles son los objetivos principales que considera que tiene la unidad?	Desarrollar y gestionar la educación a distancia.	Fomentar valores humanos
Descripción del cargo		
¿Cómo se designa al Director?	Se nombra a través del rector	Por el Rector.
¿Quién postula o de quién depende la	El Vicerrector Académico.	El Vicerrector Académico y el Decanato de Desarrollo Estudiantil.

selección?		
¿Qué requisitos debe cumplir la persona para optar al cargo?	Que conozca el tema de la educación en línea y que conozca bien la Universidad.	Conocer la Universidad.
¿Cuántas personas han estado en el cargo desde la existencia de esta unidad?	Sólo 1 persona.	
Comunicaciones		
Comunicaciones dentro de la unidad		
Canales de comunicación		
¿Qué medios utilizan para comunicarse?	Boca a boca y correo electrónico.	Reuniones grupales
¿Existen formatos preestablecidos para la comunicación?	No	No
Mensajes que comunican		
¿Qué tipo de información se comunica dentro de la unidad?	Información operativa, de seguimiento de proyectos y sus avances.	Mensajes de apoyo grupal, mensajes administrativos y formativos para seguir con la labor de CADH.
¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que deba transmitirse?	Si semanalmente con cada equipo y el director, más otra reunión general semanal o quincenal.	Información administrativa y formativa a través de reuniones los lunes y jueves.
Niveles de comunicación		
¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?	Usualmente no.	Existe una jerarquía pero por cuestiones laborales o por tiempo.
¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?	Es transversal, la jerarquía existe por cuestiones funcionales pero es muy flexible desde el director hasta el beca trabajo.	Las comunicaciones tienen un flujo mayormente diagonal y horizontal por cuestiones operativas.
Mecanismos de control hacia el personal de la unidad.		
¿Cómo se les transmite a los trabajadores la información sobre las responsabilidades de su cargo?	A través de un escrito con la descripción de funciones y el cara a cara.	Se le informa verbalmente sus responsabilidades y actividades.
¿Cómo se evalúa el desempeño de los trabajadores?	A través del los resultados de sus funciones y de los proyectos. Y hay una evaluación que hace RRHH para evaluar el desempeño de los trabajadores.	A través de encuestas manejadas por RRHH.
¿Cómo se comunica este resultado a los trabajadores?	A través de una reunión donde se comprara la evaluación del director hacia los empleados y las diferentes autoevaluaciones de los mismos, y así crear planes de acción para el año siguiente.	—
Comunicación entre Unidades Académicas		
¿Con qué Dirección del Vicerrectorado o unidad se comunica habitualmente?	Con las Escuelas, Postgrado y CIAP.	Con el Decanato de Desarrollo Estudiantil y el Vicerrectorado Académico.
¿Están incluidos entre estas todas las unidades de las que se recibe y se envía información?	Si	SI, más las escuelas con las q trabajamos.
Canales de comunicación		
¿Qué medios usan para comunicarse?	Correo electrónico mayormente y teléfono.	Correo electrónico, folletos, informes escritos y teléfono.

¿Existen formatos preestablecidos para la comunicación?	No, solo hay una hoja de correspondencia con cierto formato que se usa muy poco.	No.
Mensajes que comunican		
¿Qué tipo de información se comunica hacia las otras unidades académicas?	Comunicaciones operativas sobre los manejos de los cursos, comunicación con diferentes áreas para definir estrategias sobre proyectos en línea.	Son en función de procesos de los trabajos de asistencia a los estudiantes.
¿Hay alguna comunicación periódica obligatoria que deba transmitirse?	Con el Vicerrectorado, sobre rendición de cuentas, proyectos nuevos y demás.	Si, logros y actividades realizadas mayormente a final del año.
Niveles de comunicación		
¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?	No	No
¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?	Todos tienen autonomía de comunicarse con otras unidades de acuerdo a sus funciones.	Es flexible el flujo de comunicación con otras unidades.
Comunicación hacia la Universidad		
¿Qué tipo de comunicaciones se realizan hacia la universidad?	Promoción de programas, tutorías en línea, o promociones generales sobre la labor del CEL.	Publicidad sobre eventos o jornadas manejadas por el CADH, información sobre lo que realiza el centro.
¿A quienes van dirigidos los distintos mensajes emitidos por la unidad?	Mayormente profesores y directivos, luego en segundo plano a estudiantes.	A profesores de las escuelas y estudiantes.
Canales de comunicación		
¿Qué medios usan para comunicarse?	Correo electrónico, volantes, marca libros (POP), y prensa interna (El Ucabista).	Afiches, volantes, correo electrónico.
¿Existen formatos preestablecidos para la comunicación?	No, se tiene un diseño realizado a través de un estudio de mercado y un taller de marca e identidad donde se maneja un logo creado a través de ese estudio.	No
Mensajes que comunican		
¿Hay alguna información periódica obligatoria que deba transmitirse?	No	Información sobre lo que realiza el CADH, sobre eventos o jornadas realizadas a través del centro.
¿Qué tipo de información se comunica hacia la Universidad?	Información sobre la comunicación en línea.	No, pero si estamos en constante contacto con la comunidad universitaria.
Niveles de comunicación		
¿Existe alguna jerarquía para la comunicación?	Sí, pero son consultas antes de hacer promociones.	No
¿Qué esquema sigue el flujo de la comunicación?		Anteriormente los estudiantes venían al CADH, ahora nosotros vamos a donde están los estudiantes. Se esta flexibilizando la comunicación.
Evaluación		
Fortalezas Y debilidades de la unidad		
¿Cuáles considera usted qué son las fortalezas de la unidad?	Trabajo en equipo e innovación.	Lograr cambiar la perspectiva, dejar de hacer énfasis en lo patológico y manejar temas de puntuales sin esperar que lleguen las personas, sino nosotros ir hacia ellos.
¿Y de manera comunicacional?	Se tiene una imagen ya establecida, logrado a través del desarrollo de la marca y el estudio de mercado.	Flexibilidad comunicacional con la comunidad universitaria.
¿Existen acciones		

puntuales con las que se esté trabajando para potenciar las fortalezas?	Se trata de mantener una presencia en El Ucabista, y otros medios.	Seguir buscando mantener relaciones con las escuelas y sus estudiantes.
¿Cuáles considera usted qué son las debilidades?	Se tienen muchos estudiantes pero por lo no presencial el CEL se puede tornar invisible ante la comunidad universitaria.	Muchas veces no llegamos a toda la comunidad universitaria.
¿Y de manera comunicacional?	La imagen del CEL tiene poco tiempo. En general debería existir en la Universidad una política de comunicación institucional, con la existencia de voceros y una estructura del uso de logos y demás elementos que formen parte de la identidad macro de la Universidad.	Dependemos de los directores de escuelas y de los profesores de cada una de ellas, para lograr comunicaciones con los estudiantes.
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para disminuir las debilidades?	La presencia en medios internos que permites quitar esa invisibilidad del CEL y sus estudiantes.	—
Fortalezas Y debilidades del Vicerrectorado Académico		
¿Cuáles considera usted qué son las fortalezas del Vicerrectorado Académico?	Existe una visión compartida de lo que se quiere lograr.	Confianza del Vicerrectorado y buenas comunicaciones con el CADH.
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para potenciar las fortalezas?	No se	—
¿Cuáles considera usted qué son las debilidades?	Falta definir quien coordina lo que se quiere lograr.	Falta de tiempo para compartir y mantener relaciones con el Vicerrectorado.
¿Existen acciones puntuales con las que se esté trabajando para disminuir las debilidades?	No se	—
Programas o planes futuros de comunicación o de gestión		
¿Existen los planes comunicacionales futuros o de gestión de la unidad?	Seguir desarrollando la promoción del CEL, crear un campus virtual de la UCAB junto al desarrollo de una comunidad virtual para que el público logre obtener información fácilmente. Y la creación de un grupo de *Facebook*.	Estamos trabajando en lograr comunicaciones con los estudiantes nuevos y lograr que se ubiquen y se sientan parte de la Universidad.

El director del CADH afirmó que actualmente están en la búsqueda de las mejoras comunicacionales con los estudiantes a través de las escuelas y el programa de *profesor asesor,* que maneja esta unidad.

Mencionó que están abiertos a las comunicaciones y tienen un excelente manejo con el Vicerrectorado Académico.

El director del CEL hizo referencia a la falta de una política de comunicación que determine el uso de logos y las vocerías en cada departamento, sin perder la línea institucional de la Universidad. Enfatizó en la falta de un departamento de comunicaciones que vele por el manejo de las mismas en toda la Universidad y que busque un equilibrio entre los diversos manejos por parte de las diferentes unidades académicas.

5.2. Análisis de resultados de las encuestas

Se realizaron tablas de frecuencias, cruces y gráficos importantes para la investigación, de los resultados obtenidos a través de las encuestas efectuadas a los empleados, profesores y becas trabajo del Vicerrectorado Académico, sus dependencias, las facultades y los centros de investigación. Y los resultados obtenidos son los siguientes:

La tabla número 12 muestra la distribución de las encuestas contestadas según los cargos.

Tabla 12. *Distribución de frecuencia cargo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empleados y Profesionales	53	38,4	38,4	38,4
	Profesores	39	28,3	28,3	66,7
	Becas Trabajo	46	33,3	33,3	100,0
	Total	138	100,0	100,0	

De la muestra total encuesta el 38,4% son empleados y profesionales, un 33,3% son profesores y un 28,3% son becas trabajo pertenecientes a las unidades académicas.

La tabla número 13 presenta la cantidad de cuestionarios contestados de acuerdo a cada unidad académica.

