

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

**AUDITORÍA DE COMUNICACIONES INTERNAS AL DECANATO DE
HUMANIDADES Y EDUCACIÓN DE LA UCAB, DESDE SUS ESCUELAS**

Autor:

Nathasha Karina FERNÁNDEZ ACOSTA

Tutor Académico: Lic. Karla Alayón

Tutor Empresarial: Lic. Carlos Calatrava

Caracas, Septiembre 2009



A mi abuela Rufina Morgado, quien me acompaña en mis recuerdos, en cada paso que doy y porque siempre quiso verme con toga y birrete. Ese día estará conmigo.

Dios la tenga en su gloria.

A mi mamá, Corina Acosta Morgado, porque desde el principio de la carrera me ha exigido no menos que la excelencia, y sobre todo la eficiencia en cualquier labor de la que me ocupe.

A mi papá, Delfino Fernández Da Silva, por ser mi acompañante diario en medio de mi estrés y por financiar los materiales, copias y libros necesarios para la realización de este trabajo.

A mi hermano Daniel Fernández, para que no olvide lo que la perseverancia logra.

A mi prima, Katherine Moreno Acosta, por su ayuda cuando se la pedí.

A mi pequeño hermano, Abel Guzmán Acosta, por alegrarme los días con sus llamadas telefónicas y con sus ocurrencias.

A mi novio, Isaías Blanco Santana, por estar allí cada día, por motivarme, por alegrarme los días grises, por su ayuda incondicional.

LOS AMO.



AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en primer lugar a Dios por guiar mis pasos hacia la consecución de mis propósitos. En segundo lugar, quiero agradecer los valores que mi abuela Rufina Morgado sembró en mí, siguiendo los mandamientos que Jesucristo dejó al mundo. Ella dedicó su corta vida a sus hijos y, sobre todo a sus nietos. Sus valores son mi bandera. A mi mamá, la doctora Corina Del Carmen Acosta Morgado, por su constancia para enseñarme a ser responsable y a realizar mis obras con la mayor ética posible, de la manera más correcta, sin descuidar la importancia de la motivación materna.

A mi papá, Delfino Fernández Da Silva, porque sin él esta investigación hubiese sido mucho más difícil de realizar en cuanto a financiación, tiempo y calidad. Por enseñarme que sin trabajo no existen logros que celebrar y disfrutar. Quiero agradecer a mi tutora académica, la licenciada Karla Alayón, quien supo disponer y administrar el tiempo necesario para guiarme en cada paso hacia el cumplimiento del objetivo planteado en esta investigación, y de quien recibí la mejor disposición y profesionalismo para la corrección y arreglo de cada detalle. Es mi primera tutora, pero, desde ya, la considero como la mejor, porque logró que en tan poco tiempo la admirase tanto.

A mi tutor empresarial, el licenciado Carlos Calatrava, quien me recibió en su oficina, repleta de muchos papeles y de libros que sin duda le han dejado el conocimiento y la inteligencia para orientarme en momentos de estrés e indecisiones respecto a cuestiones del proyecto. También agradezco a mi novio, Isaías Blanco, y a mi prima hermana, Katherine Moreno, sin cuya colaboración con esas pequeñas tareas, largas en tiempo, hubiese sido más obstaculizada la entrega de esta investigación. Los amo y agradezco con toda el alma el tiempo que me dedicaron.



Quiero agradecer, además, al profesor Jorge Ezenarro por su disposición en todo momento; en los pasillos de la Universidad o tomándose un chocolate caliente. Agradezco la ayuda de Nacho y Aleida, empleados de la Escuela de Psicología de la UCAB, lugar donde me recibieron con una sonrisa, con su apoyo y con su colaboración.

Por último, agradezco a la licenciada Vanessa Peña, con cuya ayuda en la lectura de este proyecto pude corregir algunos detalles.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	15
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1. Justificación.....	20
2. Delimitación del propósito de la investigación.....	21
3. Objetivo general de la investigación.....	22
• Objetivos específicos.....	25
4. Antecedentes de investigación.....	26
	27
	28
	29
II. MARCO CONCEPTUAL	29
1. Organizaciones	30
1.1 Organizaciones exitosas.....	31
1.2 La organización como un sistema.....	33
Subsistema.....	35
1.3 Gerencia de una organización.....	37
Calidad en la gestión organizacional.....	38
1.4 Decodificación del entorno organizacional.....	39
	40
	40
	41
	42
	43
	44
	44
	45
2. Imagen organizacional e identidad corporativa	46
Atributos de la imagen interna.....	47
	47
3. Cultura corporativa y personalidad de las organizaciones	48
3.1 Auditoría de cultura organizacional.....	49
3.2 Valores organizacionales.....	50
3.2.1 Administración de valores organizacionales.....	52
3.2.2 Comunicación de valores.....	53
3.3 Importancia de una cultura organizacional saludable.....	54
	56
4. Comunicación organizacional	58
	58



4.1	Funciones de la comunicación organizacional.....	59
4.1.1	Función según las formas de comunicación.....	60
4.1.2	Éxito de la comunicación organizacional.....	61
4.2	Canal o medio: parte esencial del proceso de comunicación.....	62
4.3	Comunicación y cultura organizacional.....	63
4.4	Comunicación interna.....	64
4.4.1	Gestión de la comunicación interna.....	64
4.4.2	Comunicación del clima organizacional interno.....	65
4.4.3	Administración de los medios de comunicación internos.....	65
4.4.4	Tipología de los medios de comunicación internos.....	66
4.5	Comunicación externa.....	66
4.6	Comunicación interpersonal en las organizaciones.....	67
	Características de la comunicación interpersonal.....	67
4.7	Comunicación formal e informal.....	68
4.8	Barreras de comunicación.....	69
4.9	Flujos de comunicación en las organizaciones.....	70
4.9.1	Comunicación vertical.....	71
4.9.1.1	Comunicación vertical descendente.....	72
4.9.1.2	Comunicación vertical ascendente.....	73
4.9.2	Comunicación horizontal.....	74
4.9.3	Comunicación transversal.....	75
4.9.4	Funciones de la comunicación según su flujo.....	76
4.10	Comunicación Global.....	76
4.10.1	Discurso de identidad.....	78
4.10.2	Discurso de personalidad.....	79
4.10.3	Discurso fáctico.....	79
4.10.4	Discurso cultural.....	79
5.	La institución universitaria.....	80



5.1	Personalidad institucional.....	80
5.2	Comunicación institucional.....	83
5.3	Objetivos de la comunicación en las instituciones.....	87
5.4	Las universidades y la sociedad actual.....	88
5.5	Plan estratégico institucional.....	88
5.6	Lineamientos estratégicos.....	89
5.7	Marketing de servicios.....	90
5.8	Comunicación de marketing en las instituciones.....	91
6.	Auditoría de comunicaciones.....	92
6.1	Tipos de auditoría de comunicaciones.....	92
6.1.1	Auditoría de comunicación interna.....	99
6.1.2	Auditoría de comunicación externa.....	100
6.2	Importancia de la auditoría de comunicaciones.....	100
6.3	Audiencias Clave.....	102
6.4	Empleados	102
III.	MARCO REFERENCIAL	102
1.	La Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).....	104
1.1	La UCAB y su historia.....	105
1.2	Proyecto Educativo Común de la Compañía de Jesús.....	106
1.3	Sede principal.....	
1.4	Sustento económico.....	
1.5	Objetivos.....	110
1.6	Misión.....	110
1.6.1	La misión de servicio de la Universidad Católica.....	111
1.6.2	En búsqueda de la calidad y la excelencia.....	111
1.6.3	Compromiso de la Universidad con la historia de la sociedad.....	113
1.7	Estructura organizacional.....	114



1.8 Organigrama UCAB.....	124
1.9 Asociaciones.....	126
	136
2. La Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB.....	140
2.1 Reseña histórica.....	141
2.2 Sede principal.....	142
2.3 Distribución del equipo de trabajo en la Facultad.....	143
2.4 Organigrama de la Facultad de Humanidades y Educación.....	143
2.5 Logo de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB.....	144
2.6 Lineamientos Estratégicos.....	145
2.7 Plan Estratégico y objetivos.....	146
	151
	152
	155
	160
	173
	174
IV. MARCO METODOLÓGICO	
	180
1. Objetivo General.....	186
Objetivos específicos.....	192
	199
	207
2. Formulación del problema.....	
3. Tipo de investigación.....	245
4. Diseño de la investigación.....	248
5. Sistema de variables.....	261
6. Operacionalización de las variables.....	
Cuadro técnico-metodológico.....	
7. Instrumentos para la recolección de la información.....	
7.1 Selección y diseño.....	
7.2 Validación.....	
7.3 Ajustes.....	
8. Plan operativo de muestreo.....	
8.1 Definición de la población de interés.....	
8.2 Marco muestral.....	
8.3 Selección del método de muestreo.....	



8.4 Tamaño y elementos de la muestra.....

9. Método de recolección de datos.....

9.1 Logística del trabajo de campo y recolección de datos.....

V. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS (DIAGNÓSTICO)

1. Codificación y vaciado de datos.....

2. Descripción de resultados de las entrevistas.....

3. Descripción de resultados de las encuestas.....

3.1 Datos sociodemográficos.....

3.2 Resultados de las preguntas comunes a profesores, estudiantes
y empleados.....

3.3 Resultados de las preguntas realizadas sólo a profesores.....

3.4 Resultados de las preguntas realizadas sólo a estudiantes.....

3.5 Resultados de las preguntas realizadas sólo a empleados.....

4. Análisis de los resultados.....

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones.....

2. Recomendaciones.....

VII. BIBLIOGRAFÍA.....

VIII. ANEXOS EN CD



ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

CUADROS

Cuadro 1. <i>Tipología de los medios de comunicación en las organizaciones.....</i>	49
	62
Cuadro 2. <i>Cuadro de Funciones de la comunicación en contextos relacionales.</i>	126
Cuadro 3. <i>Cuadro técnico-metodológico: Operacionalización de las variables...</i>	99

FIGURAS

	103
Figura 1. <i>Organigrama de la Universidad Católica Andrés Bello.....</i>	159
	159
Figura 2. <i>Organigrama de la Facultad de Humanidades y Educación (UCAB)...</i>	
Figura 3. <i>Formas de la asimetría.....</i>	
Figura 4. <i>Formas de la curtosis.....</i>	



ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

TABLAS

Datos sociodemográficos	174
Tabla 1. <i>Distribución de frecuencia y porcentaje por rol (todos).....</i>	174
Tabla 2. <i>Distribución de frecuencia y porcentaje por sexo (todos).....</i>	175
Tabla 3. <i>Distribución de frecuencia y porcentaje por Escuela (todos).....</i>	176
Profesores	177
Tabla 4. <i>Distribución de frecuencia y porcentaje: Tiempo en que labora.....</i>	178
Tabla 5. <i>Distribución de frecuencia y porcentaje: Años como profesor.....</i>	179
Empleados	179
Tabla 6. <i>Distribución de frecuencia y porcentaje: Tiempo en que trabaja.....</i>	179
Tabla 7. <i>Distribución de frecuencia y porcentaje: Años de servicio.....</i>	179
Estudiantes	180
Tabla 8. <i>Distribución de frecuencia y porcentaje: año o semestre.....</i>	177
Tabla 9. <i>Distribución de frecuencia y porcentaje: turno en que cursa la carrera</i>	178

GRÁFICOS

Gráfico 1. <i>Distribución Académica y Curricular por cada Escuela de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad Católica Andrés Bello para el período 2006-2007, 2007-2008 Y 2008-2009.....</i>	181
Profesores	181
Gráfico 2. <i>Distribución de frecuencia y promedio de edad.....</i>	182
Empleados	183
Gráfico 3. <i>Distribución de frecuencia y promedio de edad.....</i>	183
Estudiantes	184
Gráfico 4. <i>Distribución y promedio de edad.....</i>	184



Distribución de frecuencias y porcentajes

	185
Distribución de frecuencias y porcentajes	
Preguntas comunes a profesores, estudiantes y empleados	186
Gráfico 5. <i>¿En qué medida se siente usted identificado con la UCAB?.....</i>	187
Gráfico 6. <i>¿En qué medida se siente usted identificado con su Escuela?.....</i>	
Gráfico 7. <i>¿En qué medida se siente usted identificado con la Facultad?.....</i>	187
Gráfico 8. <i>¿En qué medida se siente usted identificado con sus voceros?.....</i>	188
Gráfico 9. <i>¿Conoce usted el nombre del (la) Director (a) de su Escuela?.....</i>	
Gráfico 10. <i>¿Conoce usted el nombre del Decano (a) actual de la Facultad?....</i>	189
Gráfico 11. <i>¿Conoce el logo de la Facultad de Humanidades y Educación?.....</i>	
Gráfico 12. <i>¿Le gustaría ver ese logo en los avisos oficiales de su Escuela?.....</i>	
Gráfico 13. <i>¿Le gustaría distinguir con facilidad todos los afiches, avisos y publicidades de su Facultad?.....</i>	190
Preguntas realizadas sólo a profesores	191
Gráfico 14. <i>¿En qué medida conoce usted el contenido del Plan Estratégico que actualmente desarrolla la Facultad?.....</i>	
Gráfico 15. <i>¿Quién le comunica a usted las informaciones académicas-institucionales?.....</i>	192
Gráfico 16. <i>¿Quién le comunica a usted las informaciones de actividades culturales y deportivas de las Escuelas de la Facultad?.....</i>	193
Gráfico 17. <i>¿Quién le comunica a usted información acerca de los trabajos de ascenso?.....</i>	194
Gráfico 18. <i>Valoración de los medios de comunicación empleados en la Facultad.....</i>	195
Gráfico 19. <i>¿Qué tipo de información espera recibir de sus superiores aparte de la académica-institucional?.....</i>	196



Gráfico 20. <i>¿El personal administrativo de su Escuela se comunica según las jerarquías de cargo o independientemente de estas?.....</i>	197
Preguntas realizadas sólo a estudiantes	198
Gráfico 21. <i>¿Se identifica con los valores de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB?.....</i>	
Gráfico 22. <i>¿Quién le comunica a usted las informaciones académicas-institucionales?.....</i>	199
Gráfico 23. <i>¿Quién le comunica a usted información acerca de las actividades culturales y deportivas que realizan las Escuelas de la Facultad?.....</i>	200
Gráfico 24. <i>A su juicio. ¿Siente que se toma en cuenta su opinión dada en las evaluaciones de profesores?.....</i>	200
Gráfico 25. <i>Según su juicio. ¿El Decanato de Humanidades y Educación promoció sus actividades de manera muy deficiente, deficiente, eficiente o muy eficiente?.....</i>	201
Gráfico 26. <i>Valore del 1 al 6 el medio de comunicación que prefiere para enterarse de la información académica-institucional.....</i>	201
Gráfico 27. <i>¿Ha recibido información por parte de los directivos y superiores de su Escuela acerca de valores, ética y moral?.....</i>	202
Preguntas realizadas sólo a empleados (secretarias y personal obrero)	204
Gráfico 28. <i>¿En qué medida conoce usted los objetivos actuales que se desarrollan en la Facultad?.....</i>	205
Gráfico 29. <i>A su juicio, las cinco Escuelas de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB en la sede Caracas están muy unidas: ¿cierto o falso?.....</i>	205
Gráfico 30. <i>A su juicio. ¿El Decanato de Humanidades y Educación UCAB promoció sus actividades de manera: muy deficiente, deficiente, eficiente o muy eficiente?.....</i>	206
Gráfico 31. <i>¿Quién le comunica a usted las informaciones institucionales?.....</i>	
Gráfico 32. <i>¿Quién le comunica a usted las informaciones de actividades culturales y deportivas que realizan las Escuelas de la Facultad?.....</i>	



Gráfico 33. *¿Con qué frecuencia utiliza el correo UCAB?.....*

Gráfico 34. *Medio de comunicación que prefiere para enterarse de información académica-institucional.....*

Gráfico 35. *¿Qué tipo de información espera recibir de sus superiores aparte de la académica-institucional?.....*

Gráfico 36. *¿En la Escuela en la que usted trabaja, ¿el personal administrativo se comunica según las jerarquías de cargo o independientemente de estas?...*

Gráfico 37. *¿Cómo evalúa la relación que tiene con su inmediato superior?.....*

Gráfico 38. *¿Cómo evalúa las relaciones laborales (clima de trabajo) dentro de su Escuela?.....*



INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas están inmersas en un proceso de cambio que quizá sea demasiado veloz para los tiempos que le son propios. Algunos autores entendidos en la materia, como Fernández L. (2007) y Losada (1998), sostienen que es necesario que los responsables de estos organismos asuman la real utilidad de nuevas herramientas que, como el marketing, contribuyen a mejorar la gestión institucional y coadyuvan al proceso de cambio.

En este sentido, Fernández C. (2006) afirma que las herramientas comunicacionales optimizan el clima laboral y que muchos problemas organizacionales se solventarían, simplemente, potenciando la comunicación entre sus miembros. Esto no consiste en incorporar nuevos medios de comunicación o en desarrollar revistas o boletines, sino en un verdadero cambio de actitud hacia lo que supone la comunicación. Ningún boletín interno puede solucionar los problemas comunicativos derivados de un inadecuado ambiente de trabajo, pero, como aclara Fernández L. (2007), podría ayudar a prevenir determinados climas laborales que se generan a veces por una información que no fluye debidamente.

Para que una organización desempeñe sus funciones con éxito es fundamental cuidar sus comunicaciones, ya que son el cimiento sobre el cual se construye la toma de decisiones, cuya rapidez es primordial frente a las situaciones de contingencias y cambios tan comunes en el mundo globalizado de hoy. En los últimos diez años, la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) en los últimos años se ha establecido una serie de desafíos relacionados con los problemas inherentes a la sociedad, con la cual tiene un compromiso moral.

Partiendo del servicio que ofrece como institución educativa, busca afrontar dichas dificultades procurando siempre calidad y efectividad en el cumplimiento de su misión. El Decanato de Humanidades y Educación de la UCAB funciona como un subsistema dentro del gran sistema organizacional que forma la Universidad. Allí, la comunicación interna permite poner en común el conocimiento que genera



la actividad cotidiana de toda la organización, posibilitando a sus miembros el intercambio de experiencias e información, la toma de decisiones y la convivencia.

Sin embargo, en casi todas las instituciones la mayor parte de los mensajes son de carácter descendente, los cuales, según Fernández L. (2007), son aquellos que van desde los directivos hacia los niveles inferiores del organigrama. Esto ocasiona problemas y barreras relacionados con el flujo libre de la comunicación, que debe propiciar la retroalimentación para lograr entendimiento en la organización y la consolidación de la identidad institucional.

Para evaluar el estado de las comunicaciones dentro un organismo es necesario realizar periódicamente una auditoría de comunicaciones internas, que permita conocer sus características y tomar decisiones acertadas. El que una organización se enfoque y se desarrolle hacia el cumplimiento de sus objetivos dependerá de que todos sus integrantes conozcan, de manera integral, hacia dónde se dirige y cuál es su razón de ser. Esto sólo se logra al mantener una comunicación saludable, eficiente, eficaz y efectiva al crear una identidad fuerte y una imagen positiva frente a todos los públicos de la institución.

Por ello, el objetivo de esta investigación consiste en presentar un diagnóstico del estado actual de las comunicaciones emitidas por el Decanato de Humanidades y Educación de la UCAB a sus audiencias internas, abarcando las cinco Escuelas que lo conforman en la sede principal de la Universidad en Montalbán- La Vega, Caracas.



I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. *Justificación*

Lo que define a la Universidad como empresa educativa es el hecho de ser una organización compuesta por personas que tienen claros objetivos orientados a la calidad y el crecimiento. Asumirse como tal y aceptar las herramientas de las que otras instituciones se valen le permitirá brindar su servicio en las mejores condiciones posibles. Los desafíos que significan para una organización sobrevivir a los cambios y problemas de la sociedad de hoy, la obliga a responder de una manera firme, concreta y con propuestas válidas.

Para ello, el primer paso es identificar las actitudes implican error pues conducen al deterioro organizacional, afectando el servicio que ofrece y la organización propiamente dicha. Estar preparados para competir con lealtad supone creer en aquellas herramientas que permiten una mejor gerencia institucional, y las auditorías comunicacionales son una de ellas. Todo organismo que se proponga sobrevivir en el mundo actual requiere encontrar las pistas que la lleven a ser cada día más eficiente, efectiva y eficaz con el cumplimiento de su misión.

Dado lo anterior, la investigadora de esta tesis manifiesta estar de acuerdo con Fernández C. (et al. 2006) cuando afirma que una organización que se solaza en sus triunfos se vuelve autocomplaciente, y con ello su rendimiento cae irremediabilmente. Una organización exitosa es aquella cuya gerencia se encarga de mantener y velar por el fortalecimiento de la identidad corporativa, la conciencia de la filosofía empresarial y el conocimiento de los objetivos institucionales por parte de cada una de las personas que integran el organigrama.



Sólo así podrá afrontar con firmeza los desafíos y constantes cambios de la sociedad en la que está inmersa.

La Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) es una institución de educación superior que comparte los valores de la Iglesia Católica Venezolana, y que ha sido encomendada a la Compañía de Jesús. Uno de sus objetivos más importantes, según su Estatuto Orgánico (2002), es servir a la Nación, en lo cual le corresponde colaborar en la orientación de la vida del país mediante su contribución doctrinaria en el esclarecimiento de los problemas nacionales.

Para el cumplimiento de sus propósitos, la gerencia de la Universidad debe conocer el estado de la comunicación que se desarrolla dentro de dicha organización. Desde su interior se proyecta la imagen, positiva o negativa, hacia el público exterior, al que la Universidad Católica pretende ofrecer un servicio de calidad, en el cual se aniden los valores necesarios para contrarrestar los bemoles de la sociedad actual.

Realizar auditorías de comunicaciones internas en cada una de las facultades, sedes y centros de la comunidad ucabista permite conocer los procesos ideales para evaluar las iniciativas comunicacionales que se llevan a cabo en el seno de la organización, y la percepción que las audiencias internas se forman sobre los mensajes emitidos desde la gerencia de la empresa. La Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB es la más grande en cuanto a la cantidad de Escuelas que la conforman, el personal administrativo y los estudiantes. Por tal motivo, la meta de esta investigación es revelar el estado de las comunicaciones internas de la Facultad presenta en su sede Montalbán- La Vega, Caracas.

Hoffman y Bateson (2002) sostienen que la posibilidad de crear respeto y orgullo por la capacidad de la institución no termina con la promoción en el exterior, sino que comienza en el interior de la organización. De esta forma se puede generar una imagen profesional en beneficio del personal de la empresa, lo que puede ser tan importante como promover la imagen ante los clientes últimos,



que en este caso son los estudiantes. La incapacidad para comunicarse debidamente con el personal de la empresa se evidencia en muchas organizaciones, y no tarda en opacar todos esfuerzos comunicacionales para proyectar un programa de calidad.

Uno de los objetivos más importantes de la motivación y el liderazgo empresariales es convertirse en el estímulo para que la mejora continua se convierta en una autoexigencia que obligue a las organizaciones a ser más eficientes y productivas. De esta manera, las organizaciones pueden perseguir metas cada día más ambiciosas que le hagan aparecer ante la sociedad como una institución activa, competitiva y eficaz con el cumplimiento de su misión.

Diagnosticar el estado de las comunicaciones internas de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB puede ser la base para realizar un plan de comunicaciones adaptado a las necesidades comunicacionales que tengan, así como también para emprender futuras investigaciones sobre el tema en las distintas sedes de la Facultad en el país.

Tal como indica Losada (1998) "...la utilidad de la comunicación institucional a la creación de la imagen pública, viene dada por la trascendencia de la imagen en una sociedad en la que cada vez más casi todos los comportamientos y las percepciones son colectivos..." (p.49). He allí, la importancia de una gestión comunicacional de calidad en una institución universitaria.



2. Delimitación del propósito de la investigación

La Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) es una institución conformada por varias sub-organizaciones que comparten elementos no sólo relacionados con la organización per se, como las comunicaciones y su identidad corporativa, sino también por el compromiso por el desarrollo de las comunidades formando a sus estudiantes y a su personal bajo esta filosofía. Estas sub-organizaciones se identifican como sedes, y cada una tiene sus características propias, determinadas principalmente por su finalidad y ubicación geográfica.

Como se describe más adelante en el marco referencial, las sub-organizaciones educativas que integran la Universidad son: UCAB Caracas, UCAB Los Teques, UCAB Coro, y UCAB Guayana. Sin embargo, para efectos del cumplimiento de los objetivos de esta investigación, se tomarán en cuenta sólo las cinco Escuelas que conforman la Facultad de Humanidades y Educación de la sede principal de la Universidad Católica Andrés Bello ubicada en la Av. Teherán, Montalbán, Caracas, en un período comprendido entre octubre de 2008 y julio de 2009. Las Escuelas son las siguientes: Educación, Comunicación Social, Psicología, Letras y Filosofía.

Quedan excluidos de esta investigación el Instituto de Investigaciones Históricas, el Centro de Investigación de la Comunicación (CIC) y el Centro de Investigación y Formación Humanística (CIFH), pertenecientes también a la Facultad de Humanidades y Educación UCAB. Esto se debe a que la comunicación que fluye del Decanato hacia dichos centros posee características diferentes a las que se dan con las Escuelas, considerando la utilización de medios, canales, voceros y objetivos.



3. Objetivo general de la investigación

El objetivo general que se plantea esta investigación es auditar las comunicaciones emitidas por el Decanato de Humanidades y Educación de la Universidad Católica Andrés Bello hacia sus audiencias clave internas, abarcando las cinco Escuelas de la Facultad que gestiona este organismo: Filosofía, Letras, Psicología, Educación y Comunicación Social.

Objetivos específicos

- Identificar el Plan Estratégico y los Lineamientos Estratégicos del Decanato de Humanidades y Educación de la UCAB.
- Identificar las audiencias internas del Decanato de Humanidades y Educación de la UCAB y los canales de comunicación que este emplea con cada una de ellas.
- Reconocer las barreras de comunicación que existen entre el Decanato de Humanidades y Educación de la UCAB con sus audiencias internas.
- Analizar el funcionamiento de la información emitida por el Decanato de Humanidades y Educación de la UCAB hacia sus audiencias clave internas y el funcionamiento de la comunicación en su Facultad.

3. Antecedentes de la investigación

La presente investigación parte de dos estudios que fueron realizados consecutivamente, uno como antecedente del otro, por dos profesoras de la



Escuela de Comunicación Social de la UCAB. Son los trabajos de las comunicadoras sociales Yasmín Trak (2002) y Elsi Araujo (2008).

Trak (2002), luego de estudiar los distintos paradigmas propuestos para las auditorías de comunicación, presenta cuatro variables para una auditoría de identidad corporativa que reúne los elementos más determinantes del desempeño organizacional. El propósito de su estudio se basa en “presentar algunas líneas teórico- metodológicas que sirvan como aproximación al estudio de la identidad de una organización, a partir de una auditoría modular de los diversos elementos que conforman la identidad de la empresa y de sus necesidades” (p.79).

El objetivo general de dicha investigación fue “estudiar cada uno de los componentes de la identidad de una organización, sus alcances y relaciones, a través de la aplicación de una herramienta que posibilite segmentar las variables constitutivas del concepto de identidad a la luz de los diferentes métodos cualitativos y cuantitativos de recolección y análisis de información, para ser integradas a un estudio global de la identidad de la empresa” (p.186).

Además de cumplir con el objetivo planteado, la autora construyó un referente bibliográfico que encierra los aspectos fundamentales que constituyen la identidad de cualquier organización. Y los cuales sirvieron como base para la construcción del marco conceptual de la investigación de Araujo (2008), así como de la presente tesis. Trak (2002), a fines de su proyecto, presenta el corpus de las variables que dieron lugar a los módulos que conformaron la propuesta metodológica tendiente a la evaluación de la identidad corporativa, y los descompone en un conjunto de dimensiones que deben ser medidas empleando los instrumentos de recolección de datos propios de los métodos cualitativos y cuantitativos de investigación.

Una de esas variables fue la comunicación organizacional, la cual define como el “conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su entorno” (p. 190). La autora divide dicha variable en



dos dimensiones: comunicaciones internas y comunicaciones externas. Esta investigación pertenece a la primera de ellas.

Trak (2002) describe el modo en que debe realizarse una auditoría de identidad corporativa, mientras que Araujo (2008) presenta un plan de gestión de proyecto de auditoría de identidad corporativa aplicada a la UCAB, tomando en cuenta la metodología propuesta por Trak. El propósito del estudio realizado por Araujo (2008) consistió en que una vez realizado el diagnóstico de la situación de la UCAB con respecto al desarrollo de las políticas comunicacionales, se determinó que la manera más idónea de formularlas era aplicando una auditoría de identidad corporativa que permitiera conocer los elementos que la integran, su estatus actual y sus puntos sensibles de atención.

Es por ello que la autora planteó el diseño del plan de gestión de proyecto de auditoría de identidad corporativa a la Universidad Católica Andrés Bello, con el fin de demostrar las áreas que requieran de acciones a corto, mediano o largo plazo. El proyecto propuesto por Araujo (2008) cuenta con un total de 202 actividades, las cuales se dividen en tareas y subtareas. Uno de los entregables más importantes del producto debe ser el diagnóstico de las comunicaciones organizacionales, basado en el estudio de los medios y mensajes de las comunicaciones internas y externas de la institución.

Para realizar un diagnóstico total de las comunicaciones organizacionales de la Universidad se deben realizar diversas auditorías, tanto internas como externas, a cada uno de los departamentos, sedes y facultades que conforman la UCAB. De este planteamiento nace la voluntad propia y la propuesta por parte de las profesoras Yasmín Trak y Elsi Araujo para realizar esta investigación.



Es importante destacar que las cuatro variables que sirvieron como guía principal para esta tesis y sus dimensiones fueron las utilizadas por Petrocelli C. y Fernández G. (2008) en su investigación llamada "Diagnóstico de los procesos comunicacionales internos de la Escuela de Educación (UCAB)". Su tutora fue la profesora Yasmín Trak, de cuyo estudio, anteriormente mencionado, tomaron dichas variables para auditar las comunicaciones internas de la Escuela de Educación de la UCAB. Estas unidades de análisis fueron las siguientes: medios, destinatarios, flujos de comunicación y niveles de comunicación.



II. MARCO CONCEPTUAL

1. Organizaciones

Römer (1994), autor del libro *Comunicación Global: El reto gerencial* considera a la empresa como un organismo biológico en el que las bases para la comunicación están dadas dentro de la empresa misma: valores, cultura, visión, misión y organización. A su juicio, es tarea del gerente apreciar y proteger estos elementos para poder mantener un flujo coherente de comunicaciones con sus audiencias. El autor explica, además, que entiende el término corporativo como perteneciente a todo tipo de organizaciones, sean públicas, privadas o de carácter benéfico, y por lo tanto utiliza indistintamente términos referentes a organización, empresa o corporación.

Por otra parte, Bartoli (1992) argumenta que la palabra organización significa, a la vez, acción de organizar y conjunto organizado. Esta última expresión representa a la organización en su totalidad haciendo referencia a su organigrama, que es la distribución formal de responsabilidades. Mientras que un conjunto organizado corresponde a cualquier grupo de hombres y mujeres constituido conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo. La acción de organizar y su resultado consisten en una misión de estructuración, de cara a obtener más cohesión en las situaciones complejas.

En toda institución existe un organigrama, que establece, de manera jerárquica, el orden en el que ese grupo de hombres y mujeres deben coordinar esfuerzos para lograr la misión empresarial. Bartoli (1992) define el organigrama como "la traducción escrita de las opciones de distribución de autoridad y responsabilidades en el seno de una empresa, de una administración o de



cualquier otra entidad gestionada” (p.24). La misma autora agrega que: “...la organización de una empresa o de una unidad de trabajo consistirá en la búsqueda de cohesión mediante la aportación de un cierto grado de 'orden' para contrarrestar los fenómenos de entropía (degradación de la energía)” (p.21). En ese sentido, Bartoli (1992) explica que el funcionamiento una organización está regido por dos tendencias opuestas: una tendencia a la rigidificación y una tendencia a la innovación. Da el siguiente ejemplo:

...tal taller o tal oficina se halla irremediamente sometido a una cierta rutina diaria, que torna cada día más difícil la evolución por la comodidad y que brinda la costumbre y el enraizamiento de los métodos y procedimientos utilizados. Paralelamente, la aparición de una tecnología más adaptada, la llegada de un nuevo responsable, la idea de un empleado para mejorar procedimientos o las directivas de la casa matriz, aportan continuamente cambios que requieren una adaptación permanente. Toda unidad de trabajo vive, pues, esta doble tendencia de “rigidificación/innovación”. (p.22)

Al conocer estas dos tendencias, la gerencia de calidad de la empresa puede trabajar para establecer políticas de comunicación que se adapten a un determinado momento de cambio que presente la organización. De esa manera, se puede lograr que los públicos internos asuman el nuevo panorama de la forma menos traumática posible, además de evitar atrasos y pérdidas para la corporación.

1.1 Organizaciones exitosas

Una organización exitosa es aquella cuya gerencia se encarga de mantener y velar por el fortalecimiento de la identidad corporativa, la conciencia de la filosofía empresarial y el conocimiento de los objetivos institucionales por parte de cada una de las personas que integran el organigrama. A continuación Martínez De Velasco (Fernández, C. et al., 2006: 42) expone algunas de las características que tienen en común las organizaciones exitosas:



- Las organizaciones exitosas tienen culturas (formas de ver y hacer las cosas, de fijar prioridades y objetivos comunes) que se ajustan bien a su ambiente (contextos, sistemas abiertos, influencias externas).
- La gerencia superior debe buscar activamente el aseguramiento de un ajuste apropiado de la cultura con el ambiente (una, sin la otra, no pueden darse; no se optimizan esfuerzos y se aprovechan oportunidades).
- Los empleados exitosos son aquellos cuyas actitudes y estilos se ajusten a sus culturas (desde un punto de vista participativo y proactivo).
- Las culturas fuertes actúan como mecanismos informales para moldear los comportamientos de los empleados (incluso lo llegan a hacer no sólo desde el punto de vista organizacional, sino en ocasiones, hasta el estrictamente personal).

Con una identidad fortalecida y una filosofía empresarial concreta, sumadas al total conocimiento de los objetivos institucionales por cada una de las personas que conforman la organización, es mucho más fácil combatir los cambios del entorno actual, tomando en cuenta que la corporación funciona como un sistema.

1.2 La organización como un sistema

Bartoli (1992) define a la organización como "un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que la componen" (p.19). Esto remite a la noción de sistema. Según la autora, el concepto se forja alrededor de tres ideas claves:

- Un sistema es un conjunto de elementos unidos entre sí.
- Un sistema está, él mismo, inmerso en un entorno.



- Un sistema se adapta y evoluciona, conservando una cierta continuidad a través de modificaciones incesantes.

En ese sentido, García (2000) señala que la organización es en efecto un todo constituido por partes interrelacionadas en equilibrio dinámico: "La empresa como organización es un sistema social, que experimenta un desarrollo adaptativo continuo, en el cual muestra un grado variable de apertura a sus entornos. En este sistema la comunicación interna y externa son elementos claves" (p.105). Añade que la naturaleza abierta del sistema empresa permite hacer de ella macroanálisis y microanálisis, es decir: "considerarla en sus relaciones con suprasistemas y advertir en ella la existencia de subsistemas" (p.105).

Subsistema

Sánchez Guzmán citado por Losada (1998: 57) define un subsistema de la siguiente manera:

Concebida la actividad empresarial desde el enfoque avanzado de la *Teoría General de Sistemas* creada por Von Bertalanffy que, como es sabido, constituye una manera de pensar y ver la organización empresarial como un complejo de partes independientes, estrechamente relacionadas, tanto entre sí como con su respectivo entorno, se habla del subsistema comercial, como un sistema de circuito abierto, con retroalimentación, que tiene en cuenta las fuerzas externas que influyen en el funcionamiento interno del sistema.

Martínez De Velasco (Fernández, C. et al., 2006) señala que todo sistema y cada uno de los subsistemas que forman al todo es identificado como una unidad económica, social y técnica; económica, en cuanto a que tiene que usar recursos limitados; social, porque todas integran seres humanos que trabajan para un fin común; y técnica, al utilizar herramientas tecnológicas para llegar a su meta.



1.3 Gerencia en una organización

Römer (1994) expone que los encargados de la gerencia en una organización deben “capacitar `a cada uno de sus miembros para que crezcan y se desarrollen a medida que las necesidades y las oportunidades cambien’, porque toda empresa se compone de personas diversas en habilidad y conocimientos para hacer distintas tareas” (p.36). Por tal motivo, la gerencia se debe basar en la comunicación y en las responsabilidades individuales para enfrentarse a su mayor realidad: la satisfacción del cliente.

Calidad en la gestión organizacional

Bannel (1989, cp Losada, 1998) señala que la calidad debe ser entendida como colectiva y global. Es un planteamiento humano y social más que mecánico, lo cual explica la importancia de la comunicación para unir a todo el personal en un ambiente de calidad total comprendido, aceptado e integrado por todos los que componen la organización. Martínez De Velasco (Collado, et, al. 2006) considera que el punto neurálgico en la administración de calidad está fijado en el incremento de resultados excelentes y confiables en función de los clientes que reciben los productos o servicios de la organización.

La administración de calidad busca la máxima satisfacción de los clientes de una empresa, para lo cual debe conocer al detalle las necesidades de los clientes, así como desarrollar productos y servicios con normas específicas muy altas que se logren en una forma continua y consistente. Martínez De Velasco (Collado, et, al. 2006) manifiesta que los fundamentos de la calidad son los siguientes:

- Compromiso total de la dirección general.



- Implicaciones y compromisos en todos los niveles y estructuras de la organización.
- Espíritu de reto, motivación al logro y reconocimiento.
- Lograr competitividad o niveles de normas internacionales.
- Retribución con base en los resultados obtenidos, no en el esfuerzo.
- Autocrítica y mejora continua.
- Definición clara de clientes internos y externos
- Ambiente de confianza y espíritu de colaboración.
- Espíritu de prevención, no de corrección.
- Autocontrol.
- Búsqueda de la excelencia a través de programas a la medida.
- Espíritu de servicio.

Estos aspectos de la calidad organizacional están relacionados y se refieren al hecho de que la empresa sea capaz de leer y decodificar las señales que provienen de su entorno, para orientar a sus miembros en la búsqueda de la excelencia del producto o servicio que ofrecen.

1.4 Decodificación del entorno organizacional

Baptista Lucio (Collado, et al., 2006: p. 228) expresa que el ambiente de una organización debe ser decodificado; esto es, traducir los signos de un mensaje a aquello que tenga significado para las personas. Con respecto al tema del ambiente organizacional, el autor alude a la conversión de los sucesos del entorno relevante de la organización en información de facto que sirva para planear, organizar y dirigir las metas de la empresa. A este respecto explica:

El principal problema que enfrenta una organización ante su ambiente es el de la incertidumbre, y para reducirla se crean e intercambian mensajes entre



sus miembros y el exterior. Goldhaber define la incertidumbre como la diferencia que existe entre la información disponible y la que en realidad se necesita. Rogers, a su vez, la describe como el número de alternativas existentes con respecto a la ocurrencia de un suceso. En resumen, la incertidumbre significa para los miembros de una organización la probabilidad de predecir correctamente todas las alternativas de un evento dado. La información reduce la incertidumbre y es por eso que la organización busca signos, mensajes, que le indiquen cambios probables al entorno. (Collado, et al., 2006: p. 228).

De la información que las personas encuentran en su contexto para reducir sus niveles de incertidumbre se forman una imagen de la organización, que puede ser positiva o negativa, y afecta el comportamiento de cada una de ellas con respecto a la corporación.

2. Imagen organizacional e identidad corporativa

Krohling (2003) atribuye los términos imagen e identidad al repertorio del mundo corporativo, señalando que imagen es lo que pasa en la mente de los públicos, en su imaginario, mientras que la identidad es lo que la organización es, verdaderamente. La autora explica que la imagen está vinculada con la percepción y el imaginario de las personas, quienes se forjan una visión intangible, subjetiva y abstracta de una determinada realidad. La imagen representa lo que está en la mente del colectivo y la opinión pública con respecto al comportamiento institucional de las organizaciones y de sus integrantes.

En contraste con la definición de imagen, Krohling (2003) define identidad corporativa como una manifestación tangible de la personalidad de la institución, lo que la corporación efectivamente aglutina: su estructura institucional fundadora, su estatuto legal, la historia de su desenvolvimiento y trayectoria, sus directores,



su infraestructura, el organigrama de actividades, sus filiales, su capital y su patrimonio.

Losada (1998) también prefiere reservar el término corporativo para asociarlo a identidad. En lo que se refiere a la imagen y a su carácter colectivo, acuña el concepto "Imagen Pública", y lo define como "el resultado de la percepción del receptor a partir de los elementos transmitidos por la organización y de otros que extrae de su entorno más próximo" (p.119). La identidad corporativa, en su opinión, hace referencia a "las percepciones de los miembros de la organización referidas a su personalidad" (p.126).

A su vez, establece el autor dos tipos de identidad corporativa: "identidad gráfica" constituida por las señas de identidad de la organización, su simbología expresiva; y la "identidad conceptual", que se construye desde la descripción de la organización y de lo que hace. Este concepto de identidad conceptual concuerda con el concepto de identidad corporativa de Krohling (2003) señalado anteriormente.

Para Villafañe (2000), "la imagen de una empresa es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de aquella producen en la mente de sus públicos" (p.23). De allí surge la "imagen intencional", que define como la manifestación de la personalidad corporativa. Indica que la imagen como representación es la "conceptualización más cotidiana que tenemos y que va más allá de la comunicación visual" (p.23). Agrega que esta implica el pensamiento, la percepción, la memoria, en suma, la conducta frente sus públicos y que además se presenta como un fenómeno intangible.



En palabras de Villafañe (2000), la identidad se refiere al “comportamiento corporativo que resume los modos de hacer de la empresa en lo que tiene que ver con sus políticas funcionales (producción, marketing comercial, financiera, etc)” (p.28). Para él, este comportamiento generará en el público una “imagen funcional” de la organización correspondiente a “la imagen de sus productos y servicios, a su solvencia financiera, a su saber hacer comercial, a su vocación por el servicio” (p.29).

Atributos de la imagen interna

Römer (1994) apunta que la identidad de la empresa, conformada por los valores, la misión, la visión, la filosofía empresarial y la gerencia, se convierte para las audiencias en imagen corporativa, positiva o negativa. Por su parte, García (2000) expresa que la consideración de la imagen como objeto gerenciable exige una determinación ulterior del perfil con que aparece en el resultado de los análisis de la investigación que de ella se haga. “La imagen aparece, con efecto, como un objeto poliédrico, definida por luces y sombras, en virtud de una serie de atributos” (p.139). Algunos de esos atributos son los siguientes:

Imagen positiva/neutra/negativa

- Positiva. Implica una opinión y un juicio de valor más o menos favorables.
- Neutra. Implica una opinión y un juicio de valor, ni favorables ni desfavorables.
- Negativa. Implica una opinión y un juicio de valor más o menos desfavorables.

**Imagen conocida/desconocida**

- Conocida. Percepción y valoración positiva o negativa, que los públicos internos tienen de la empresa y que manifiestan de un modo más o menos diferenciado. La imagen es en este caso el significado de una comunicación.
- Desconocida. Ausencia o manifestación indiferenciada de la opinión.

Imagen Potente/Débil

- Potente. Imagen mental que resulta de la valoración positiva y muy positiva, negativa o muy negativa.
- Débil. Imagen mental que resulta de la valoración cero o las aproximaciones del cero.

Imagen coherente/incoherente

- Coherente. Imagen de un segmento de los públicos internos, que tiende a coincidir con la de otro.
- Incoherente. La imagen de un segmento (por ejemplo, los empleados) se muestra consistente y claramente diferenciada respecto a la de otro (por ejemplo los directivos).

Imagen única/doble

- Única. La imagen, en cuanto positiva o negativa, es compartida en el seno de un mismo público, en alto grado.
- Doble. Coexistencia de imágenes positiva y negativa en grado muy significativo y en el seno de un mismo público.

Imagen completa/parcial

- Completa. Resulta de comprobar que hay respuesta diferenciada en lo que concierne a todos los elementos definitorios de la identidad de la empresa,



a sus dimensiones operativas y gestión y a las diferentes áreas de aplicación, siguiendo el organigrama.

- Parcial. En alguno de los elementos mencionados, o no hay respuesta o no está diferenciada.

Imagen arraigada/sin arraigar

- Arraigada. Resulta por parte del cliente de su experiencia histórica y de un alto grado y duración de su fidelidad.
- Sin arraigar. Resulta, por parte del no cliente, o del cliente, de su escasa experiencia o de su precaria o reciente fidelidad.

El resultado del perfil de la imagen corporativa que arrojen los resultados de la investigación proviene de las percepciones y opiniones de sus audiencias, ya sean internas o externas. La imagen que perciban las audiencias internas se verá influenciada por la cultura y personalidad de la organización, que a su vez da una imagen única y diferenciada frente a su público exterior.

3. Cultura corporativa y personalidad de las organizaciones

La cultura corporativa es la personalidad de una organización. Esto se debe a que las empresas están conformadas por personas cuyos valores, maneras de ser y hacer en conjunto reflejan una imagen con la que se auto-perciben y los percibe el público externo. Pascale (1992) define cultura como "el conjunto de hábitos ligados a la historia de la empresa y a su oficio, agrupa mitos, ritos y tabúes, espíritu de la casa y ética, estilo de gestión y comportamiento de la Dirección" (p.132). Refiriéndose a la cultura organizacional, Bartoli (1992) señala que la historia de la organización, incluyendo todas aquellas personalidades que la conformaron, sirven como primer acercamiento a su estudio.



Así como Pascale (1992), Bartoli (1992) opina que para el análisis de la cultura organizacional hay que tomar en cuenta factores como "el sistema actual de valores, que se traduce diariamente en las costumbres colectivas, ritos y estilos de administración...formas del lenguaje, la jerga interna, los orígenes personales y las características demográficas..." (p. 166). En este sentido, dice, que una investigación en beneficio de la cultura de una institución se debe ocupar de "descubrir lo que diferencia a la empresa estudiada de cualquier otra organización y, de hecho, su especificidad" (p. 166).

Bartoli (1992) señala que si la unidad cultural es muy débil el impacto organizativo corre el riesgo de ser el de sectores dispersos, no federados; incluso habla de falta de identificación con los objetivos comunes.

Por otra parte, Sanz de la Tajada (1996) indica que:

La cultura empresarial constituye la clave para la comprensión de la problemática de la identidad de la empresa y ha sido definida de diferentes maneras, incorporando aspectos como: la filosofía empresarial, los valores dominantes en la organización, el ambiente o clima empresarial, las normas que rigen los grupos de trabajo en la empresa, las reglas de juego, las tradiciones y los comportamientos organizativos. (p.28)

Para conocer el estado de la cultura empresarial y comprender muchos de los problemas entre los miembros de la organización, la gerencia debe realizar una auditoría de cultura que le permita obtener los datos necesarios para tomar decisiones y acciones de corrección y adaptación acertadas.



3.1 Auditoría de cultura organizacional

Libaert (2006) señala que aunque un estudio de la cultura interna no evita todos los riesgos, permite por lo menos conocer las fortalezas y debilidades de la empresa en sus relaciones externas. En la fase de recolección de los materiales básicos para llevar a cabo la auditoría cultural, Araujo (2008) tomando en cuenta a Thévenet (1992) propone las siguientes técnicas:

a. Análisis documental de los soportes internos y externos de la organización: Se refiere a los documentos sobre el pasado, sobre normas establecidas por la corporación, informativos, de referencia, estudios sobre la empresa, análisis de contenido de los discursos del presidente, de los informes anuales.

b. Entrevistas: Se realizan con personas de la empresa y aportan información sobre la situación presente y sobre la percepción del pasado.

c. Observación: La observación directa permite al investigador recoger un material relativo a reuniones, recepción, respuesta telefónica, estilo arquitectónico, ritos, empleo del tiempo. De acuerdo con Araujo (2008) se trabaja a partir de *fichas de observación* preelaboradas que orientan las observaciones sobre hechos, procedimientos y comportamientos que la teoría permite concebir como potencialmente significativos.

d. Estudios: Araujo (2008), tomando en cuenta a que Thévenet (1992), menciona como posibles estudios complementarios los derivados de las informaciones proporcionadas por la empresa.



e. Investigación de la carrera profesional de los directivos: Formación inicial, experiencia adquirida en el exterior, trabajos *free-lance* o exteriores, velocidad de promoción.

Tanto en el estudio de la cultura como en el de la imagen y la identidad de una organización no se puede evitar conocer el sistema de valores que se desarrolla en su seno, ya que son estos los que rigen las actuaciones de las personas que laboran para la corporación.

3.2 Valores organizacionales

De acuerdo con Thévenet (1992; cp Elsi Araujo 2008), toda consideración de la cultura empresarial requiere una investigación sobre los valores, la ética, la filosofía y la declaración fundamental o los principios de la corporación.

Por su parte, Andrade Rodríguez (Fernández, C. et al., 2006) anota lo siguiente refiriéndose a las creencias y los valores en una organización:

Las creencias son las ideas básicas que se comparten en una organización acerca de lo que debe hacerse, y de la manera de hacerlo, para satisfacer sus necesidades y las de sus diferentes públicos, tanto internos como externos. Los valores son los principios fundamentales que rigen el comportamiento de las personas; definen lo que es importante para la organización y proporcionan criterios para decidir y actuar correctamente. (p.90)

Al conocer los valores, la gerencia de la organización puede decidir de qué manera presentar sus comunicados y actuaciones con el fin de gestionarlos en favor de la misión, la visión y los objetivos empresariales; de forma que frente al público exterior la empresa se presente como una unidad fuerte, con valores



consistentes que le permitan posicionarse en una sociedad cambiante y establecerse como institución.

3.2.1 Administración de valores organizacionales

Martínez De Velasco (Fernández, C. et al., 2006) manifiesta que en una corporación el jefe son sus valores organizacionales, debido a que éstos son acordados por todos y no decididos por los niveles de los superiores.

En relación con los valores organizacionales, Araujo (2008: p.48) explica que:

Según Thévenet (1992), los valores son lo que la empresa considera que es el bien y pueden promulgarse como principios en términos de "se debe" o "no se debe". De igual forma, hacen referencia a enunciados morales (los cuales trasladan al plano de la empresa valores morales individuales como honestidad, respeto, justicia) y a enunciados funcionales (otorgan un lugar primordial a una función o ámbito particular de la gestión). Los aspectos a incluir dentro de la auditoría de los valores establecen tres niveles – expresados, aparentes y operativos- además de las actitudes.

a. Valores expresados: Aparecen en documentos creados a tal efecto (declaración fundacional, discursos del presidente, prensa de la empresa, libro de visitas, comunicaciones externas)

b. Valores aparentes: Son aquellos que no se proclaman explícitamente, pero se traducen en hechos o decisiones como la elección de héroes, dirigentes, logros (producto, carrera, opción estratégica, decisiones, apreciación de la competencia), comunicación externa, recompensas públicas (empleado del año, resultados de competencias)

c. Valores operativos: Para Thévenet (1992), este tipo de información intenta centrar los valores de la empresa en su práctica diaria: Sistemas de control (seguimiento presupuestario, evaluación de resultados, evaluación de personal, remuneración, reglamento interno); formas de gestión (contratación, asignación de los despachos, gestión de las carreras, programas de reducción de costes, relaciones estructurales entre filiales, divisiones, sedes, funciones)

d. Actitudes: Se refieren a una visión de la competencia, del funcionamiento de la economía, del mercado, de la burocracia.

Cada persona que se integra a la organización trae consigo un sistema de valores que comunicará mediante su acción y toma de decisiones, que podrían



afectar las percepciones de las personas que le rodean dentro de la empresa, así como la de los clientes finales a los que se dirija.

3.2.2 Comunicación de valores

Ind (1992) señala que la comunicación de los valores internos de la organización incluye métodos menos obvios, debido a que algunos afectan las percepciones:

Entre éstos están todos los detalles de la vida diaria de la empresa, desde la forma en que se contesta el teléfono hasta la forma en que actúan los vendedores y la indumentaria del personal. Todos estos detalles son importantes, porque reflejan el sistema de valores vigente en la empresa. (p.70)

En ese sentido, la organización debe cuidar cada detalle de sus comunicaciones, debe posicionar los valores empresariales en todos sus miembros de manera integral y crear una rutina de revisión de estos en torno a la razón de ser de la empresa y al cumplimiento de sus objetivos.

3.3 Importancia de una cultura organizacional saludable

En una conferencia de la IABC EUROCOMM (2008) en España, se afirmó que una cultura organizativa saludable, coherente y abierta permite que la organización obtenga beneficios y funcione de mejor manera por varias razones:

- Desarrollan complicidades y sentimientos de pertenencia en sus líderes y directivos.
- Mejoran el proceso de toma de decisiones y los de comunicación debido a que la gente entiende las cosas de manera más rápida y mejor.



- Ejecutan la estrategia de forma coherente haciendo que la gente tenga una visión compartida de la labor de la empresa y su comportamiento sea más homogéneo.
- Desarrollan procesos para identificar y retener el talento interno, aquellos que representan el tipo de líderes que la compañía quiere desarrollar.
- Atraen y mantienen a los mejores, escogiendo colegas cuya personalidad y valores encaje con la cultura organizativa.

4. Comunicación organizacional

Andrade Rodríguez (Fernández, C. et al., 2006) define la comunicación organizacional como "el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno" (p.12). Römer (1994) complementa la idea, explicando que las comunicaciones corporativas se ocupan de atender cada caso relacionado con una o varias audiencias de interés, buscando posicionar la firma empresarial a través de su identidad institucional: "La empresa se fundamenta en sus propios recursos para crear esta identidad, que será la imagen que perciban los públicos diversos de ella" (p.18).

González Almaguer (Fernández, C. et al., 2006) sostiene que la misión de la comunicación organizacional es brindar estabilidad perceptual a las diferentes audiencias clave de la empresa, las cuales viven en un mundo cambiante y desconcertante. "En esta orientación, la comunicación organizacional se relaciona con la psicología...contribuye a ajustar los comportamientos de sus miembros de una manera socialmente compartida y valorada como positiva" (p.248).



4.1 Funciones de la comunicación organizacional

En su opinión, algunas de las actividades más importantes que debe asumir el órgano responsable de la comunicación organizacional son las siguientes:

- a. Compartir las lecciones aprendidas más importantes para los diferentes colaboradores y públicos de la organización.
- b. Alinear el programa de innovación con la visión, misión, los valores, las estrategias y los objetivos del negocio.
- c. Identificar las mejores "puestas en práctica" de la innovación propuesta, enfatizar su ejemplaridad para que sean amuladas en la realización cotidiana del trabajo.
- d. Anticipar las brechas, las distancias que se habrán de manifestar en el desempeño de los colaboradores entre lo actual y lo esperado. Reducir la tensión que significa alcanzar los nuevos estándares de ejecución.
- e. Los diagnósticos que se realicen deben ser elaborados con cuidado, estratégicamente comunicados, presentados y ejecutados con clara congruencia. Hacer aquello que se ha comprometido en el decir es la clave para que la innovación sea apreciada como un esfuerzo congruente.
- f. Administrar con congruencia la política de la organización con el fin de que la instauración de las innovaciones sea exitosa y no genere descrédito o desánimo en el personal.
- g. Contribuir a que la organización sea más exitosa en el presente y en el futuro al administrar las oleadas de innovación, sin que se destruya la cultura organizacional.



- h. Evitar la inercia. Estancarse es morir. La gestión de la cultura organizacional es la herramienta más olvidada para promover el cambio y la innovación. No obstante, es la actividad que mejor puede intervenir para instrumentar el cambio con éxito.

4.1.1 Función según las formas de comunicación

En Costa, et al. (2005) se esboza una propuesta de análisis sistemático donde se señala que las nuevas formas de gestionar la comunicación se enmarcan hacia las siguientes direcciones:

- Comunicación institucional. Formas de comunicación y relación relativas a la política comunicacional, el esfuerzo del liderazgo del Presidente, la estrategia corporativa, las relaciones con los accionistas, las instituciones y administraciones públicas, los líderes de opinión, medios de comunicación y públicos estratégicos; gestionar la identidad y la imagen corporativa, la cultura organizacional, la política de patrocinios y mecenazgo, buen gobierno corporativo y acción social, gabinete de crisis.
- Comunicación organizativa: es la comunicación arraigada a las áreas funcionales de la organización. Se indaga sobre la pertenencia de los valores conductuales, el nivel de confiabilidad, camaradería, imparcialidad, respeto y orgullo por la organización por su área de trabajo y por su trabajo. El objeto es identificar la cultura organizacional cubriendo los conceptos de comportamiento y clima; e identificar los sistemas de información gerencial.
- Comunicación de marketing: Formas de comunicación que apoyan las ventas de bienes o servicios, buscan el contacto personal directo entre el vendedor y el futuro comprador, y son de carácter colectivo y masivo. Busca específicamente crear y mantener la identidad y el prestigio de la empresa para lograr un reconocimiento, posicionamiento y reputación entre sus públicos. (p.54)

En cada una de las direcciones de la comunicación organizacional la gerencia debe poseer mecanismos de revisión que eviten que los públicos clave se creen una imagen institucional negativa que lleve al fracaso empresarial. La corporación, al estar conformada por capital humano, se encontrará siempre en constante cambio y debe poseer mecanismos de retroalimentación que le permitan



conocer hacia qué dirección debe encaminar sus comunicaciones para gestionar la cultura interna.

4.1.2 Éxito de la comunicación organizacional

Ind (1992) asegura que alcanzar el éxito en la comunicación institucional depende de dos factores. Primero: la organización debe estar dotada de un ambiente que favorezca la libre expresión de las ideas y, por lo tanto, de una identidad que conceda importancia a las opiniones personales. Segundo: deberá contar con herramientas y canales de comunicación, como buzones para sugerencias, círculos de calidad y comités que faciliten el flujo de las comunicaciones y logren que las audiencias confíen en que sus ideas serán valoradas y consideradas.

4.2 Canal o medio: parte esencial del proceso de comunicación

Fernández, C. et al. (2006) define el canal de comunicación como el medio, camino o instrumento que se utiliza para transmitir un mensaje; también se encarga de conectar a la fuente con el receptor. Posee tres características esenciales:

- Constituye un tipo de unidad materia-energía llamado medio.
- Transporta, en mayor o menor medida, unidades estructuradas de materia-energía que reciben el nombre de información.
- Es un vínculo entre los diferentes elementos de la comunicación.

Fernández, C. et al. (2006) prefiere llamar al canal de comunicación medio, y le atribuye cuatro elementos principales:



- a) Una fuente que lo usa para enviar un mensaje a un destinatario.
- b) Un mensaje que es enviado a través de él.
- c) Un destinatario que lo utiliza para recibir un mensaje que le fue enviado.
- d) Una reacción del receptor o comunicación de retorno, denominada retroalimentación. (p.191)

Si no existe la retroalimentación entre el emisor del mensaje y el destinatario, el canal transmisor no estaría cumpliendo una de sus funciones más importantes, y en vez de ser llamado "medio de comunicación" debería denominarse "canal de información".

Es importante mencionar que en una organización se utilizan tanto medios de comunicación interna como medios de comunicación externa. Los primeros se utilizan con las audiencias internas, mientras que los segundos se reservan para las audiencias externas. Cada medio se distingue según las características del tipo de comunicación que le está destinada.

4.3 Comunicación y cultura organizacional

Andrade Rodríguez (Fernández, C. et al., 2006) arguye que no existe una comunicación sin cultura, y que ésta última puede ser fuerte o débil, manifiesta o encubierta, más o menos compartida, asumida, adecuada o inadecuada pero siempre distingue a una organización de otra. Así como la personalidad es el factor diferenciador de los individuos, la cultura le confiere la identidad a la institución y la hace ser lo que es. El autor señala que la comunicación y la cultura organizacional están íntimamente relacionadas. Define la cultura como el conjunto de significados compartidos que proporcionan un marco común de referencia a los integrantes de la corporación.



En la organización existen múltiples medios que informan, transmiten y refuerzan la cultura. Andrade Rodríguez (Fernández, C. et al., 2006) nombra los siguientes: símbolos, conductas, políticas, procedimientos y normas, instalaciones y tecnología, entre otros.

Adicionalmente, Bartoli (1992) opina que la cultura, la organización y la comunicación son en gran medida interdependientes: "Encontrarán cierta traducción concreta en los comportamientos de los miembros de la empresa" (p.167); mientras tanto, Pascale (1992) agrega que la comunicación compensa los déficits culturales y, además, es necesaria cuando la cultura interna es débil.

4.4 Comunicación interna

Refiriéndose a la Comunicación Interna, Bartoli (1992) plantea que "...la comunicación de la vida cotidiana [dentro de la organización] manifiesta tanto intercambio de informaciones operativas (directamente útiles para la actividad) como informaciones generales sobre el funcionamiento de la organización o, eventualmente, sobre sus miembros" (p.165). Andrade Rodríguez (Fernández, C. et al., 2006) completa la definición de la siguiente manera:

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

En este sentido, es importante que la gerencia esté comprometida con la gestión efectiva y eficaz del flujo comunicacional con las audiencias internas. De esta manera, podrá mantenerse al tanto de las opiniones que surjan en el seno de la organización y puedan afectar el cumplimiento de los objetivos establecidos.



4.4.1 *Gestión de la comunicación interna*

En cuanto a este punto, Losada (1998) señala que los encargados de la gestión institucional son los responsables de rentabilizar los aprendizajes de los miembros de la organización en el logro de las metas corporativas. A juicio de García (2000), la calidad de la gestión de la comunicación interna “está sometida... a un proceso entrópico, y se ve continuamente expuesta a asechanzas y riesgos, que es preciso saber sortear” (p.60).

4.4.2 *Comunicación del clima organizacional interno*

Ind (1992) señala que el clima organizacional se refiere al ambiente del despacho o local de venta del producto o prestación del servicio, y desempeña un papel esencial en el proceso de comunicación. Dentro de los estudios de clima organizacional, Araujo (2008) cita a Van Riel (1997) y hace mención de los elementos del clima ideal en materia de comunicación corporativa y distingue cinco dimensiones para obtener ese estado ideal:

- 1) Apoyo
- 2) Participación en la toma de decisiones
- 3) Fe, confianza y credibilidad
- 4) Franqueza
- 5) Altos objetivos de desempeño. (p. 30)

Estos elementos contribuyen no sólo a la identificación con la organización, sino a la motivación por el logro de los objetivos y de la misión empresarial.

Por otro lado, Fernández, C. et al. (2006) afirma que existe un lenguaje de los objetos que también debe ser tomado en cuenta, y que abarca cualquier despliegue, intencional o no, de cosas materiales.



Los objetos componen el arreglo de cualquier lugar, bien sea con fines prácticos o decorativos, descubren algo de la personalidad de quienes los conforman: "...un coche, un escritorio en la oficina, o una corbata, son a la vez objetos de uso y símbolos que proporcionan información acerca de los usuarios" (p.53). Estos elementos son percibidos de diferente manera, de acuerdo con la cultura de las personas y sus experiencias.

4.4.3 Administración de los medios de comunicación internos

Fernández, C. et al. (2006) argumenta que la organización requiere un sistema que administre el uso de todos sus medios de comunicación, que los conciba holísticamente. Esto no implica que cada medio tenga un uso particular relacionado con sus propiedades y ventajas comparativas, ni tampoco que cada división, empresa o planta utilice los medios de que dispone para satisfacer sus necesidades específicas de acuerdo con su cultura organizacional. Según el autor, se trata de establecer esfuerzos comunes y coordinados en el uso de los canales de comunicación. Este sistema, apunta el mismo autor, cumpliría principalmente con las siguientes funciones:

- a) Elaborar planes anuales de comunicación en el nivel de toda la organización, lo cual implica establecer objetivos de comunicación, previo estudio de las necesidades de comunicación y en apoyo a los objetivos de la organización; formular metas en materia de comunicación; fijar criterios de comunicación; establecer estrategias de comunicación y dentro de éstas, planear la manera como cada medio puede apoyarlas.
- b) Normar el uso de medios de comunicación en la organización, obviamente, al propiciar la suficiente flexibilidad para que, en organizaciones con sus unidades distintas, se utilicen los medios de que dispone cada una de ellas de acuerdo con su contexto y requerimientos particulares, A este respecto, algunas organizaciones cuentan con manuales para el uso de los medios de comunicación internos -desde cartas hasta redes de computadoras- y manejo de diversas situaciones de comunicación, por ejemplo: comunicación en momento de crisis.
- c) Auditar permanentemente los medios de comunicación con que cuenta la organización y evaluar su utilización.



- d) Obtener retroalimentación de todas las áreas y niveles de la organización acerca de cómo optimizar el uso de los medios.
- e) Capacitar al personal en el uso de medios cuya operación es compleja, y desarrollar estrategias de cambio social en la organización cuando se introduzcan nuevos medios. (Fernández C, et al., 2006: p.210)

Al administrar los medios de comunicación, la gerencia podrá tomar acciones correctivas para hacer la comunicación más fluida y eficaz; esto será posible de acuerdo con el tipo de medio que utilice con cada una de sus audiencias, tanto las internas como las externas.

4.4.4 Tipología de los medios de comunicación internos

El siguiente cuadro se refiere a la tipología de los medios de comunicación en las organizaciones, basada en la división de T.H Weinshall, citado y actualizado por Fernández, C. et al. (2006: p.195).

Cuadro 1

<i>Forma de comunicación</i>	<i>Medios de comunicación</i>	<i>Sentidos involucrados</i>
Visible	Cara a cara Conexión virtual Teleconferencia	El receptor puede escuchar y ver a la fuente
Invisible		El receptor puede escuchar a la fuente, pero no puede verla
Oral	Teléfono Interfono Radio	El receptor no puede ni escuchar ni ver a la fuente
Escrita	Correo electrónico con texto Cartas Fax Computadora personal	

Tipología de los medios de comunicación en las organizaciones, tomado de Fernández, C. et al., 2006



4.5 *Comunicación externa*

Rodríguez (Fernández, C. et al. 2006) define la comunicación externa como el conjunto de mensajes emitidos por la organización dirigidos hacia sus diferentes públicos externos: "accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc" (p.12). En una corporación, dichos mensajes deben estar destinados a mantener o mejorar las relaciones con los públicos externos, con el fin de proyectar una imagen favorable y promover efectivamente sus productos o servicios.

Para Sanz De la Tajada (1996) la comunicación externa es aquella que realiza la institución con su entorno, cualquiera que sea su ámbito corporativo, sus características y tipos de relaciones y donde el concepto de mercado constituye un elemento esencial para la competitividad de la organización. Entre las técnicas estructuradas de comunicación de la empresa con sus entornos destacan la publicidad, el patrocinio y el mecenazgo.

Refiriéndose a la función que debe cumplir comunicación externa, Ind (1992) señala lo siguiente:

Lo que se trata de decidir es si las comunicaciones reflejan con exactitud la identidad de la empresa y el rumbo estratégico que sigue. Buscamos los puntos de cohesión, y más importante aún: aquellos en los que las comunicaciones no son coherentes. Lo que debemos preguntarnos al estudiar folletos y anuncios es ¿ofrecen una imagen clara y precisa de la organización? Por ejemplo: si una empresa hubiera adoptado una estrategia de diferenciación centrada en la calidad de su servicio, deberemos establecer si sus comunicaciones apoyan o confunden dicho posicionamiento. (p.66)



Por otra parte, el medio de comunicación que se utilice con los públicos externos se escogerá en función de los objetivos de la comunicación de la organización en aras de mostrar una imagen positiva.

Medios de comunicación externa

De acuerdo con Fita (1999), citada por Elsi Araujo (2008, p.100), se puede decir que los sistemas de comunicación externa más empleados por las organizaciones son los siguientes:

- Medios escritos: Comunicado de prensa, dossier de prensa, artículos prerredactados, publrreportajes, correo o boletines informativos, informe anual.
- Medios orales: Teléfono, entrevistas, conferencias de prensa.
- Medios de contexto informal: Comidas de prensa, viajes y visitas de prensa, contactos informales.
- Medios audiovisuales: Radio, televisión.
- Instrumentos de control: Recortes de prensa, *press book*.

Por otra parte, Hoffman y Bateson (2002) sostienen que la posibilidad de crear respeto y orgullo por la labor de la institución no termina con la promoción en el exterior, sino que comienza en el interior a través de los medios de comunicación internos de la organización. Bajo esta premisa, se puede crear una imagen profesional en beneficio del personal de la empresa, lo cual sería tan importante como promover dicha imagen ante los clientes. La incapacidad empresarial para comunicarse debidamente con su capital humano se hace muy evidente y no tarda en debilitar los demás esfuerzos comunicacionales por proyectar un servicio de calidad.



4.6 Comunicación interpersonal en las organizaciones

Sánchez Gutiérrez (Fernández, C. et al., 2006) indica que cuando se habla de comunicación interpersonal se alude principalmente al intercambio de mensajes cara a cara, es decir, que se da frente a frente, en grupos reducidos y que, además, es multisensorial. Este tipo de interacción es el más completo y posee una serie de características que las organizaciones deben tomar en cuenta a la hora de utilizarlo con sus audiencias, tanto internas como externas.

Características de la comunicación interpersonal

El autor clasifica las siguientes características de la comunicación interpersonal:

1. Como condición inicial se requiere un contacto previo entre dos o más personas físicamente próximas. El resultado de dicho contacto es la entrada de cada uno de los involucrados en el marco perceptual de los otros.
2. No hay un número preestablecido de participantes, más allá del cual la interacción deje de ser interpersonal, pero se requieren por lo menos dos personas.
3. El contacto previo permite "entrar en sintonía", es decir, iniciar el intercambio de mensajes en torno a un punto focal de atención compartido (un tema en común).
4. Todas las personas que intervienen en la comunicación interpersonal son, de una u otra manera, participantes activos. Se trata, entonces, de una relación de "toma y dame" en la que los interlocutores asumen diferentes papeles.
5. La interacción se lleva a cabo mediante un intercambio de mensajes, en el cual cada participante ofrece a los demás un conjunto de señales para ser interpretadas. (Fernández, C. et al., 2006: p.49)

En este esquema, cada persona percibirá el mismo mensaje de diferentes maneras, pasando por sus creencias, expectativas y motivaciones personales. Por ello, los encargados de la comunicación corporativa deben enviar sus mensajes



con la mayor claridad posible, de manera que puedan evitarse actuaciones contrarias de los destinatarios que puedan afectar el desempeño organizacional.

Con respecto a la recepción del mensaje oral por parte de distintos públicos, Libaert (2006) explica: "...varios estudios psicológicos (Mehrabian) han demostrado que en una comunicación oral 80% de la información pasa por elementos externos al contenido del mensaje: tono de voz, actitud, presentación, etcétera...el discurso de la empresa será recibido de manera distinta por las diferentes categorías de públicos." (p.31).

4.7 Comunicación formal e informal

La comunicación en una organización se puede desarrollar formal o informalmente. Según Fernández, L. (2007), la comunicación formal es la que se realiza a través de los canales predeterminados por la organización para que fluya la información entre sus miembros. Informal es la que se da al margen de estos canales. El autor menciona algunas ideas para reflexionar acerca de la comunicación interna en las organizaciones:

- Una empresa que sólo gestiona la comunicación interna se convierte en una organización cerrada.
- Cuanto más se asciende en el organigrama, el mayor porcentaje del trabajo consiste únicamente en comunicarse con otras personas.
- En la comunicación, los aspectos no relacionados estrictamente con el mensaje pueden influir de manera determinante en el resultado de la misma. Los signos de estatus, la comunicación no verbal, quién tiene la iniciativa de comunicar, dónde, cómo o cuánto tiempo se le dedica a ésta son factores igual de determinantes.