Tabla 13. Distribución de frecuencia unidad académica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Vicerrectorado Académico	2	1,4	1,4	1,4
	Facultad de Ingeniería	5	3,6	3,6	5,1
	Dirección General de Estudios de Postgrado	3	2,2	2,2	7,2
	Facultad de Teología	4	2,9	2,9	10,1
	Decanato de Desarrollo Estudiantil	2	1,4	1,4	11,6
	Instituto de Investigaciones Históricas	5	3,6	3,6	15,2
	Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales	11	8,0	8,0	23,2
	Centro de Asesoramiento y Desarrollo Humano (CADH)	4	2,9	2,9	26,1
	Centro de Investigación y Desarrollo de la Ingeniería (CIDI)	7	5,1	5,1	31,2
	Centro de Investigación y Formación Humanística (CIFH)	9	6,5	6,5	37,7
	Centro de Investigación y Evaluación Institucional (CIEI)	3	2,2	2,2	39,9
	Centro de Investigación y de la Comunicación	7	5,1	5,1	44,9
	Oficina de Cooperación Interinstitucional	2	1,4	1,4	46,4
	Instituto de Investigaciones Jurídicas	2	1,4	1,4	47,8
	Dirección de Biblioteca	9	6,5	6,5	54,3
	Dirección de Publicaciones UCAB	5	3,6	3,6	58,0
	Centro Internacional de Actualización Profesional (CIAP)	9	6,5	6,5	64,5
	Centro de Estudios en Línea (CEL)	10	7,2	7,2	71,7
	Facultad de Ciencias Económicas y Sociales	2	1,4	1,4	73,2
	Facultad de Derecho	6	4,3	4,3	77,5

Dirección de Proyección a la Comunidad	3	2,2	2,2	79,7
Dirección de Pastoral	4	2,9	2,9	82,6
Facultad de Humanidades y Educación	2	1,4	1,4	84,1
Dirección de Cultura	9	6,5	6,5	90,6
Oficina de Cooperación Económica	2	1,4	1,4	92,0
Dirección de Deportes	9	6,5	6,5	98,6
Centro de Derechos Humanos	2	1,4	1,4	100,0
Total	138	100,0	100,0	

La tabla número 14 presenta la distribución de la frecuencia del grado de instrucción alcanzado.

Tabla 14. *Distribución de frecuencia grado de instrucción alcanzado*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bachillerato	70	50,7	50,7	50,7
	Universitario	29	21,0	21,0	71,7
	Postgrado	39	28,3	28,3	100,0
	Total	138	100,0	100,0	

El grado de instrucción bachillerato es el más numeroso con un 50,7%, debido a que la mayoría de los encuestados son empleados y becas trabajo, el 28,3% tiene un grado de instrucción de postgrado que representa a los profesores encuestados y finalmente un 21,0% con un grado de instrucción universitario.

5.2.1. Comunicaciones dentro de las unidades académicas

- Los resultaros determinaron que la información que más se comunica dentro de las unidades académicas son instrucciones generales con un 82,6%, seguido de los proyectos nuevos con un 64,5% y los procedimientos operativos con un 57,9%. El tipo de información

menos manejada dentro de las unidades son los despidos e ingresos con un 15,9% y las notificaciones de seguridad con un 16,6%.

- Las reuniones personales son uno de los medios más utilizados dentro de las unidades académicas con un 82,6%, también las reuniones grupales con un 80,4% y el correo electrónico con un 73,2%. Las plataformas tecnológicas no son consideradas como medio de comunicaciones internas y la vía telefónica cuenta con un 54,3% de aceptación.

- Para las comunicaciones dentro de las unidades académicas se utilizan formatos preestablecidos como modelos de informes, formatos de reporte, modelos de cartas, reportes de tareas u otros, según un 64,5% de los encuestados. Por otro lado un 35,5% de la muestra estudiada respondió que no se usan dichos formatos.

- Un resultado del 62,3% afirma la existencia de información periódica dentro de las unidades académicas y para 37,7% no se manejan.

- Generalmente para la comunicaciones internas de las unidades académicas existe un orden de a quién deben acudir inicialmente, según un 58,0% de los resultados obtenidos a través del cuestionario. El resto respondió que no existe tal esquema (42,0%).

- Principalmente se da ha conocer la existencia de esquemas comunicacionales internos, a través de las instrucciones de un superior (32, 6%), muy poco se dan a conocer los esquemas a través de los compañeros de trabajo (7,2%) y según el resultado de un 19,6%, se conocen por las descripciones de sus funciones dentro de la unidad académica. La respuesta de esta pregunta no aplica para el

40,6% de los encuestados, debido a que no fue afirmativa la respuesta anterior.

- A través de los resultados obtenidos en el cuestionario, se puede apreciar que las comunicaciones internas son satisfactorias para un 68,1% de los encuestados, para un 23,2% son muy satisfactorias, mientras que sólo un 8,7% esta poco satisfecho con la forma en que se comunican los integrantes de su unidad académica.

- Las responsabilidades de los cargos dentro de las unidades académicas, se dan a conocer mayormente a través de instrucciones de un superior, según un 63,0% de los resultados obtenidos en las encuestas, para un 20,3% se conocen por medio de la descripción de sus funciones dentro de la unidad y un 12,3% afirma que por compañeros de trabajo. Sólo un 4,3% no recibió información sobre sus responsabilidades.

- Para un 64,5% de muestra encuestada son de su conocimiento el resultado de su evaluación anual y para un 35,5% no se da a conocer dicho resultado.

- Según un 61,6% los resultados, las evaluaciones son conocidas en primera instancia por su superior y algunas personas conocen los resultados a través de los compañeros de trabajo (4,3%). Esta pregunta no aplica para el 34,1% de los encuestados.

- En líneas generales un 68,1% de la muestra encuestada se siente cómodo con la forma que recibe los resultados de su evaluación, la inconformidad se va reflejada sólo en un 11,6% de la muestra. Esta

pregunta no fue contestada por 28 personas que representan el 20,3%.

5.2.2. Comunicaciones entre las diferentes unidades académicas

- El 60,1% mantiene comunicación directa con otras unidades dependientes del Vicerrectorado Académico, mientras que un 39,9% no, esto se ve reflejado en la tabla 15.

Tabla 15. *Frecuencia de comunicación directa con otras unidades dependientes del Vicerrectorado Académico*

¿Mantiene usted comunicación directa con otras unidades dependientes del Vicerrectorado Académico?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SÍ	83	60,1	**60,1**	60,1
	NO	55	39,9	39,9	100,0
	Total	138	100,0	100,0	

- Un 65,2%, según los resultados obtenidos a través de las encuestas se comunica con la oficina del Vicerrectorado Académico, esto se muestra en la tabla 16.

Tabla 16. *Frecuencia de comunicación con el Vicerrectorado Académico*

¿Su unidad mantiene comunicación con el Vicerrectorado Académico?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SÍ	90	65,2	**65,2**	65,2
	NO	48	34,8	34,8	100,0
	Total	138	100,0	100,0	

- Un 27,5% de la población total encuestada, mantiene comunicación con la Facultad de Ingeniería.

- Un 42,8% de los empleados, profesores y becas trabajo, según los resultados obtenidos a través de los cuestionarios, se comunica con la Dirección General de Estudios de Postgrado.

- Sólo un 8,7% de la muestra estudiada se comunica con la Facultad de Teología.

- Un 52,2% de los encuestados, mantiene comunicación con el Decanato de Desarrollo Estudiantil, según los resultados obtenidos en la tabla 17.

Tabla 17. *Frecuencia de comunicación con el Vicerrectorado Académico*

¿Su unidad mantiene comunicación con el Decanato de Desarrollo Estudiantil?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SÍ	72	52,2	**52,2**	52,2
	NO	66	47,8	47,8	100,0
	Total	138	100,0	100,0	

- Un 18,8% de los encuestados, afirma mantener comunicación con el Instituto de Investigaciones Históricas (IIH).

- Sólo un 15,9% mantiene comunicación con el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IIES).

- Un 34,1% de la población total encuestada, mantiene comunicación con el Centro de Asesoramiento y Desarrollo Humano (CADH).

- Sólo un 15,2% mantiene comunicación con el Centro de Investigación y Desarrollo de Ingeniería (CIDI).

- Un 21,0% de la muestra estudiada se comunica con el Centro de Investigación y formación Humanística (CIFH).

- El 18,1% de los encuestados tiene comunicación con el Centro de Investigación y Evaluación Institucional (CIEI).

- Un 16,7% de los cuestionarios afirma mantener comunicación con el Centro de Investigación de la Comunicación (CIC).

- Según los resultados obtenidos un 21,0% tiene comunicación con la Oficina de Cooperación Interinstitucional.

- Un 15,9% se comunica con el Instituto de Investigaciones Jurídicas (IIJ).

- Un 39,9% afirma mantener comunicación con la Dirección de Biblioteca según los resultados obtenidos a través del cuestionario.

- Un 34,1% afirma mantener comunicación con la Dirección de Publicaciones UCAB.

- El resultado de un 24,6% se comunica con el Centro Internacional de Actualización Profesional (CIAP).

- Un 17,4% mantiene comunicación con el Centro de Estudio en Línea (CEL).

- Según los resultados obtenidos a través de las encuestas un 23,2% mantiene comunicación con la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

- Un 23,9% maneja comunicaciones con la Facultad de Derecho.

- Los resultados obtenidos a través del cuestionario, reflejaron que un 22,5% de la muestra estudiada mantiene comunicación con la Dirección de Proyección a la Comunidad.

- De la muestra encuestada, se determinó que el 23,9% se comunica habitualmente con la Dirección de Pastoral.

- El 33,3% según los resultados obtenidos, afirma mantener comunicación con la Facultad de Humanidades y Educación.

- El 35,5% de la población encuestada mantiene comunicación con la Dirección de Cultura.

- Un 15,9% se comunica con la Oficina de Cooperación Económica.

- Según los resultados obtenidos a través de la las encuestas, un 17,4% de la población total encuestada, mantiene comunicación con la Dirección de Deportes.

- Un 20,3% de la población encuestada afirmó mantener comunicación con el Centro de Derechos Humanos.

- El correo electrónico es el medio más utilizado en las comunicaciones con otras unidades académicas con un 84,8% y de igual manera la vía telefónica (80,4%). Las plataformas tecnológicas son los medios menos utilizados (20,3%), pero también se considera con un 42,0% que las reuniones personales son un medio importante de comunicación al igual que las reuniones grupales (34,1%).

- Según los resultados obtenidos con un 52,2% no se utilizan formatos preestablecidos para las comunicaciones interdepartamentales con otras unidades académicas, pero un considerable 46,4% afirmó que se utilizan formatos preestablecidos en las comunicaciones. Dos (2) encuestados no respondieron esta pregunta del cuestionario.