- En ocasiones la comunicación informal es mucho más eficaz para resolver problemas que la que se produce a través de la comunicación formal.
- Una relación informal fluida con los compañeros ayudará a que la información transmitida por los canales formales resulte más eficaz.

Tanto en la comunicación formal como en la informal, se pueden presentar situaciones que eviten que el mensaje sea entendido por su destinatario de manera clara. Esto se puede corregir al conocer la opinión de las audiencias clave (retroalimentación), quienes opinarán si existen o no barreras de comunicación.

4.8 Barreras de comunicación

Para Sánchez Gutiérrez (Fernández, C. et al., 2006) las barreras de comunicación son aquellas que se presentan cuando existen deficiencias en el proceso comunicativo; son las interferencias que limitan o impiden el entendimiento entre el emisor y el receptor del mensaje. De acuerdo con lo señalado por el autor, algunos de los obstáculos que aparecen frecuentemente en el campo de las organizaciones son los siguientes:

1. **Distorsión semántica:** Es la atribución de significados diferentes a palabras poco usuales, ambiguas o cargadas de emotividad, así como a conceptos abstractos.
2. **Distorsión serial:** Es la alteración –o deformación- del mensaje que viaja de una persona a otra; crea malentendidos cuando cada uno de los receptores presenta una idea diferente.
3. **Sobrecarga de información:** Es el exceso de información recibida al punto anterior. Ocurre cuando un miembro de la organización carece de la



información necesaria para desempeñar óptimamente sus funciones y/o para relacionarse con los demás.

4. **Escasez de información:** Es la que se da cuando un miembro de la organización carece de la información necesaria para desempeñar sus funciones y/o para relacionarse con los demás.

Gutiérrez (Fernández, C. et al. 2006) afirma que para prevenir estas y otras fuentes de conflicto, y para establecer relaciones interpersonales fructíferas y satisfactorias, es importante cumplir, como mínimo, con los siguientes requisitos:

- Conocer a sus receptores tan a fondo como sea posible.
- Elaborar el mensaje considerando las capacidades comunicativas del receptor.
- Estructurar los mensajes de forma clara y sencilla.
- Proporcionar al receptor la información necesaria suficiente, ni más ni menos.
- Utilizar la retroalimentación.
- Utilizar la redundancia; es decir, enviar el mensaje en distintas formas a través de diferentes medios.
- Comprender claramente la función de los papeles en la interacción.
- Conocer con detalle las reglas de la comunicación aplicables en su contexto, utilizarlas adecuadamente.
- Emplear canales alternativos.
- No olvidar que el principal responsable de que la comunicación se lleve a cabo exitosamente es el emisor.

Para González Amalguer, (Fernández, C. et al., 2006) los problemas comunicacionales notorios dentro de las organizaciones tienen que ver con los



contenidos, con la relevancia de la información, con el aprovechamiento óptimo del canal y del medio que se va a emplear, con la oportunidad con que es recibida la información, con el uso de los lenguajes propios de cada medio para comunicar de forma adecuada, con la creatividad en el diseño y la confección de los lenguajes.

El aporte de García (2000) es más específico, pues divide las barreras en la comunicación interna según su naturaleza en:

- **Físicas:** se refiere a las deficiencias técnicas de los canales y soportes; ambiente de ruidos y perturbaciones, etc.
- **Fisiológicas:** limitaciones orgánicas de los receptores.
- **Psicológicas:** se refiere a las turbaciones personales, a irritación o agresividad.
- **Sociológicas:** rivalidad entre grupos a los que pertenecen los comunicantes (partidos políticos, iglesias, sindicatos, etc.), degradación del clima social, etc.
- **Culturales:** distinto nivel de formación intelectual, distinto continente, distinta mentalidad, etc.
- **Administrativas:** sistemas inadecuados o incompatibles de organización.
- **Lingüísticas:** se refiere al desconocimiento de los códigos que se utilizan para comunicar (lingüísticos, retóricos, etc.) o conocimiento insuficiente, que genera malentendidos

4.9 Flujos de comunicación en las organizaciones

Para García (2000), son los denominados “vectores direccionales” de la comunicación interna, que conforman un modelo geométrico de naturaleza



dinámica: "...son la verticalidad, la horizontalidad y la transversalidad. Su combinación cubre, anima y atraviesa los niveles jerárquicos, la organización formal e informal y las diversas áreas, servicios y funciones de la empresa" (p.70).

Por su parte, Andrade Rodríguez (Fernández, C. et al., 2006) indica que el hecho de que los mensajes fluyan libremente en todas direcciones, o se den principalmente en algunas de ellas (por ejemplo, la vertical descendente), se deriva de los valores y creencias organizacionales.

Cuando en las organizaciones existe una situación de contingencia o crisis es importante que los flujos de comunicación sean óptimos en cuanto a la eficacia y rapidez en la emisión de mensajes. Con respecto a esto, Túñez, et al. (2007) explica:

Los canales y los circuitos informativos internos y externos han de estar diseñados de modo que permitan generar material que satisfaga la necesidad de información de los públicos internos y externos, aunque esa demanda no llegue a producirse. Saber cómo funcionarán ambos durante la gestión de crisis permitirá a la organización estar en disposición de adelantarse a las demandas informativas y de hacerlo con aportaciones calculadas en función de los objetivos que persiga, pero también permitirá mayor agilidad en la respuesta cuando tengan que activarse los flujos informativos para atender las demandas informativas que se produzcan. (p.61)

En una situación de contingencia no existe el tiempo suficiente para enmendar los errores cometidos en la comunicación organizacional. Es por ello que, durante la labor cotidiana de la empresa, la gerencia debe encargarse de velar por el correcto funcionamiento institucional. Un error podría llevar al fracaso o a la creación de una imagen negativa ante los públicos objetivos que será difícil rescatar. Además, se generarían gastos y mayores esfuerzos.



4.9.1 La comunicación vertical

En palabras de García (2000), es aquella que fluye de arriba a abajo por orden de jerarquía, de modo que un superior asume el papel de emisor respecto a sus subordinados (vertical descendente) que replican convirtiéndose a su vez en los emisores respecto a aquel (vertical ascendente). Este tipo de comunicación se da tanto en términos absolutos, siguiendo el orden de jerárquico desde la alta dirección sobre el conjunto de la empresa, como en términos relativos, siguiendo la jerarquía dentro de cada uno de los departamentos.

4.9.1.1 Comunicación vertical-descendente:

El mismo autor señala que, de modo impropio, se le llama comunicación descendente sólo a la información que proviene de los directivos y mandos de la empresa en forma de comunicados, avisos, órdenes o consignas, dirigidas a sus subordinados. Cuando no es tal, si, al mismo tiempo, no se da comunicación ascendente en forma de réplica, es decir, este tipo de comunicación debe partir del conocimiento de informaciones provenientes de los subordinados a los cuales debe dar una respuesta.

García (2000) apunta que "ninguna información proveniente de la jerarquía en la empresa debería concluir sin buscar la reacción de sus destinatarios" (p.71), y atisba que, en la medida en que se desciende en los niveles jerárquicos y se acorta la distancia entre el emisor y el receptor, será conveniente sustituir las informaciones escritas por comunicaciones orales. Esto debido a que resultan más económicas, idóneas y eficaces al momento de tomar decisiones importantes, y permiten comprobar que el receptor ha entendido adecuadamente el mensaje.



De igual manera, aclara que cuanto más alta es la estructura jerárquica en una organización más pobres son las comunicaciones descendentes y, sobre todo, las ascendentes:

La jerarquía y el poder son barreras para la comunicación; por eso es mucho más fácil informar hacia abajo que comunicar hacia arriba. De todos modos la información descendente es necesaria para el conocimiento de la posición de la empresa en momentos de crisis o de perturbación en los canales informacionales, saturados de rumores malentendidos y aportan un valor de referencia corporativa muy necesaria para cohesionar al grupo empresa, para reorientar las conductas de tarea y las conductas de relación y para realimentar las políticas y estrategias. (García., 2000: p.71)

Así pues, asegura que la frecuencia de aparición de las informaciones descendentes revela de ordinario la altura de la estructura orgánica y el número de sus niveles jerárquicos.

4.9.1.2 Comunicación vertical-ascendente:

De acuerdo con García (2000), la existencia de este tipo de flujo de comunicación revela el grado de credibilidad y aceptación del poder y de sus decisiones; es al mismo tiempo, un indicador del estilo de dirección y del clima interno imperantes. Jackson (1959, cp García, 2000) sostenía que, en la búsqueda de sus metas laborales la gente tiende a comunicarse con aquellos que le han ayudado a alcanzar sus ambiciones: "Por eso la comunicación ascendente es el final de una política de relaciones internas, que aporta seguridad a las personas y las estimula a participar" (p.71).

En el mismo sentido, García (2000) manifiesta que la comunicación ascendente aduce a una gestión inteligente por lo siguiente:

...permite compartir una buena parte del "saber" y de la experiencia, que, con frecuencia están de lado de los que trabajan a pie de obra...satisface



como ninguna otra la necesidad de estima de todo trabajador y es un indicio claro de calidad en la gestión del activo humano, porque se trata a cada persona como un "sujeto de valor." (p.72)

A través de la comunicación ascendente se logra la retroalimentación entre el emisor y el receptor del mensaje, lo cual permite no sólo motivar al logro de los objetivos organizacionales, sino también a conocer las expectativas de cada miembro de la corporación.

4.9.2 Comunicación horizontal

García (2000) la define como aquella que fluye entre las áreas, pero dentro de la franja de un mismo nivel; es decir, entre direcciones de área, de departamento, de servicio, etc. La comunicación horizontal hace referencia a la organización en cuanto complejidad, variedad, diversidad de funciones y especialización de tareas y es la que mejor responde a la tendencia estructural de las empresas contemporáneas. Tres son las razones fundamentales por las cuales el autor lo ha descrito de esta manera:

- Anima al conjunto de la organización, erige a la empresa en sistema abierto en ósmosis con sus ambientes y entornos y evita el flujo a través de circuitos reduccionistas y prefijados, que conducen al departamentalismo.
- Se adecua mejor que ninguna otra a estructuras líquidas, con pocos niveles jerárquicos, propias de organizaciones, que priman las competencias personales, facilitan la descentralización y delegación de funciones, se aproximan a las clientelas y aprovechan los recursos de los grupos de estudio y los equipos de proyecto (en un equipo de proyecto un trabajador puede tener a su jefe como informador).



- Caracterizan el tipo de comunicación que hoy propician las nuevas tecnologías de redes digitales y servicios integrados, que han superado las limitaciones espaciales y permiten a la empresa, no sólo entrar en diálogo horizontal con sus delegaciones, por lejanas y distantes que estén, sino también en diálogo con un mercado virtualmente global.

4.9.3 Comunicación transversal

Como lo indica García (2000), es aquella comunicación que fluye entre distintas áreas y niveles al mismo tiempo; “por ejemplo entre el director del área de recursos humanos y el jefe del servicio de formación (oblicua descendente), o entre el jefe del servicio de contabilidad y el director de comercial (oblicua ascendente)” (p.73)

En las organizaciones este tipo de comunicación tiene una barrera que, según el mismo autor, ha de superarse:

La comunicación transversal tiene que superar una barrera particularmente difícil. Está constituida por el peso y la susceptibilidad del poder jerárquico, que no suele aceptar de buen grado, ni la injerencia de otras jerarquías sobre sus propios subordinados, ni la actitud de éstos cuando tratan de puentear su autoridad y competencia... (García; 2000: p.73)

Sin embargo, el autor señala que el flujo libre y espontáneo de la comunicación transversal es síntoma inequívoco de salud organizacional y cultural, siempre y cuando supere la barrera a la que se ha referido y se tomen en cuenta las opiniones emitidas por quienes ocupan los distintos niveles del organigrama.



4.9.4 Funciones de la comunicación según su flujo

Con respecto a los flujos de la comunicación organizacional, Roberto Hernández (Fernández, C. et al., 2006: p.198) presenta el siguiente cuadro que muestra las funciones de la comunicación en contextos relacionales:

Cuadro 2

<ol style="list-style-type: none">1. Administración/subordinado: hacia abajo en la línea:<ol style="list-style-type: none">a) Directivas específicas de trabajo: instrucciones de trabajob) Información destinada a lograr el entendimiento de las labores en relación con otras tareas organizacionales: razón fundamental del trabajoc) Información sobre los procedimientos y prácticas organizacionalesd) Retroalimentación al subordinado sobre el rendimientoe) Información de carácter ideológico para inculcar un adoctrinamiento de las metas2. Comunicación horizontal o entre compañeros<ol style="list-style-type: none">a) Proporcionar apoyo socioemocional entre compañerosb) Coordinación entre los compañeros y el proceso laboralc) Difundir el punto de control en la organización3. Subordinado/administrador: hacia arriba en la línea:<ol style="list-style-type: none">a) Comunicación sobre el yo, el rendimiento y los problemasb) Comunicación sobre otros y sus problemasc) Prácticas y políticas organizacionalesd) Lo que necesita hacerse y sobre cómo hacerlo

Funciones de la comunicación en contextos relacionales (Fernández, C. et al., 2006: p.198)

Las funciones referidas son cumplidas mediante el uso y aprovechamiento óptimo de cada uno de los medios de comunicación de los que dispone la organización, y deben ser entendidas y articuladas bajo el principio de la comunicación global.



4.10 *Comunicación global*

García (2000) considera que el principio de globalidad en las comunicaciones implica una óptica doble: la gestión de la comunicación interna ha de impostarse sobre la gestión global, que abarca y compromete al conjunto de sus áreas y unidades funcionales y, además, ha de optar por una práctica desaparición de las fronteras entre comunicación interna y la comunicación externa. A su juicio, esto se logra con la elaboración de un plan o programa integral de comunicación.

Por su parte, Bartoli (1992) sostiene que las acciones de comunicación aisladas y no vinculadas a un plan de conjunto pueden tener un efecto nulo, o solamente producir efectos adversos. Adicionalmente, señala que una brecha entre la realidad cotidiana y los mensajes de comunicación externa puede considerarse necesaria, debido a que resultaría oportuno vehiculizar en el medio externo imágenes idealizadas de una empresa o de sus productos, con fines comerciales y psicológicos a la vez. No obstante, especifica aquellos casos en que esa brecha es menos conveniente. Estos son:

- Abundancia de comunicación externa y débil o poca comunicación interna.
- Dicotomía excesiva (incluso mentirosa) entre la imagen destinada al medio y la realidad interna.

Es necesaria la existencia de una determinada congruencia entre el discurso (sea interno o externo) y la implantación de acciones concretas. La autora indica que el principio de coherencia supone en particular:



- En materia de contenido: pertinencia de las informaciones emitidas con respecto a la realidad y a los objetivos buscados.
- En materia de procesos: elección apropiada de medios, soportes y destinatarios de esas informaciones.
- Retroalimentación: para que la comunicación no sea sólo información unilateral.

Retomando la metodología propuesta por C. Regouby (1988) a propósito de la comunicación externa y extendiéndola a la comunicación interna, Bartoli (1992: p.107) distingue los distintos discursos de la comunicación global en discurso de identidad, discurso de personalidad, discurso fáctico y discurso cultural.

4.10.1 Discurso de identidad

El discurso de identidad dentro de la organización debe dirigirse a reforzar el sentimiento de pertenencia, reflejo de identificación con la sola mención del nombre de la empresa, llevando al público mensajes colectivos que refuercen el reconocimiento institucional.

4.10.2 Discurso de personalidad

La personalidad organizacional se traduce en la "firma" empresarial, que puede garantizar con una cierta permanencia la seguridad de determinadas características de la situación de la marca. "El discurso de personalidad debe, pues, tener coherencia entre forma y contenido, además de una determinada regularidad en el tiempo" (Bartoli, 1992: p.109).



4.10.3 *Discurso fáctico*

Se refiere a la determinada comunicación del producto o servicio, o de la actividad que describe sus características específicas, incluyendo los procedimientos, tecnologías y organización. También este discurso puede mencionar nuevos departamentos o subdivisiones de la organización, reestructuraciones, cambios de directivos, etcétera. En el medio externo corresponderá el mensaje con las características técnicas del producto o servicio, mientras que en el medio interno (dentro de la organización) los empleados tendrán conocimiento de las mismas operaciones y su lógica, o de los mismos aspectos técnicos y sus relaciones con el proceso de fabricación del producto o la prestación del servicio.

4.10.4 *Discurso cultural*

Bartoli (1992) lo define como la expresión de los valores organizacionales, traducidos en frases y mensajes dentro de las comunicaciones internas y externas.

El principio de comunicación global compromete a cada uno de los miembros de la organización y contribuye a que esta, con el pasar del tiempo, se establezca como una institución, ensamblada con la misma misión y objetivos corporativos. De esta manera, se legitima su existencia frente a la sociedad, con cuya mejora está comprometida; más aún si se trata de una institución universitaria.



5. *La institución universitaria*

Para Losada (1998), se trata de un sujeto reconocible, que se sustenta en la expresión oficial e intencional de su personalidad institucional, que viene dada por:

- La realidad actual
- Las expectativas y objetivos
- Las percepciones de los miembros y
- Las demandas del entorno

La institución universitaria tiene un compromiso con el bienestar de la sociedad, comenzando desde su interior, en el cual debe forjar una fuerte personalidad que le ayude a contrarrestar los anti-valores provenientes de un mundo cambiante, donde podría reinar la confusión y el egocentrismo.

5.1 *Personalidad institucional*

Rodríguez et, al. (2007) afirma que toda empresa desea que sus públicos objetivos la perciban tal y como es, es decir, que su imagen corporativa coincida o se acerque lo máximo posible a sus signos de identidad. Con respecto a la personalidad institucional el autor anota que:

El éxito de una institución tiene mucho que ver con su personalidad y cultura (lo que es), con su actuación en el mercado (lo que hace), con la manera en la que transmite lo que hace (lo que dice) y, por ende, con lo que éste piensa de ella (cómo se percibe que es). (p.313)

En este sentido, la institución debe comunicar una imagen hacia los públicos internos y externos que coincida con sus actuaciones; que promueva a sentir la



identificación con sus lineamientos estratégicos y valores; y que le permita aparecer como un organismo eficiente en cuanto al cumplimiento de sus objetivos.

5.2 Comunicación institucional

Rogouby (1988), citado por Losada (1998), describe el rol que la comunicación institucional cumple en una corporación:

La institución es la empresa en la ciudad. La comunicación institucional es la expresión de su legitimidad económica, social, política y cultural. El discurso institucional expresa los valores, la ideología y la misión de la empresa. Se inscribe en un camino de perennidad. La institución da un sentido social a la empresa. La institución es la heredera del patrimonio cultural de la empresa. Desarrolla una dimensión que integra pero que se adelanta a la simple función mercantilista. (p.45).

Pascale (1992) hace referencia a la comunicación en las instituciones como al vehículo o la palanca de cambio, esgrimiendo que “no expresa sólo la identidad de la empresa, sino también su identidad proyectada, siguiendo un proceso de anticipación a los deseos de los clientes” (p.136).

5.3 Objetivo de la comunicación en las instituciones

Siguiendo la misma línea de argumentación, Pascale (1992) indica que el papel que desempeña la comunicación en las organizaciones debe cumplir con los siguientes objetivos:

- La institución es el emisor del proyecto de las políticas de la empresa en el mercado de la comunicación.
- La marca vende el producto en el mercado de productos, pero lo alaba en el mercado de la comunicación.



- El mensaje es al mercado de la comunicación lo que el producto es al mercado comercial.
- Los medios de comunicación de masas son el canal de la información, del mensaje, así como la distribución lo es del producto.
- El destinatario es el receptor del mensaje como el consumidor es el receptor del producto.

La comunicación institucional propone una relación cultural movilizadora e interactiva entre la empresa y el ciudadano: se dirige a un colectivo.

5.4 Las universidades y la sociedad actual

Para González Amalguer (Fernández, C. et al., 2006: p.251), actualmente, en las universidades se enseña que los objetivos de la comunicación organizacional son los siguientes:

- Emplear y administrar los medios de comunicación en atención a las necesidades de los públicos de la organización.
- Generar estrategias para la administración profesional de la imagen corporativa.
- Obtener la buena voluntad de sus públicos.
- Consolidar la reputación corporativa.
- Contar con credibilidad de todos los sectores clave de la sociedad.
- Abatir la incertidumbre del negocio.
- Despertar la cooperación de los empleados para el logro de los objetivos organizacionales.
- Evaluar sistemáticamente todo esfuerzo de comunicación de la empresa a través de métodos de investigación cuantitativos y cualitativos.



Conviene citar, en este sentido, la reflexión del autor entorno a la comunicación organizacional y su importancia para la sociedad actual:

En la sociedad y las organizaciones del siglo XX, los lugares brindaban prestigio, estatus. En la sociedad del nuevo siglo, los lugares sólo son importantes como novedad o como vía de tránsito. La interconectividad entre diferentes plazas y la cercanía virtual son muy apreciadas por clientes, consumidores, colaboradores, proveedores y competidores. La comunicación actual de las organizaciones obedece a esta lógica. Compartir información para ejecutar acciones de manera coordinada se vuelve lo único importante y es el indicador clave para valorar la utilidad de la comunicación para las organizaciones. El protagonista estelar de la comunicación en las organizaciones de México será, durante los próximos años, el cambio de la cultura organizacional que crearán las nuevas generaciones... (Fernández, C. et al., 2006: p.246)

Tomás G. Perdiguero, en el prólogo de Villafañe (2000), señala que la comunicación y la relación de la institución con la sociedad son los factores decisivos para el éxito de la organización frente a sus competidores, los cuales, de igual manera aspiran a llevar al público una imagen positiva. Para conocer si dicha imagen está siendo transmitida satisfactoriamente, hay que evaluar si se está comunicando de manera eficiente, eficaz y efectiva el plan estratégico institucional y sus lineamientos estratégicos, que son los encargados de generar identificación en las personas.

5.5 Plan estratégico institucional

Bartoli (1992) afirma que ningún análisis de la organización-comunicación coherente podría realizarse sin un mínimo acercamiento a la estrategia: "Se trata de verificar...si la estrategia existe, si presenta un carácter de pertinencia y coherencia y si sus directrices generales son conocidas por los actores de la organización." (p.164).



Por su parte, Ind (1992) explica que para evaluar el cumplimiento de la estrategia corporativa hay que tener en cuenta, además de la ascendente, la comunicación horizontal entre distintas unidades corporativas. Indica que, para el cumplimiento de la estrategia organizacional las unidades pueden enviarse comunicaciones escritas que se crucen entre estructuras corporativas y que puedan servir para que cada unidad sepa lo que hace la otra, posibilitando la explotación de áreas de interés y evitando duplicidades respecto a los objetivos que la corporación debe alcanzar.

Por otro lado, Wally Olins (1978, cp Ind, 1992) autor de *The Corporate Personality (La Personalidad Corporativa)* indica que es posible transmitir un mensaje estratégico general sobre una organización diversificada a través de sus comunicaciones, pero la estructura organizativa puede empañar su significado a los ojos del cliente.

En opinión de Olins, la impronta corporativa puede confundirse o quedar eclipsada por la de cualquiera de las unidades que la componen. Agrega el autor que el principal problema de una organización compleja radica en diagnosticar hasta qué punto la imagen empresarial como un todo resulta destruida, dominada o confirmada por las partes que la forman.

5.6 Lineamientos estratégicos

Respecto a este punto, Martínez de Velasco (Fernández, C. et al., 2006) considera que si bien debe partirse de informar y difundir los objetivos, la misión y la visión de la empresa (lineamientos estratégicos), lo importante es que éstos sean no sólo conocidos, sino aprobados por todos para que realmente sean adoptados efectivamente y no se queden en el papel. Para él:



Toda persona de todos los niveles tiene la capacidad y el derecho suficientes como para hacer llegar sus sugerencias y comentarios a los niveles superiores y a sus iguales (comunicación ascendente y horizontal) que finalmente los lleven a ser "co-responsables" de las decisiones que se tomen en esa búsqueda compartida. (p.45)

Los lineamientos estratégicos de una institución universitaria se encuentran enfocados en la calidad del servicio que ofrece, es por ello que no debe dejar de lado todos los avances en materia de publicidad con los que pueda contar. Entre ellos está la herramienta conocida como marketing de servicios.

5.7 Marketing de servicios

Fernández, C. et al. (2006) especifica que, en el tipo de organizaciones dedicadas a ofrecer un servicio, el producto consiste en un conjunto de procesos que se organizan para cumplir con una función específica de apoyo o resolución de problemas a terceros. Como los productos son procesos, su característica más importante es no ser almacenables. En ese sentido, indica que bajo esta premisa se suele afirmar que los productos de las organizaciones de servicios son intangibles y eventos únicos e irrepetibles.

De acuerdo con Manes (2005), afirma que algunos directivos de instituciones educativas se cuestionan la legitimidad de la aplicación de técnicas de Marketing en la universidad, argumentando rechazo a la mercantilización de la educación. Sin embargo, "desde una postura ética los alcances de esta técnica no sólo son correctos y beneficiosos para la institución en cuanto al aumento de la captación y retención de alumnos, sino que constituyen un beneficio para la comunidad" (p. 18).



Hoffman y Bateson (2002) verifican la importancia de la estrategia de comunicación en la mezcla del marketing de servicios:

La estrategia de comunicación es uno de los componentes fundamentales de la mezcla del marketing de servicios. En general el papel básico de la estrategia de comunicación de una empresa de servicios es informar, persuadir o recordar a los clientes cuál es el servicio que ofrece. No podemos esperar que los consumidores usen un servicio que no conocen; por ello un objetivo principal de esta estrategia es despertar la conciencia del consumidor y posicionar el servicio que ofrece la empresa dentro del conjunto de alternativas que éste evoca. Es más, incluso en los casos en los que existe una conciencia del producto del servicio, los consumidores podrían necesitar de mayores motivaciones para probarlo, así como de información acerca de cómo obtenerlo y usarlo. (p. 192)

En la institución, el marketing de servicios funciona como una herramienta para la gestión de calidad, que permite obtener resultados favorables y contribuye de manera eficaz a la mejora de la imagen que la organización proyecta hacia sus clientes finales.

5.8 Comunicación de marketing en las instituciones

Bigné (2003), citado por Rodríguez Ardura, et al. (2007:p. 23), menciona cuatro funciones distintas que desempeña la comunicación de marketing en las organizaciones:

- Informa a los potenciales consumidores de la existencia de una marca, producto o servicio y de sus atributos.
- Persuade de la conveniencia de realizar intercambios con la empresa u organización.
- Recuerda la oferta de valor de la organización y los intercambios establecidos anteriormente, estrecha vínculos y contribuye al desarrollo de relaciones duraderas.



- Crea posicionamiento, construye una imagen positiva y reputada del servicio y la marca entre los consumidores, y diferenciándolos respecto a los de la competencia.

Para conocer si efectivamente los públicos perciben una imagen organizacional positiva, la institución debe contar con una gerencia que permita la evaluación continua del estado de sus comunicaciones, comenzando por las internas, desde donde se proyecta una determinada imagen hacia el exterior. Así, podrá tomar acciones preventivas que optimicen el servicio o potencien sus comunicados e informaciones.

6. Auditoría de comunicaciones

Ind (1992) dice que la auditoría de comunicaciones es la fase dedicada a realizar un proceso analítico que determine la eficacia con que se comunican la identidad y la estrategia de la organización. Esta etapa incluye dos elementos:

El primero consiste en cotejar, controlar y evaluar todas las formas de comunicación, externa e interna. Este proceso suele correr a cargo de un consultor de identidad que trata de establecer la lógica y la coherencia de las comunicaciones. El segundo es una fase que se basa en las investigaciones que se realizan entre los diversos públicos de la empresa para establecer el impacto de todas las comunicaciones de la empresa sobre las percepciones que dichos públicos tienen sobre ella. (p.65)

El autor asegura que ambos aspectos están estrechamente vinculados:

Si por ejemplo, al realizar la auditoría se descubre que los empleados carecen de medios para comunicarse dentro de la estructura organizativa, no resultará sorprendente que se descubra, al entrevistar a dichos empleados, que su comprensión es muy limitada o que tienen una imagen muy poco clara con respecto a la forma en que operan las restantes divisiones de su organización...La auditoría de comunicaciones se preocupa por la lógica y por la calidad de todas las comunicaciones. (p.71)



Libaert (2006) dice que la auditoría comunicacional tiene la finalidad de identificar además aspectos psicosociológicos, estilos sociales y los valores de los miembros de la corporación que puedan afectar su comunicación. "Se trata de analizar a la vez tendencias marcadas, los elementos coyunturales y las zonas de ruptura" (p.105). Para conocer esto, se deben realizar dos tipos de auditoría de comunicaciones (interna y externa), cuya función se explica a continuación.

6.1 Tipos de auditoría de comunicaciones

Rodríguez Ardura, et al. (2007) señala que el objeto de la auditoría de comunicación es evaluar los esfuerzos de comunicación internos o externos de las empresas. Los primeros tienen que ver con aquellos dirigidos a los públicos objetivos pertenecientes a la organización (empleados, directivos), mientras que los segundos están más relacionados con los dirigidos a los públicos no integrantes de la empresa (consumidores, proveedores, clientes, etc.). En ese sentido indica que "los primeros están más próximos a la comunicación de dirección, mientras que los segundos lo están a las prácticas de la comunicación de marketing y de comunicación organizativa. De hecho se suele hablar de auditoría de imagen para referirse a la auditoría de comunicación externa" (p. 319).

Por otra parte, Rodríguez Ardura manifiesta que ambas auditorías están muy relacionadas y comparten la misma metodología e iguales instrumentos, puesto que las comunicaciones interna y externa no son sólo técnicas a las que se les atribuyen determinadas funciones rígidas e inamovibles, sino un conjunto de prácticas gestionadas que crean interacción entre las personas, los productos y las tareas, en el marco de los objetivos globales de toda organización.



6.1.1 Auditoría de comunicación interna

García (2000) define la auditoría de comunicaciones internas como “un examen sistemático, metódico y actualizado del estado de las comunicaciones internas...” (p.131).

Ind (1992), también aporta un concepto según el cual una auditoría de comunicaciones internas debe incluir las publicaciones —tanto oficiales como las que no lo son— a los empleados. Las publicaciones oficiales, como los periódicos y las revistas de la organización, suelen estar dirigidas por el Departamento de Relaciones Públicas o por el de Prensa, y además de informar sobre acontecimientos relativos a la organización se utilizan como medio para diseminar información sobre su dirección sus estrategias.

El autor indica que otro tipo de comunicaciones internas abarca desde la información que se coloca a diario en los tabloneros de anuncios hasta el envío de memorandos, anuncios públicos—que se producen de forma más irregular—y conferencias y seminarios anuales. “...La importancia de estas actividades reside fundamentalmente en la forma en que comunican la estrategia que sigue la empresa y en cómo resaltan la identidad de la organización” (p.69). Observa también que, si la empresa fracasa al comunicar la estrategia a sus empleados, podría deberse a que la dirección no cumple con su responsabilidad comunicacional; o a que la cultura corporativa ha otorgado escasa prioridad a las comunicaciones internas.



6.1.2 Auditoría de comunicación externa

Denominada auditoría de imagen, consiste, según Rodríguez Ardura, et. al (2007: p.320), en el análisis de las informaciones y comunicaciones que la empresa genera de forma intencionada o no hacia sus públicos objetivo externos (imagen proyectada), así como en el examen de la forma en que estos públicos perciben a la organización (imagen percibida).

Por su parte, Sanz De la Tajada (1994; cp. Rodríguez Ardura et al. 2007) señala que en una auditoría externa se debe conocer el volumen y contenido de todos los mensajes que se hayan emitido a través de los medios de comunicación, para luego realizar una valoración de estos.

6.2 Importancia de la auditoría de comunicaciones

A juicio de Libaert (2006) el diagnóstico de los efectos conseguidos permite establecer medidas correctivas para enmendar las desviaciones y así evitar posibles errores. "La auditoría permite adaptar y afinar las acciones precedentes" (p.105). Agrega García (2000: p.132) que este tipo de auditoría permite:

- Obtener evidencias en orden a formular diagnóstico.
- Formular opiniones fundadas, recomendaciones y previsiones para corregir las desviaciones observadas.
- Convertir el trabajo de auditoría en una guía para la acción gerencial.

Para Libaert (2006: p.55), es importante realizar un proceso de auditoría de la comunicación organizacional debido a que:



- Proporciona un marco general para futuras acciones.
- Incrementa el valor de la comunicación dentro de la administración.
- Aclara el papel de la comunicación en la actividad de la empresa.
- Abre la oportunidad para el debate interno y puede someter a revisión las decisiones obsoletas.
- Combate a idea de la comunicación concebida como una herramienta.
- Permite el monitoreo, el control y la evaluación.
- Permite la anticipación el enfoque proactivo.
- Facilita la jerarquización de las prioridades en las acciones programadas.
- Evita las revisiones puntuales.
- Legitima la calidad o no de las comunicaciones de la organización.

La importancia de la auditoría de comunicaciones para las organizaciones queda bien explicada en Del Barrio García (Rodríguez, et al., 2007):

La realización de una auditoría permite verificar y analizar los recursos comunicativos que usa la organización así como cuál es la percepción que sus audiencias tienen de los mensajes emitidos. Esto ayuda a realizar recomendaciones que corrijan los déficits comunicativos que pudieran existir y desarrollar políticas de comunicación óptimas y rentables. Mediante la auditoría se obtiene un mapa del clima de comunicación de la organización que permite definir la cultura corporativa y establecer la diferencia entre la identidad corporativa que se quiere proyectar y la imagen que es percibida realmente. (p.313)

Cabe destacar que la auditoría de comunicaciones se encarga de medir tanto las opiniones de las audiencias a las que la institución dirige sus servicios, sus clientes finales, como las opiniones de los empleados que se encargan de hacerlo y ofrecerlo. Por lo cual, la organización debe tener una comunicación óptima con sus empleados, quienes son la audiencia más cercana.



6.3 Audiencias clave

Rodríguez, et al. (2007) considera que la diversidad de audiencias objetivo a las que se dirige la empresa, y las variadas formas de comunicación empleadas en cada caso, ponen de relieve la necesidad de redoblar los esfuerzos comunicacionales para que todos los elementos de interacción ayuden a construir y reforzar una imagen favorable de la marca, y contribuyan a su reconocimiento.

Römer (1994) señala que una organización no es un ente aislado, y que posee interrelaciones con diferentes públicos, llamados *audiencias*. El autor clasifica los públicos en:

- Público interno: se refiere a los trabajadores, empleados y encargados de la gerencia.
- Público intermedio: accionista proveedores, clientes directos.
- Público externo: se refiere a todo aquel que no esté vinculado directamente con la organización.

Explica, además, que la organización se convierte en el emisor concededor de sus públicos y espera que los mensajes que les envía a sus audiencias les proporcionen actitudes cónsonas con lo que la gerencia desea alcanzar. Para ello es necesario un trabajo que exige coherencia y esfuerzo: "Se necesita un gerente preparado para generar esos mensajes; con las aptitudes comunicativas necesarias" (p.93).

Por su parte, Sanz De la Tajada (1996: 54) sostiene que la población-objetivo es también llamada población útil o población- diana, y está constituida por un conjunto de personas definidas de acuerdo con características propias



(diferentes en cada caso), a quienes la empresa dirige sus acciones de comunicación. Son, por tanto, individuos que se conocen en función de su perfil, al que se llega a partir de la similitud que presentan en cuanto a ciertos aspectos como los sociodemográficos, socioculturales, socioeconómicos, sociopolíticos, psicológicos, etc. Uno de los principales públicos con los que la institución debe procurar una comunicación eficaz, sin duda alguna, son sus empleados, encargados de hacer y ofrecer el servicio.

6.4 Empleados

Hoffman y Bateson (2002) creen que para que las empresas de servicios tengan éxito deben vender la tarea del servicio al empleado antes de ofrecerla al cliente. Si bien la comunicación se dirige a sus públicos, también puede enviar un mensaje a sus propios trabajadores, considerando el comportamiento correcto en sus roles y los valores organizacionales. Los autores, añaden que, "al final de cuentas, la comunicación de los servicios no sólo representa un medio para comunicarse con los clientes, sino que también son un vehículo para comunicarse, motivar y educar a los empleados" (p. 207).

En palabras de Ind (1992) al analizar las percepciones de los empleados es importante confirmar que el personal de una unidad corporativa (un subsistema) comprende el punto de vista de la otra. De esto dependerá que se pueda lograr un efecto de sinergia al vincular de alguna forma las actividades de las distintas unidades que componen la organización.



III. MARCO REFERENCIAL

1. La Universidad Católica Andrés Bello

1.1 La UCAB y su historia

La Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) es una institución de educación superior que comparte los valores de la Iglesia Católica Venezolana y está encomendada a la Compañía de Jesús. Fue fundada en octubre de 1953 bajo el gobierno de Marcos Pérez Jiménez, luego de que se hiciera oficial el Reglamento Orgánico de las Universidades Privadas, en agosto de ese mismo año. Debe su nombre al Padre Carlos Guillermo Plaza, s.j., quien desde 1951 realizó los trámites correspondientes para su debida identificación (junio de 1954).

Tres grandes esferas están relacionadas con el surgimiento de la UCAB:

1. El Estado, que aprobaba la fundación y definía el contexto estructural como Universidad en la República.
2. La Iglesia, encargada de decretar su levantamiento, mantener el patronazgo, la cancillería universitaria, el derecho a nombrar al Rector y confiar la administración universitaria a la Compañía de Jesús.
3. La Compañía de Jesús, que hasta hoy la posee, regenta, administra y se encarga de asegurar el cargo del Vicecanciller y de la proposición de candidatos para el rectorado y gestión de la institución.

El Episcopado Nacional y la Compañía de Jesús, a su vez, debieron referirse a la Sagrada Congregación de Seminarios y Universidades del Vaticano, que aprobaba los Estatutos. La Universidad abre sus puertas con 340 alumnos repartidos entre los cursos Pre-Universitarios y las dos Facultades iniciales (Derecho e Ingeniería). Luego se sumaron, progresivamente, las Facultades de Ciencias Económicas y Sociales, Humanidades y Educación y Teología, que llegarían a conformar las cinco actuales.



Recapitulando la cronología de la historia de la UCAB, Yépez (1994: 282) señala que las diferentes Escuelas fueron creadas de acuerdo con el siguiente orden:

1953: Derecho e Ingeniería civil

1954: Farmacia

1955: Letras y Economía

1957: Arquitectura, Psicología y Administración y Contaduría

1959: Ingeniería Industrial, Educación y Ciencias Sociales

1961: Periodismo

1962: Extensión Universitaria Católica Andrés Bello del Táchira (UCABET), con las Escuelas de Derecho, Administración y Letras. Años después se haría independiente, como Universidad Católica del Táchira (UCAT).

Ya para 1969 la Universidad estaba integrada con las siguientes Facultades, Escuelas e Institutos: Facultad de Derecho, Facultad de Ingeniería, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales y Facultad de Humanidades y Educación. De esta última Yépez (1994) señala:

Facultad de Humanidades y Educación, la más amplia, con cinco Escuelas (Educación, Filosofía, Letras, Periodismo, y Psicología), postgrados en Letras y Psicología y oferta de los títulos de Doctor en Letras o en Psicología después de la elaboración y aprobación de una tesis. El título de los pregrados, después de cuatro años de estudio, era el de Licenciado en la especialidad correspondiente. La Escuela de Educación tenía como menciones Ciencias Sociales, Ciencias Biológicas, Ciencias Matemáticas, Ciencias Pedagógicas e Idioma Inglés. (p. 281)

Desde sus inicios, constituida como una casa de estudios, en la UCAB se forman profesionales capaces de contribuir al desarrollo del país ejerciendo valores ciudadanos. Para que el estudiante pudiera servirle a la comunidad, primero debía presentar una tesis, en la que debía reflejar los conocimientos adquiridos durante los años de la carrera.



De acuerdo con Yépez (1994), desde la fundación de la institución, mucho ha cambiado el país y mucho ha aportado a la Universidad Católica Andrés Bello. Aunque su crecimiento no ha estado exento de momentos difíciles, su impronta está bien definida y su contribución bien ganada en el universo plural del país. Sus rectores han sido eximias figuras: los Padres Jesuitas Carlos Guillermo Plaza s.j (1953-1955), Pedro Pablo Barnola s.j (1955-1959), Carlos Reyna s.j (1959-1969) y Pío Bello s.j (1969-1972), el Ing. Guido Arnal (1972-1990) y, desde 1990, Luis Ugalde s.j.

A lo anterior se une la atención personalizada en diversos campos en los que sobresale la pastoral universitaria, que habla por sí sola de la misión educativa, la ética y la responsabilidad que ha tenido la UCAB. Si bien tiene su sede principal en Caracas, desde un comienzo la Universidad Católica estuvo abierta al país. Por ello actualmente tiene extensiones, como por ejemplo, los de la Facultad de Humanidades y Educación en los Teques, Guayana y Coro.

El nacimiento y sustentabilidad de una Universidad requiere la comprensión del momento socio-histórico, de las exigencias del contexto local, la relación con el mundo del trabajo y del estado del arte en los campos humanístico, científico y tecnológico. Asumir la competitividad, la complementariedad y la calidad con el permanente reto de estar atento a los signos de los tiempos y a los valores cristianos que identifican a la UCAB.

En el libro compilado por Susana Di trolío, *Identidad Ignaciana*, se habla de que toda institución perteneciente a la Compañía de Jesús tiene la misión de estar al servicio de la fe y la promoción de la justicia, más allá de la acepción cultural y el diálogo religioso. Por ello, dice, la enseñanza en esta casa de estudios tiene que ser integral y en solidaridad con los más desfavorecidos. Desde el punto de vista



operativo, esta característica de su enseñanza hace que las materias y los profesores del Área de reflexión Universitaria sean prioritarios, "...ni pueden aquellas ser superficiales ni estos improvisados. Las áreas de Deportes, además, deben de formar parte de las direcciones encargadas de la formación integral de los estudiantes y orientarse hacia este fin" (p.158).

Como universidad perteneciente al Sistema Universitario Jesuita (SUJ), la UCAB tiene como finalidad la enseñanza, la investigación y la difusión con alta calidad académica, compromiso social todo con base en una pedagogía y espiritualidad propia, la de San Ignacio de Loyola. La Universidad obedece a un modelo universitario que ha de favorecer, tanto curricularmente como co-curricularmente la formación integral y la solidaridad con los pobres y los excluidos. La calidad académica que desde este sistema se exige, supone que la institución funcione adecuadamente, en torno a expectativas y exigencias elevadas.

1.2 Proyecto Educativo Común de la Compañía de Jesús

Francisco Ivert, s.j, Presidente de la Conferencia de Provinciales Jesuitas de América Latina (CPAL), expone que el Proyecto Educativo Común de la Compañía de Jesús en América Latina (PEC) es un texto aprobado por la 11ª Asamblea de la CPAL que tuvo lugar en Florianópolis, Brasil, en 2005. Este acuerdo es el resultado de trabajo coordinado entre una comisión de CPAL, la Asociación de Universidades confiadas a la Compañía de Jesús (AUSJAL), la Federación Latinoamericana de Colegios Jesuitas (FLACSI) y la Federación Internacional de Fe y Alegría.

En el Proyecto Educativo Común de la Compañía de Jesús se acordaron los siguientes puntos:



1. Identidad en la misión: a partir de la misión evangelizadora de la Iglesia se buscará formar una persona integral en el campo de la educación. Para ello se constituirá un sujeto apostólico integrado por educadores jesuitas, laicos, religiosos, religiosas. La educación que se impartirá irá acompañada por la visión ignaciana de Dios del humano y del mundo, además de articular la fe y la justicia como estandartes.
2. Comunidad educativa: las entidades que aprobaron dicho proyecto acordaron que las comunidades educativas, integrada por estudiantes y todo el personal que allí labora, deben configurar una red de relaciones en la que a través del trabajo en conjunto se consiga el objetivo planteado. En las instituciones se debe contar con las normas de convivencia entre todos los actores que allí confluyen para garantizar un régimen disciplinario.
3. Impacto en la sociedad y en las políticas públicas: para lograr el cometido se debe apelar a que las instituciones impacten en la conciencia de los actores que allí conviven, de modo que se pueda formular políticas públicas así como asumir la responsabilidad correspondiente. Además se adoptarán medios y recursos necesarios para que los educadores que allí trabajen influyan de forma positiva en las políticas públicas
4. Pluralismo y fe cristiana: partiendo de las enseñanzas de Cristo las instituciones que aprobaron el acuerdo concordaron en que se deben presentar oportunidades de vivir experiencias que permitan a otras personas encontrar el sentido de sus vidas. Sumado a ello se buscará establecer un diálogo entre la fe y las culturas modernas, un diálogo ecuménico e interreligioso, una educación intercultural sin discriminación, promover la igualdad de sexos y desarrollar un conjunto de competencias que permitirán a cada persona insertarse en su realidad e influir positivamente en ella
5. Valores que se promoverán: entre la larga lista de bondades que se quisieran imponer en la conciencia de los actores que interactúan en estas instituciones se



promoverá el amor en tiempos egoístas, justicia frente a tantas formas de injusticia y exclusión, paz en oposición a la violencia, honestidad frente a la corrupción, solidaridad en oposición al individualismo y a la competencia, sobriedad en oposición a una sociedad basada en el consumismo, contemplación y gratitud en oposición al pragmatismo y al utilitarismo.

6. Procesos educativos: para impulsar el desarrollo social y la formación ética y religiosa se buscará un modo de proceder educativo coherente con las doctrinas de la Compañía de Jesús y pedagogía y modo ignaciano de entender el aprendizaje y la función del conocimiento. Sobre esa base se buscará el desarrollo integral del estudiante en las dimensiones afectivas, éticas, corporales-espirituales, cognitivo-estético, sociopolíticas y comunicativas. Además se establecerá una conexión de la institución con el contexto y la realidad concreta de la comunidad social a la cual esta se inserta.

7. Nuevas formas de aprender: comprendiendo la dinámica comunicacional que presentan las relaciones sociales actualmente, la educación de la Compañía en América latina, buscará acelerar la investigación y el aprendizaje más que a la enseñanza, en medio de la rápida caducidad de muchos conocimientos y la movilidad de las personas en frecuentes desplazamientos de escenarios. Por esa razón, se incorporarán tecnologías de la información y de la comunicación como nuevos ambientes cognitivos. Los nuevos medios y lenguajes de comunicación social, las TIC y las posibilidades de superar los condicionamientos del tiempo y del espacio con la educación a distancia se implementarán para extender y multiplicar los servicios educativos a muchas más personas y lugares que los que actualmente están en los campos de inmediata acción.

8. Fomento a la investigación: una vez que cada institución haya definido su naturaleza y su proyecto, se realizarán diversos tipos de investigación: formativa (para desarrollar en estudiantes y adultos el espíritu científico e investigativo); estricta (para producir conocimientos) e institucional (de acuerdo con las líneas



prioritarias de cada institución). Además la investigación tendrá una clara función social y será coherente con los valores que se buscan promover en la misión de las instituciones que aprobaron el acuerdo. Por último, se fomentarán las redes de investigación para potenciar la labor de los investigadores así como estimular la producción y sistematización de conocimientos de modo colaborativo.

9. Nuevo diseño organizacional y gestión eficaz: para cumplir con la misión y la visión de cada institución en tiempos modernos, las instituciones educativas de la Compañía de Jesús en América Latina deben tener planificación y organización como elementos esenciales (tanto en ámbito local como en el ámbito de red), establecer estrategias eficaces de comunicación y de implementación de las directrices de ámbito global de la Compañía de Jesús, tener un estilo coherente con la visión ignaciana del ser humano y de la sociedad, dando testimonio de los valores que desean promover y asumiendo gestos proféticos, como por ejemplo el de rechazar contratos y servicios de empresas que abiertamente violan derechos humanos y la ecología.

10. Cultura evaluativa y visión continua: dichos modelos se pondrán en práctica partiendo de criterios coherentes con la identidad ignaciana, la evaluación de las organizaciones educativas se hará habitual y permanente, de forma que se implemente una continua renovación y un ajuste de objetivos, planes y proyectos de las instituciones así como de cada una de sus dependencias. Además, esta medición se hará diversificada, diagnóstica y focalizada sobre la gestión del desempeño, de los resultados así como de los procesos previstos en los objetivos.

11. Continuo desarrollo educativo y redes cooperativas: frente a los desafíos de impartir la educación (en todos sus niveles) y de los procesos que se pretenden promover, se fomentarán redes entre los diversos segmentos de las comunidades educativas y los relacionados con ellas en los diversos sectores apostólicos de las provincias. Sobre lo anterior se utilizarán las tecnologías de la información y de la comunicación en la nueva cultura de relaciones con un permanente flujo de



comunicación e interdependencia, de tal forma que se logre integrar lo local en el “cuerpo y sujeto apostólico” global.

El padre Ivert reveló que a pesar de que el texto no es definitivo refleja el vigor del apostolado educativo y, al mismo tiempo, invita a cambios significativos que exigirán de muchas instituciones “cierta osadía y una revisión de paradigmas” (PEC; 2005: p.2). Este escrito expone las fórmulas para adecuar la labor educativa a las necesidades actuales, reforzar la identidad en el campo de la educación en Latinoamérica y, además, sentar bases para el diálogo con sectores apostólicos y con otras entidades educativas, tanto en el sector privado como público.

La UCAB, al ser una institución encomendada a la Compañía de Jesús, se plantea en la actualidad la revisión de sus paradigmas y de la manera de conseguir el logro de sus objetivos y de su misión, en medio de las vicisitudes del mundo actual. La institución no debe descansar en la búsqueda de la calidad de su gestión y de su servicio, pues está comprometida con el desarrollo del país. Por ello, desde su interior, la dirección se encarga de velar por la revisión del desempeño de cada uno de sus proyectos, y de sus miembros, desde sus Directivos hasta sus estudiantes.

1.3 Sede principal

La sede principal de la UCAB se encuentra en la Avenida Teherán, Urbanización Montalbán – La Vega de Caracas, capital de Venezuela, donde tiene su domicilio.¹

1.4 Sustento económico

¹ Art. 4 Estatuto Orgánico de la UCAB (2002)

La UCAB es una institución sin fines de lucro; la fuente de sus ingresos son los estipendios provenientes de matrículas y pensiones estudiantiles, los aportes, donaciones, herencias o legados de personas y comunidades que deseen vincular su nombre a la institución, y los derivados de cualquier convención lícita cuya celebración se considere conveniente. El producto de dichos ingresos, si lo hubiere después de pagar lo que requiera el servicio universitario, revertirá directa o indirectamente en beneficio de la obra cultural que cumple la Universidad.

1.5 Objetivos

Según el artículo 6 del Estatuto Orgánico (2002), la Universidad Católica Andrés Bello proclama como suyos los fines y objetivos siguientes:

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

todas las corrientes del pensamiento universal, las cuales se expondrán y analizarán de manera rigurosamente científica. (p.6).

1.6 Misión

Después de medio siglo acompañando a los jóvenes estudiantes en su crecimiento intelectual, y de formar profesionales útiles a la sociedad, la Universidad Católica Andrés Bello se orienta particularmente a consolidar eficazmente la educación moral y espiritual de la juventud venezolana, destacando para ello el valor y la dignidad de la persona humana ennoblecida aún más por su condición cristiana.

De Viana, et al. (2000) señala que la UCAB es un lugar donde los estudiosos examinan a fondo la realidad con los métodos propios de cada disciplina académica, contribuyendo así al enriquecimiento del saber humano. Cada disciplina se estudia de manera sistemática, estableciendo después un diálogo entre las demás áreas con el fin de enriquecerse mutuamente.

En una Universidad Católica la investigación abarca, necesariamente, la consecución de una integración del saber, el diálogo entre fe y razón, una preocupación ética y una perspectiva teológica. En el art. 6 del Estatuto Orgánico (2002) de la UCAB aparece la misión ucabista desglosada así:

- Contribuir a la formación integral de la juventud universitaria, en su aspecto personal y comunitario, dentro de la concepción cristiana de la vida.
- Esforzarse por acelerar el proceso de desarrollo nacional, creando conciencia de su problemática y promoviendo la voluntad de desarrollo. Por lo mismo, concederá especial importancia a la promoción de los recursos humanos y particularmente de la juventud, a fin de lograr la promoción de

todo el hombre y de todos los hombres.

- Trabajar por la integración de América Latina y por salvaguardar y enriquecer su común patrimonio histórico-cultural; por la mutua comprensión y acercamiento de los pueblos de nuestro Continente; por la implantación de la justicia social; por la superación de los prejuicios y contrastes que dividen y separan a las naciones, y por el establecimiento de la paz, fundada en hondo humanismo ecuménico.
- Irradiar su acción, especialmente a los sectores más marginados de la comunidad nacional.
- Promover el diálogo de las Ciencias entre sí y de éstas con la Filosofía y la Teología, a fin de lograr un saber superior, universal y comprensivo, que llene de sentido el quehacer universitario. (p.6)

1.6.1 La misión de servicio de la Universidad Católica

De Viana, et al. (2000) apunta que la misión de servicio de la Universidad es fundamentalmente la constante búsqueda de la verdad mediante la investigación, la conservación y la comunicación del saber para el bien de la sociedad. La UCAB participa de este propósito, aportando sus características específicas y su finalidad. Refiriéndose a la UCAB, el autor dice lo siguiente:

Nacida del corazón de la Iglesia, la Universidad Católica se inserta en el curso de la tradición que remonta al origen mismo de la Universidad como institución, y se ha revelado siempre como un centro incomparable de creatividad y de irradiación del saber para el bien de la humanidad...Es un honor y una responsabilidad de la Universidad Católica consagrarse sin reservas a la *causa de la verdad*...a la causa de la iglesia, que tiene "la íntima convicción de que la verdad es su verdadera aliada...y que el saber y la razón son fieles servidores de la fe". (p.43)

De ese modo, con la verdad como insignia en la formación de hombres y



mujeres de bien, la UCAB ha centrado sus esfuerzos para que, dentro y fuera de sus instalaciones, sus estudiantes se comporten como entes mediadores y promotores del cambio social.

1.6.2 En búsqueda de la calidad y de la excelencia

Tanto el joven universitario como el nuevo profesional ejercen sus responsabilidades en un mundo globalizado, donde la aparición de nuevos medios de comunicación, sumado a la utilización de las nuevas tecnologías han alterado las relaciones sociales.

En este sentido, Yépez (1994) aduce que la Universidad Católica tiene como finalidad orientar este mundo tecnológico, subrayando el origen divino del ser humano y marcando su norte hacia Dios Padre a través del servicio a todos los hombres. Para ello debe “promover el diálogo de las ciencias entre sí... tecnología, ciencias naturales, ciencias humanas, artes y letras, orientadas a Dios mediante el servicio a la sociedad humana” (p.373).

Es oportuno recordar la misión asignada a las Universidades Católicas por los Obispos Latinoamericanos, reunidos en su II Conferencia Episcopal (Medellín, 1968):

Ser ante todo Universidades, donde la búsqueda de la verdad sea común entre profesores y los alumnos, y así se cree la cultura en sus diversas manifestaciones. Para lograr este fin, instituir el diálogo de las disciplinas humanas entre sí, por una parte, y con el saber tecnológico por otra, con íntima comunión con las exigencias más profundas del hombre y de la sociedad. (Yépez; 1994: p.374)

Partiendo de que la cultura es el conjunto de valores y creencias que caracteriza a un grupo de individuos, la misión de la Universidad no sólo consiste en reforzar esos elementos a través de una gestión de calidad, sino generar vías



de desarrollo social. Este es el motivo por el cual las casas de educación superior deben formar profesionales capaces de combinar los valores humanos con las ventajas de la tecnología para trabajar en pro de la calidad individual y colectiva.

1.6.3 Compromiso de la Universidad con la historia de la sociedad

De Viana, et al. (2000) menciona que es central la preocupación por hacer aportes eficaces al proceso de desarrollo social. Esto significa que la Universidad tiene que responder a los retos de la sociedad y formar al universitario como un agente de cambio de las situaciones de atraso e injusticia sociales. Bajo esta óptica, el profesional universitario supera el individualismo y las actitudes conformistas, y hace de su profesión un proyecto de vida al servicio de la colectividad.

Como fuente de conocimiento y apoyo en la búsqueda de soluciones a los conflictos, desde su nacimiento la Universidad se ha comprometido con la sociedad y con sus problemas y crisis. Además de fungir como mentora, la Universidad ha tenido la misión de formar profesionales que puedan servirle a la sociedad con más que el buen desempeño de sus oficios. Es por esta razón que la UCAB se esfuerza en formar un profesional con elevadas nociones éticas, morales y cívicas.

1.7 Estructura Organizacional

De acuerdo con lo establecido en el Estatuto Orgánico de la Universidad Católica Andrés Bello, publicado en el año 2002, se explican las características de las figuras nombradas a continuación:

El Canciller y el Vice-Canciller



En primer orden, está la figura del Canciller de la Universidad, ejercida por el Arzobispo de Caracas, quien representa al Episcopado Venezolano. El cargo de Vice-Canciller lo desempeña el R.P. Provincial de la Compañía de Jesús en Venezuela.

Las labores del Canciller son las de hacer público el nombramiento del Rector y recibir la profesión de fe que realiza este al momento de tomar el cargo; en los actos solemnes de la Universidad le corresponde ocupar la presidencia y presidir los Actos de Grado de acuerdo con el Artículo 10º del Capítulo II del referido Estatuto.

El Vice-Canciller, como máxima autoridad de la Compañía de Jesús será el máximo dirigente del Consejo Fundacional de la Universidad, nombrará a tres representantes de la Compañía de Jesús ante el Consejo Fundacional y designará al Vice-Rector Administrativo.

El Consejo Fundacional

El Consejo Fundacional de la Universidad es un órgano mediante el cual la Compañía de Jesús ejerce la conducción de la UCAB. Está conformado por el Vice-Canciller, 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 tres miembros nombrados por los anteriores.

El Consejo Universitario

El Consejo Universitario es la mayor instancia de gobierno y gestión de la Universidad y está conformado por el Rector, los Vice-Rectores, el Secretario, los Decanos, el Director General de Post-Grado, cuatro representantes de los profesores (designados por este Consejo), tres representantes de los estudiantes,



un representante designado por los egresados de la Universidad y tres profesores bajo el nombramiento del Rector. Este Consejo es el encargado de nombrar y remover a los Decanos, Directores de Escuelas y de institutos.

El Rector

Es el órgano ejecutivo, representante de la Universidad en el ámbito legal. Entre sus labores destacan: coordinar las actividades dentro de la institución, verificar que se cumplan las disposiciones y acuerdos en el recinto universitario.

Vicerrectorado Académico: Coordinación de lo académico

El Vice-Rector académico es nombrado por el Consejo Fundacional a proposición del Rector y durará cuatro años en el ejercicio de sus cargos supervisando y coordinando, de acuerdo con el Rector, las actividades docentes, de investigación y de extensión. De igual modo, dirigirá y coordinará los servicios estudiantiles y cumplirá con todas las funciones que le sean asignadas por el Rector o el Consejo Universitario, además de las contempladas en el Estatuto Orgánico, de acuerdo con las leyes y los reglamentos.

El Vicerrector Académico deberá suplir las faltas temporales del Rector, e interinamente su falta absoluta mientras se proceda al nuevo nombramiento. También en ausencia del Rector, deberá presidir en ausencia del Rector el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico y velar por el cumplimiento de sus resoluciones.



Vicerrectorado Administrativo: Gestión y control de los Recursos

El Vice-Rector Administrativo deberá cumplir las condiciones legales y reglamentarias, durará cuatro (4) años en el ejercicio de sus funciones y será nombrado por el Vice-Canciller de la Universidad, previa consulta al Consejo Fundacional. De acuerdo con el Rector, dirigirá y coordinará las actividades administrativas de la Universidad y presentará al Consejo Universitario el proyecto de Presupuesto Anual de ingresos y egresos, con la anuencia del Consejo de Administración.

Adicionalmente, cumplirá las funciones que le sean asignadas por el Rector o el Consejo Universitario, además de las establecidas en el Estatuto Orgánico. Cabe destacar que, en ausencia del Rector, esta figura presidirá el Consejo de Administración y velará por el cumplimiento de sus resoluciones.

Secretario (a): Normas y control de estudios

El (la) Secretario (a) está designado (a) para suplir las faltas del Vice-Rector Académico, ejercer la Secretaría del Consejo Universitario y dar a conocer sus resoluciones, refrendar la firma del Rector en los Títulos, Diplomas, Decretos y Resoluciones expedidos y dictados por la Universidad. Además, deberá expedir y certificar los documentos emanados de la Universidad, ejercer la custodia del sello y del Archivo General de la Universidad y cumplir las funciones que le asigne el Rector o el Consejo Universitario, amén de los demás deberes que le sean señalados por el Estatuto Orgánico, de acuerdo con las leyes y reglamentos.



Consejo de Facultad

Es la mayor instancia de gobierno y gestión de cada Facultad; su misión es velar por el buen funcionamiento de la Facultad y el cumplimiento de todos sus objetivos. Los Consejos de Facultad están conformados por el Decano o Decana (que lo preside), los Directores de Escuela e Institutos adscritos, representantes de los profesores según reglamento interno, dos representantes de los estudiantes y uno de los egresados.

Decano (a)

Es la máxima autoridad del Decanato. Desde su despacho se coordina cada Facultad. Los Decanos deberán reunir las condiciones establecidas en la Ley de Universidades, durarán cuatro (4) años en el ejercicio de sus funciones, y serán designados conforme a lo previsto en el numeral 4 del art. 25 del Estatuto. En caso de faltas temporales de un Decano, el Rector designará para suplirlo a un Director de la respectiva Facultad, o a un profesor que reúna las condiciones para ser Decano. En caso de faltas absolutas se procederá a una nueva designación para un período completo, con arreglo a las normas contempladas en el Estatuto.

Escuelas

Las labores docentes de cada Facultad serán realizadas a través de las Escuelas que la integren. Por su particular naturaleza, a cada Escuela corresponde enseñar e investigar un grupo de disciplinas fundamentales y afines dentro de una rama de la ciencia y de la cultura. De acuerdo con lo anterior, las Escuelas estarán constituidas por Departamentos y Cátedras reguladas por los Reglamentos previstos en el ordinal 10 del art. 41 del Estatuto Orgánico, de acuerdo con las leyes y los reglamentos. Cada Departamento coordina el funcionamiento de las diversas cátedras que lo integren y podrá prestar sus servicios a otras Facultades.



Consejo de Escuela

El Consejo de Escuela es el encargado de regular las tareas y el funcionamiento de la Escuela, sus departamentos y sus cátedras. Es la mayor instancia de gobierno y gestión de la Escuela, y está compuesto por el Director y los representantes de estudiantes, profesores y egresados, así como por el Decanato que le corresponda. Los Consejos de Escuela tienen como presidente al Director; y sus miembros son los siguientes: 3 representantes elegidos por los profesores, dos representantes de los estudiantes de la Escuela elegidos por estos, tres profesores nombrados por el Decano y un representante designado por los egresados.

Director (a)

Es la mayor instancia de gestión de cada Escuela. Los Directores de las Escuelas son nombrados por el Consejo Universitario y permanecen cuatro años desempeñando su cargo, con la posibilidad de ser reelegidos para un nuevo período. Estas figuras coordinan y vigilan la enseñanza, la investigación y demás actividades académicas de acuerdo con el Consejo de Escuela; también ejercen la inspección y dirección de los servicios y del personal administrativo.

Además de lo anterior, fijan de acuerdo con el Decano los horarios de clase y exámenes, informan periódicamente al Decano y al Consejo de la Facultad sobre la marcha de las Escuelas a su cargo y mantienen (de acuerdo con el Decano y conforme al Estatuto y sus Reglamentos) el orden y la disciplina de la Escuela a su cargo. En caso de emergencia, podrá tomar las medidas que juzgue convenientes dentro de su competencia, dando cuenta al Decano.



Profesores y personal de investigación

Los profesores son nombrados por el Rector, pero se pueden establecer concursos para proveer cargos en el personal docente cuando la Universidad lo considere conveniente. Los profesores y el personal de investigación se dividen en miembros Ordinarios, Especiales, Honorarios y Jubilados. Las jerarquías son, como en las demás Universidades: Instructor, Asistente, Agregado, Asociado y Titular. El personal docente y de investigación tiene derecho a jubilación cuando cumple 20 años de servicio y 60 años de edad, o a cualquier edad cuando se ha cumplido 25 años de servicio. Existe un fondo de jubilaciones que es cotizado por el propio personal, inclusive después de jubilado. (Tomado de Yépez; 1994: p.372).

Estudiantes y Consejo de Administración

Los estudiantes tienen, entre sus derechos, crear Centros y Asociaciones y tener representantes en los organismos colegiados de la institución. El Consejo de Administración lo conforman el Rector, el Vicerrector Administrativo y tres miembros de reconocida prudencia y pericia en asuntos económicos; uno de ellos es designado por el Vicecanciller, mientras que los demás son nombrados por el Consejo Universitario.



1.8 Organigrama UCAB



1.9 Asociaciones

Tal como indica Yépez (1994: p.376), los profesores crearon la Asociación de profesores de la Universidad Católica Andrés Bellos (APUCAB), con la cual celebran periódicamente contratos. Existen, igualmente, las modalidades “Beca-Trabajo”, por las cuales se remunera al estudiante que presta sus servicios como empleado de cualquier dependencia de la Universidad, o brinda apoyo a los profesores que realizan una labor determinada.

Los empleados fundaron la Asociación de Empleados y Obreros de la Universidad (AEYOUUCAB). Sus remuneraciones son establecidas de común acuerdo con la Asociación. En cuanto a los egresados, funciona en la Universidad una Oficina del Egresado, con una dirección que mantiene contacto con ellos. Se publica trimestralmente la “Carta al Egresado”, en la cual se le informa sobre la vida Universitaria.

2. La Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB

En la actualidad, la Facultad de Humanidades y Educación es coordinada desde el Decanato de Humanidades y Educación en la sede principal de la UCAB, en Montalbán- La Vega, Caracas, por la Decana, Dra. María Elena Febres Cordero, quien constantemente se comunica y realiza viajes para coordinar los núcleos de la Facultad en Los Teques, Coro y Puerto Ordaz.

Los siguientes apartados referentes a la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB han sido tomados del Estatuto Orgánico (2002) de la Universidad, publicados su página web (www.ucab.edu.ve), y de dos documentos



suministrados por la Decana el día 03 de junio de 2009 durante una entrevista realizada por la autora de este proyecto.

Al momento de esta investigación, la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad Católica Andrés Bello está compuesta por tres sedes a escala nacional y tres centros de investigación. En la sede principal, la profesora Zuleima Santalla, Directora de la Escuela de Psicología, en conjunto con los profesores Jesús Hernáez, Director de las Escuelas de Letras y Filosofía, Ercilia Vásquez, Directora de la Escuela de Educación, Tiziana Polesel, Directora de Comunicación Social, y el Padre Julián Rodríguez, Director de la Escuela de Educación en Los Teques, coordinan esfuerzos para convertirse en una referencia de la educación superior en todo el país.

La representación de la Facultad de Humanidades y Educación UCAB en la ciudad de Coro recae sobre Sor Alicia Boscán, encargada de la dirección de la Escuela de Educación. En Guayana, el profesor Jesús Medina dirige la Escuela de Educación y la profesora Olimpia Berti está al frente de la Escuela de Comunicación Social.

Por otra parte, dentro de la Facultad de Humanidades y Educación UCAB, el profesor Elías Pino Iturrieta es el responsable de regir el Instituto de Investigaciones Históricas, así como lo hacen la profesora Carolina De Oteyza con el Centro de Investigación de la Comunicación (CIC) y el profesor Profesor José Luis Da Silva con el Centro de Investigación y Formación Humanística (CIFH).



2.1 Reseña histórica

La Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB nace en 1955 para darle continuidad, desde un campo específico, al trabajo formativo iniciado años antes con las Facultades de Ingeniería, Derecho y Farmacia. De acuerdo a la información expuesta en la página web de la Facultad, recuperada en Agosto 2009, su primer Decano fue el R.P José R. Ayala s. j., luego, Carlos Guillermo Plaza s.j., Rector fundador de la Universidad, José Del Rey Fajardo, s.j., Francisco Arruza s.j., Andrés Miñarro, Orlando Álvarez, Silvana Campagnaro y actualmente, María Elena Febres Cordero

2.2 Sede principal

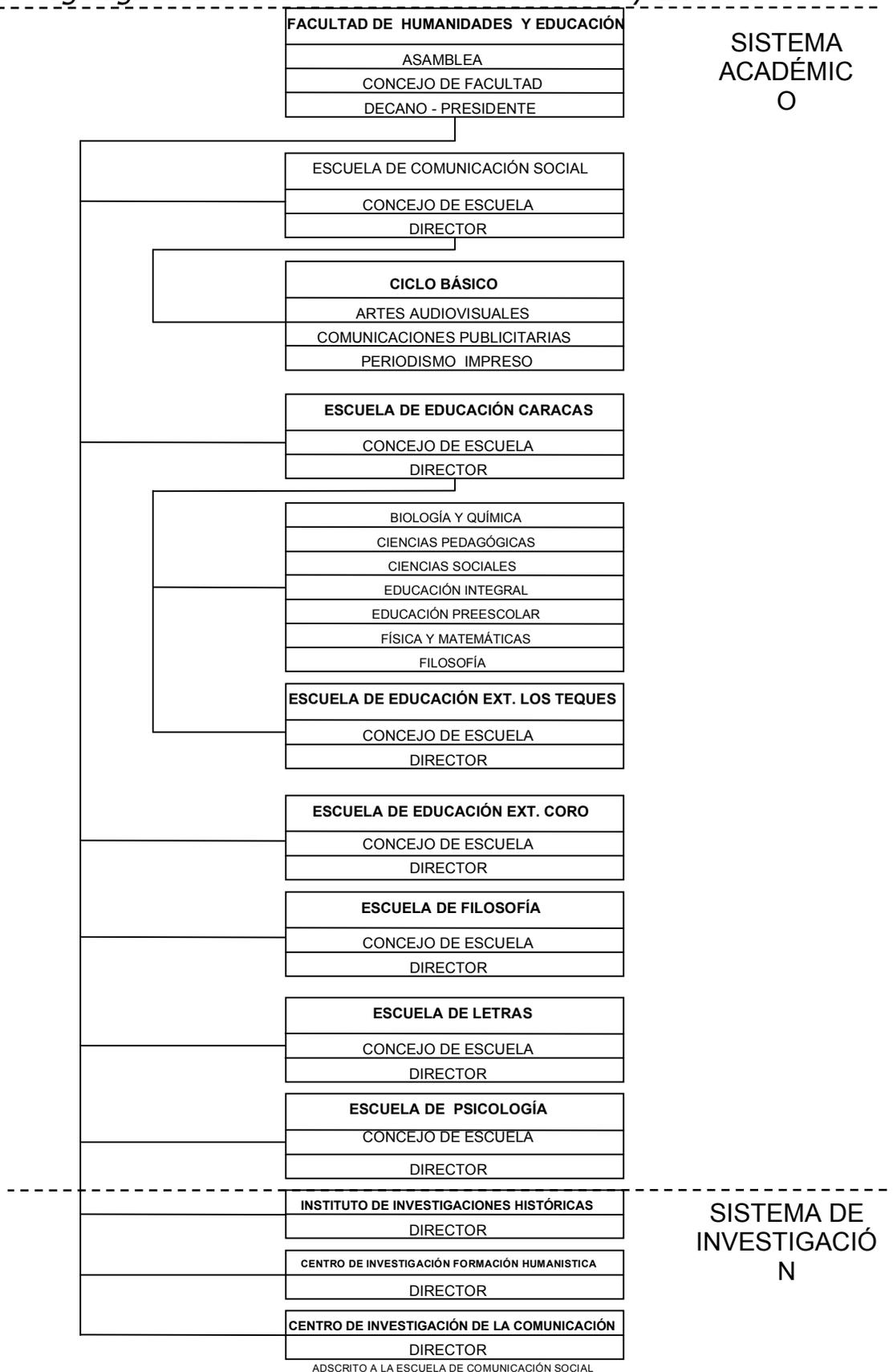
La sede principal de Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB está ubicada en la sede principal de la Universidad, en el Edificio de Aulas, en el Módulo 5, piso 3. Montalbán - Apartado Postal 20.332. Caracas, Venezuela. Teléfono y Fax: +58 (212) 407.42.49

2.3 Distribución del equipo de trabajo de la Facultad

De acuerdo con la información suministrada por la Decana de la Facultad de Humanidades y Educación, para abril de 2007 40 % del personal administrativo trabajaba en la coordinación; 33% en la dirección; 15 % en las jefaturas de departamento; 7 % en la secretaría y 5% en las asistencias de oficina. Asimismo, para abril de 2007, 88% (543 individuos) del personal docente que trabajaba en la Facultad lo hace en horarios ajustados a sus otros compromisos; es decir, se dirigen a la Universidad para dar clases y luego se marchan; 9 % (56 individuos) labora para la Universidad a tiempo completo, mientras que 3% (17 individuos) sólo trabaja medio tiempo.