- Los resultados determinaron que la información que más se comunica entre su unidad y otras unidades académicas son las funciones de la unidad con 43,5% y un considerable 44,2% respondió que no se comunica ninguna de las opciones del cuestionario. La información menos manejada en estas comunicaciones son los manuales de procediendo (20,3%) y con un 21,7% considera que se maneja la misión y la visión como información. Una (1) persona no contesto esta pregunta.

- Un 58,0% determinó que sí se comunica información periódica entre su unidad y otras unidades académicas, mientras que un 39,1% de la muestra investigada dijo que no. Cuatro (4) personas no respondieron este apartado.

- Generalmente para las comunicaciones con otras unidades académicas, no existe un orden de a quién deben acudir inicialmente,

según un 67,4% de los resultados obtenidos a través del cuestionario. El resto respondió que sí existe tal esquema (32,6%).

- En principio se da a conocer la existencia de esquemas comunicacionales con otras unidades, a través de las instrucciones de un superior (21,0%), muy poco a través de los compañeros de trabajo (4,3%) y según el resultado de un 8,7%, se conocen por las descripciones de sus funciones en la unidad académica. La respuesta de esta pregunta no aplica para el 65,9% de los encuestados, debido a que no fue afirmativa la respuesta anterior.

- A través de los resultados obtenidos del cuestionario, se puede apreciar que las comunicaciones con otras unidades son satisfactorias para un 65,2% de los encuestados, para un 20,3% son poco satisfactorias, mientras que un 10,1% está muy satisfecho y sólo un 1,4% esta muy insatisfecho con la forma en que se comunican con las demás unidades. Cuatro (4) personas no respondieron esta pregunta.

5.2.3. Comunicaciones hacia la Universidad

- El 70,3% de los resultados obtenidos, afirma que mantienen una comunicación directa con la comunidad universitaria y un 27,5% dijo que no. Tres (3) personas no contestaron esta pregunta.

- El medio de comunicación más utilizado con la comunidad universitaria es el correo electrónico, según el resultado de 85,2% obtenido a través del cuestionario, otro medio importante según un 48,9%, es la vía telefónica. Los medios menos utilizados son las

reuniones grupales (27,4%) y las reuniones personales con (28,9%). Tres (3) personas no contestaron este apartado.

- Según los resultados obtenidos de un 54,3%, no se utilizan formatos preestablecidos para el intercambio de información con la Universidad, pero un considerable 42,8% afirmó que se utilizan formatos en las comunicaciones. Cuatro (4) encuestados no respondieron esta pregunta del cuestionario.

- Los resultados determinaron que la información que más se comunica desde su unidad hacia la Universidad son las funciones de la unidad con 50,0% y un considerable 32,6% respondió que no se comunica ninguna de las opciones del cuestionario. La información menos manejada en estas comunicaciones son la misión y la visión (22,4%) y con un 23,1% considera que se manejan los manuales de procedimiento como información. Tres (3) personas no contestaron esta pregunta.

- Un 65,2%, determinó que se comunica información periódica desde su unidad hacia la Universidad, mientras que un 31,2% de la muestra investigada dijo que no. Cinco (5) personas no respondieron este apartado.

- Generalmente para la comunicaciones con la Comunidad Universitaria, no existe un orden de a quién deben acudir inicialmente, según un 66,7% de los resultados obtenidos a través del cuestionario y el resto respondió que sí existe tal esquema (31,2%). Tres (3) personas no respondieron este apartado.

- En principio se da ha conocer la existencia de esquemas comunicacionales con la comunidad universitaria, través de las instrucciones de un superior (22,5%), muy poco se da a conocer los esquemas a través de los compañeros de trabajo (4,3%) y según el resultado de un 7,2%, se conocen por las descripciones de sus funciones en la unidad académica. La respuesta de esta pregunta no aplica para el 63,8% de los encuestados, debido a que no fue afirmativa la respuesta anterior.

- A través de los resultados obtenidos del cuestionario se puede apreciar que las comunicaciones hacia la Universidad son satisfactorias para un 65,9% de los encuestados, para un 18,1% son poco satisfactorias, mientras que un 10,9% esta muy satisfecho y sólo un 0,7% esta muy insatisfecho con la forma en que se comunican con la comunidad universitaria. Seis (6) personas no respondieron esta pregunta.

5.2.4. Evaluación

- El valor principal según el resultado manejado a través de las entrevistas según un 71,7% es el trabajo en equipo, en segundo lugar se determina con 55,8% la responsabilidad, seguido a este el compromiso con un 44,2%, luego la lealtad hacia la Universidad (39,9%), la calidad (37,0%), el sentido de atención al cliente (33,3%), el servicio (31,2%) y finalmente la honestidad con un 24,% quedando como el valor menos importante luego de la revisión de los resultados.

- La buena comunicación y relación de trabajo es la Fortaleza comunicacional más importante de las unidades académicas según el 34,1% de los encuestados, en segundo lugar un 13,8% determinó que

el uso de tecnología en la comunicación es una fortaleza, con un 10,9% mencionaron la informalidad en las comunicaciones como fortaleza y las respuestas que fueron mencionadas sólo una o dos veces se agruparon en la categoría de otras (16,7%). 34 personas de la muestra total encuestada que representan el 24,6% no respondieron esta pregunta.

- Un 39,1% afirmó la creación de planes para potenciar las fortalezas de las unidades académicas, mientras que un 37,7% mencionó que no. 32 personas decidieron no responder esta pregunta.

- La debilidad comunicacional de las unidades académicas más enfatizada fue la comunicación informal con un 25,4%, otra importante es la falta de tiempo para el manejo de las comunicaciones con un 14,5%, seguido la falta de información (12,3%) y las respuestas que fueron mencionadas sólo una o dos veces se agruparon en la categoría otras (11,6%). 50 personas no respondieron esta pregunta.

- El 43,5% respondió que no se han creado planes para disminuir las debilidades de las unidades académicas, sólo un 21,7% afirmó la existencia de planes. 48 personas de la muestra encuestada no respondió la pregunta.

- Para las fortalezas del Vicerrectorado Académico 115 personas de la muestra encuestada que representa el 83,3% no respondieron esta pregunta. De las respuestas obtenidas la comunicación directa es la fortaleza comunicacional más importante de las unidades académicas según el 34,1% de los encuestados, en segundo lugar un 5,8% determinó que el manejo de la comunicación institucional dentro del

plan estratégico es una fortaleza, y las respuestas que fueron mencionadas sólo una o dos veces se agruparon en la categoría de otras (0,7%).

- Un 29,0% negó la creación de planes para potenciar las fortalezas de las unidades académicas, mientras que un 10,1% mencionó que sí se han creado planes. 84 personas decidieron no responder esta pregunta.

- La debilidad comunicacional del Vicerrectorado Académico más enfatizada fue la falta de comunicación hacia la comunidad universitaria con un 10,1%, y seguido la ausencia de las comunicación directa con un 7,2% y la no periodicidad en las comunicaciones (4,3%). Las respuestas que fueron mencionadas sólo una o dos veces se agruparon en la categoría otras (0,7%). 107 personas no respondieron esta pregunta.

- El 36,2% respondió la no creación de planes para disminuir las debilidades de las unidades académicas, sólo 4,3% afirmó la existencia de planes. 82 personas de la muestra encuestada no respondió la pregunta.

- El 52,9% no tiene conocimiento de planes o programas comunicacionales futuros o de gestión de su unidad académica y un 39,1% sí. 11 personas no respondieron esta pregunta.

5.3. Análisis de relaciones entre variables

Para obtener información relevante que ayude al logro de los objetivos de investigación, se realizaron determinados cruces que permiten llevar a cabo el análisis.

5.3.1. Comunicación dentro de las unidades académicas

- A través del cruce de información de instrucciones generales y el uso de formatos preestablecidos se puede determinar que en su mayoría para el manejo de dicha información se utilizan modelos de informes o reportes según 55 personas de la muestra total encuestada que representan el 39,8% de la misma, como se muestra en la figura 2.

Es importante tomar en cuenta que el 82,6% maneja este tipo de información en las comunicaciones dentro de su unidad académica.

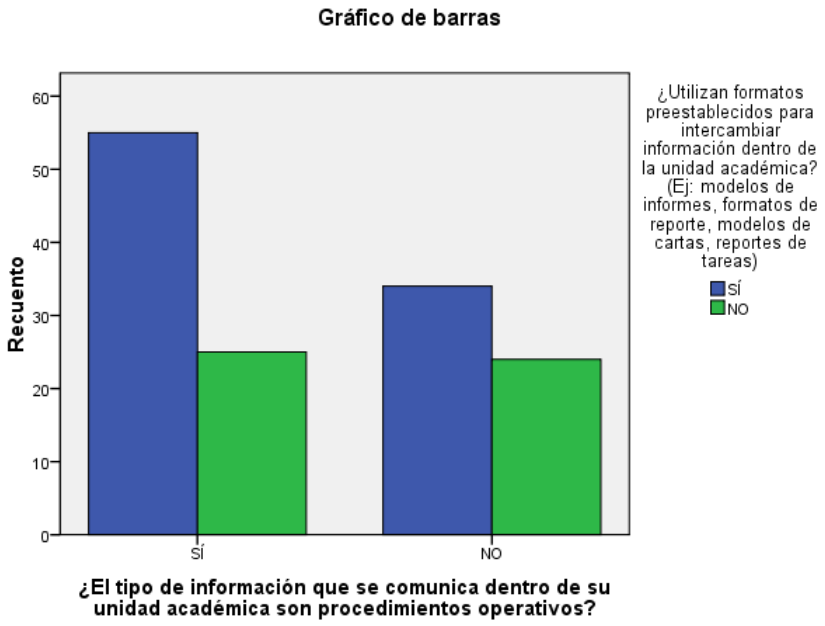

Figura 2. Cruce entre el manejo de información sobre procedimientos operativos en las comunicaciones internas y el uso de formatos preestablecidos

- Tomando en cuenta que las reuniones personales son el medio de comunicación más usado dentro de la unidad, según los resultados obtenidos a través del cuestionario con un 82,6%, se realizó un cruce con el nivel de satisfacción.

Se puede se determinar que 79 personas que representan el 57,2% de la población total encuestada están satisfechas con la forma en que se comunican los integrantes de su unidad y utilizan las reuniones personales como medio de comunicación interno, como se muestra en la tabla 18.

Tabla 18. *Cruce entre reuniones personales como canal de comunicaciones internas y el nivel de satisfacción con la forma que se comunican los integrantes de las unidades académicas*

		¿Cómo se siente con la forma en que se comunican los integrantes de su unidad académica?			
		Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	Total
¿El canal que utilizan para comunicarse dentro de su unidad académica son las reuniones personales?	SÍ	25	**79**	10	114
	NO	7	15	2	24
	Total	32	94	12	138

5.3.2. Comunicación con otras unidades académicas

- A través del cruce de preguntas se puedo obtener como resultado que 64 personas que mantienen comunicación directa con otras unidades dependientes y el Vicerrectorado en sí. Estos resultados representan un 46,3% de la muestra total encuestada y se muestran en la tabla 19.

Es importante destacar que de igual forma el 65,2% afirma mantener comunicación con el Vicerrectorado Académico.

Tabla 19. *Cruce entre comunicación con el Vicerrectorado Académico y comunicación directa con otras unidades dependientes.*

		¿Mantiene usted comunicación directa con otras unidades dependientes del Vicerrectorado Académico?		
		SÍ	NO	Total
¿Su unidad mantiene comunicación con el Vicerrectorado Académico?	SÍ	**64**	26	90
	NO	19	29	48
	Total	83	55	138

- En el cruce de la información sobre funciones de su unidad que obtuvo como resultado un 43,5% y el uso de formato preestablecidos se tiene como respuesta que 31 personas que representan el 22,4% consideran que no se utilizan dichos formatos para ese tipo de información entre las unidades académicas, según lo mostrado en la figura 3.

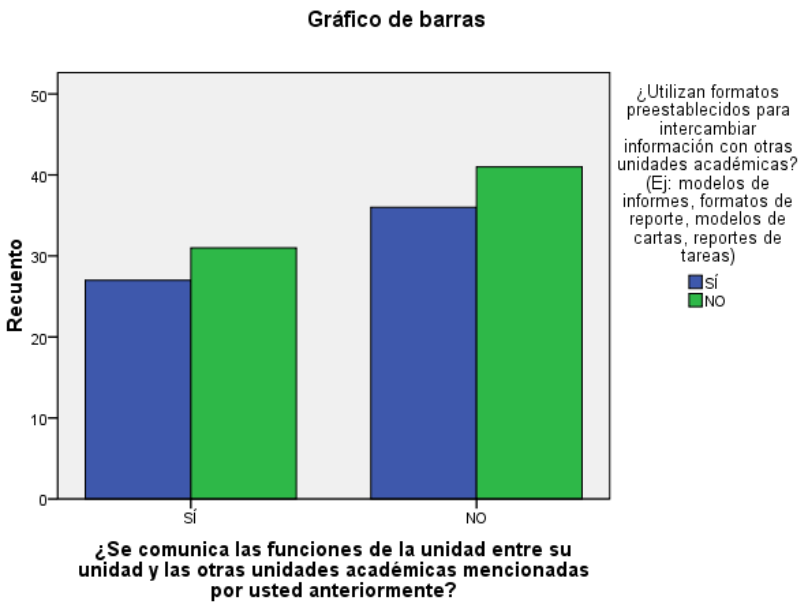

Figura 3. Cruce entre la comunicación de las funciones de su unidad hacia la Universidad y el uso de formatos preestablecidos

- Tomando en cuenta que el correo electrónico es el medio de comunicación más usado para las comunicaciones con otras unidades, según los resultados obtenidos a través del cuestionario con un 84,8%, se realizó un cruce con el nivel de satisfacción.

Se puede determinar que 78 personas, que representan el 56,5% de la población total encuestada, están satisfechas con la forma en que se comunican los integrantes de su unidad y utilizan mayormente el correo electrónico para las comunicaciones interdepartamentales, como se muestra en la figura 4.

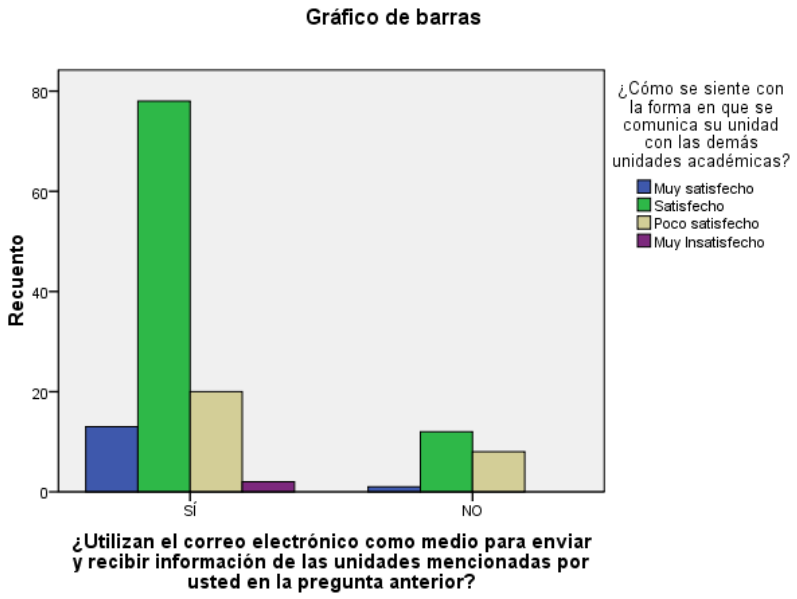

Figura 4. Cruce entre uso del correo electrónico en las comunicaciones interdepartamentales y el nivel de satisfacción

5.3.3. Comunicaciones hacia la Universidad

- A través del cruce realizado a las preguntas sobre el nivel de satisfacción sobre las comunicaciones hacia la Universidad y el mantenimiento de comunicación directa con la comunidad universitaria podemos determinar que 69 personas mantienen dicha comunicación con la Universidad están satisfechas con las comunicaciones hacia la misma, esto representa a un 50% de la población total encuestada, y se muestra el la figura 5.

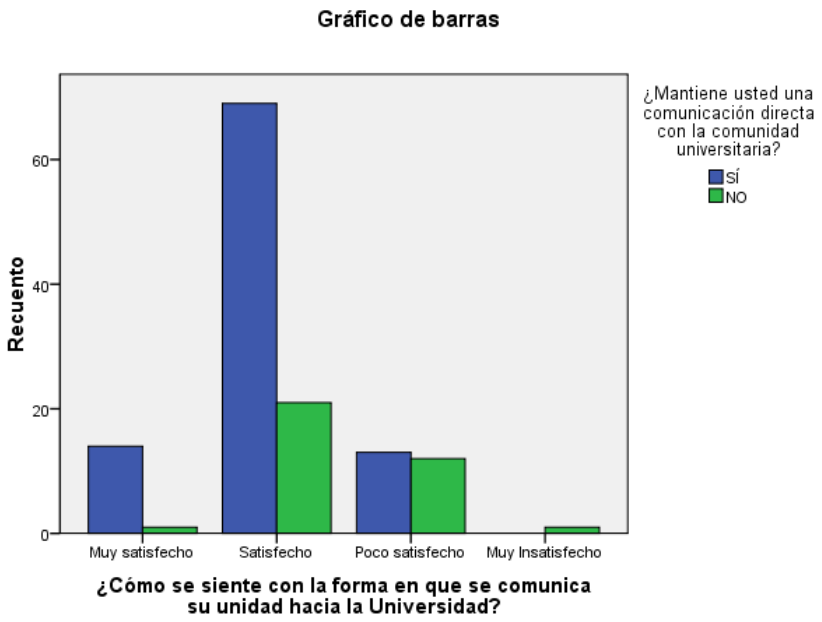

Figura 5. Cruce entre la comunicación directa con la Comunidad Universitaria y el grado de satisfacción

- Tomando en cuenta el resultado del 85,2% que afirma el uso del correo electrónico como medio de comunicación hacia la Universidad, se realizó un cruce con los esquemas que indiquen un orden de a quién acudir y se determino que 78 personas que seleccionaron el correo electrónico como canal negaron la existencia de algún esquema, como lo refleja la tabla 20.

Tabla 20. *Cruce entre el correo electrónico como medio de comunicación hacia la Universidad y la existencia de esquemas de comunicación.*

		A la hora de comunicar informaciones desde su unidad hacia la Universidad, ¿existe algún esquema que le indique un orden de a quién debe acudir?		
		SÍ	NO	Total
¿El medio utilizan para enviar y recibir información desde su unidad hacia la Universidad es el correo electrónico?	SÍ	37	**78**	115
	NO	6	14	20
	Total	43	92	135

- A través del cruce entre la información funciones de la unidad, que obtuvo como resultado un 50,0% y el uso de formato preestablecidos, se tiene como respuesta que 36 personas que representan el 26,1%, consideran que no se utilizan dichos formatos para ese tipo de información hacia la Universidad, como se muestra en la figura 6.

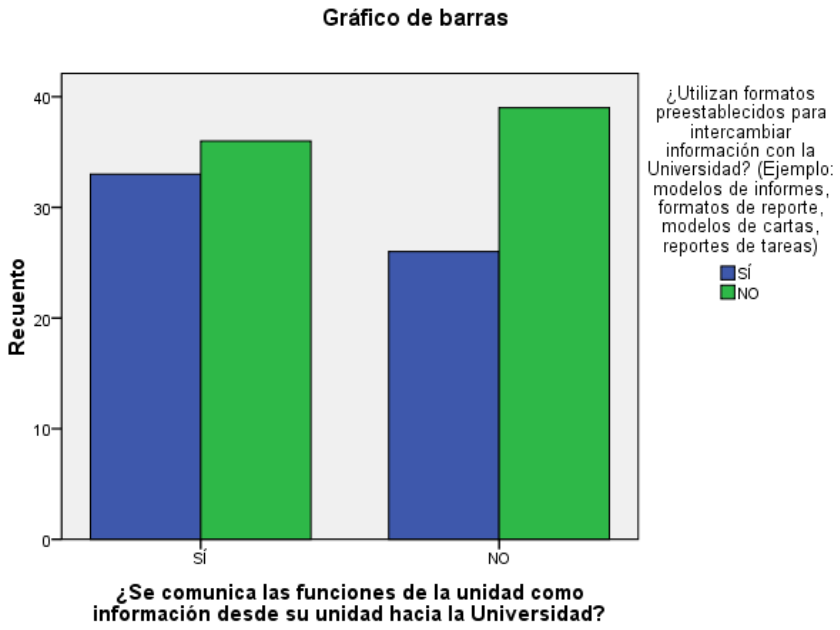

Figura 6. Cruce entre la comunicación de funciones de la unidad hacia la Universidad y el uso de formatos preestablecidos

VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Esta auditoría de comunicación al Vicerrectorado Académico de la UCAB, apoyada en la definición de Pizzolante (2004), es una herramienta de soporte para el buen manejo de las comunicaciones corporativas en cada uno de sus niveles.