2.4 Organigrama de la Facultad de Humanidades y Educación



2.5 Logo de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB

La Dra. María Elena Febres Cordero, al comienzo de su gestión como Decana de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB, realizó diagnóstico de la identidad del departamento que dirige. El trabajo, realizado en conjunto con los miembros de sus Escuelas se centró en la imagen de la Facultad, e incluyó la elaboración del logo que le identificase; el diseño estuvo a cargo del Lic. Johnny López, egresado de la Escuela de Educación de la UCAB y quien además tiene estudios en diseño gráfico y es colaborador de la Facultad.

El diseño del logo consta de cinco aspas que representan las cinco áreas del saber: Educación, Comunicación Social, Psicología, Letras y Filosofía; se utilizaron colores del escudo de la UCAB, para mantener la identificación con la institución. Es el siguiente:





2.6 Lineamientos estratégicos

El Decanato que coordina y dirige la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB realizó un trabajo interno en colaboración con los Directores de las cinco Escuelas. Se trata de un proceso de consulta y establecimiento de los lineamientos estratégicos, que se llevó a cabo al principio de la gestión de la actual Decana, Dra. María Elena Febres Cordero.

Este proyecto consistió en que, durante dos meses intensivos, cada Escuela e instituto de la Facultad desarrolló su misión, visión, valores y objetivos. Luego de realizar el diagnóstico de la gestión, proyectos y filosofía de cada Escuela, se hizo un trabajo gerencial de integración. De allí surgió la redacción de la misión, visión y valores que hoy identifican la Facultad, y se constituyó una filosofía que comparten las nueve Escuelas e institutos (incluidos los núcleos de Coro, Los Teques y Puerto Ordaz); es una noción que integra, además, elementos teórico-epistemológicos. Una vez establecidos los elementos de identidad de la Facultad, se definieron las metas a corto, mediano y largo plazo.

De acuerdo con la información suministrada por la Decana, la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB proclama como sus lineamientos estratégicos los siguientes:

Misión : Coordinar y promover proyectos académicos y administrativos de sus Escuelas, Centros e Institutos, haciendo de la interdisciplinariedad, la evaluación continua, el compromiso social y el desarrollo sustentable, ejes transversales de su gestión.



Visión: Ser una referencia académica nacional que, sustentada en una visión cristiana de la vida y en la investigación, se orienta a la formación de universitarios y a la promoción integral del desarrollo científico y humanístico, a fin de incidir en el entorno con relevancia cultural y socio-política.

Valores compartidos:

- Trabajo en equipo
- Excelencia académica
- Visión cristiana de la vida
- Responsabilidad social y compromiso ante el desarrollo sustentable
- Respeto a la diversidad

2.7 Plan Estratégico y objetivos

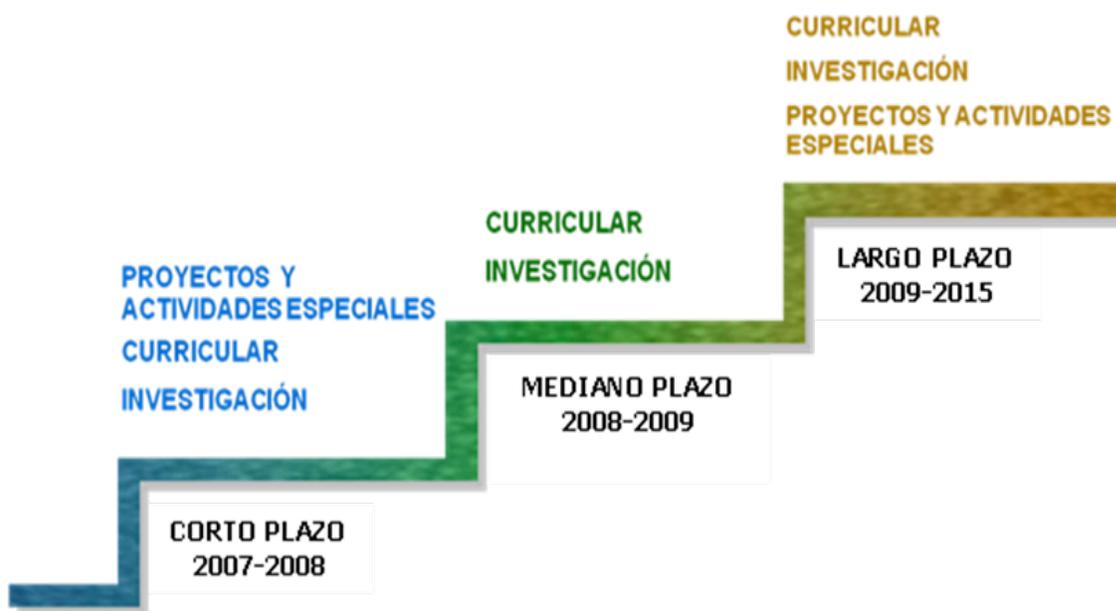
El Plan Estratégico que desarrolla actualmente la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB está previsto hasta el 2015, y se estableció con base en la integración que se hizo al Plan de Acción Estratégico de la Universidad, elaborado por el Vice-rectorado y un equipo de profesionales entre los cuales estuvo la Decana. El Plan Estratégico es un documento llamado "La UCAB 2005 para la Venezuela 2015", y consiste en un proyecto que integra cinco programas: 1) Formación integral, 2) Política comunicacional, 3) Gestión administrativa, 4) Investigación y 5) Evaluación, acreditación, certificación.

Este Plan establece metas a corto, mediano y largo plazo que se fundamentan en cinco ejes transversales de acción para la gestión de la Facultad. De ello se desprenden los objetivos actuales. Estas cinco líneas de acción son:



- Interdisciplinaridad
- Evaluación continua
- Compromiso social y con el ambiente
- Desarrollo sustentable
- Visión cristiana de la vida

Los ejes deben desarrollarse en el transcurso del cumplimiento de los objetivos de la Facultad, que fueron establecidos para los siguientes plazos:



GESTIÓN

Interdisciplinaridad ::: Evaluación Continua ::: Visión Cristiana de la vida ::: Desarrollo Sustentable ::: Compromiso Social



Objetivos para 2009-2011

Con respecto al Plan de Acción Estratégico, actualmente desde el Decanato de Humanidades y Educación de la UCAB se elabora el presupuesto, con base en indicadores claves que se dirigen a desarrollar las diversas asignaciones u objetivos para el periodo 2009-2011. Esta información ha sido suministrada por la Decana, Dra. María Elena Febres Cordero:

	CURRICULAR	PROYECTOS Y ACTIVIDADES	GESTIÓN E INVESTIGACIÓN
FACULTAD 2009-2011	<ol style="list-style-type: none">1.- Comisión Curricular:<ol style="list-style-type: none">a.- Evaluar de manera permanente los Planes de Estudio.b.- Estudiar la apertura de nuevas menciones.2.- Continuar con el Programa de Formación y Actualización de profesores de la Facultad.3.- Desarrollar un Programa de Intercambio de profesores y alumnos a nivel de AUSJAL.4.- Promover el intercambio con Instituciones a nivel Nacional e Internacional.5.- Consolidar el Programa de Publicaciones de la Facultad.	<ol style="list-style-type: none">1.- Evaluar y realizar un seguimiento continuo de las actividades: Ley de Servicio Comunitario LOCTI	<p>GESTIÓN</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Desarrollar controles de gestión necesarios para alcanzar los niveles de excelencia, eficiencia y productividad de la Facultad.2.- Ser un espacio de referencia nacional e internacional en las áreas de nuestra competencia. <p>INVESTIGACIÓN</p> <ol style="list-style-type: none">1.- Continuar el proceso de Investigación. Potenciar las líneas de investigación en las diferentes sedes.

En cuanto a la Comisión Curricular, cabe destacar que es importante su gestión y promoción en cuanto al ser una instancia especializada e institucional de la Facultad de Humanidades y Educación encargada de la reflexión, la práctica de



formación e investigación para el mejoramiento del desarrollo curricular de la Facultad, en función de la dinámica institucional, las prioridades de las Escuelas, las necesidades del país y las demandas del contexto global.

Esta Comisión tiene como misión promover procesos de investigación, asesoría, formación y difusión para el desarrollo curricular en la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB, a fin de contribuir a la eficacia, eficiencia y pertinencia de los procesos de formación, la generación de conocimiento, la promoción de la filosofía institucional, y el desarrollo integral de los miembros de la Facultad. La Comisión Curricular se encarga, de cumplir diversas funciones en beneficio e integración de los Lineamientos Estratégicos y el Plan de Acción que adelanta hoy la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB. Sus objetivos son:

- 1.** Definir los lineamientos del trabajo curricular de la Facultad de acuerdo a la realidad de cada Escuela y de la dinámica institucional de la UCAB.
- 2.** Promover procesos de investigación y actualización curricular en la Facultad de Humanidades y Educación.
- 3.** Coordinar, junto con los grupos de trabajo de cada Escuela, procesos referidos a la revisión, elaboración y organización de los diseños curriculares de la Facultad de Humanidades y Educación.
- 4.** Asesorar a otras Facultades e instancias de la UCAB en materia curricular.
- 5.** Instrumentar líneas, metodologías y procedimientos para el trabajo interdisciplinario de las Escuelas de la Facultad, en función del aprovechamiento del proceso formativo de estudiantes y profesores.
- 6.** Velar por la adecuada gestión del currículo.
- 7.** Promover la vinculación del desarrollo curricular con el compromiso socio-comunitario dentro de la Responsabilidad Social Universitaria.



IV. MARCO METODOLÓGICO

1. Objetivo general de la investigación

Auditar las comunicaciones emitidas desde el Decanato de Humanidades y Educación de la Universidad Católica Andrés Bello hacia sus audiencias clave internas, abarcando las cinco Escuelas de la Facultad que gestiona este organismo: Filosofía, Letras, Psicología, Educación y Comunicación Social.

Objetivos específicos

- Identificar el Plan Estratégico y los Lineamientos Estratégicos del Decanato de Humanidades y Educación de la UCAB.
- Identificar las audiencias internas del Decanato de Humanidades y Educación de la UCAB y los canales de comunicación que este emplea con cada una de ellas.
- Reconocer las barreras de comunicación que existen entre el Decanato de Humanidades y Educación de la UCAB con sus audiencias internas.
- Analizar el funcionamiento de la información emitida por el Decanato de Humanidades y Educación de la UCAB hacia sus audiencias clave internas y el funcionamiento de la comunicación en su Facultad.



2. Formulación del problema

¿Cuál es el estado actual de las comunicaciones emitidas por el Decanato de Humanidades y Educación de la Universidad Católica Andrés Bello hacia sus audiencias clave internas, visto desde sus Escuelas en su sede Montalbán-La Vega, Caracas?

3. Tipo de investigación

Según el conocimiento del tema de estudio y el enfoque que se ha propuesto, esta investigación fue, al mismo tiempo, exploratoria y descriptiva. Hernández, S., et al. (2006) indica que, por su naturaleza, una investigación es exploratoria cuando no existen investigaciones previas sobre el objeto de estudio, por lo que se requiere explorar e indagar en profundidad, con el fin de alcanzar el objetivo planteado.

Por su parte, Sabino (2007) señala que una investigación exploratoria es aquella que pretende dar una visión general y aproximada de los objetos de estudio. Se realiza cuando el tema elegido ha sido poco explorado, cuando no hay suficientes estudios previos y cuando aún es difícil formular hipótesis precisas o de cierta generalidad. La investigación exploratoria termina cuando a partir de los datos recolectados se adquiere el suficiente conocimiento para discernir qué factores son relevantes al problema y cuáles no. Posteriormente se realiza un análisis de los datos obtenidos, del que surgen las conclusiones y recomendaciones sobre la investigación.

Tomando en cuenta lo anterior, es importante destacar que no existen antecedentes directos sobre el tema de investigación, que se propone descubrir la



situación del funcionamiento de las comunicaciones internas del Decanato de Humanidades y Educación de la UCAB para el período comprendido entre octubre de 2008 y julio de 2009. El proyecto se circunscribió a las cinco Escuelas que conforman esta dependencia universitaria en la sede de Montalbán-La Vega, Caracas. Ellas son: Letras, Psicología, Filosofía, Educación y Comunicación Social.

Por otro lado, se trata de una investigación de tipo descriptiva porque, citando a Hernández, S., et al. (2006), su propósito es describir situaciones, eventos y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Sabino (2007) completa la definición al apuntar que en esta modalidad de investigación el principal interés es describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos. También agrega que deben clasificarse como investigaciones descriptivas los diagnósticos que realizan consultores y planificadores, pues “ellos parten de una descripción organizada y lo más completa posible de una cierta situación, lo que luego les permite- en otra fase distinta del trabajo- trazar proyecciones u ofrecer recomendaciones específicas” (p.43).

Con respecto al trabajo que se presenta, se procuró especificar las principales características que presentan las comunicaciones internas de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB. Se seleccionaron una serie de cuestiones y se midieron cada una de ellas, de manera independiente, para describir lo que se investiga. Al haber sido una investigación en parte descriptiva, se pueden ofrecer predicciones, aunque sean rudimentarias.

Modalidad de Tesis

La presente investigación pertenece a la modalidad *Pasantías*, la cual, según el Manual del Tesista de la Escuela de Comunicación Social de la UCAB, pretende involucrar al estudiante con el campo laboral y de servicio social, a través de un



compromiso temporal con una empresa que le permita el logro de una serie de objetivos específicos en un área relacionada con la comunicación. El alumno debe contar con el apoyo de un Tutor Empresarial, dentro de la compañía seleccionada, y un Tutor Académico, en la Universidad.

El Tutor Empresarial debe poseer un título universitario y podrá fungir como jurado en la defensa del trabajo, que puede tratarse de un proyecto de capacitación y educación para resolver problemas específicos de empresas o instituciones, siempre y cuando incorporen el factor comunicacional y tomen en consideración las características particulares de la organización. Este tipo de investigaciones debe partir de la selección y descripción cualitativa y cuantitativa del público al cual se dirige la propuesta.

4. Diseño de la investigación

Sabino (2007) define el diseño de la investigación como aquél que se ocupa de proporcionar un modelo de verificación que permita hacer un contraste entre hechos y teorías, y funge como plan o estrategia general que determina las operaciones necesarias para hacerlo. Por sus características, este trabajo tuvo un diseño de investigación no experimental, que, según Hernández, S., et al. (2006), es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente las variables y en el que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

Adicionalmente, el autor señala que el diseño no experimental se divide tomando en cuenta el tiempo durante el cual se recogen los datos: diseño transversal, en el que se recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único, y su propósito es describir variables y su incidencia de interrelación en un momento dado; y diseño longitudinal, en el que se recopilan datos a través del



tiempo en puntos o períodos, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y sus consecuencias.

En ese sentido, la investigación que se plantea tiene un diseño no experimental- transversal, debido a que los datos se recolectaron en un tiempo determinado, que comprende el año académico de octubre 2008- julio 2009, sin intervenir en el ambiente y, por lo tanto, sin manipulación deliberada de las variables.

5. Sistema de variables

En el proceso de investigación, explica Sabino (2007) que una variable es una característica presente en una población que hace que ésta se distinga de otra, que es susceptible a cambios por efectos internos y externos del grupo al que pertenece. Lo importante de estas modificaciones es que pueden ser medidas tanto cualitativa como cuantitativamente.

Para el caso en estudio, las variables que se desarrollaron no se tratan de factores independientes o dependientes, ya que en la investigación no se realizó ningún experimento en el que las variables fueran controladas.

En aras de lograr el objetivo del estudio —conocer el funcionamiento y estado de la comunicación interna de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB, desde sus cinco Escuelas en la sede de la Universidad en Montalbán—La Vega, Caracas se consideraron cinco variables. La primera tiene que ver con el conocimiento básico necesario para identificar el universo de estudio, es decir, las variables sociodemográficas. En la determinación de las cuatro variables siguientes, se consideraron los factores clave presentes en la comunicación



organizacional de acuerdo a las investigaciones antecedentes a la presente, y las tesis de varios autores citados en el Marco conceptual, los cuales aseguran que estos factores deben ser congruentes con la filosofía institucional. En ese sentido, las variables fueron las siguientes: Fueron las siguientes:

- Identidad e imagen
- Audiencias internas y canales
- Barreras de comunicación
- Comunicación e información

A continuación se explica la definición operacional de cada una de las cinco variables de estudio. En el caso de su definición conceptual, se tomaron las nociones que han sido expuestas en el marco conceptual de esta investigación, por lo que no se redundará en su exposición detallada en este apartado.

Variables sociodemográficas

Definición operacional: Esta variable buscará identificar los datos sociodemográficos que presentó el universo de estudio. Se utilizó el sexo y la edad como referencia para la distribución de los profesores, estudiantes y empleados de la Facultad. Se midieron otras variables como el turno en que labora (en caso de ser profesor o empleado), el turno en que cursa la carrera (en caso de ser estudiante), la Escuela a la cual pertenece, el año que cursa (en caso de ser estudiante), años de labor para el cargo (en caso de ser profesor o empleado) para determinar el patrón de variabilidad con respecto a estas características de cada muestra.

Esta variable está presente en cada uno de los instrumentos aplicados; sin embargo no se consideró tomarla en cuenta en el cuadro técnico-metodológico,



donde se operacionalizan las variables, debido a su irrelevancia para ser descompuesta según las características del mismo.

Identidad e Imagen

Definición operacional: Esta variable buscará conocer cómo se identifica la audiencia interna con la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB así como su opinión acerca de la imagen que perciben de este departamento, su gestión y el estado de aspectos relacionados con las comunicaciones que se desarrollan dentro de dicho subsistema de la Universidad.

Es importante aclarar que el concepto de identidad que se consideró en esta investigación es el llamado por Losada (1998) "identidad conceptual", y llamado por Krohling (2003) "identidad corporativa"; esta noción se construye desde lo que es la organización y lo que hace: su estructura institucional fundadora (lineamientos estratégicos), su estatuto legal, la historia de su desenvolvimiento y trayectoria, sus autoridades, su organigrama, sus filiales, su capital y su patrimonio.

Por otra parte, el término de imagen que se utilizó para ser utilizado como variable es el llamado por Losada (1998) "Imagen pública". Así, se midió el resultado de la percepción del receptor a partir de los elementos transmitidos por la organización y de otros que extrae de su entorno más próximo.

Retomando el concepto de identidad, Römer (1994) destaca que la identidad de la empresa conformada por los valores, la misión, la visión, la filosofía empresarial y la gerencia. Este elemento se convierte ante las audiencias en imagen corporativa, positiva o negativa.



Asimismo, Bartoli (1992) afirma que ningún análisis de la organización-comunicación coherente podría realizarse sin un mínimo acercamiento con el Plan Estratégico de la organización. "Se trata de verificar...si la estrategia existe, si presenta un carácter de pertinencia y coherencia y si sus directrices generales son conocidos por los actores de la organización" (p.164).

Por estas razones, para el estudio de la primera variable se procedió a su descomposición en dos partes: 1) la identificación de los Lineamientos Estratégicos (filosofía institucional) y 2) la identificación del Plan Estratégico actual de la Facultad de Humanidades y Educación.

Dimensiones de la variable

1) Filosofía institucional:

En esta dimensión de la variable se tuvo conocimiento de la misión (razón de ser), la visión (hacia dónde se deben dirigir los esfuerzos organizacionales), los objetivos y los valores compartidos de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB. La definición operacional de sus indicadores es la siguiente:

2) Objetivos actuales:

A través de esta dimensión de la variable se conoció el Plan Estratégico que se desarrolla actualmente en la Facultad; para ello se hicieron preguntas relacionadas con la imagen intencional, el proyecto que se quiere comunicar desde el Decanato hacia todas las Escuelas de la Facultad y los mecanismos de seguimiento que desde allí se utilicen para el cumplimiento de la estrategia organizacional. Todo esto con el fin de conocer, mediante el estudio de la última variable de esta investigación, si la audiencia interna está al tanto de los objetivos actuales que debe perseguir para el cumplimiento de la misión de la Facultad.



Audiencias internas y canales

Definición operacional: Esta variable buscará conocer quiénes son las audiencias internas y cuáles son los canales de comunicación empleados desde el Decanato y las Escuelas de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB para transmitir y recibir información con dichos públicos.

Esta variable se descompuso en: 1) audiencias clave del Decanato de Humanidades y Educación de la UCAB y 2) canales o medios de comunicación.

En principio, la investigación se propuso la realización de una auditoría de comunicaciones internas y externas. Por los motivos explicados en la sección correspondiente a la delimitación del proyecto, luego de aplicar el primer instrumento -una entrevista a la Decana, Dra. María Elena Febres Cordero- y conocer el universo conformado por las audiencias externas de la organización, se decidió realizar sólo la auditoría de comunicaciones internas a la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB. No obstante, la información suministrada en el primer instrumento quedará registrada en la matriz de contenido, como base para la realización futura de una auditoría de comunicaciones externas a la Facultad.

Con la medición de esta variable fue preciso conocer por quiénes está conformada la audiencia clave interna del Decanato de Humanidades y Educación de la UCAB, indagar en sus canales o medios de comunicación interna y determinar si emplean mecanismos para la gestión de dichos medios.



Dimensiones de la variable

1) Audiencias clave del Decanato de Humanidades y Educación de la UCAB:

Con esta variable se identificarán las principales audiencias clave a las que debe dirigir sus comunicaciones el Decanato de Humanidades y Educación de la UCAB. Principalmente, a quién debe dirigir sus comunicaciones internas.

2) Canales o medios de comunicación:

Fernández, C. et al. (2006) define el canal de comunicación como el medio, camino o instrumento que se utiliza para transmitir un mensaje, por donde éste viaja y se conecta con la fuente con el receptor. Dice el autor (Fernández, C. et al. (2006: p.210) que en una organización se debe tratar de establecer esfuerzos comunes y coordinados en el uso de los medios de comunicación, lo cual significa auditar permanentemente los medios de comunicación con que cuenta la organización y evaluar su utilización.

Al administrar los medios de comunicación interna, la gerencia podrá tomar acciones correctivas para hacer la comunicación más fluida y eficaz, de acuerdo con el tipo de medio que utilice con cada una de sus audiencias. Por esta razón, se preguntó no sólo cuáles son los canales o medios de comunicación utilizados en la Facultad, sino también quién se encarga de administrarlos.

Barreras de comunicación

Definición operacional: Esta variable buscará conocer la opinión de los públicos internos de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB en



cuanto a la existencia de problemas, malentendidos, confusiones o cualquier otra barrera presente en la comunicación que se desarrolla dentro de la organización.

Para Sánchez Gutiérrez (Fernández, C. et al., 2006), las barreras de comunicación son aquellas que se presentan cuando existen deficiencias en el proceso comunicativo, y son las interferencias que limitan o impiden el entendimiento entre el emisor y el receptor del mensaje. De allí la importancia de diagnosticar el estado o presencia de esta variable en las comunicaciones de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB.

Dimensiones de la variable

Las dimensiones de esta variable se dividen en aquellas barreras que, según Sánchez Gutiérrez (C. Fernández, et al., 2006), aparecen con frecuencia en el campo de las organizaciones. A continuación se detallan:

- 1) Distorsión semántica:** Conocerá con qué frecuencia las audiencias clave internas han atribuido significados diferentes a palabras poco usuales, ambiguas o cargadas de emotividad, así como a conceptos abstractos, emitidos desde la dirección de la organización.
- 2) Distorsión serial:** Conocerá con qué frecuencia las audiencias clave internas han percibido la alteración –o deformación- de mensajes que hayan ocasionado malentendidos, es decir, informaciones inexactas provenientes De la dirección de la Facultad.
- 3) Sobrecarga de información:** Conocerá la frecuencia en la que las audiencias clave internas han percibido exceso de información recibida al punto de generar confusión. Esta barrera ocurre cuando un miembro de la

organización carece de la información necesaria para desempeñar óptimamente sus funciones y/o para relacionarse con los demás.

4) Escasez de información: Conocerá la opinión de las audiencias clave internas acerca de si consideran que reciben escasa cantidad de la información necesaria para desempeñar sus funciones y/o para relacionarse con los demás.

5) Administrativas: La definición de esta barrera es la que aporta García (2000); por lo tanto conocerá la frecuencia con que las audiencias clave internas han percibido si los sistemas y tecnologías de comunicación utilizados por la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB son inadecuados, o si han representado un problema para el libre flujo de la comunicación.

Comunicación e información

Definición operacional: Esta variable conocerá la opinión de los públicos internos de la Facultad acerca de las características que, de acuerdo con la información recolectada tanto de tesis antecedentes como en el marco conceptual de esta investigación, se consideraron más importantes para la existencia de una óptima comunicación e información organizacional; es decir, donde se evidencie entendimiento, retroalimentación entre emisores y receptores, buen flujo de comunicación, identificación con la empresa, adecuado clima laboral, etc. Con esto, la variable se convierte en la mayor fuente de información para realizar el diagnóstico pertinente a una auditoría de comunicaciones internas.

Por otra parte, estamos de acuerdo con Losada (1998) cuando asegura que, si la información significa datos, contenidos, la comunicación implica diálogo. Si el concepto de información es algo estático, la comunicación es un proceso. La



comunicación actualiza la información. Por ello, comunicación e información se estudiaron como una misma variable pero con características diferentes.

Esta es la razón por la cual la variable se descompuso en siete (7) partes que abarcan aspectos relacionados con la información y la comunicación dentro de una organización: 1) información; 2) flujos de comunicación; 3) comunicación de identidad; 4) promoción; 5) retroalimentación: expectativas y motivaciones; 6) valoración de los medios; y 7) comunicación del clima organizacional.

Dimensiones de la variable

1) Información: Esta subdivisión de la variable comunicación-información medirá aspectos relacionados con la información que fluye actualmente en la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB. Sus dimensiones son a) cantidad de información, b) tiempo en recibir la información, c) voceros (quiénes emiten la información) y d) valoración de la información. Se medirá cada una de estas dimensiones en relación con temas que deben informarse en las organizaciones y de acuerdo al rol de la persona encuestada o entrevistada, ya sea para crear identificación, una imagen positiva o para reducir niveles de incertidumbre.

Los temas que fueron considerados para el estudio de esta dimensión son los siguientes: información sobre desempeño laboral, información institucional, información acerca de la llegada de nuevos compañeros de trabajo, logros del Decanato, logros de los Directivos, evaluación del personal y comunicación sobre higiene y seguridad.

2) Flujos de comunicación: Medirá cómo fluye la comunicación en las Escuelas y el Decanato de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB. Las



dimensiones de esta variable son: a) comunicaciones formales, b) comunicaciones informales, c) comunicación ascendente, d) comunicación horizontal y e) comunicación descendente. Las definiciones respectivas se muestran más adelante, en el cuadro de operacionalización de variables.

3) Comunicación de identidad: Medirá si las audiencias internas se identifican con los elementos que le dan una personalidad organizacional a la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB, es decir, con su estructura jerárquica (organigrama), con su filosofía institucional (misión, visión, valores y objetivos) y con sus voceros, líderes y directivos.

4) Promoción: Medirá la opinión de las audiencias internas en cuanto a la valoración conferida al progreso actual de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB, así como a la valoración dada a las posibilidades de promoción profesional que les otorga pertenecer a esta organización.

5) Retroalimentación: expectativas y motivaciones: Medirá la opinión de las audiencias internas acerca de la aceptación de sus puntos de vista en la toma de decisiones que realizan los directivos de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB.

6) Valoración de los medios: Medirá la opinión de las audiencias internas en cuanto a su preferencia sobre los medios de comunicación que se emplean desde el Decanato y las Escuelas de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB, así como su opinión acerca de la efectividad de la tecnología de los sistemas de comunicación en la organización.



7) Comunicación del clima organizacional:

Dentro de los estudios de clima organizacional, Araujo (2008) cita a Van Riel (1997) y menciona los elementos del clima ideal en materia de comunicación corporativa, y señala que una de las dimensiones para obtener ese estado idóneo está referida al hecho de que los miembros de la organización participen y sientan apoyo en la toma de decisiones. Este factor contribuye no sólo a la identificación con la organización, sino también a la motivación por el logro de los objetivos y la misión empresarial.

Considerando lo anterior, se procedió a conocer las siguientes dimensiones respecto a esta variable considerando que son elementos que tienen una significación relativamente importante para la autoimagen de una organización: 1) comunicación de avances y resultados; 2) participación en la toma de decisiones y motivación para generar ideas; 3) satisfacción/insatisfacción con la comunicación de la organización; 4) comunicación con el superior inmediato y 5) cooperación comunicacional entre las Escuelas de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB.

6. Operacionalización de las variables

A continuación se presenta el cuadro técnico-metodológico donde se operacionalizan las variables que fueron medidas con los ítems dentro del instrumento que las evaluó para lograr los objetivos planteados en esta investigación. El contenido de estas tablas fue validado, revisado y corregido durante el período comprendido entre febrero de 2009 y abril de 2009 por distintos expertos en metodología y en comunicación organizacional. Ellos son los profesores Rafi Ascanio, Pedro Navarro, Ramón Chávez, Luis Cedeño, Jorge



Ezenarro, Yasmín Trak, Marcelino Bisbal, Carlos Calatrava (tutor empresarial de esta investigación) y la licenciada Karla Alayón (tutora académica del proyecto).

Además, se contó con la ayuda y asesoría de la Decana de la Facultad en estudio, la Dra. María Elena Febres Cordero, y la de su asistente, la licenciada Olga Goncalves, para los ajustes y cambios finales.