Los resultados obtenidos a través de los instrumentos de investigación permiten evaluar y analizar cada uno de los elementos en un conjunto amplio de consideraciones, los cuales tienen un significado importante en la autoimagen del Vicerrectorado Académico y sus unidades.

Según Pizzolante (2004) se busca es monitorear objetivamente el manejo de las comunicaciones y reforzar la cultura corporativa, la cual es una de las mayores fortalezas que para Römer (1994) tienen las organizaciones, con la existencia de valores y objetivos.

6.1. Comunicación dentro de las unidades académicas

El manejo de las comunicaciones internas de las unidades académicas se caracteriza por la comunicación directa, debido a que se consideran las reuniones personales como el principal medio de comunicación, al igual que las reuniones grupales. Además estos departamentos tienen como fortaleza las buenas relaciones y comunicaciones entre sus integrantes.

Las entrevistas, reuniones, juntas administrativas o contactos son uno de los canales más utilizados según lo comentado por Fernández (1991),

sobre los diversos medios que pueden ser usados para las comunicaciones internas y externas de una organización.

Otro medio de comunicación considerado para las comunicaciones dentro de algunas unidades es el correo electrónico, el cual permite tener un registro y un control de la información manejada y facilita los procesos de gestión interna.

Los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos hacen referencia a que el flujo de comunicación dentro de las unidades adscritas al Vicerrectorado Académico, las facultades y los centros de investigación es descendente, debido a que fluyen desde las distintas direcciones con destino a los empleados según Goldhaber (1984).

De igual manera los directores de las unidades académicas, por desconocer sobre el tema, hicieron énfasis en la comunicación horizontal, gracias a la flexibilidad existente en las comunicaciones internas en algunos casos.

En la comunicación interna mayormente se transmiten mensajes de objetivos, funciones o instrucciones generales de la organización, y este es el caso de las unidades del Vicerrectorado Académico, las facultades y los centros de investigación, debido que los mensajes que más se comunican de manera interna son las instrucciones generales, los proyectos nuevos y los procedimientos operativos; mientras que los despidos e ingresos son los menos utilizados, según las respuestas obtenidas a través de los instrumentos.

En algunos de estos casos la comunicación es formal, con el seguimiento de las líneas del organigrama, lo cual permite dar una visión

clara de los causes de traslado de información, planeados por la Universidad (Lucas, 1997).

Los directores, empleados, profesores y becas trabajo que conforman la audiencia interna determinaron la existencia de algunas comunicaciones periódicas obligatorias. Los directores entrevistados enfatizaron en el uso de las reuniones mensuales o programadas para verificar el logro de las tareas planteadas y la determinación de nuevos objetivos.

En líneas generales audiencia interna conoce sobre el resultado de su evaluación según el 64,5% de la muestra total encuestada, este tipo de prueba es realizada por la Dirección de Recursos Humanos en su mayoría. En la caso de los directores entrevistados hicieron referencia a la importancia de dar a conocer a cada uno de sus empleados los resultados, muchos de ellos se reúnen personalmente para manejar el tema.

La comunicación interna tiene como meta principal mantener informados a los empleados y proporcionar una sensación de pertenencia hacia la organización (Pizzolante, 2004). Es importante mencionar que gran parte de los que conforman la unidades académicas son becas trabajo, los cuales según los resultados obtenidos no saben sobre el manejo de las comunicaciones dentro de su unidad académica y no son capacitados en el área, muchos de ellos no conocen la información institucional (misión, visión, valores, objetivos) de la unidad en la que trabajan, y por esta razón no existe una cultura organizacional con un sistema de significados compartidos por los miembros de la organización (Robbins, 2004).

6.2. Comunicación entre las diferentes unidades académicas

Las comunicaciones entre unidades académicas o interdepartamentales están delimitadas por los mensajes operativos, planes de acción y funciones de las unidades según los directores de las unidades investigadas, es decir, mayormente se manejan mensajes o discursos fácticos que según Bartoli (1992) son la descripción de procedimientos, información laboral, tecnologías y organización o planes de acción, los cuales brindan conocimiento a los empleados de las unidades sobre dichas operaciones y su lógica, además se puede suministrar información sobre elecciones organizativas, sociales o tecnológicas.

En este nivel de comunicación según los resultados obtenidos, un 60,1% mantiene comunicación directa con otras unidades y gran parte de las unidades investigadas tienen como audiencia clave a la oficina del Vicerrectorado Académico con un 65,2% de la muestra total estudiada, el Decanato de Desarrollo Estudiantil (52,2%) y a la Dirección General de Estudios de Postgrado (42,8%).

Estas unidades son las más reconocidas y con las que más se recibe y envía información, sin embargo no manejan formatos preestablecidos debido a la diferencias en el manejo de las comunicaciones internas por cada unidad.

Haciendo referencia a las barreras de comunicación, según Krohling (2003) aparte de las personales, el lenguaje interno de los grupos o unidades, afecta el desarrollo efectivo de las comunicaciones entre los departamentos, debido a que miembros externos a dichos grupos pueden no entender los mensajes con facilidad. Esto se ve reflejado en el manejo

individual de los formatos internos de comunicación por unidad y el manejo de identidad de cada una.

Otra barrera importante producida por los símbolos y la determinación del grado de importancia según cada unidad, son los problemas de semántica debido a que cada grupo comprende de manera diferente el significado de los diversos símbolos manejados en las comunicaciones. (Krohling, 2003).

El resultado obtenido a través del cuestionario hizo referencia en la no existencia de esquemas de comunicación con otras unidades y en general es así.

En el caso de los directores de las unidades, haciendo mención a lo que comenta Goldhaber (1984) se comunican de manera horizontal, debido a que están en el mismo nivel de autoridad en la Universidad y manejan mensajes entre ellos.

El medio de comunicación manejado principalmente para este tipo de comunicación entre las unidades académicas es el correo electrónico ya que facilita los procesos y permite llevar un registro, a lo cual muchos directores hicieron énfasis al momento de responder las preguntas de la entrevista. De igual forma utilizan el teléfono y las reuniones grupales que pertenecen al grupo de medios utilizados en las organizaciones (Fernández, 1991).

Muchas de las unidades dependientes del Vicerrectorado Académico afirman tener una comunicación directa con el mismo y tienen ciertas comunicaciones periódicas sobre la gestión y el desempeño de las unidades.

Las facultades manejan pocas comunicaciones con el Vicerrectorado Académico ya que en el caso de los decanos se comunican directamente con el Rector, esto lo afirma la Vicerrectora Silvana Campagnaro al mencionar que se deben definir un poco más las funciones de su unidad con la academia de pregrado.

Lo institutos y centros de investigación también manejan pocas comunicaciones con el Vicerrectorado por cuestiones operativas.

6.3. Comunicación hacia la Universidad

Inicial mente las unidades académicas investigadas afirman tener una comunicación directa con la Comunidad Universitaria según el 70,3% de la muestra total encuestada.

La audiencia objetiva en las comunicaciones de las unidades hacia la Universidad son los estudiantes, profesores y demás empleados que conforman la Comunidad Universitaria, que entran dentro del grupo perteneciente al público intermedio por el grado de interrelación que existe (Römer, 1994).

Las contradicciones producidas entre los diversos valores y creencias manejados por cada integrante de la Comunidad Universitaria, dan como resultado la audición selectiva (Krohling, 2003), generando la evasión de los mensajes institucionales por parte del publico objetivo, como barrera de comunicación.

Las dependencias del Vicerrectorado Académico, para este nivel de comunicación utilizan como medio principal el correo electrónico de acuerdo al 85,2% de la población encuestada, este es un medio que facilita el envío

de mensajes a larga distancia según Fernández (1991). En segunda instancia se usa la vía telefónica, la página web de la Universidad y diversos medios impresos como folletos y afiches, pertenecientes al conjunto de medios de comunicación manejados en las organizaciones.

El tipo de información manejada en su mayoría es sobre las funciones de cada una de las unidades y no se maneja ningún formato preestablecido, debido a que según la Vicerrectora Académica Silvana Campagnaro no hay un manual de comunicación institucional definido que determine los cauces de traslado de información en la Universidad (Lucas, 1997) y esto debilita los formatos y los procesos comunicacionales.

Haciendo referencia a lo mencionado por Bartoli (1992), el discurso utilizado en las comunicaciones hacia la Comunidad Universitaria es mayormente fáctico debido a que se informa sobre procedimientos y acciones desarrolladas por cada unidad, algunas de estas dependencias manejan discursos de identidad con la mención del nombre del departamento, traducido en el destino fundamental, el logo, el nombre y la misión de la unidad.

Los resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados, arrojan que el 65,5% de la población encuestada afirma la existencia de información periódica obligatoria, la cual debe ser transmitida a la Comunidad Universitaria, como en el caso de las labores realizadas o a realizar por cada una de estas unidades.

En líneas generales es satisfactoria la forma en que se comunican las unidades con la Comunidad Universitaria, pero aún no se logran los objetivos comunicacionales debido a que no se maneja una comunicación global para facilitar el manejo en las comunicaciones internas y externas (Carracosa; cp.

Losada, 1998). En líneas generales cada expresión de comunicación debe ser considerada como elemento vital para la identidad y la personalidad de la empresa (Regouby; cp. Losada, 1998).