Identificar las audiencias internas y los canales del Decanato de Humanidades y Educación de la UCAB	Audiencias del Decanato de Humanidades y Educación (UCAB)	Audiencias internas del Decanato		<p>¿Por quienes está compuesta la audiencia interna del Decanato de Humanidades y Educación de la UCAB? Abierta</p> <p>¿Cuáles de las Audiencias considera que son audiencias clave para el funcionamiento y cumplimiento de los objetivos del Decanato? Abierta</p>	Entrevista semiestructurada	Decana de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB,
		Audiencias externas del Decanato, dentro de la UCAB		<p>¿Por quienes está compuesta la audiencia externa del Decanato de Humanidades y Educación, dentro de UCAB? Abierta</p> <p>¿Cuáles de las Audiencias considera que son audiencias clave para el funcionamiento y cumplimiento de los objetivos del Decanato? Abierta</p>	Entrevista semiestructurada	Decana de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB
	Canales o Medios	Medios internos	<ul style="list-style-type: none">• Carteleras internas• Cara a cara• Teléfono• Correo electrónico• Página Web• Memorando• Reuniones formales• Reuniones informales	<p>¿Cuáles son los canales que utiliza con cada una de las audiencias internas? Abierta</p> <p>¿Quién es el responsable de administrar los medios de comunicación interna?</p>	Entrevista semiestructurada	Decana de la Facultad de Humanidades y Educación, Directores de Escuela, Jefes de Departamento y Coordinadores



		Medios externos	<ul style="list-style-type: none">• Medios escritos• Medios orales (reuniones formales y reuniones informales)• Medios de contexto informal (reuniones)• Medios audiovisuales• Instrumentos de control	¿Cuáles son los medios que utiliza con cada una de las audiencias externas al Decanato, dentro de la Universidad? Abierta	Entrevista semiestructurada	Decana de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB
		Mecanismos de gestión de los medios de comunicación internos y externos	Uso de mecanismos de medición de efectividad de los medios de comunicación que utiliza	¿Qué mecanismos emplea para medir la efectividad de las comunicaciones del Decanato con cada una de sus audiencias clave? Abierta		
			Tiempo en que emplea los mecanismos de medición de efectividad de los medios de comunicación	¿Cada cuánto tiempo emplea cada uno de dichos mecanismos de medición? Abierta		
Barreras de comunicación		<ul style="list-style-type: none">• Distorsión semántica• Distorsión serial	Malentendido de información	¿Alguna vez ha malentendido una información proveniente de los directivos del Decanato por emotividad, ambigüedad o por el uso de palabras abstractas?		Audiencia Interna del Decanato de Humanidades y Educación de la UCAB: Profesores, empleados y estudiantes
			Información inexacta	¿Alguna vez le llegó un mensaje o		



		<ul style="list-style-type: none"> • Sobrecarga de información • Administrativas • Escasez de información 	<p>Más información de la necesaria</p> <p>Sistemas operativos y la tecnología de los medios para realizar la comunicación</p> <p>• Escaza información para realizar funciones y/o relacionarse con los demás</p>	<p>información inexacta proveniente de sus directivos y la cual le causó confusión?</p> <p>¿Cómo califica la cantidad de información que recibe para desarrollar su trabajo óptimamente?</p> <p>¿Cómo califica la tecnología de los sistemas de comunicación que utiliza el Decanato con sus audiencias claves?</p> <p>¿Desearía recibir más información específica acerca de las actividades diarias que usted debe realizar para el cumplimiento de los objetivos del Decanato de Humanidades y Educación de la UCAB?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sí • No 	<p>Entrevista semiestructurada y Encuestas</p>	
Comunicación / Información emitida por el Decanato de Humanidades y Educación	Información	<p>Cantidad</p> <p>Calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de información de la Facultad hacia sus audiencias • Calidad de información del Decanato hacia sus audiencias 	<p>¿Qué cantidad de información recibe para realizar eficientemente su trabajo?</p> <p>Califique la calidad y cantidad de información que recibe de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Su desempeño laboral • Información 	<p>Entrevista semiestructurada y Encuestas</p>	<p>Audiencia Interna: Directores, Jefes de D., Coordinadores, Represent. Est., profesores, empleados y estudiantes y la Decana de la Facultad</p>



		Tiempo en recibir la información	Tiempo en que las audiencias clave reciben la información	institucional • Nuevos compañeros de trabajo • Logros del Decanato • Logros de los directivos • Evaluaciones del personal		de Humanidades y Educación de la UCAB
		Voceros	Aquellos que emiten información importante para el funcionamiento de la organización	Cada cuánto tiempo recibe información de: • Su desempeño laboral • Información institucional • Nuevos compañeros de trabajo • Logros del Decanato • Logros de los directivos • Evaluaciones del personal		Audiencia Interna: Directores, Jefes de D., Coordinadores, Represent. Est., profesores, empleados y estudiantes y la Decana de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB
				Diga de quien recibe la información acerca de: • Su desempeño laboral • Información institucional • Nuevos compañeros de trabajo • Logros del Decanato • Logros de los directivos • Evaluaciones del personal		Audiencia Interna: Directores, Jefes de D., Coordinadores, Represent. Est., profesores, empleados y estudiantes y la Decana de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB
				¿Cada cuánto tiempo?		
				Diga de quien recibe la información acerca de: • Su desempeño laboral • Información institucional		



	Flujos de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración de la información • Comunicaciones formales • Comunicaciones informales • Comunicación ascendente • Comunicación 	<p>Valor de la información que le dan las audiencias</p> <p>Se realiza a través de los medios de comunicación formales de la empresa</p> <p>Se realiza a través de los medios de comunicación informales de la empresa</p> <p>Existencia de mecanismos para recibir opiniones de las audiencias acerca del Decanato</p> <p>Interrelaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos compañeros de trabajo • Logros del Decanato • Logros de los directivos • Evaluaciones del personal • Higiene y seguridad ¿Cada cuánto tiempo? • Es excesiva • Es mucha • Es la necesaria • Es poca • Es escasa • No recibo <p>Valoración de los medios formales de comunicación que utiliza el Decanato</p> <p>Valoración de los medios informales de comunicación que utiliza el Decanato</p> <p>¿Los Directivos de la Facultad reciben las opiniones de sus audiencias internas? ¿Cómo? Línea directa con la dirección Buzón de sugerencias Gestión de entrevistas Grado de interactividad Motivación a la opinión.</p> <p>¿Cómo se</p>	Entrevista semiestructurada y Encuesta	<p>Audiencia Interna (todos) y la Decana de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB. Audiencia Interna: Directores, Jefes de D., Coordinadores, Represent. Est., profesores, empleados y estudiantes</p>
--	------------------------	---	--	--	--	--



	Comunicación de Identidad	<p>horizontal</p> <ul style="list-style-type: none">• Comunicación descendente• Conocimiento del organigrama• Identificación con la misión y visión, valores y objetivos del Decanato de Humanidades y Educación de la UCAB• Identificación con los voceros del Decanato de Humanidades y Educación de la UCAB	<p>con otros puestos de trabajo</p> <p>Información proveniente de los directivos que busca una retroalimentación</p> <p>Percepción de los miembros de la organización referidas a su identificación con lo que la organización es.</p> <p>Conocimiento de la misión y visión</p> <p>Valores</p> <ul style="list-style-type: none">• Identificación con los voceros directivos y líderes del Decanato de Humanidades	<p>comunica el personal dentro de su Escuela?</p> <ul style="list-style-type: none">• Por jerarquía• No por jerarquía <p>¿La información que recibe proveniente de su superior contribuye a obtener una respuesta por parte de usted?</p> <p>¿Se siente usted identificado con el Decanato de Humanidades y Educación?</p> <ul style="list-style-type: none">• Sí• No <ul style="list-style-type: none">• Lo conozco completamente• Lo conozco bastante• Lo conozco poco• No lo conozco <ul style="list-style-type: none">• ¿Conoce la misión, la visión y los objetivos actuales del Decanato de Humanidades y Educación de la UCAB?• ¿Comparte los valores de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB? <p>¿Qué opina de la formación de los voceros, líderes y directivos de la Facultad de Humanidades y Educación de la</p>		Audiencia Interna: Directores, Jefes de D., Coordinadores, Represent. Est., profesores, empleados y estudiantes
--	---------------------------	---	---	---	--	--



	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción 		<p>y Educación de la UCAB</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valoración de la promoción y publicidad de la Facultad por parte de sus miembros 	<p>UCAB?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Valora usted las posibilidades de promoción y realización profesional del Decanato? • En su opinión, la imagen del Decanato en los últimos años ha: mejorado, mejorado algo, empeorado algo, empeorado bastante. 		<p>Audiencia Interna: Directores, Jefes de D., Coordinadores, Represent. Est., profesores, empleados y estudiantes</p> <p>Audiencia Interna: Directores, Jefes de D., Coordinadores, Represent. Est., profesores, empleados y estudiantes</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación: Expectativas y motivaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación vertical ascendente 	<p>Opinión de las audiencias acerca de la toma en cuenta de las opiniones en la toma de decisiones del decanato</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué probabilidades habría de que la directiva ponga en marcha sus ideas planteadas? 		
	<p>Valoración de los medios</p>	<p>Preferencia del medio para recibir información</p> <p>Valoración del medio según su efectividad para llevar el mensaje de identidad y objetivos del Decanato de Humanidades y Educación de la UCAB</p>		<p>Escoja cuál medio le resulta mejor para comunicarse con su superior</p> <p>Valore de mejor a peor (del 1 en adelante) el medio que utiliza el Decanato para comunicar su identidad y objetivos organizacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cartelera interna • Cara a cara • Teléfono • Correo electrónico • Página web • Memorando • Reuniones 		



	Comunicación del clima organizacional	<p>Efectividad de la tecnología de los medios</p> <ul style="list-style-type: none">• Comunicación de avances y resultados laborales• Participación en la toma de decisiones y motivación para generar ideas• Satisfacción/insatisfacción con la comunicación	Efectividad de la tecnología de los medios de comunicación empleados por el Decanato	<p>formales</p> <ul style="list-style-type: none">• Reuniones informales• Cartelera externa• Relaciones Públicas• Casilleros• Delegado <p>¿Qué opina acerca de la tecnología que utiliza el Decanato para comunicarse con sus audiencias clave?</p> <p>¿El Decanato facilita canales e información para comunicar avances y resultados laborales?</p> <p>¿En su opinión, existe participación en la toma de decisiones del Decanato?</p> <ul style="list-style-type: none">• La comunicación emitida por el Decanato motiva a contribuir en el logro de los objetivos de la misma? ¿Contribuye a generar nuevas ideas para lograrlos? <p>¿Está satisfecho con las comunicaciones de su trabajo? Sí__ No__</p>		<p>Audiencia Interna: Directores, Jefes de D., Coordinadores, Represent. Est., profesores, empleados y estudiantes</p> <p>Audiencia Interna: Directores, Jefes de D., Coordinadores, Represent. Est., profesores, empleados y estudiantes</p>
--	---------------------------------------	---	--	---	--	---



		<ul style="list-style-type: none">• Comunicación con el inmediato superior• Cooperación comunicacional entre las cinco escuelas de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB		<p>¿Cómo califica las comunicaciones con su inmediato superior?</p> <p>¿Cómo evalúa la cooperación comunicacional entre las cinco Escuelas que forman la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB (sede La Vega-Caracas)?</p> <p>En su opinión, que le puede ofrecer, en materia de comunicación e información, la Escuela a la que usted pertenece a las otras cuatro carreras pertenecientes a la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB? Abierta</p>		<p>Audiencia Interna: Directores, Jefes de D., Coordinadores, Represent. Est., profesores, empleados y estudiantes</p>
--	--	---	--	---	--	--

Cuadro 3: Operacionalización de variables



7. Instrumentos para la recolección de la información

Para obtener la información pertinente a la realización del diagnóstico de las comunicaciones internas de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB, se diseñaron dos tipos de instrumento: uno investigación cualitativa, la entrevista semiestructurada, y el otro de investigación cuantitativa, la encuesta.

García (2000) sostiene que en una auditoría de comunicaciones se aplica un instrumento metodológico a la vez mixto y específico, que combina técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación. Rodríguez et al. (2007) argumenta lo mismo de la siguiente manera:

Para realizar eficazmente una auditoría de comunicación es preciso utilizar simultáneamente diferentes instrumentos de medida, ya que ninguno por sí mismo es suficiente para contemplar los problemas y oportunidades desde diferentes perspectivas...

Con independencia de que se trate de una auditoría interna o externa, las herramientas o instrumentos de recogida de información pueden clasificarse en tres grandes grupos: técnicas cuantitativas, técnicas cualitativas y técnicas cualitativo-cuantitativas.

Las técnicas cualitativas se utilizan para obtener una comprensión de las razones y motivaciones subyacentes al problema de estudio, para lo cual se emplean muestras pequeñas no representativas de los públicos a investigar. Las técnicas cuantitativas permiten cuantificar los datos y generalizar los resultados de la muestra al público analizado, empleando para ello muestras representativas. Finalmente las técnicas cualitativo-cuantitativas son una mezcla de las dos anteriores puesto que su base es cuantitativa y su interpretación es cualitativa. (p.326)

Según estos autores, las percepciones de los públicos clave pueden entenderse mediante el empleo de métodos cuantitativos y cualitativos. Para lograr los objetivos de este proyecto se evaluaron las opiniones y apreciaciones de quienes conforman la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB respecto a las comunicaciones internas que allí se desarrollan, por ello la investigadora de



esta tesis siguió su metodología. El método para indagar en sus actitudes consistió en aplicar encuestas y entrevistas semiestructuradas.

Se decidió optar por estos dos tipos de instrumentos debido a que, según Corbetta (2003), cuando en la vida cotidiana se quiere conocer un determinado fenómeno social, ya sea individual, como por ejemplo la relación de un paciente con su médico, o agregado, como el comportamiento de una multitud en un estadio, se dispone fundamentalmente de dos formas para recoger informaciones: observar y preguntar. El autor manifiesta que "si la observación es la vía más directa e inmediata para estudiar los comportamientos manifiestos, la interrogación es la vía obligada para explorar motivaciones, actitudes, creencias, sentimientos, percepciones, expectativas" (p.158).

Técnicas cuantitativas de investigación

García (2000:p.132) señala que este tipo de técnica de investigación se basa en la descripción (no son explicativas, como las técnicas de investigación cualitativa) del fenómeno de la comunicación e imagen internas, pero aportan precisión y fiabilidad a sus resultados, que, por circunscribirse al nivel consciente de los públicos investigados y ser expresados en cifras y datos mensurables, permiten su incorporación a decisiones prácticas de gestión. Su valor estriba en el hecho de que, a diferencia de las técnicas de investigación cualitativa, aportan representatividad; su limitación, en cambio, radica en que no es posible entrar en el examen del subconsciente de los sujetos interrogados, que tan decisivamente interviene en el sentido de la comunicación y la imagen internas, ligadas al universo de las actitudes, los valores y los comportamientos.



Encuestas

García (2000) indica que la investigación cuantitativa se apoya en la observación y en el método experimental, pero, sobre todo, en la encuesta estadísticamente representativa, en este caso de los públicos internos, a partir de la definición del universo y del objeto de estudio. Los encuestados tienen la oportunidad de mostrar su grado de rechazo o de aceptación, y de graduar y cuantificar sus percepciones. Según Libaert (2006), las encuestas cuantitativas consisten en realizar un sondeo al público destinatario a fin de evaluar su opinión sobre una empresa, mediante el llenado de un cuestionario de análisis de la situación que se desea conocer.

Cuestionario auto-administrado

En opinión de Sabino (2007), el cuestionario auto-administrado es el "contestado, llenado, directamente por la persona que suministra la información, para lo cual se cuenta, en ocasiones, con la asesoría de una persona especializada." (p.111). Esta técnica tiene la ventaja de que la calidad de los datos obtenidos incrementa al desaparecer la situación de interacción entre el investigador y el que informante, y se eliminan las posibles distorsiones por la presencia del entrevistador, ya sea por su forma de hablar, de enfatizar palabras u oraciones, de dirigir inconscientemente las respuestas o por su propia presencia, que puede retraer o inhibir al entrevistado.

No obstante, la desventaja de esta técnica radica, principalmente, en que impide conocer las reacciones reales del informante ante cada pregunta, que son posibles de observar cuando se está en una entrevista personal. Esta técnica se



utiliza tanto para encuestas cuantitativas como para entrevistas cualitativas que son enviadas por internet, o llenadas sin la presencia directa del entrevistador.

Técnicas de investigación cualitativa

García (2000: 133) expresa que son técnicas psicológicas y psicosociológicas, y son las siguientes: la entrevista libre, la entrevista en profundidad, la entrevista semiestructurada, las reuniones de grupo de discusión libre y las técnicas proyectivas. Han de ser aplicadas a grupos reducidos de los públicos internos, respecto a los cuales no tienen una representatividad estadística, pero sí tipológica. La interpretación de los resultados de la aplicación de estas técnicas está expuesta a un permanente riesgo de subjetividad, y su validez y eficacia han de confirmarse con la aplicación de las técnicas cuantitativas.

Entrevista semiestructurada

De acuerdo con Corbetta (2003), en este tipo de instrumento se utiliza un guión de preguntas que establecen un perímetro dentro del cual el investigador decide no sólo el orden y la formulación de las preguntas, sino también si se profundizará en algún tema, se efectuarán las preguntas oportunas en los términos convenientes, se explicará su significado y se pedirá al entrevistado aclaraciones cuando no entienda algún punto. La flexibilidad, dada dentro de un esquema preestablecido, es característica de este instrumento, y no de la entrevista estructurada.

Corbetta (2003) asegura que “esta forma de conducir la entrevista concede amplia libertad tanto al entrevistado como al entrevistador, y garantiza al mismo



tiempo que se van a discutir todos los temas relevantes y que todas las informaciones necesarias van a ser recogidas" (p.376).

7.1 Selección y diseño

En total se seleccionaron y diseñaron cinco (5) instrumentos de medición, compuestos por: dos modelos de entrevista semiestructurada y tres modelos de cuestionario auto-administrado o encuesta. El primer instrumento, una entrevista semiestructurada, se le aplicó a la muestra uno (M1), compuesta únicamente por la Decana María Elena Febres Cordero, quien, debido al rol que desempeña dentro de la Facultad, otorgó la información primaria y básica para cumplir con los objetivos de esta investigación.

Los siguientes instrumentos se realizaron de manera anónima: entrevista semiestructurada para la muestra dos (M2), compuesta por Directores de Escuela, Coordinadores, Jefes de Departamento y Representantes estudiantiles para el Consejo de Facultad; encuesta para la muestra tres (M3), compuesta por profesores; encuesta para la muestra cuatro (M4), compuesta por estudiantes; y encuesta para la muestra cinco (M5), compuesta por empleados (secretarías y personal obrero de la Facultad).

El diseño de los tres modelos de encuestas realizados para las muestra tres (M3), cuatro (M4) y cinco (M5), es decir, a profesores, estudiantes y empleados, respectivamente, coincidió en la mayoría de las preguntas. Esto con el fin de realizar las comparaciones y los análisis pertinentes para el cumplimiento del objetivo general de la investigación. Las demás preguntas difieren debido a la diferencia entre los roles que cumplen las personas que conforman las tres muestras mencionadas.



Se sugiere ver los anexos A1, A2, A3, A4 y A5, correspondientes al diseño de los instrumentos aplicados a la muestras uno (M1), dos (M2), tres (M3), cuatro (M4) y cinco (M5), respectivamente. La descripción detallada de los elementos que conforman estas muestras se expone en el apartado 8.4, llamado "Tamaño y elementos de la muestra", descrito posteriormente.

7.2 Validación

Luego de la selección y diseño de los instrumentos de medición, los formatos fueron evaluados y validados en el siguiente orden y por los siguientes profesores: el primer modelo de entrevista semiestructurada fue dirigido únicamente a la Decana de la Facultad de Humanidades y Educación, como guía para completar la información del Marco referencial y para realizar los siguientes instrumentos. Fue validada por los profesores Yasmín Trak, Elsi Araujo, Jorge Ezenarro y Pedro Navarro. El segundo instrumento es una entrevista semiestructurada dirigida a Coordinadores, Jefes de departamento, Representantes estudiantiles para el Consejo de Facultad y Directores de las cinco Escuelas que conforman la Facultad en La Vega-Caracas. Este instrumento es similar al que se le realizó a la Decana, pero con modificaciones pertinentes por el rango y la jerarquía, y fue validado por los mismos profesores. Las entrevistas fueron realizadas personalmente y vía e-mail, en las semanas comprendidas entre el 03 de junio de 2009 y el 23 de junio de 2009.

Los tres modelos de encuestas se aplicaron a estudiantes, profesores y empleados (secretarías y personal obrero). Se esperó a realizar las entrevistas a los Directivos de la Facultad en un intento por atinar en las preguntas que se le realizarían más adelante a las audiencias clave internas que desempeñan roles y cargos de menor jerarquía (profesores, empleados y estudiantes). Los



instrumentos fueron revisados y corregidos por la tutora académica, la licenciada Karla Alayón, el 25 de junio de 2009, y fueron validados entre el 01 de julio y el 04 de julio del año en curso. La validación de estos últimos instrumentos estuvo a cargo de ambos tutores y de los profesores Francisco Coello, María Elena Febres Cordero, Jorge Ezenarro y Pedro Navarro y de la licenciada Olga Goncalves, asistente de la profesora Febres.

7.3 Ajustes

Los ajustes más importantes realizados a los instrumentos fueron los siguientes: ajuste de orden de divisiones de las columnas en el cuadro de Operacionalización sugerido por la profesora Yasmín Trak; se cambió "Dimensiones" donde se encontraba "Variables". Ajuste realizado por la profesora Elsi Araujo para las entrevistas semiestructuradas con respecto a la inclusión de preguntas referidas a la calidad y el tipo de información, más que a la cantidad. Ajuste en las encuestas y entrevistas sugerida por el profesor Jorge Ezenarro; el número de opciones de respuesta se cambió de cinco a cuatro para que quedaran pares. Cada uno de los ajustes fue realizado con el motivo de cumplir eficazmente con el objetivo de esta investigación.

Por otra parte, la Decana María Elena Febres Cordero junto a su asistente, la licenciada Olga Goncalves, sugirieron el cambio que se realizó de las opciones de respuesta: "Muy buena, buena, mala, muy mala" por "Muy eficiente, eficiente, deficiente, muy deficiente". Por último, se realizó un ajuste de la redacción de una de las preguntas de las encuestas para las muestras tres (M3), cuatro (M4) y cinco (M5), relacionada con el estudio de la variable "Barreras de comunicación", sugerido por el profesor Francisco Coello. En la pregunta se afirmaba la existencia de problemas comunicacionales al colocar "señale con qué frecuencia han



existido...” tomando en cuenta la sugerencia del profesor Coello fue cambiada a “según su juicio, pondere si han existido...”

8. Plan operativo de muestreo

Corbetta (2003) argumenta que el muestreo es el procedimiento a través del cual se extrae, de un conjunto de unidades que constituyen el objeto de estudio (población), un número reducido de casos (muestra) elegidos con criterios tales que permiten generalizar a toda la población de los resultados obtenidos al estudiar la muestra. Considerando lo anterior, el método utilizado en esta investigación es el muestreo no probabilístico, llamado muestreo intencional.

Según Sabino (2007: p.84), en este método el investigador procede en cierta forma a ciegas, pues no tiene una idea del error que podría introducir en sus apreciaciones. Las muestras no probabilísticas más utilizadas, dice, son las accidentales, por cuotas e intencionales.

Esta investigación utilizó el tipo de muestra intencional, en la que se escogieron las unidades no en forma fortuita sino completamente arbitraria, designando a cada unidad según los aspectos que para el investigador resultaron de relevancia. Sabino (2007) señala que este tipo de muestras son muy útiles y se emplean frecuentemente en los estudios de caso, por más que la posibilidad de generalizar conclusiones, a partir de ellas, sea en rigor nula.

8.1 Definición de la población de interés

Como ya se mencionó, en esta investigación se utilizó el muestreo no probabilístico o intencional, es decir, aquel donde el juicio del investigador



determina las unidades de la población susceptibles de ser estudiadas pues recogen sus características principales. En ese sentido, la muestra que se seleccionó pertenece a un grupo de la población total de las cinco Escuelas que conforman la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad Católica Andrés Bello (Educación, Comunicación Social, Psicología, Letras y Filosofía) en su sede de La Vega- Caracas. Esta investigación se basa en los criterios de selección de la población mencionados por Elsi Araujo (2008: p.49):

Kinney y Taylor (1998), definen al muestreo intencional como el muestreo por conveniencia y explican que, bajo sus parámetros, las muestras se seleccionan con base en la conveniencia del investigador.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, de la población total se seleccionó a la sede de la UCAB ubicada en Caracas; esta selección se basó en los siguientes criterios:

- Es la primera sede fundada.
- Su población total, entre alumnos de pregrado y postgrado y personal administrativo, es de más de 14000 personas.
- El flujo comunicacional es mucho mayor que cualquier otra de las sedes.
- En cuanto a imagen en los medios de comunicación y en la opinión pública es la sede de referencia.
- En términos empresariales se considera la casa matriz.

Además, se escogió dicho grupo por conveniencia para el cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación y por las recomendaciones de expertos en el área (los profesores Marcelino Bisbal, Jorge Ezenarro y Yasmín Trak y las licenciadas Karla Alayón y Olga Goncalves).

8.2 Marco muestral

El universo en estudio estuvo compuesto por cinco muestras. En la etapa inicial, se realizó la primera entrevista semiestructurada a la Decana María Elena Febres Cordero, por las razones ya expuestas. Posteriormente, se encontró la muestra seleccionada de la Audiencia Interna del Decanato de Humanidades y



Educación de la UCAB en su sede La Vega- Caracas, es decir, el personal de la Facultad de Humanidades y Educación, compuesta por los Directores de las cinco Escuelas, tres Jefes de Departamento, cuatro Coordinadores y los dos representantes estudiantiles para el Consejo de Facultad.

La muestra tres (M3) estuvo compuesta por profesores de las cinco Escuelas, la muestra cuatro (M4) estuvo integrada por jóvenes estudiantes entre 1ero y 5to año de pregrado de las cinco Escuelas (en el caso de Comunicación Social de primero al décimo semestre) y, finalmente, la muestra cinco (M5) estuvo constituida por empleados (secretarias y personal obrero) pertenecientes a las Escuelas que conforman la Facultad de Humanidades y Educación en su sede La Vega-Caracas (Filosofía, Letras, Psicología, Educación y Comunicación Social).

Dado el tamaño de su población, de las siguientes muestras se realizaron tres tipos de encuestas dirigidas a tres de los públicos que conforman la Audiencia Interna: profesores, estudiantes y empleados.

8.3 Selección del método de muestreo

Para escoger las muestras a las que se les aplicarían las entrevistas y las encuestas, de la población que conforma la Audiencia Interna del Decanato de Humanidades y Educación de la UCAB de la sede de Montalbán- La Vega, Caracas (Directores, Coordinadores, Jefes de Departamento, profesores, empleados y estudiantes), se utilizó el método de muestreo no probabilístico (no aleatorio o intencional) siguiendo la premisa de Hernández, S., et. al (1991): "(...) la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con características del investigador o del que hace la muestra" (p.213).



Para las encuestas realizadas a las muestra tres (M3), cuatro (M4) y cinco (M5) se seleccionó el muestreo no probabilístico por cuotas, que, según Corbetta (2003), se trata de un muestreo estratificado donde la elección de las unidades es realizada por el entrevistador, y la entidad de la cuota impide una libertad absoluta de elección, haciendo que la muestra total se limite a las variables establecidas en las cuotas y, así, se reproduzca la distribución de la población. Señala que, en el muestreo por cuotas los elementos no se seleccionan al azar sino que se deja al entrevistador libertad para que elija las unidades. De esta manera, se escogió una cuota de la población total de profesores, estudiantes y empleados de aproximadamente 10% del porcentaje total que representa cada grupo por Escuela.

Para las entrevistas se utilizó el método no probabilístico por expertos, en el cual, según la página web del diccionario LID de Empresa y Economía (www.diclib.com), se entrevista a personas seleccionadas subjetivamente como apropiadas; este método es apropiado para estudios en profundidad y para sacar conclusiones predominantemente cualitativas.

8.4 *Tamaño y elementos de la muestra*

Mediante el muestreo no probabilístico o intencional se determinó que la muestra total seleccionada abarcara cinco poblaciones de interés, las cuales conformaron las unidades de análisis:

1. La primera muestra (M1) estuvo conformada por la Decana: Dra. María Elena Febres Cordero. Por ser la Decana, es decir, Directora del objeto de estudio de esta investigación, se le aplicó un único instrumento que midió no sólo las variables de la investigación, sino también aspectos



que se incluyen en el Marco Referencial y que fueron base para la realización de los instrumentos aplicados a las diferentes muestras. Esto se debió a que el objeto de estudio de la investigación fue el Decanato de Humanidades y Educación de la UCAB.

2. La segunda muestra (M2) estuvo conformada por los Directores de las cinco Escuelas que conforman la Facultad de Humanidades y Educación de la sede de la UCAB en Caracas: los profesores Tiziana Polesel (Directora de la Escuela de Comunicación Social), Zuleima Santalla (Directora de la Escuela de Psicología), Jesús Hernández (Director de las Escuelas de Filosofía y Letras) y Ercilia Vásquez (Directora de la Escuela de Educación). Por razones metodológicas, que tienen que ver con el cumplimiento del objetivo de esta investigación, se tuvo que abarcar a la audiencia interna transversalmente, es decir, tomar una muestra representativa de cada uno de los públicos que la conforman, por ello, se encuentran también en esta división cuatro Coordinadores y tres Jefes de Departamento de las cinco Escuelas: los profesores Miguel Marcotrigiano (Coordinador de la Escuela de Letras), Mario Di Giacomo (Coordinador de la Escuela de Filosofía), Milena Matos (Coordinadora de la Escuela de Psicología), Elsi Araujo (Coordinadora de Logística y Servicio Comunitario), Yasmín Trak (Jefe de Departamento de Comunicaciones Publicitarias de la Escuela de Comunicación Social), Ana García (Jefe de Departamento del ciclo básico de Educación Preescolar) y Eduardo Cantera (Jefe de Departamento de Filosofía de la Escuela de Educación).

También se incluyó en esta muestra a los dos representantes estudiantiles para el Consejo de Facultad, Ángel Zambrano, estudiante de décimo semestre de



Comunicación Social, y María Margarita Rodríguez, estudiante de la Escuela de Educación. Esta muestra estuvo compuesta por un total de trece (13) personas.

3. La tercera muestra (M3) estuvo conformada por profesores de las cinco Escuelas de la sede de la UCAB en La Vega-Caracas, incluyendo las menciones de las distintas carreras: Filosofía, Letras, Educación, Comunicación Social y Psicología. El tamaño de esta muestra reunió a un total de treinta y seis (36) docentes, distribuidos de la siguiente manera: once (11) de la Escuela de Educación, once (11) de la Escuela de Comunicación Social, seis (6) de la Escuela de Psicología, cuatro (4) de la Escuela de Letras y cuatro (4) de la Escuela de Filosofía.
4. La cuarta muestra (M4) estuvo compuesta por un grupo de estudiantes de las cinco Escuelas de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB de su sede Montalbán-La Vega, Caracas. Esta muestra estuvo constituida por un total de ciento cuatro (104) estudiantes escogidos con base en el método del muestreo intencional por cuotas, por lo que se tomó una proporción de la población total de estudiantes de la Facultad divididos de acuerdo al porcentaje que representa cada Escuela de este departamento. Estuvo compuesta de la siguiente manera: treinta y siete (37) de la Escuela de Educación, treinta y cinco (35) de la Escuela de Comunicación Social, quince (15) de la Escuela de Psicología, diez (10) de la Escuela de Letras y siete (7) de la Escuela de Filosofía.
5. La quinta y última muestra (M5) estuvo conformada por empleados de las cinco Escuelas que trabajan medio tiempo o tiempo completo. En esta muestra se tomaron sólo las secretarías y personal obrero a dedicación. Esta muestra no consideró a los beca-trabajo por razones



metodológicas que tienen que ver con su rotación en los puestos y cargos que ocupan. El tamaño total de esta muestra fue de once (11) personas: dos (2) de la Escuela de Comunicación Social, una (1) de la Escuela de Letras, una (1) de la Escuela de Filosofía, cinco (5) de la Escuela de Educación y dos (2) de la Escuela de Psicología.

Los sujetos que integran cada muestra fueron elegidos porque cumplían con los requisitos básicos indispensables para el logro de los objetivos de la investigación; es decir, forman parte de la Audiencia Interna del Decanato de Humanidades y Educación de la UCAB en su sede La Vega-Caracas. Los tamaños de la muestra uno (M1), dos (M2), tres (M3), cuatro (M4) y cinco (M5) se determinaron con el método de muestreo no probabilístico por cuotas y por expertos, explicado anteriormente.

En el caso de la muestras tres (M3), cuatro (M4) y cinco (M5), siguiendo el método de muestreo no probabilístico por cuotas, se estableció que la población sería de aproximadamente diez por ciento (10%) de la totalidad de profesores por Escuela y casi la totalidad de los empleados a dedicación de estas. En concreto, la selección quedó de la siguiente manera: once (11) profesores de ciento cuarenta y dos (142) y dos (2) de tres (3) empleados de la Escuela de Comunicación Social; cuatro (4) profesores de treinta y cuatro (34) y un (1) empleado de la Escuela de Letras; cuatro (4) profesores de veintisiete (27) y un (1) empleado de la Escuela de Filosofía; once (11) profesores de ciento sesenta y siete (167) de la Escuela de Educación y cinco (5) empleados; y seis (6) profesores de sesenta y ocho (68) y dos (2) empleados de la Escuela de Psicología.

La información del número total de profesores y empleados por Escuela fue suministrada por personal a dedicación (profesores y secretarías) de cada una de

las Escuelas en el mes de junio de 2009. De la muestra de estudiantes, muestra cuatro (M4), que se escogió a través del método no probabilístico por cuotas, se tomó un porcentaje reducido y manejable de la población total de estudiantes de la Facultad.

La distribución de estudiantes de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB considerada con fines de esta investigación fue la del período 2008-2009, que, según datos suministrados por la Decana María Elena Febres Cordero en junio de 2009 fue la siguiente:

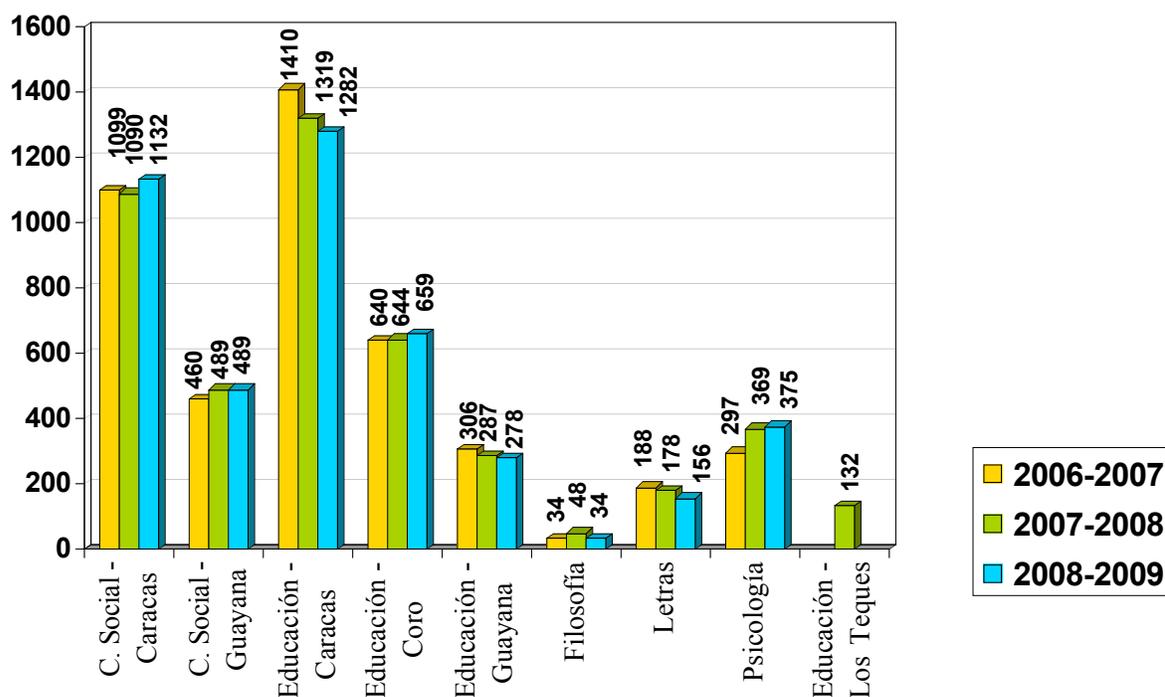


Gráfico 1. Distribución Académica y Curricular por cada Escuela de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad Católica Andrés Bello para el período 2006-2007, 2007-2008 Y 2008-2009.

Partiendo de estas cifras se calculó una muestra no probabilística por cuotas que buscó reproducir ciertas características de la población, en este caso la diferencia de porcentaje de cada Escuela de la Facultad y el nivel académico de los estudiantes. El supuesto detrás de este procedimiento, citando a Hernández, S., et



al. (1998), está referido a que, si la muestra reproduce a la población en estas características, también podría hacerlo en las cantidades que se tratan de medir.

Así, pues, su dimensión se determinó a través del cruce de variables nominales mediante la prueba del χ^2 , que requiere una frecuencia mínima esperada de 5 en cada celda de cada cruce. En este sentido se tomaron las dos preguntas de mayor cantidad de respuestas, las cuales son de seis opciones.

De esta manera, seis por seis suma 36, por cinco da un total de 180 cuestionarios. Sin embargo, se decidió realizar 154 cuestionarios en total tomando en cuenta el método del muestreo no probabilístico por cuotas, explicado anteriormente, y se procedió a dividir a las muestras tres (M3), cuatro (M4) y cinco (M5) según el porcentaje que representa cada grupo de la población total de la audiencia interna del Decanato de Humanidades y Educación de la UCAB. Esto se debió a lo conveniente que resultaba la cantidad para realizar y aplicar cuestionarios en el tiempo estipulado para concluir la investigación; además, el número era menos ambicioso y, por tanto, más manejable.

9. Método de recolección de datos

A las unidades de análisis conformadas por las muestras uno (M1) y dos (M2) se les realizaron dos modelos de entrevista semiestructurada, respectivamente. Estos modelos fueron diseñados de acuerdo con las diferencias de roles y cargos entre las muestras. Los datos fueron recolectados en matrices que permitieron el análisis del contenido de la información y lo el cual es útil, según Sabino (2007), para determinar la frecuencia con la cual aparecen en el texto categorías, ideas, expresiones, vocablos o elementos expresivos de diversa naturaleza que luego podrán ser comparados.



Para las muestras tres (M3), cuatro (M4) y cinco (M5) se decidió realizar tres modelos de encuestas (cuestionarios auto-administrados) debido al tamaño de las muestras y a las características que presentan. Estos cuestionarios fueron diseñados intencionalmente con la mayor parte de preguntas iguales y las demás cuestiones que fueron investigadas estuvieron relacionadas con el rol y el cargo de cada entrevistado, por ejemplo, sólo a los profesores se les pidió evaluar como medio de comunicación sus casilleros porque los estudiantes y los empleados no poseen uno. Todo esto se hizo con el fin de realizar comparaciones pertinentes al diagnóstico de las comunicaciones internas de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB.

Por otra parte, al recolectar estos datos se procedió a tabular la información en el programa estadístico SPSS 12.0 (*Statistical Package for the Social Sciences*) para conocer los valores de la frecuencia y el porcentaje obtenidos en las respuestas a cada pregunta, diferenciando el rol y la Escuela del encuestado.

9.1 Logística del trabajo de campo y recolección de datos

Luego de la selección, diseño, validación y ajustes de los respectivos instrumentos de medición, se procedió a aplicarlos a las personas pertenecientes a las distintas muestras definidas. Para la aplicación de los instrumentos correspondientes a las muestras uno (M1) y dos (M2), se pautaron las citas con una semana de anticipación.