6.4 Evaluación

El trabajo en equipo según los resultados de las encuestas y las entrevistas, es el principal valor además de los humanos, el Vicerrectorado Académico se caracteriza por las buenas relaciones con sus dependencias y tomando en cuenta la definición de valores de Bartoli (1992), podemos determinar que los estos son importantes dentro de la cultura organizacional, debido a que están relacionados con su historia, sus fundadores o las personalidades destacadas que por ella pasaron.

Sin embargo, no existe un contexto cultural común, debido a que los directores de las unidades investigadas hicieron referencia a la falta de una política de información entre los distintos actores (Bartoli, 1992). Además, algunos departamentos cuentan con misión, visión y valores definidos pero no son conocidos por los integrantes de las mismas y se pierde una de las mayores fortalezas de la Universidad que para Römer (1994) significa la cultura organizacional.

Sobre las fortalezas comunicacionales de las unidades académicas muchos de los encuestados decidieron no contestar el apartado, pero el líneas generales según las entrevistas realizadas a sus directores y los resultados conseguidos a través de las encuestas, se mencionó la buena comunicación y relación directa, sin embargo, esto trae como consecuencia la debilidad de comunicación informal, según los pocos resultados obtenidos en las encuestas.

En la evaluación del Vicerrectorado Académico, el 50% de la población encuestada omitió las preguntas que hacían referencia a este tema, sin embargo, se hizo mención a la comunicación directa como fortaleza de las unidades pero desconocen planes para potenciar la misma. Gran parte de los directores sí conoce sobre la existencia del Plan estratégico UCAB 2007- 2011 y el manejo de la comunicación institucional, pero los empleados, profesores y becas trabajo no.

Finalmente la poca respuesta obtenida de los empleados, profesores y becas trabajo, resaltó como debilidad del Vicerrectorado Académico, la poca comunicación hacia la Universidad y desconocimiento sobre la existencia de nuevos planes de gestión dentro de su unidad.

6.5. Comunicaciones del Vicerrectorado Académico

Las comunicaciones del Vicerrectorado Académico, según los resultados obtenidos por la encuesta y la entrevista realizada, internamente son muy flexibles debido a que la oficina esta conformada sólo por Vicerrectora y su asistente.

Los medios más utilizados son la conversación cara a cara, la carta y el correo electrónico, los cuales pertenecen a variedad de canales manejados en las organizaciones según Fernández (2001).

El Vicerrectorado Académico, según el portal web de la UCAB (2009) coordina y supervisa las actividades académicas de docencia, investigación y extensión en los niveles de pregrado y postgrado, es por ello que su audiencia principal son tanto sus dependencias, las facultades y los centros o institutos de investigación.

Un 65,2% de los encuestados afirmó mantener comunicaciones con el Vicerrectorado Académico, pero es muy poca la comunicación con las facultades y los centros de investigación debido a que gran parte de la población encuestada pertenece a las dependencias del mismo.

Principalmente las comunicaciones van dirigidas a sus dependencias, en especial con el Decanato de Desarrollo Estudiantil y el Centro de Investigación y Evaluación Institucional (CIEI).

La Vicerrectora Silvana Campagnaro, hizo referencia a que en las comunicaciones interdepartamentales manejan como medios principales el correo electrónico y el teléfono (Fernández, 1991) y lo afirma la población encuestada con un 84,8% para el correo electrónico y un 80,4% para el teléfono.

Los mensajes son mayormente procedimientos operativos, logros y planificación, con cierta formalidad que sigue las líneas del organigrama (Lucas, 1997).

Las comunicaciones hacia la Comunidad Universitaria son manejadas a través de discursos institucionales donde se expresan los valores, la ideología y la misión de la Universidad, esto apunta a proponer una relación cultural movilizadora (Regouby cp. Losada, 1998). De igual forma (Bartoli, 1992), en su mayoría maneja una comunicación externa operativa debido a la necesidad de interacción con el medio externo para el desarrollo de las actividades profesionales persiguiendo el logro de los objetivos del Vicerrectorado Académico.

Es necesario el manejo de una comunicación externa de notoriedad (Bartoli, 1992), con el fin de utilizar información unilateral del Vicerrectorado

Académico y dar a conocer sus labores, además de mejorar la imagen y desarrollar popularidad.

6.6. Comunicaciones de las dependencias del Vicerrectorado Académico

Dentro del conjunto de dependencias del Vicerrectorado Académico, según los resultados obtenidos de un 52,2% el Decanato de Desarrollo Estudiantil es la unidad con la que más se comunican las otras unidades, este decanato para la información manejada en el portal web de la UCAB (2009), persigue la formación integral de la juventud universitaria, en su aspecto personal y comunitario, además es el ente que coordina y facilita los procesos comunes de la Universidad.

Esta Unidad se encarga de incentivar el diálogo en la Comunidad Universitaria y cuenta con varias dependencias como la Dirección de Cultura, la Dirección de Deportes, la Oficina de Cooperación Económica, la Dirección de Pastoral, el Centro de Asesoramiento y Desarrollo Humano (CADH) y la Dirección de Proyección a la Comunidad (Folleto UCAB, s.f.)

Para el logro de sus objetivos el decanato, sus miembros se comunican de manera interna a través de reuniones personales y grupales, al igual que con sus dependencias, además del correo electrónico y el teléfono, los cuales pertenecen a grupo de medios manejados principalmente en la comunicación organizacional según Fernández (2001).

El Decanato de Desarrollo Estudiantil se caracteriza por el manejo de una comunicación transversal con la Comunidad Universitaria (Krohling, 2003), que rompe las fronteras tradicionales del tráfico de información dentro de la Universidad, debido a la comunicación directa tanto con las altas

jerarquías como con los estudiantes UCAB. En los flujos de comunicación se hacen presente los ascendentes, descendentes y horizontales en diversas áreas del organigrama organizacional.

De las dependencias pertenecientes al Decanato de Desarrollo Estudiantil, la Dirección de Cultura es la que más se comunica con las otras unidades académicas según el 35,5% de la población encuestada, la directora Jannabell Hernández mencionó que este departamento se caracteriza por el uso de medios alternativos como *Facebook*, además del correo electrónico y los diversos medios convencionales en las comunicaciones hacia la Comunidad Universitaria. Además, se encarga de administrar el uso de los espacios cerrados de la UCAB, destinados para la realización de eventos tanto de esta unidad como de las otras.

Cultura utiliza un medio informativo sobre sus eventos llamado “Cultura Express”, es una revista que permite mantener una comunicación externa de notoriedad (Bartoli, 1992), a través del uso de este medio y la participación en iniciativas culturales. Esta unidad no cuenta con un departamento de comunicaciones pero si con varios becas trabajo de comunicación social que han permitido el manejo de buenas comunicaciones con la Comunidad Universitaria y el logro de los objetivos de la dirección.

Manejan una comunicación global en el que según Carrascosa (cp. Losada, 1998), encuadra y coordina la publicidad, el marketing y la comunicación interna y externa de la dirección.

Otra dependencia perteneciente al Decanato es la Dirección de Deportes, la cual mantiene muy pocas comunicaciones con las demás unidades, debido a que sólo un 17,4% afirma mantener comunicaciones con este departamento.

El director de Deportes mencionó que la principal barrera en las comunicaciones hacia la Comunidad Universitaria es la distancia que tiene la oficina con los otros edificios pertenecientes a la UCAB, es decir, existe una barrera administrativa o burocrática según lo mencionado por Krohling (2003).

Otra Unidad importante que forma parte de las dependencias del Vicerrectorado Académico es la Dirección General de Estudios de Postgrado, la cual según el 42,8% de la población encuestada mantiene una comunicación con las otras unidades. Sin embargo la Directora Magaly Vásquez hace mención al desconocimiento de los programas de postgrado que ofrecen por parte de la Comunidad Ucabista.

Para el portal web de la UCAB (2009), esta unidad persigue la premisa de que la Universidad entiende que la docencia, la investigación y la difusión de la cultura son todas expresiones de la misión básica de educación. Es por razón que han tratado de mejorar los mensajes y los medios con los cuales se transmite a la Comunidad Universitaria la información sobre todos los servicios de docencia e investigación que facilitan dentro de sus programas de formación. Esta unidad esta en la búsqueda de conseguir el manejo de una comunicación global, donde se produzca una armonía en los mensajes y en la dirección, sin considerar a los esquemas internos y externos como totalmente independientes (kreps; cp. Lucas, 1997) y donde se manejen los discursos de identidad, personalidad, fáctico y cultural mencionados por Bartoli (1992).

Las direcciones de Biblioteca y Publicaciones UCAB son consideradas con un 39,9% y un 34,1% como otras de las dependencias del Vicerrectorado Académico con las que se comunican las demás unidades.

La Biblioteca, según lo publicado en la página web de la UCAB (2009), persigue el fortalecimiento del proceso educativo e investigativo de la Comunidad Ucabista y extiende su labor a los usuarios externos.

El Director Emilio Píriz Pérez hizo referencia al uso de la página web y el correo electrónico UCAB como medios principales de comunicación pero estos no facilitan el logro de sus objetivos, ya que inicialmente existen barreras personales de comunicación (Bartoli,1992), las cuales dependen de los valores, emociones, estados de ánimo y la personalidad de cada uno de los integrantes de la Universidad, además de los juicios de valor determinados por los estudiantes y profesores sobre la biblioteca antes de recibir la información completa, lo cual genera resultados precipitados.

De igual forma Pérez, como Director de publicaciones UCAB, mencionó barreras similares en el manejo de las comunicaciones en esta unidad, debido a que la Comunidad Universitaria en su mayoría no lee ni compra las publicaciones.

El centro de Estudios en Línea (CEL) es la dependencia más nueva del Vicerrectorado Académico y según el portal web de la UCAB (2009), derriba las barreras físicas de comunicación, permitiendo un conexión entre estudiantes y profesionales de universidades nacionales e internacionales. Sin embargo, sólo un 17,4% de los encuestados afirmó mantener comunicaciones con la unidad.

En las comunicaciones se han utilizado medios como carteleras, folletos, material POP, entre otros, en búsqueda de atenuar la invisibilidad que tiene la unidad, debido a que la mayoría de sus estudiantes son en línea.

El Director del CEL, José Gregorio De Llano, enfatizó en el uso de encuestas realizadas por el departamento para la creación de la personalidad de la dirección, que según Tejada (1987), es la vía inicial para lograr deducir la imagen.