Sólo dos de las entrevistas debieron ser enviadas por vía e-mail: las correspondientes a los Directores de las escuelas de Comunicación Social, Letras y Filosofía. Dichas entrevistas fueron respondidas satisfactoriamente, en el tiempo acordado. Las primeras entrevistas realizadas fueron aplicadas personalmente,



para lo cual se dispuso de un equipo de grabación que permitiera luego transcribir la información.

Sin embargo, por petición de los entrevistados, posteriormente se utilizó la figura del anonimato en las respuestas, evitando entorpecer la consecución de los fines de esta investigación. Es por ello que las últimas entrevistas se realizaron mediante un formato impreso, que contemplaba un espacio para ser llenado por cada entrevistado y aclaraba las dudas relacionadas con las preguntas planteadas.

Para la muestra dos (M2) se pautó, igualmente con una semana de anticipación, la cita con la Coordinadora de la Escuela de Psicología, Milena Matos; el Coordinador de la Escuela de Letras, Miguel Marcotrigiano; el Coordinador de la Escuela de Filosofía, Mario Di Giacomo; la Coordinadora de Logística y Servicio Comunitario de la Escuela de Comunicación Social, Elsi Araujo; y la Coordinadora del Ciclo Básico de Educación Integral y Preescolar, Ana García. También pertenecieron a esta muestra el Jefe de Departamento de Filosofía de la Escuela de Educación, Eduardo Cantera, y la Jefa del Departamento de Comunicaciones Publicitarias de la Escuela de Comunicación Social, Yasmín Trak.

Para continuar con la aplicación de los instrumentos a los integrantes de las muestras tres (M3), cuatro (M4) y cinco (M5), es decir, profesores, estudiantes y empleados respectivamente, se reprodujo el material físico necesario para realizar los cuestionarios. Fueron entregados en los pasillos del piso tres del Edificio de Aulas de la UCAB, así como en los salones de clase y en cada Escuela y Departamento correspondiente, siempre que existiera la disponibilidad de tiempo para contestarlos.

V. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Esquema del capítulo

1. Codificación y vaciado de datos: en ese apartado se encuentra la descripción de cómo se procedió a vaciar y a codificar los datos obtenidos de las entrevistas y de las encuestas.

2. Descripción de los resultados de las entrevistas: Aquí se describen los datos obtenidos de las entrevistas realizadas a los Directores de Escuela, Coordinadores, Jefes de Departamento y Representantes estudiantiles para el Consejo de Facultad en relación con las cuatro variables de estudios y sus dimensiones.

- a. Identidad e imagen*
- b. Audiencias clave internas y canales de comunicación*
- c. Barreras de comunicación*
- d. Comunicación e información.*

3. Descripción de los resultados de las encuestas: en este apartado se describen los gráficos de frecuencias y de porcentajes más importantes de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los profesores, estudiantes y empleados. La descripción de estos datos tiene el siguiente orden:

- a. Datos sociodemográficos.*
 - . Preguntas realizadas a profesores.
 - . Preguntas realizadas a empleados.
 - . Preguntas realizadas a estudiantes.
- b. Resultados de las respuestas comunes en las encuestas realizadas a profesores, estudiantes y empleados.*
- c. Resultados de las preguntas realizadas sólo a los profesores.*
- d. Resultados de las preguntas realizadas sólo a los estudiantes.*
- e. Resultados de las preguntas realizadas sólo a los empleados.*

4. Análisis de resultados: en este apartado se comparan y se analizan cualitativa y cuantitativamente los resultados de las entrevistas con los de las encuestas de acuerdo a las variables y dimensiones de estudio.

- a. Identidad e imagen.*
- b. Audiencias clave internas y medios de comunicación.*
- c. Barreras de comunicación.*
- d. Comunicación e información.*



1. Codificación y vaciado de datos

Luego de aplicar las entrevistas a la Decana de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB, a los Directores de las cinco Escuelas, Coordinadores, Jefes de Departamentos y Representantes Estudiantiles, se procedió a vaciar la información obtenida en matrices de contenido o análisis, lo que permitió organizar los datos de manera eficiente. En la matriz de contenido de la entrevista realizada a la muestra uno (M1), conformada por la Decana, se vaciaron en una columna las preguntas y en otra las respuestas obtenidas. Esta estructura será utilizada como referencia para realizar las comparaciones con los datos que arrojaron las siguientes entrevistas.

En la matriz de contenido de las entrevistas realizadas a la muestra dos (M2), es decir, a Directores de Escuela, Coordinadores, Jefes de Departamento y Representantes Estudiantiles, se procedió del mismo modo pero de manera anónima; se recogieron en una columna las preguntas y en otra las respuestas correspondientes. Esto para realizar la comparación de la información obtenida por cada entrevistado.

Las entrevistas semiestructuradas se analizaron a partir del método de información cualitativa, que permite abordar cuestiones que no se expresan con indicadores numéricos sino que se pueden ver afectadas por la subjetividad, propia de las interpretaciones del ser humano en tanto sujeto. Según Corbetta (2003), en este método "la interpretación de los datos se centra en los sujetos y no en las variables, como sucede en la investigación cuantitativa" (p.391). Por esta razón se utilizó una matriz de contenido que comparó las categorías con la respuesta dada por cada entrevistado (Ver anexos B1 y B2).



Posteriormente, se contabilizaron las respuestas de la muestra dos (M2) en una matriz de contabilización, haciendo un cruce entre las respuestas que coinciden con las que no, diferenciando las de valoración positiva de las de valoración negativa. Con esta estructura se obtuvieron las coincidencias, diferencias y datos de interés buscados (Ver anexo B3).

Tomando en cuenta que la Decana es la autoridad principal del Decanato de Humanidades y Educación de la UCAB, la figura que coordina y desarrolla el trabajo de gerencia de este subsistema de la Universidad, es importante destacar que no se consideró elaborar una matriz de contabilización de sus respuestas sino usar la matriz de contenido de la entrevista que se le realizó (Ver anexo B1), como base para la comparación de las respuestas con la muestra dos (M2).

Por otra parte, tanto las matrices de contenido como las de contabilización de las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas a las personas correspondientes a la muestra dos (M2), conformada por los Directores de las cinco Escuelas, Jefes de Departamento, Coordinadores y Representantes Estudiantiles para el Consejo de Facultad, pueden ser observadas en los Anexos B2 y B3, respectivamente.

Cabe acotar que, para procesar la información obtenida a través de las matrices de contenido y las de contabilización de las respuestas obtenidas en las entrevistas se utilizó, además del método cualitativo, la teoría del análisis del discurso, la cual según Brow y Yule (1993) tiene como objetivo generalizar a partir de ejemplos tomados de la realidad, trabajando sobre transcripciones de datos orales.



Por otro lado, los datos obtenidos de los cuestionarios efectuados a profesores, estudiantes y empleados se registraron en matrices procesadas en el programa estadístico SPSS 12.0 (*Statistical Package for the Social Sciences*). Para realizar el registro, previamente se codificaron las distintas respuestas asignando números a cada opción. Por ejemplo, cuando existían dos opciones de respuesta, "Sí" y "No", se le asignó el número uno (1) al "Sí" y el número dos (2) al "No". Cuando se disponía de una escala Likert se le asignó a cada información un número distinto: a "Muy eficiente" le correspondió el número cuatro (4) y a "Muy deficiente" el uno (1).

Luego de codificar las diferentes opciones de respuesta de cada instrumento de medición aplicado, se registraron los resultados en tablas y gráficos. Para llevar a cabo el análisis de las encuestas, en primer lugar, se realizó la distribución de frecuencias y porcentajes por cada respuesta obtenida.

Para las variables escalares, como por ejemplo la edad, son más informativas las medidas como la media, la mediana, la desviación estándar, la asimetría y la curtosis, a las cuales se les suele denominar Medidas de Resumen. Las variables de escala permiten realizar análisis más profundos de los datos, aplicando una gran variedad de medidas y, al contrario de las variables categóricas, en este tipo de variables las frecuencias no son de utilidad en los análisis descriptivos por la gran cantidad de rango de valores diferentes que se obtienen. En este sentido, las definiciones de los valores estadísticos utilizados fueron tomados de la página web SPSS free.

Las Medidas de Tendencia Central permiten identificar los valores más representativos de los datos de acuerdo con la manera como tienden a concentrarse. La Media aritmética nos indica el promedio de los datos; es decir, nos informa el valor que obtendría cada uno de los individuos si se distribuyeran



los valores en partes iguales. La Mediana, por el contrario, nos informa el valor que separa los datos en dos partes iguales, cada una de las cuales cuenta con el cincuenta por ciento de los datos. La Moda nos indica el valor que más se repite dentro de los datos.

Además de calcular las Medidas de Tendencia Central, se obtuvo la Desviación Estándar o Típica, la asimetría y la curtosis. La Desviación Estándar es una Medida de Dispersión que permite determinar el promedio aritmético de fluctuación o diferencias de los datos respecto a su punto central o Media. La asimetría es una Medida de Distribución que permite identificar si los datos se distribuyen de forma uniforme alrededor del punto central (Media aritmética). La asimetría presenta tres estados diferentes, cada uno de los cuales define de forma concisa como están distribuidos los datos respecto al eje de asimetría.

Se dice que la asimetría es positiva cuando la mayoría de los datos se encuentran por encima del valor de la media aritmética: la curva es simétrica cuando se distribuyen aproximadamente la misma cantidad de valores en ambos lados de la media. Se conoce como asimetría negativa cuando la mayor cantidad de datos se aglomeran en los valores menores que la media.

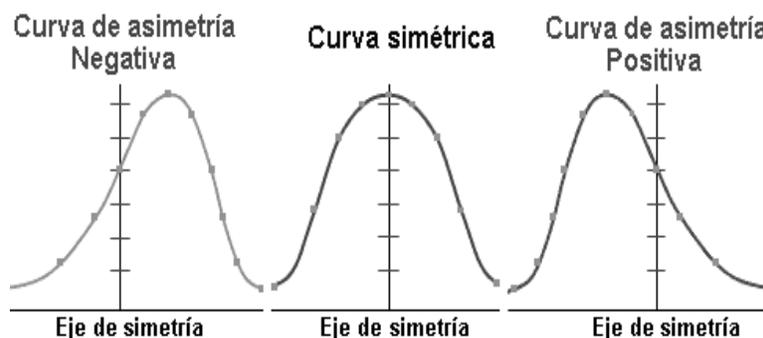


Figura 3: Formas de la asimetría

La Curtosis es una Medida de Distribución que determina el grado de concentración que presentan los valores en la región central de la distribución. Por medio del Coeficiente de Curtosis, se puede identificar si existe una gran concentración de valores (Leptocúrtica), una concentración normal (Mesocúrtica) ó una baja concentración (Platicúrtica).

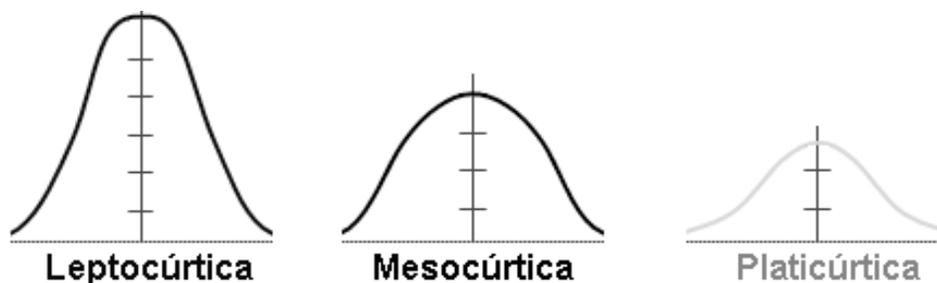


Figura 4: Formas de la curtosis

Los datos obtenidos de la aplicación de los cuestionarios y las entrevistas constituyeron la materia prima para el análisis que se muestra a continuación sobre el estado que presentan las comunicaciones internas de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB, en su sede Montalbán-La Vega, Caracas.



2. Descripción de resultados de las entrevistas

A continuación se presenta la descripción y el análisis de los resultados de las opiniones de las trece (13) personas entrevistadas.

a. Identidad e imagen

Cuando se les preguntó a los Directores de Escuela, Coordinadores, Jefes de Departamento y Representantes estudiantiles para el Consejo de Facultad sobre los lineamientos estratégicos de la Facultad (misión, visión, valores y objetivos), y sobre su conocimiento del Plan Estratégico que ésta desarrolla, diez (10) de las personas entrevistadas afirmó recordarlos entre completamente y bastante, mientras que de tres (3) a cuatro (4) personas coincidieron en afirmar que los recuerdan poco o nada.

Cuando se les consultó si consideraban que el personal de su Escuela conoce el Plan Estratégico, ocho (8) de las personas entrevistadas respondieron entre completamente y bastante y cinco (5) mencionaron que lo conocen poco o nada. Como veremos más adelante en los resultados de las encuestas, 50% de los empleados dijo conocer bastante los objetivos actuales de la Facultad y 42,8 % dijo conocerlos poco o nada. La comparación de la proporción de las respuestas de ambos grupos (entrevistados y empleados encuestados) aduce claramente que aproximadamente 40% de los empleados conoce poco los objetivos actuales o el Plan Estratégico actual de la Facultad.

Acerca del organigrama, doce (12) personas respondieron que lo conocen bastante bien o completamente, y sólo una afirmó conocerlo poco. Con respecto a los valores compartidos, comparando los mencionados por la Decana con los que los trece (13) entrevistados nombraron, se obtuvo que:



- Trabajo en equipo: cuatro (4) personas coincidieron en trabajo en equipo.
- Excelencia académica: tres (3) personas coincidieron en excelencia educativa.
- Visión cristiana de la vida: ninguna persona nombró este valor como tal, pero cuatro (4) personas nombraron la solidaridad, dos (2) la honestidad, una (1) mencionó la ética, una (1) dijo amor al prójimo y dos (2) mencionaron identidad institucional. Estos se pueden traducir como valores cristianos o relacionados con la Universidad.
- Responsabilidad social y compromiso ante el desarrollo sustentable: seis (6) personas coincidieron en compromiso social (valores ecológicos y responsabilidad).
- Respeto a la diversidad: siete (7) personas coincidieron en respeto a la diversidad o tolerancia.

Con respecto a la imagen que debe proyectar la Facultad, se tiene que dos (2) personas mencionaron que la Facultad debe proyectar una imagen de ente coordinador. Sin embargo, todos entrevistados relacionaron la imagen que debe proyectar la Facultad con los valores que se enuncian en su misión, visión y sus objetivos y en los de la Universidad; ellos son: responsabilidad, calidad, ética, compromiso social, trabajo en equipo, tolerancia e interés por los adelantos tecnológicos. Esto coincide en gran medida con lo que dijo la Decana, Dra. María Elena Febres Cordero, en la entrevista que se le realizó.

Cuando se les preguntó si se sentían identificados con la Facultad, nueve (9) personas respondieron afirmativamente; por el contrario, cuatro (4) personas no se sintieron totalmente identificadas con la organización. Con respecto a la identificación con los voceros, líderes y directivos de la Facultad, once (11)



personas afirmaron que se sienten identificados y sólo dos (2) dijeron que no del todo.

Asimismo, cuando se les preguntó su opinión acerca de la formación profesional de los directivos, líderes y voceros, las trece (13) personas afirmaron que es la mejor para los cargos que ocupan o que son personas altamente capacitadas para sus cargos.

Con respecto al conocimiento y la utilización del logo de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB, doce (12) personas afirmaron conocerlo y sólo una dijo que no lo conoce. No obstante, sólo dos (2) personas lo usan en la mayoría o en todas sus comunicaciones, dos (2) dijeron que lo usan algunas veces o poco y nueve (9) contestaron que no lo utilizan.

b. Audiencias clave internas y canales de comunicación

Audiencias:

Aproximadamente once (11) de las trece (13) personas entrevistadas dijo que deben reenviar las informaciones provenientes del Decanato hacia profesores y estudiantes. Cinco (5) personas dijeron que deben reenviar la información hacia el equipo que conforma la Escuela (Jefes de Departamento, Coordinadores, Consejo de Escuela, etc.) y tres (3) dijeron hacia otros públicos en general como liceos y secretaría.



Medios que utilizan:

E-mail: Con respecto a los canales de comunicación que emplea esta audiencia interna se tiene que doce (12) de los entrevistados utiliza el correo electrónico (e-mail); tres (3) de ellos aseveraron que usan el e-mail personal debido a que en ocasiones no les llegaron los datos adjuntos, pues sus correo UCAB no tienen suficiente capacidad para recibir archivos pesados; dos (2) personas afirmaron que sí usan el correo UCAB. Sin embargo, aproximadamente once (11) de los entrevistados afirmaron que al enviar e-mails a sus audiencias internas (profesores, estudiantes, etc.), quienes también tienen un correo UCAB, éstas han pedido enviarlos a sus correos personales por el inconveniente anteriormente explicado con la capacidad de los buzones.

Comunicación impresa: Aproximadamente ocho (8) de los entrevistados envía informaciones a través de comunicación escrita, ya sea por medio de cartas, panfletos, copias, etc.

Comunicación interpersonal: Aproximadamente siete (7) de los entrevistados se comunica con sus audiencias de manera interpersonal, es decir, cara a cara a través de los Consejos de Escuela, reuniones, etc.

Carteleras: Cuatro (4) de los entrevistados colocan información en la cartelera de la Escuela a la que pertenecen.

Casilleros: Dos (2) de las personas entrevistadas mencionó utilizar los casilleros de los profesores para dejarles comunicaciones impresas.

Teléfono: Dos (2) de las personas entrevistadas utiliza el teléfono para comunicarse con sus audiencias internas.



Acerca de la utilización de mecanismos de medición de efectividad de los medios de comunicación que utilizan:

El total de los entrevistados dijo saber que los medios de comunicación que utilizan son efectivos por los resultados obtenidos: aseguraron que reciben la respuesta esperada de los receptores de sus mensajes por medio de *feedback*. De los consultados, cuatro (4) dijeron que no utilizan ningún mecanismo como tal más que el mencionado y uno (1) dijo que recibe respuestas a través del e-mail.

Acerca de los medios que prefieren para comunicarse con sus superiores:

Las trece (13) personas entrevistadas prefieren comunicarse con su inmediato superior cara a cara, pero aseguran que si no cuentan con este tipo de interacción prefieren, en segundo lugar, el e-mail, que fue mencionado por siete (7) de los entrevistados; dos (2) de ellos optan por el teléfono y uno (1) menciona los informes por correspondencia.

Valoración de los medios de comunicación utilizados desde el Decanato:

Cuando a los entrevistados se les pidió valorar la comunicación que transmiten los siguientes medios utilizados por el Decanato de Humanidades y Educación de la UCAB, este fue el orden que quedó de acuerdo con el promedio de puntuación que los entrevistados les dieron en una escala del 1 al 4:

1. Cara a cara: 3.76
2. Reuniones formales: 3.69
3. Teléfono: 3.30
4. Eventos y Jornadas: 3.07
5. Reuniones informales: 2.84
6. Correo (e-mail) UCAB: 2.76



7. Correo (e-mail) que no sea el UCAB: 2.53
8. Memorando: 2.23
9. Fachum (sólo a las personas que los reciben): 1.86
10. Página Web de la Facultad: 1.30

Propuesta de medios de comunicación por parte de esta audiencia:

Ocho (8) de los entrevistados dijeron no tener ninguna propuesta de medio de comunicación para que sus superiores se comuniquen mejor con ellos. Una (1) persona mencionó el intranet, una (1) propuso la realización de una agenda cultural de reuniones, una (1) el correo personal, una (1) el facebook y una (1) propuso mayor cantidad de reuniones formales.

c. Barreras de comunicación

- **Distorsión semántica:** siete (7) personas afirmaron que nunca o casi nunca, cuatro (4) dijeron que pocas veces o muy pocas veces ha ocurrido una barrera de este tipo, y sólo dos (2) personas dijeron que esta barrera de comunicación se ha presentado algunas veces.
- **Distorsión serial:** seis (6) personas dijeron que nunca o casi nunca; cinco (5) dijeron que pocas veces, una vez por año o muy pocas veces y dos (2) dijeron que este tipo de barrera de comunicación ha ocurrido algunas veces en la Facultad.
- **Sobrecarga de información:** Cuando se les preguntó a los trece (13) entrevistados que valoraran la cantidad de información que reciben para desarrollar su trabajo óptimamente, seis (6) personas respondieron que



reciben la necesaria, cinco (5) dijeron que reciben mucha y dos (2) dijeron que reciben escasa información (una de ellas afirmó no necesitarla).

- **Escasez de información:** ocho (8) personas prefieren no recibir más información y cinco (5) dijeron que sí quieren recibir información más específica acerca de las actividades diarias que debe realizar para el cumplimiento de los objetivos de la Facultad.
- **Administrativas:** ocho (8) personas dijeron que la tecnología de los sistemas de comunicación de la Facultad no han representado un problema para las comunicaciones, y cinco (5) afirmaron que sí (una de ellas prefiere la comunicación cara a cara y otra aseguró que existen problemas con el e-mail UCAB).

d. Comunicación e información

Valoración de la calidad de la información que reciben de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB:

Cuatro (4) de los entrevistados la califica como excelente, ocho (8) la califica como buena y sólo uno (1) la calificó como regular.

Valoración de la cantidad de la información que reciben:

De la Facultad de Humanidades y Educación: nueve (9) de los entrevistados la calificó como la necesaria, tres (3) la calificaron como poca y uno (1) la calificó como mucha.

De su desempeño laboral: diez (10) consideraron recibir la necesaria, dos (2) dijeron que reciben poca información de este tema y uno (1) dijo no recibir ninguna.



Información institucional: nueve (9) personas dijeron recibir la necesaria, dos (2) dijeron recibir mucha o excesiva y otras dos (2) dijeron recibir poca o escasa.

Acerca de la llegada de nuevos compañeros de trabajo: siete (7) personas dijeron que reciben la necesaria, dos (2) dijeron recibir entre mucha y excesiva, una (1) dijo no recibir información de este tipo y la otra persona no respondió.

Logros de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB: siete (7) personas dijeron que reciben la necesaria, cuatro (4) dijeron recibir mucha y dos (2) dijeron recibir poca.

Logros de los directivos: ocho (8) personas dijeron recibir la necesaria, cuatro (4) dijeron recibir poca y una (1) dijo que recibe escasa información de este tipo.

Evaluación del personal: siete (7) personas dijeron recibir la necesaria, tres (3) dijeron recibir poca o escasa, dos (2) dijeron que no reciben información de este tipo y la otra persona no respondió.

Acerca de qué información les gustaría recibir:

Aproximadamente ocho (8) de las personas entrevistadas están conformes con la información que reciben, no desean recibir más acerca de ninguno de los temas mencionados. Por el contrario, tres (3) personas desean recibir más información acerca de la llegada de nuevos compañeros de trabajo, una (1) persona desea recibir información acerca de su desempeño laboral y otra persona (1) desea recibir más información acerca de los logros de la Facultad.

Otras informaciones que desean recibir:

A dos (2) personas les gustaría recibir información acerca de oportunidades de estudio para profesores y a una (1) persona le gustaría recibir información acerca de la Comisión Curricular.



Frecuencia en que desean recibir las informaciones provenientes del Decanato de Humanidades y Educación de la UCAB:

Aproximadamente siete (7) de las personas entrevistadas están conformes con los lapsos actuales en los cuales les llegan las informaciones importantes. Con respecto a la comunicación de temas como el desempeño laboral, la llegada de nuevos compañeros de trabajo, logros de la Facultad y sus directivos, etc., tres (3) personas propusieron que se envíe mensualmente, dos (2) propusieron que dos veces por año y una (1) propuso que se envíen este tipo de informaciones anualmente.

Quién debería conceder información de:

Desempeño laboral: aproximadamente nueve (9) de las personas entrevistadas consideran que esta información debe transmitirla la Decana, los Directores de Escuela y los Jefes de Departamento.

Información institucional: aproximadamente diez (10) de los entrevistados opina que esta información debe ser emitida por la Decana, el Consejo de Facultad y los Directores de Escuela.

Nuevos compañeros de trabajo: aproximadamente once (11) personas consideran que este tipo de información debe ser cedida por la Decana y por los Directores de Escuela.

Logros de la Facultad: doce (12) personas consideran que este tipo de información debe ser transmitida por la Decana, y aproximadamente siete (7) consideran que debe ser transmitida por los Consejos de Facultad y por los Directores de Escuela.

Logros de los directivos: doce (12) personas consideran que este tipo de información debe ser emitida por la Decana, y aproximadamente ocho (8)



consideran que debe ser transmitida por los Directores de Escuela y por los Consejos de Facultad.

Promoción de la Facultad: doce (12) personas consideran que este tipo de información debe ser emitida por la Decana, once (11) opinan que debe ser cedida por los Directores de Escuela y ocho (8) opinan que debe ser transmitida en los Consejos de Facultad.

Mecanismos para recibir opiniones y sugerencias: diez (10) personas consideran que este tipo de información debe ser transmitida por los Directores de Escuela, y siete (7) opinan que debe ser emitida por la Decana.

Comunicación de higiene y seguridad: doce (12) personas opinan que este tipo de información debe ser cedida por los Directores de Escuela, nueve (9) opinan que debe ser transmitida por la Decana y ocho (8) opinan que debe ser emitida por los Coordinadores.

Cooperación de las demás Escuelas de la Facultad: doce (12) personas consideran que este tipo de información debe ser transmitida por los Directores de Escuela, diez (10) opinan que debe ser emitida por la Decana y ocho (8) opinan que debe emanar del Consejo de Facultad.

Satisfacción/insatisfacción del cliente final: diez (10) de las personas entrevistadas considera que este tipo de información debe ser transmitida por los Directores de Escuela, ocho (8) creen que debe ser cedida por los estudiantes y siete (7) opinan que debe ser transmitida por los Jefes de Departamento y Coordinadores.

Acerca de la promoción personal que otorga el pertenecer a la Facultad:

Aproximadamente siete (7) personas juzga óptimas las posibilidades de promoción personal y de realización profesional que les da pertenecer a la Facultad (como organismo); sin embargo, seis (6) personas no las valoraron de manera positiva: cuatro (4) de ellas mencionaron que existe dificultad para que la



excelencia de los profesores sea reconocida a través de los trabajos de ascenso, y dos (2) dijeron que son pocas las posibilidades, ya sea por la estructura jerárquica de la UCAB o por la cantidad de profesores.

Imagen que proyecta la Facultad:

A los entrevistados se les preguntó acerca de la imagen que ha proyectado en los últimos años la Facultad de Humanidades y Educación y se obtuvo que diez (10) de los entrevistados dijeron que ha mejorado bastante, mientras tres (3) comentaron que ha mejorado poco.

Acerca de la retroalimentación:

Cuando se preguntó a los entrevistados si consideraban que recibían motivación por parte de los directivos para que comuniquen su opinión acerca de la gestión que se lleva a cabo en la Facultad, ocho (8) de ellos dijeron que sí, tres (3) dijeron que no y dos (2) dijeron que poco.

Siguiendo esa misma línea, cuando se les preguntó a los entrevistados acerca de la probabilidad que existe de que la directiva ponga en marcha sus ideas planteadas, cinco (5) personas dijeron que hay altas probabilidades, cinco (5) las evaluaron como medianas alegando que se escuchan las ideas, y tres (3) dijeron que existen pocas probabilidades.

Acerca de la comunicación del clima organizacional:

Conformidad con la información sobre las políticas de higiene y seguridad: Con respecto a si están a gusto con la información que reciben acerca de las políticas de higiene y seguridad de la Facultad, aproximadamente seis (6) personas



señalaron estar conformes. Sin embargo, siete (7) no está completamente conforme o dijeron que se debe transmitir más información al respecto; tres (3) dijeron que esta información debe provenir de otro departamento de la Universidad.

Sobre si los directivos facilitan los medios para comunicar avances y resultados:

Cuando se les preguntó a los entrevistados si los directivos facilitan los medios para comunicar sus avances y resultados laborales y el de sus subalternos, ocho (8) personas dijeron que sí, cuatro (4) dijeron que no y una (1) dijo que sólo utilizan los de la Universidad.

Valoración de la información que reciben acerca del sistema de promoción que

tiene el Decanato de Humanidades y Educación de la UCAB: seis (6) de los entrevistados dijeron que el Decanato sí se encarga de promocionar a la Facultad y que, además, lo hace muy bien. Sin embargo, cinco (5) personas no valoran positivamente la promoción de la Facultad alegando, por ejemplo, que falta buscar nuevos medios o que falta promoción; dos (2) de los entrevistados dijeron que es una promoción desestructurada porque lo hace cada Escuela por separado.

Satisfacción con las comunicaciones en sus trabajos: Diez (10) personas están satisfechas, mientras que tres (3) no lo están completamente.

Calificación de las relaciones con sus superiores laborales: Ocho (8) personas calificaron positivamente sus relaciones laborales con su inmediato superior, cuatro (4) las valoran como fluidas, adecuadas o formales y una (1) la calificó como regular.



Acerca de la cooperación comunicacional entre las Escuelas de la Facultad: Cuatro (4) personas la calificaron positivamente (excelentes, buenas, integradas y correctas) y nueve (9) las calificaron como aisladas pero mejorables, poca o muy baja cooperación, y una de estas personas propone, además, que se promocionen espacios compartidos.

Propuestas de colaboración por Escuela en materia de comunicación e información para la Facultad: Once (11) de los entrevistados ofrecieron su colaboración en materia de comunicación e información de la Facultad; cada uno dio su propuesta considerando la Escuela a la que pertenece (Ver pregunta 39 del anexo B3). Sólo dos (2) personas no contestaron esta pregunta.

Sobre el Consejo de Facultad. Pregunta para siete (7) de los trece (13) entrevistados: En cuanto a la valoración de la comunicación que se da en las reuniones del Consejo, cuatro (4) personas dijeron que es excelente y tres (3) la calificaron como correctas, precisas y respetuosas de la palabra.

En cuanto a la toma en cuenta del tema de la efectividad, funcionamiento y calidad de la comunicación en las reuniones del Consejo: cuatro (4) personas dijeron que se habla poco de ello, y una de ellas añade que es porque se respeta la agenda; una (1) persona dijo que no es competencia del Consejo de Facultad este asunto; una (1) persona señaló se habla en la mayoría de las reuniones y otra dijo que nunca se ha hablado de este cuestión.

Cuando se les preguntó a las siete (7) personas que asisten al Consejo de Facultad si habían mejorado algunos aspectos de sus comunicaciones a raíz de una discusión en sus reuniones se obtuvo que, dos (2) personas dijeron que poco,



dos (2) consideran que no es un asunto que le competa al Consejo de Facultad, dos (2) dijeron que no y una (1) dijo que sí.

3. Descripción de resultados de las encuestas

Distribución de frecuencias y porcentajes

Con base en los datos conseguidos en la aplicación de encuestas, se realizaron tablas y gráficos de distribución de frecuencias y porcentajes por cada pregunta común a profesores, estudiantes y empleados, por cada pregunta diferente de acuerdo con su rol y por cada pregunta cruzando las variables por Escuelas y por Roles (Ver anexos C1, C2, C3, C4, C5 y C6). En las tablas y gráficos correspondientes a cada pregunta se observan las frecuencias de ocurrencia de cada respuesta obtenida y el porcentaje que cada frecuencia representa del total. El valor de los porcentajes válidos y acumulados siempre será el mismo al valor del porcentaje obtenido, por ello hay tablas que no tienen estos valores. A continuación se presentan los resultados obtenidos de las encuestas:

Leyenda para la lectura de tablas de frecuencia y porcentaje:

- √ *Valid (válido)*: Significa el número de personas que de las se tiene información, es decir, los que contestaron.
- √ *Missing (casos perdidos)*: Significa el número de personas de los que no se tiene información o no contestaron.
- √ *Frequency (frecuencia) y percent (porcentaje)*: Indica el porcentaje válido, siempre es igual a porcentaje y a porcentaje acumulado.



3.1 Datos sociodemográficos

A continuación se muestran los datos sociodemográficos que se obtuvieron luego de la aplicación de los instrumentos a la muestra de profesores, estudiantes y empleados. De ciento cincuenta y cuatro (154) personas, que fue el total de encuestados, se obtuvieron las siguientes tablas de frecuencia y porcentaje por rol, sexo y Escuela.

Rol					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Estudiante	104	67,5	67,5	67,5
	Profesor	36	23,4	23,4	90,9
	Empleado	14	9,1	9,1	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

Tabla 1. Distribución de frecuencia y porcentaje por rol (todos los encuestados)

Ciento cuatro (104) estudiantes, que representaron 67,5 % del total de la muestra encuestada; treinta y seis (36) profesores, que representaron el 36 %; y catorce (14) empleados, que representaron 9,1 %.

Sexo			
		Frequency	Percent
Valid	Femenino	102	66,2
	Masculino	41	26,6
	Total	143	92,9
Missing	System	11	7,1
Total		154	100,0

Tabla 2. Distribución de frecuencia y porcentaje por sexo (todos)



Ciento dos (102) personas del sexo femenino, cuarenta y un (41) personas del sexo masculino y once (11) casos perdidos en esta variable (no respondieron).

Escuela a la que pertenece			
		Frequency	Percent
Valid	Comunicación Social	48	31,2
	Educación	53	34,4
	Letras	15	9,7
	Psicología	23	14,9
	Filosofía	12	7,8
	Empleados del Decanato	3	1,9
	Total	154	100,0

Tabla 3. *Distribución de frecuencia y porcentaje por Escuela (todos)*

Cincuenta y tres (53) personas de la Escuela de Educación, lo cual representó 34,4 % del total encuestado; cuarenta y ocho (48) personas de la Escuela de Comunicación Social, lo cual representó 31,2%; veintitrés (23) personas de la Escuela de Psicología, que representó 14,9 %; quince (15) personas de la Escuela de Letras, que representó 9,7 %; doce (12) personas de la Escuela de Filosofía, que representó 7,8 % y tres (3) empleados del Decanato que representó 1,9 %.

Pregunta realizada a profesores:

Tiempo en que labora para la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB			
		Frequency	Percent
Valid	Tiempo completo/medio tiempo	19	52,8
	A tiempo convencional (horas)	17	47,2
	Total	36	100,0

Tabla 4. Distribución de frecuencia y porcentaje: Tiempo en que labora para la Facultad

52,8% de los profesores encuestados labora para la Facultad tiempo completo/medio tiempo, 47,2% labora por tiempo convencional (por horas), lo cual demuestra equilibrio con respecto a las características de la muestra tomada.

Años como profesor de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB			
		Frequency	Percent
Valid	Menos de un año	1	2,8
	1-5 años	4	11,1
	5-10 años	10	27,8
	10-15 años	6	16,7
	más de 15 años	15	41,7
	Total	36	100,0

Tabla 5. Distribución de frecuencia y porcentaje: Años como profesor para la Facultad

41,7% ejerce labor como profesor de la Facultad desde hace más de 15 años; 27,8% tiene de 5 a 10 años; 16,7% de 10 a 15 años; 11,1% de 1 a 5 años y 2,8% tiene menos de un año. De este modo, 41,7% de esta muestra tiene menos o igual a 10 años trabajando para la Facultad y 58,4% tiene más de 10 años.