La Oficina de Cooperación Interinstitucional forma parte de una unidad de apoyo en búsqueda del desarrollo de vínculos entre la UCAB y otras instituciones a nivel nacional e internacional. (UCAB, 2009).

Esta unidad mantiene una comunicación transversal en todos sus niveles, debido a que se mantiene una gestión más participativa e integrada que para Krohling (2003), crea condiciones para la intervención de las personas en diversas áreas y logra la interacción entre ellos, esta unidad maneja una comunicación directa con los estudiantes que se acercan en búsqueda de información sin un orden de jerarquía y con la Vicerrectora Académica sin ningún problema.

Sin embargo, debido a que gran parte de la Comunidad Universitaria desconoce su labor, la Oficina de Cooperación Interinstitucional se encuentra en el desarrollo de actividades de impulso en las comunicaciones como eventos y ferias.

6.7. Comunicaciones de las facultades UCAB

En líneas generales las facultades mantienen muy poca comunicación con el resto de las unidades académicas pertenecientes al Vicerrectorado, sin embargo, mantienen cierta comunicación con los institutos o centros de investigación pertenecientes a cada facultad.

La Facultad de Humanidades y Educación, según los resultados obtenidos, es una de las que más de comunica con otras unidades académicas, pero sólo un 33,3% de la población encuestada lo afirma.

La Decana María Elena Febres- Cordero, mencionó que su facultad realizó un plan estratégico donde se maneja la comunicación y líneas de acción desde hace un buen tiempo y con el cual han determinado la identidad y la imagen de la misma, persiguiendo la labor educativa de la Universidad bajo la visión cristiana de la vida (UCAB, 2009).

Este decanato maneja discursos de comunicación global, que según Bartoli (1992) pueden ser: de identidad donde se busca reforzar el sentimiento de pertenencia, fácticos sobre sus actividades, de personalidad con el logo de la facultad y cultural a través de los valores de la Universidad.

Esta facultad no se comunica directamente con los estudiantes de la Comunidad Universitaria en General, las escuelas son el enlace, sin embargo se ha tratado de manejar comunicaciones con los Centros de Estudiantes a través de reuniones (Fernández, 2001).

La Facultad de Ingeniería ofrece la oportunidad a los estudiantes de obtener conocimientos intelectuales profundos, con el manejo de las disciplinas básicas, humanísticas y científicas, a través de un estudio cuidadoso y prolongado (UCAB, 2009).

El Decano José Ochoa, mencionó que el decanato mantiene una comunicación directa con los estudiantes y profesores debido a la cercanía entre ellos y al manejo de sus labores, tienen una comunicación transversal donde se rompen esquemas de comunicación y se facilita la interacción de cada integrante (Krohling, 2003).

Según los resultados obtenidos a través de las encuestas, sólo un 27,5% de la población encuestada, afirmó mantener comunicación con la Facultad de Ingeniaría, lo que refleja el poco manejo de comunicación con las otras unidades académicas. Los medios más utilizados pertenecientes a los mencionados por Fernández (1991) son el teléfono y el correo electrónico, además del uso de la página web, la cual no se actualiza con rapidez debido a la falta de tiempo del decano y la falta de un grupo encargado en el área comunicacional.

La Facultad de Teología busca fortalecer la posición del saber teológico frente a las demás ciencias que conforman en pensamiento contemporáneo (UCAB, 2009).

Teología es el decanato que mantiene menos comunicación con otros departamentos por su ubicación, y debido a la distancia física ocurre una barrera comunicacional administrativa, además de las que dependen de la personalidad de cada uno de los integrantes de las otras unidades académicas y de los que integran la Comunidad Universitaria (Krohling, 2003).

6.8. Comunicaciones de los centros o institutos de investigación

Los centros o institutos de investigación pertenecientes a la UCAB, manejan muy poca comunicación en los niveles interdepartamentales y externos hacia la Comunidad Universitaria, los resultados obtenidos a través de las encuestan reflejan que son muy pocos los que mantienen comunicación directa con estos.

El Centro de Investigación y Formación Humanística, propone constituir un espacio de referencia para la creación, difusión y aplicación del

conocimiento humanístico mediante la investigación inter y transdisciplinaria (UCAB, 2009), y según el 21,0% es de este grupo el que mantiene comunicación regular con las demás unidades académicas.

Los centros o institutos de investigación tienen una imagen o identidad definida, más no transmiten mensajes institucionales que refuercen dicha imagen, además, existe una falta de cultura organizacional que según Villafañe (2002), es el ámbito de la intervención para favorecer la integración entre grupos profesionales con orígenes distintos. Estas unidades no han logrado mantener una amplia comunicación con el Vicerrectorado Académico, existe muy poca comunicación directa.

VII. CONCLUSIONES

La presente investigación manejó como problema fundamental auditar los procesos comunicacionales del Vicerrectorado Académico, en la cual se buscó identificar la audiencia, medios y mensajes manejados a través de las comunicaciones.

El Vicerrectorado Académico está compuesto por diversas dependencias, que son de vital importancia para el desarrollo de la Universidad y estas manejan las comunicaciones en vías diferentes.

Al identificar la audiencia interdepartamental se puede determinar que las tres unidades que manejan comunicaciones con las otras dependencias, facultades y centros de investigaciones son el Vicerrectorado Académico, el Decanato de Desarrollo Estudiantil y la Dirección General de Estudios de Postgrado.

La audiencia interna son todos los directores, empleados, profesores y becas trabajo que pertenecen a cada una de las unidades investigadas. La audiencia externa es la Comunidad Universitaria que está conformada por estudiantes, profesores y empleados de UCAB.

Los mensajes en líneas generales son procedimientos operativos y de funciones generales de cada una de las unidades, sólo algunas manejan formatos o estructuras en sus comunicaciones internas.

Esta auditoría logró determinar las deficiencias y oportunidades en la comunicación institucional de la Universidad, en especial del Vicerrectorado

Académico, y una de ellas es la inexistencia de un manual de comunicación, que no permite un manejo lineal de la misma, es decir, la información, identidad e imagen institucional general son transmitidas de manera diferente en cada unidad, provocando una dispersión en las comunicaciones y una ruptura en la cultura organizacional.

La Facultad de Humanidades y Educación cuenta con un plan estratégico y de gestión que maneja el área comunicacional, permitiendo una comunicación institucional definida y el logro de los objetivos generales de la Universidad, pero debido a la falta de un manual no se cumple con la administración lineal de las comunicaciones entre ésta y las otras unidades académicas.

Los medios de comunicación utilizados principalmente son el correo electrónico y el teléfono para las comunicaciones interdepartamentales y externas. Las reuniones tanto personales como grupales son manejadas para las internas y se utilizan muy poco medios de comunicación no convencionales o alternativos.

El Vicerrectorado Académico y sus dependencias tienen buenas relaciones de trabajo, no obstante es notable que la información de las labores o planes de gestión creados por el mismo no son del conocimiento de todos sus empleados, sino sólo de los directores y altos rangos de las unidades académicas.

La mayoría de las unidades académicas cuentan con becas trabajo en su equipo laboral y estos no son adiestrados para el manejo de las comunicaciones, lo cual crea una falta de conocimiento sobre los linimientos estratégicos de cada departamento.

No existe un contexto cultural común, debido a la falta de una política de información entre los distintos actores. Además, algunos departamentos cuentan con misión, visión y valores definidos pero no son conocidos por los integrantes de las mismas y se pierde una de las mayores fortalezas que puede tener la Universidad como la cultura organizacional.

Los centros o institutos de investigación no manejan una comunicación institucional definida, al igual que por falta de una determinación puntal sobre las labores del Vicerrectorado Académico, no se sienten pertenecientes al mismo, lo que genera una ruptura en la cultura organizacional de la Universidad y del Vicerrectorado.

La Vicerrectora Académica tiene una visión sobre los problemas de comunicación existentes en su unidad y en la UCAB en general, de igual forma mencionó la falta de lo que crea problemas en el manejo de las comunicaciones con las propias facultades y el sentido de pertenencia entre cada una de estas con la misma, además que establece distancia con gran parte de la Comunidad Universitaria.

Son muchas las barreras presentadas en el manejo de las comunicaciones en sus tres niveles, debido a que muchos de los mensajes trasmitidos no son elaborados con los discursos pertinentes, de acuerdo a cada uno de sus públicos, al igual que no se opera una comunicación global por gran parte de las unidades académicas.

Entre las barreras principales se pueden mencionar las personales, debido a que en el ambiente organizacional de las unidades, cada una de las personas que las integran dificultan o facilitan los procesos, según su personalidad, estado de ánimo, emociones, valores y la forma como cada individuo se comporta en determinado contexto.

Las barreras administrativas se presentan en el caso de la Facultad de Teología, el Centro de Investigación y Actualización Profesional y en cierto modo en la Dirección de Deportes debido a la distancia física de las oficinas pertenecientes a cada unidad.

El lenguaje interno de cada grupo se presenta como una barrera, ya que dificulta la efectividad de las comunicaciones con otros grupos y genera problemas de semántica, debido a que cada individuo puede comprender de manera diferente los mensajes por no manejar códigos habituales para el entendimiento.

La falta de respuestas en las preguntas sobre las fortalezas y debilidades comunicacionales de las unidades y del Vicerrectorado Académico, reflejan la poca de información en el manejo del área comunicacional del propio Vicerrectorado. Esta problemática fue mencionada como una debilidad por los que decidieron responder las preguntas.

Como fortaleza comunicacional están la buena comunicación y relación entre los integrantes de cada departamento y el trabajo en equipo como valor principal, según la población encuestada y los directores entrevistados.

En general, en muchas de la unidades existe una dicotomía entre el manejo de la comunicación interna y externa; no toman a la comunicación global como alternativa para facilitar las relaciones entre los diversos niveles comunicacionales y no definen el tipo de discurso que desean manejar, a quienes van dirigidos y con qué propósito.

Esto se ve reflejado en los pocos resultados obtenidos a través de las encuestas sobre las debilidades comunicacionales, los cuales para el

Vicerrectorado Académico mencionan como principal la poca comunicación hacia la Universidad y el desconocimiento de la existencia de nuevos planes de gestión dentro de su unidad, es decir, desconocen la existencia del Plan Estratégico 2007-2011 de la UCAB, para el cual se desarrolla este trabajo de investigación y con el que se busca lograr mejoras en seis (6) puntos clave que contribuyen al logro de los objetivos y al acercamiento de una institución ideal.

VIII. RECOMENDACIONES

Existen puntos claves determinados en el proceso comunicacional del Vicerrectorado Académico, las facultades y los centros de investigación, tomándolos como referencia es recomendable:

- La creación inicial de un manual de comunicaciones del Vicerrectorado Académico dirigido a sus dependencias, facultades y centros de investigación, el cual definirá los procesos y formatos para las comunicaciones internas, interdepartamentales y externas. Este manual permitirá puntualizar objetivos claros de comunicación, lo cual facilitará la reformulación de los planes estratégicos internos existentes en algunas unidades y la búsqueda de uniformidad en la imagen institucional.

- Crear mensajes institucionales sobre los objetivos, misión, visión y los valores que refuercen la cultura corporativa del Vicerrectorado Académico, las facultades y los centros de investigación, dirigidos a los empleados, profesores y becas trabajo de las unidades académicas.

- La elaboración de información sobre planes de gestión, lo cual permitirá el desarrollo de un lineamiento estratégico general que reafirme sus labores, potencie el sentido de pertenencia y el logro de metas planteadas por las unidades.

- La difusión de mensajes institucionales del Vicerrectorado y sus dependencias hacia la Comunidad Universitaria, a través de medios

alternativos y con un discurso de identidad que permita reforzar el sentido de pertenencia en la Comunidad Ucabista y el conocimiento sobre las diversas unidades.

- Utilizar medios de comunicación más directos con la Universidad en general, como eventos donde se muestren las labores de las unidades y a su vez se contraste con alguna actividad que permitirá la ruptura de barreras entre el Vicerrectorado Académico y los estudiantes, profesores y empleados UCAB.

- Crear una revista o boletín impreso o electrónico como medio de comunicación masivo, donde se manejen los diversos temas relacionados con las dependencias del vicerrectorado, las facultades y los centros de investigación. Esto permite la unificación de la comunicación institucional y produce enlaces con la Comunidad Universitaria.

- Definir un grupo o departamento encargado para el manejo de las comunicaciones y que apoye la actualización de información de cada unidad para los diversos medios utilizados, en especial la página web, la cual ayudará a dar a conocer un poco más al Vicerrectorado en la Comunidad Universitaria.

- La creación de un comité de crisis dentro del Vicerrectorado Académico que permita elaborar un manual en el cual se definan voceros, mensajes y posibles acciones a ser tomadas, debido a la situación del país ya que el Vicerrectorado es el ente suplente al Rectorado.

- Capacitar a cada uno de los empleados, en especial a lo becas trabajo, sobre el manejo de las comunicaciones en sus diversos niveles para romper ciertas barreras de comunicación.

- Crear diversos mensajes claves, los cuales permiten la unificación de los objetivos de las unidades académicas y tienen acceso a las diversas audiencias objetivas.

- Definir las labores del Vicerrectorado Académico con respecto a la academia de pregrado y los diversos centros o institutos de investigación. Esto permitirá mejoras en las comunicaciones entre estas unidades y el logro de las actividades académicas de docencia, investigación y extensión para los niveles de pregrado y postgrado, lo cual esta definido como labor principal del Vicerrectorado.

- Crear un comité de comunicación e información que esté integrado por un representante de cada unidad, el cual se encargue de actualizar la información y los mensajes transmitidos en los diversos medios, en especial la página web. Esto permite mantener al día los mensajes transmitidos hacia la Comunidad Universitaria.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Fuentes Bibliográficas

- Balestrini, M. (2002). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. Caracas: BL Consultores y Asociados. Servicio Editorial.

- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona: Editorial Paidós.

- Fernández, C. (1991). *La Comunicación en las Organizaciones.* (1era Edición). México: Editorial Trillas, S.A.

- Goldhaber, G. (1984). *Comunicación Organizacional*. (1era Edición). México: Editorial Diana.

- Hernández R, Fernández, C y Baptista, P. (1991) *Metodología de la Investigación.* (1ra edición*)*. México: Editorial Mc Graw – Hill.

- Hernández R, Fernández, C y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Mc Graw – Hill.

- Kerlinger, F. y Lee, F. (2002). *Investigación del Comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. (4ta Edición). México: Mc Graw Hill.

- Kotler, P. y Armstrong, G. (2006). *Marketing*. (Décima Edición). Madrid: Pearson Prentice Hall.

- Krohling, M. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. (4ta Edición). Brasil: Summus Editorial.

- Losada, A. (1998). *La Comunicación Institucional en la Gestión del Cambio.* Salamanca: Publicaciones Universidad Pontifica.

- Lucas, A. (1997). *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones.* Barcelona: Bosch Casa Editorial.

- Pizzolante, I. (2004). *El Poder de la Comunicación Estratégica.* Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (Décima Edición). México: Pearson Educación.

- Römer, M. (1994). *Comunicación Global: El Reto Gerencial.* Caracas: Editorial UCAB.

- Tejada, L. (1987). *Gestión de la Imagen Corporativa: Creación y Transmisión de la Identidad de la Empresa*. Colombia: Editorial Norma.

- Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

- Villafañe, J. (2002). *Imagen Positiva: Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Tesis de Grado

- Acuña y Oropeza (2009). *Auditoría de Comunicación del Vicerrectorado Administrativo de la Universidad Católica Andrés Bello.* Trabajo de Grado para optar al Título de Comunicación Social Mención Comunicaciones Publicitarias, Escuela de Comunicación Social, Universidad Católica de Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Fuentes Legales

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

Folletos

- Plan Estratégico 2007-2011. (2009, Febrero). *Estrategia UCAB.* (1ra Edición). Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

- Decanato de Desarrollo Estudiantil. (s.f). *Decanato de Desarrollo Estudiantil.* Caracas: Publicaciones UCAB.

- Biblioteca UCAB. (s.f). *Biblioteca UCAB*. Caracas: Publicaciones UCAB.

Fuentes Electrónicas

- Universidad Católica Andrés Bello. (2009). Historia. Recuperado en Enero 20, 2009, de http://www.ucab.edu.ve/historia.1854.html

- Universidad Católica Andrés Bello. (2009). La UCAB. Recuperado en Enero 20, 2009, de http://www.ucab.edu.ve/la-ucab.1885.html.

- Universidad Católica Andrés Bello. (2009). Centro de Derechos Humanos. Recuperado en Enero 20, 2009, de http://www.ucab.edu.ve/cddhh.html.

- Universidad Católica Andrés Bello. (2009). Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales. Recuperado en Enero 20, 2009, de http://www.ucab.edu.ve/iies.html.

- Universidad Católica Andrés Bello. (2009). Instituto de Investigaciones Históricas. Recuperado en Enero 20, 2009, de http://www.ucab.edu.ve/iih.html.

- Universidad Católica Andrés Bello. (2009). Instituto de Investigaciones Jurídicas. Recuperado en Enero 20, 2009, de http://www.ucab.edu.ve/iij.html

- Universidad Católica Andrés Bello. (2009). Centro de Investigación y Evaluación Institucional. Recuperado en Enero 20, 2009, de http://www.ucab.edu.ve/InicioCIEI.html.

- Universidad Católica Andrés Bello. (2009). Centro de Investigación de la Comunicación. Recuperado en Enero 20, 2009, de http://www.ucab.edu.ve/inicio_cic.html.

- Universidad Católica Andrés Bello. (2009). Centro de Investigación y Desarrollo de la Ingeniería. Recuperado en Enero 20, 2009, de http://www.ucab.edu.ve/cidi.html.

- Universidad Católica Andrés Bello. (2009). Centro de Investigación y Formación Humanística. Recuperado en Enero 20, 2009, de http://www.ucab.edu.ve/cifh.html.

- Universidad Católica Andrés Bello. (2009). Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Recuperado en Enero 20, 2009, de http://www.ucab.edu.ve/inicio.258.html.

- Universidad Católica Andrés Bello. (2009). Facultad de Derecho. Recuperado en Enero 20, 2009, de http://www.ucab.edu.ve/derecho.html.

- Universidad Católica Andrés Bello. (2009). Facultad de Humanidades y Educación. Recuperado en Enero 20, 2009, de http://www.ucab.edu.ve/inicio.289.html.

- Universidad Católica Andrés Bello. (2009). Facultad de Ingeniería. Recuperado en Enero 20, 2009, de http://www.ucab.edu.ve/inicio.320.html.

- Universidad Católica Andrés Bello. (2009). Facultad de Teología. Recuperado en Enero 20, 2009, de http://www.ucab.edu.ve/inicio.336.html.

- Universidad Católica Andrés Bello. (2009). Vicerrectorado Académico. Recuperado en Enero 20, 2009, de http://www.ucab.edu.ve/inicio.939.html.

- Universidad Católica Andrés Bello. (2009). Centro de Estudios en Línea. Recuperado en Enero 20, 2009, de http://www.ucab.edu.ve/informacion-general.3366.html.

- Universidad Católica Andrés Bello. (2009). Dirección General de Estudios de Postgrado. Recuperado en Enero 20, 2009, de http://www.ucab.edu.ve/iniciopostgrado.html.

- Universidad Católica Andrés Bello. (2009). Decanato de Desarrollo Estudiantil. Recuperado en Enero 20, 2009, de http://www.ucab.edu.ve/InicioDDE.html.

- Universidad Católica Andrés Bello. (2009). Oficina de Cooperación Interinstitucional. Recuperado en Enero 20, 2009, de http://www.ucab.edu.ve/cooperacion.html.

- Universidad Católica Andrés Bello. (2009). Biblioteca. Recuperado en Enero 20, 2009, de http://www.ucab.edu.ve/inicio.947.html.

- Universidad Católica Andrés Bello. (2009). Publicaciones UCAB. Recuperado en Enero 20, 2009, de http://www.ucab.edu.ve/publicaciones1.html.

- Universidad Católica Andrés Bello. (2009). Centro Internacional de Actualización Profesional. Recuperado en Enero 20, 2009, de http://www.ucab.edu.ve/CIAP1.html.