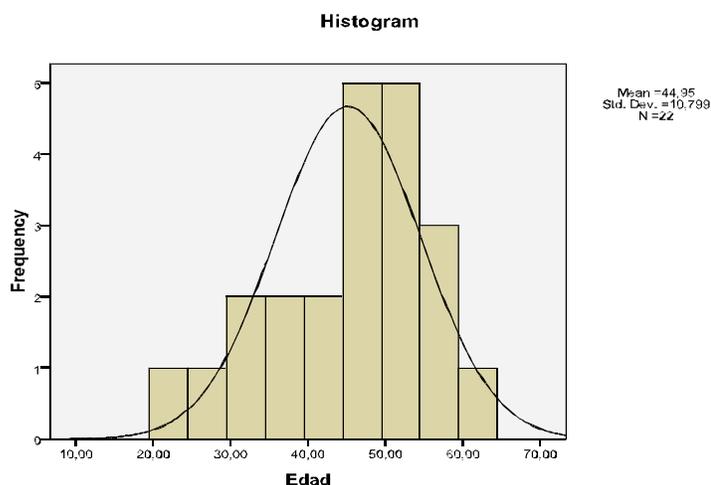


Gráfico 2. *Distribución de frecuencia y promedio de edad de los profesores encuestados*

La edad de los profesores estuvo comprendida entre los 22 y 62 años. Promedio 44,95 años. Desviación 10,79 años. Asimetría negativa (-,580) y platicúrtica (-,440).

Pregunta realizada a empleados:

Tiempo en que usted trabaja para la Facultad de Humanidades y Educación			
		Frequency	Percent
Valid	Tiempo completo	8	57,1
	Medio tiempo	1	7,1
	Total	9	64,3
Missing	System	5	35,7
Total		14	100,0

Tabla 6. *Distribución de frecuencia y porcentaje: Tiempo en que trabaja para la Facultad*

57,1% de los empleados encuestados trabaja para la Facultad en modalidad tiempo completo, mientras 7,1% trabaja medio tiempo.

Años de servicio para la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB			
		Frequency	Percent
Valid	Menos de un año	1	7,1
	1-5 años	4	28,6
	5-10 años	1	7,1
	10-15 años	2	14,3



	más de 15 años	3	21,4
	Total	11	78,6
Missing	System	3	21,4
Total		14	100,0

Tabla 7. Distribución de frecuencia y porcentaje: Años de servicio para la Facultad

28,6% de los empleados encuestados tiene de 1 a 5 años prestando sus servicios para la Facultad; 21,4% tiene más de 15 años; 14,3% tiene de 10 a 15 años; 7,1% tiene menos de un año y 7,1% tiene de 5 a 10 años.

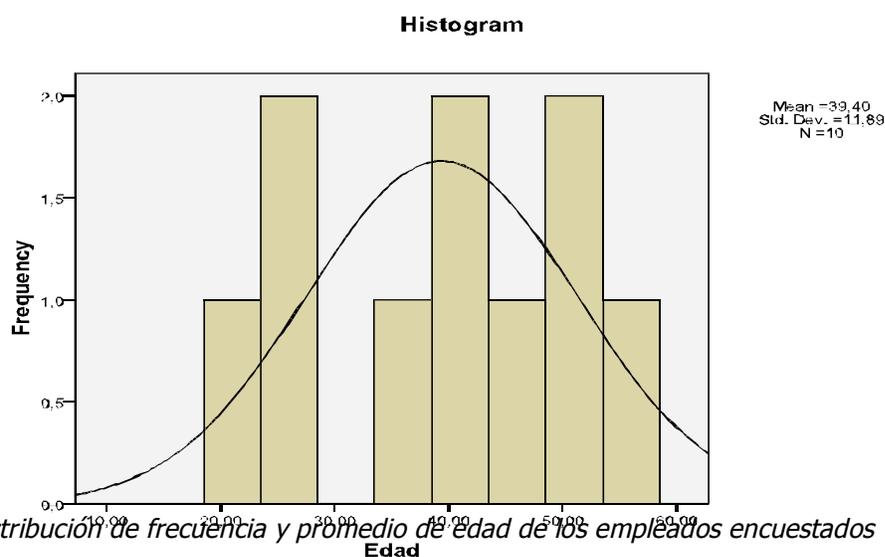


Gráfico 3. Distribución de frecuencia y promedio de edad de los empleados encuestados

La muestra de empleados presentó una edad promedio de 39,4 años, desviación 11,89 años. Asimetría leve negativa (-,436) y platicúrtica (curtosis - 1,323).

Pregunta realizada a estudiantes:

Año o Equivalente en Semestre			
		Frequency	Percent
Valid	Primer año (1-2 semestre)	16	15,4
	Segundo año (3-4 semestre)	19	18,3



	Tercer año (5-6 semestre)	24	23,1
	Cuarto año (7-8 semestre)	7	6,7
	Quinto año (9-10 semestre)	28	26,9
	Total	94	90,4
Missing	System	10	9,6
Total		104	100,0

Tabla 8. Distribución de frecuencia y porcentaje: año o equivalente en semestre en que estudia

26,9% de los encuestados está estudiando en el quinto año (9no y 10mo semestre) de su carrera. 23,1% está cursando el tercer año (5to y 6to semestre). 18,3% está en el segundo año (3er y 4to semestre). 15,4% cursa el primer año (1ero y 2do semestre) y 6,7% están en cuarto año (7mo y 8vo semestre).

Turno que cursa la carrera (estudiantes)			
		Frequency	Percent
Valid	Mañana	39	37,5
	Tarde	46	44,2
	Todo el día	15	14,4
	Total	100	96,2
Missing	System	4	3,8
Total		104	100,0

Tabla 9. Distribución de frecuencia y porcentaje: turno en que cursa la carrera

44,2% de los estudiantes encuestados cursa la carrera en la tarde; 37,5% lo hace en la mañana y 14,4% lo hace durante todo el día (mañana, tarde y parte de la noche)

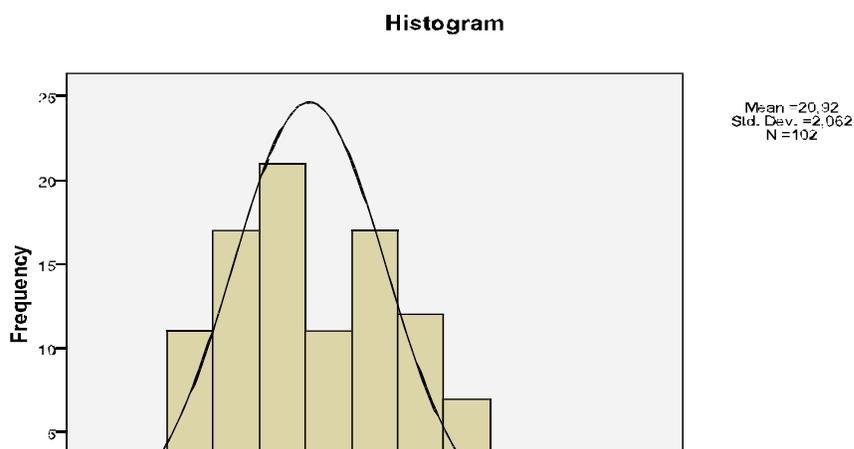


Gráfico 4. *Distribución de frecuencia y promedio de edad de los estudiantes encuestados*

Para los estudiantes, la edad estaba comprendida entre 17 y 26 años, con una edad promedio de 29,92 años y una desviación típica de 2,06 años. Esta distribución presentó una asimetría levemente positiva (asimetría: ,377) y tendió a ser platicúrtica (Curtosis:-,579).

3.2 Resultados de las preguntas comunes a profesores, estudiantes y empleados:

A continuación se muestran los datos que se obtuvieron de las preguntas comunes realizadas a profesores, estudiantes y empleados. De ciento cincuenta y cuatro (154) personas encuestadas (sin distinguir rol o Escuela) se obtuvieron los siguientes gráficos de porcentaje:

1. ¿En qué medida se siente usted identificado con la Universidad Católica Andrés Bello?

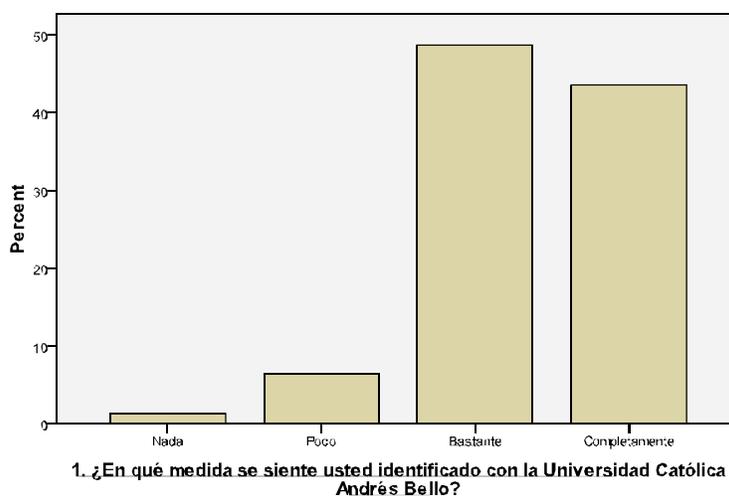
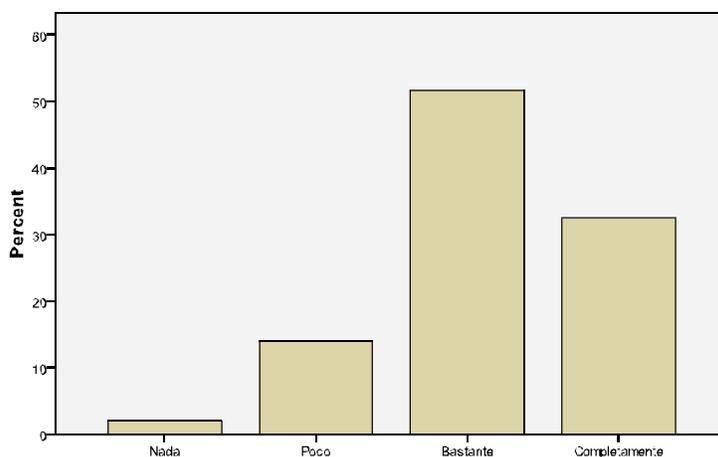


Gráfico 5. *Distribución de porcentajes de los resultados de la pregunta común a profesores, estudiantes y empleados: ¿En qué medida se siente usted identificado con la Universidad Católica Andrés Bello?*

48,7 % de los encuestados se siente bastante identificado con la Universidad Católica Andrés Bello; 43,5% se siente completamente identificado; 6,5% está poco identificado y 1,3 dijo no sentirse nada identificado.

2. ¿En qué medida se siente usted identificado con su Escuela?

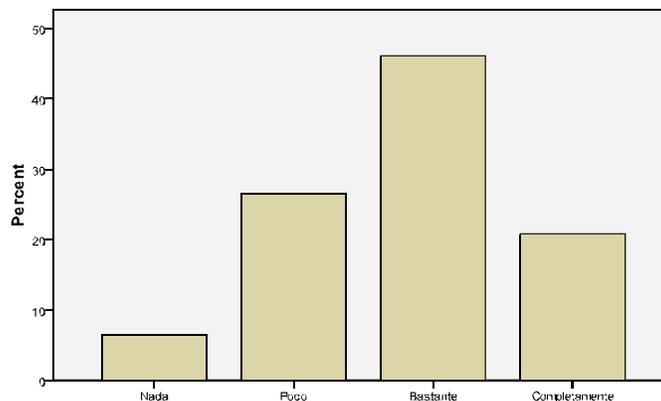


2. ¿En qué medida se siente usted identificado con su Escuela?

Gráfico 6. Distribución de porcentajes de los resultados de la pregunta común a profesores, estudiantes y empleados: ¿En qué medida se siente usted identificado con su Escuela?

50,6 % de los encuestados se siente bastante identificado con su Escuela; 31,8% se siente completamente identificado; 13,6% está poco identificado y 1,9% dijo no sentirse nada identificado.

3. ¿En qué medida se siente usted identificado con la Facultad de Humanidades y Educación UCAB?



3. ¿En qué medida se siente usted identificado con la Facultad de Humanidades y Educación UCAB?

Gráfico 7. Distribución de porcentajes de los resultados de la pregunta común a profesores, estudiantes y empleados: ¿En qué medida se siente usted identificado con la Facultad?

46,1 % de los encuestados se siente bastante identificado con la Facultad; 26,6% se siente poco identificado; 20,8 % está completamente identificado y 6,5% dijo que no se siente nada identificado.

4. ¿En qué medida se siente usted identificado con los voceros, líderes y directivos de su Escuela?

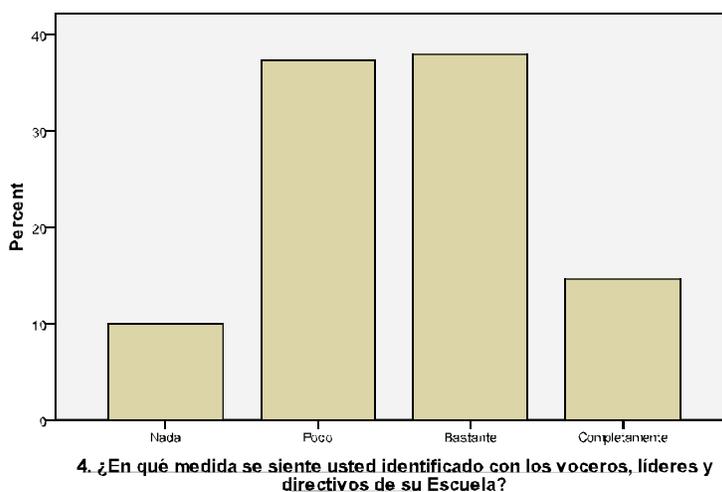


Gráfico 8. Distribución de porcentajes de los resultados de la pregunta común a profesores, estudiantes y empleados: ¿En qué medida se siente usted identificado con los voceros, líderes y directivos de la Facultad?

37,0 % de los encuestados se siente bastante identificado con los voceros, líderes y directivos de la Facultad; 36,4% se siente poco identificado; 14,3 % está completamente identificado y 9,7% dijo no sentirse nada identificado.

5. ¿Conoce el nombre del Director (a) de su Escuela?

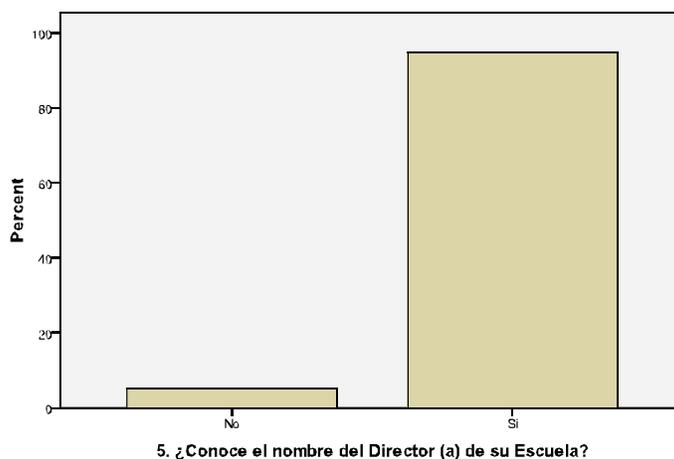
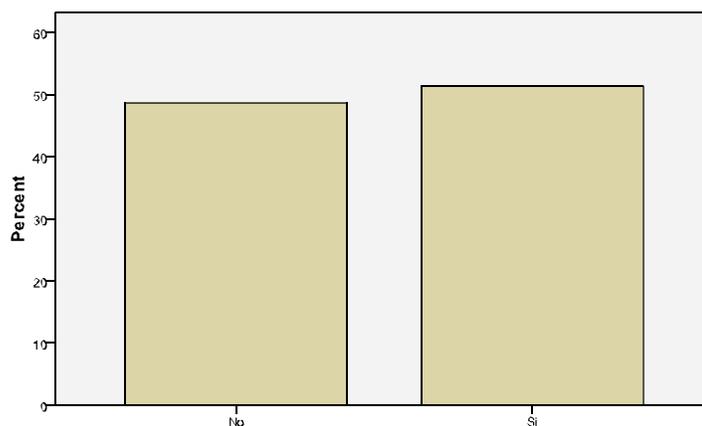


Gráfico 9. Distribución de porcentajes de los resultados de la pregunta común a profesores, estudiantes y empleados: ¿Conoce usted el nombre del Director (a) de su Escuela?

92,9 % dijo que sí conoce el nombre del Director de su Escuela y 5,2% dijo que no lo conoce.

6. ¿Conoce el nombre del Decano (a) actual de la Facultad de Humanidades y Educación?

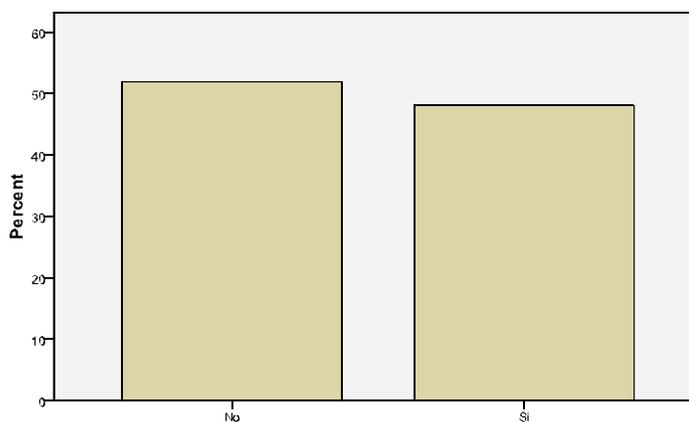


6. ¿Conoce el nombre del Decano (a) actual de la Facultad de Humanidades y Educación?

Gráfico 10. Distribución de porcentajes de los resultados de la pregunta común a profesores, estudiantes y empleados: ¿Conoce usted el nombre del (la) Decano (a) actual de la Facultad?

51,3 % dijo que sí conoce el nombre de la Decana de la Facultad y 48,7% dijo que no lo conoce.

7. ¿Conoce el logo de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB?



7. ¿Conoce el logo de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB?

Gráfico 11. Distribución de porcentajes de los resultados de la pregunta común a profesores, estudiantes y empleados: ¿Conoce el logo de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB?

51,3% de los encuestados dijo que no conoce el logo de la Facultad y 47,4% dijo que sí lo conoce.

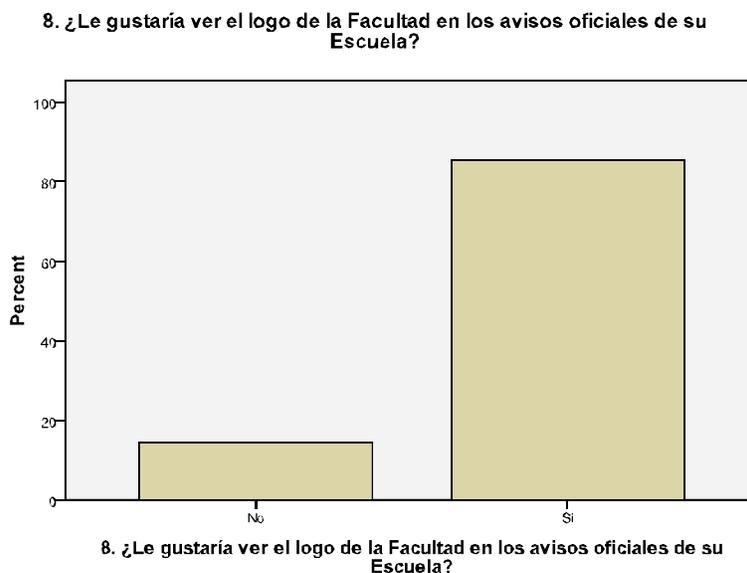


Gráfico 12. Distribución de porcentajes de los resultados de la pregunta común a profesores, estudiantes y empleados: ¿Le gustaría ver el logo de la Facultad en los avisos oficiales de su Escuela?

81,2% dijo que sí le gustaría ver el logo de la Facultad en los avisos oficiales de su Escuela y 13,6% dijo que no.

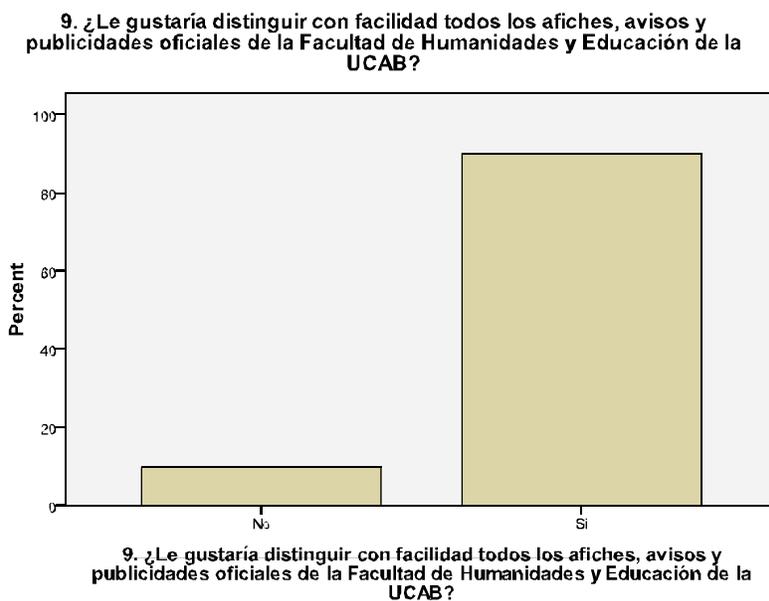
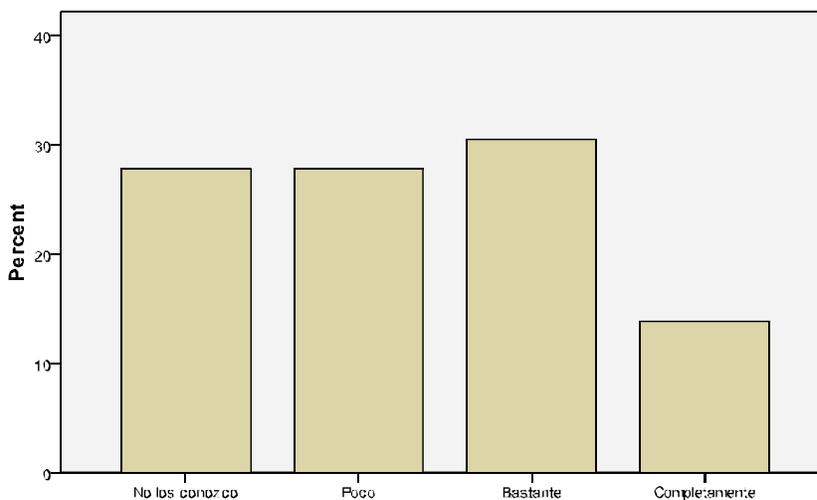


Gráfico 13. *Distribución de porcentajes de los resultados de la pregunta común a profesores, estudiantes y empleados: ¿Le gustaría distinguir con facilidad todos los afiches, avisos y publicidades de su Facultad?*

71,4% expresó que sí le gustaría distinguir con facilidad todos los afiches, avisos y publicidades de la Facultad y 7,8% dijo que no.

3. 3 Resultados de las preguntas realizadas sólo a profesores

¿En qué medida conoce usted el contenido del plan estratégico que actualmente desarrolla la Facultad de Humanidades y Educación UCAB?



¿En qué medida conoce usted el contenido del plan estratégico que actualmente desarrolla la Facultad de Humanidades y Educación UCAB?

Gráfico 14. Distribución de porcentajes de los resultados de la pregunta a profesores: ¿En qué medida conoce usted el contenido del Plan Estratégico que actualmente desarrolla la Facultad?

30,6% de la muestra de profesores señaló que conoce bastante el contenido del Plan Estratégico actual de la Facultad, 27,8% dijo que lo conoce poco; 27,8% dijo que no lo conoce y 13,9% indicó que lo conoce completamente.

11. ¿Quién le comunica a usted las informaciones académicas institucionales?

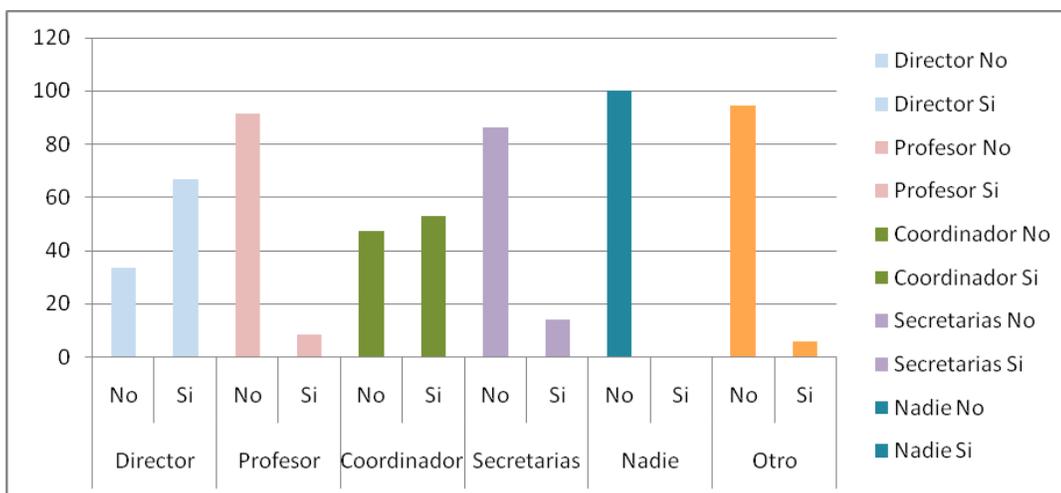


Gráfico 15. Distribución de porcentajes de los resultados de la pregunta a profesores: ¿Quién le comunica a usted las informaciones académicas-institucionales?

Los principales voceros de la información académica - institucional, para la muestra de profesores, son los Directores con 66,7 % y los Coordinadores y Jefes de Departamento con 52,8%.

12. ¿Quién le comunica a usted información de actividades culturales y deportivas que realizan las Escuelas de la Facultad?

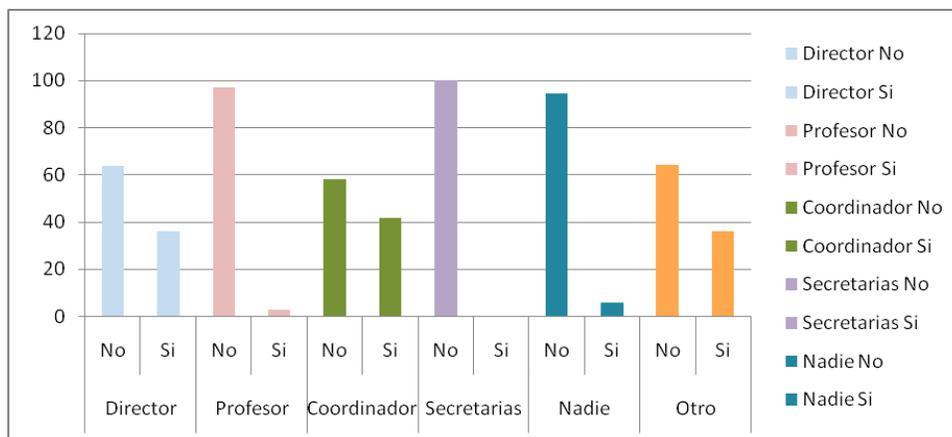


Gráfico 16. Distribución de porcentajes de los resultados de la pregunta a profesores: ¿Quién le comunica a usted las informaciones de actividades culturales y deportivas de las Escuelas de la Facultad?

Los principales voceros de actividades culturales y deportivas que realizan las Escuelas, para la muestra de profesores, son los Coordinadores y Jefes de Departamento, que obtuvieron 41,7% y los Directores con 36,1 %. Sin embargo, se observa que la opción "otro" tuvo 36,1% (estos consultados mencionaron que se enteran casi siempre por internet, ya sea por el correo UCAB o e-mail personal). Sólo uno de los profesores dijo que se entera de este tipo de comunicación a través de las carteleras, y otro explicó que se entera a través de la página web de la Facultad. Por otra parte, se puede observar que la barra "no" es mayor a la del "sí" en cada opción, con lo que se infiere que pocas personas están dando información de este tipo.

13. ¿Quién le comunica a usted información acerca de los trabajos de ascenso?

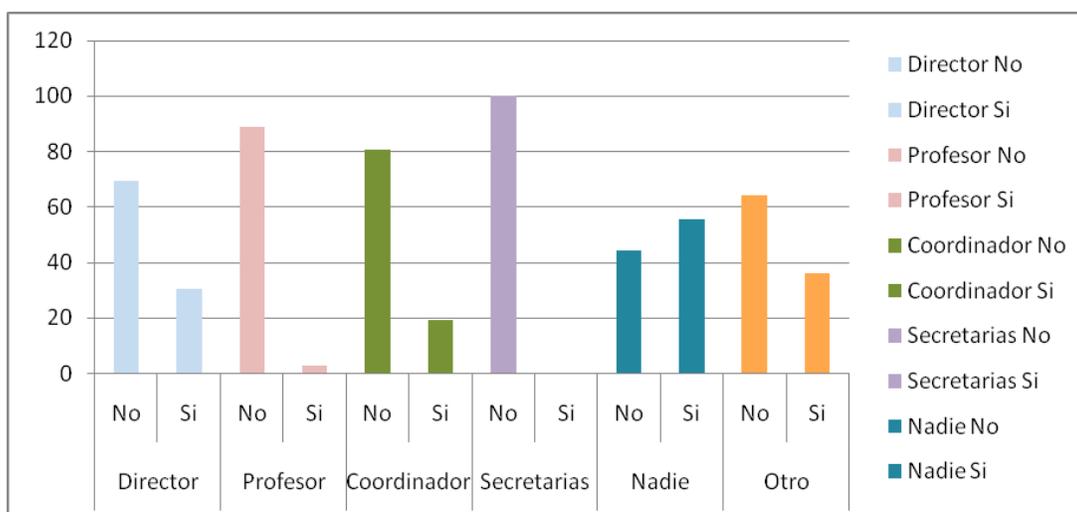


Gráfico 17. Distribución de porcentajes de los resultados de la pregunta a profesores: ¿Quién le comunica a usted información acerca de los trabajos de ascenso?

En el gráfico se puede observar que 55,6% de los profesores dijo que nadie le comunica información acerca de los trabajos de ascenso; también se verifica la opción "otro" con 38,4% (ninguno de los profesores dijo quién) y 30,6% dijeron que los Directores.

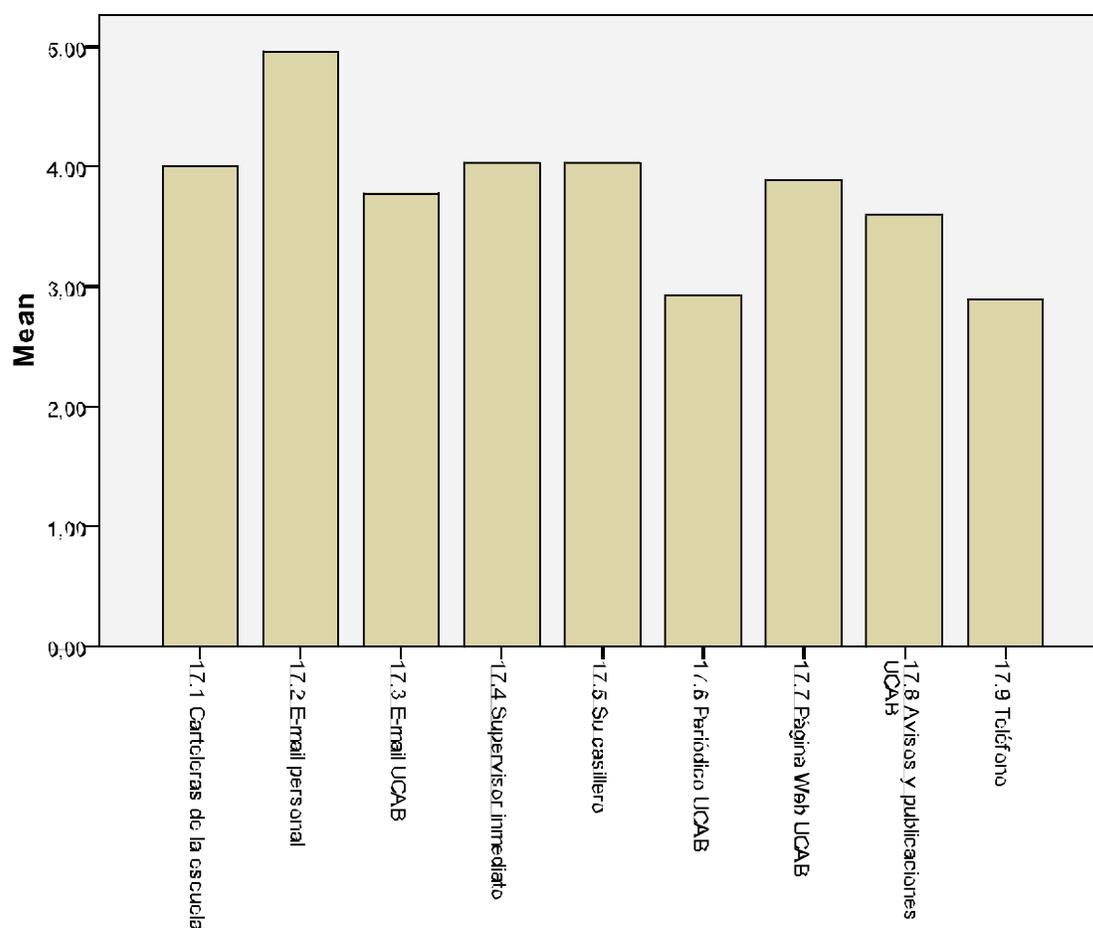
17. Medio de comunicación que prefiere para enterarse de la información académica institucional

Gráfico 18. Distribución de porcentajes de los resultados de la valoración, por parte de los profesores, de los medios de comunicación empleados en la Facultad en una escala del 1 al 6

El medio de comunicación escogido como preferido por los profesores encuestados fue el e-mail personal, con una media de 4,8 en una escala del 1 al 6, seguido del supervisor inmediato con una puntuación de 4,06; luego prefieren las carteleras de la Escuela con 4,00 y el casillero con 3,84. Adicionalmente, el medio de comunicación que valoraron con menor puntuación fue el periódico UCAB, con 2,86.

28. ¿Qué tipo de información espera recibir de sus superiores aparte de la académica-institucional?

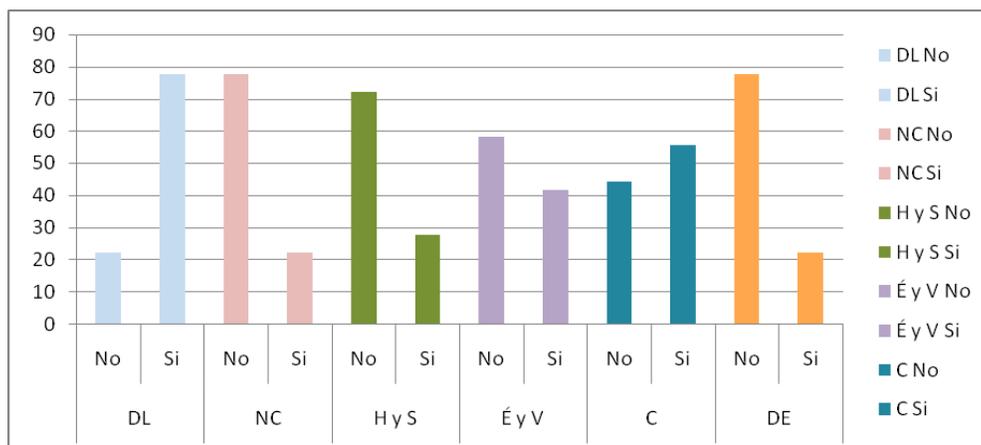


Gráfico 19. Distribución de porcentajes de los resultados de la pregunta a profesores: ¿Qué tipo de información espera recibir de sus superiores aparte de la académica-institucional?

Legenda:

DL: desempeño laboral

NC: nuevos compañeros de trabajo

H y S: higiene y seguridad

É y V: ética y valores

C: cultural

DE: de las demás Escuelas de la Facultad

77,8% de los profesores encuestados espera recibir de sus superiores información acerca de su desempeño laboral, 55,6% desea recibir información Cultural, 41,7% quiere recibir información acerca de ética y valores y 22,2% espera recibir información de las demás Escuelas de la Facultad.

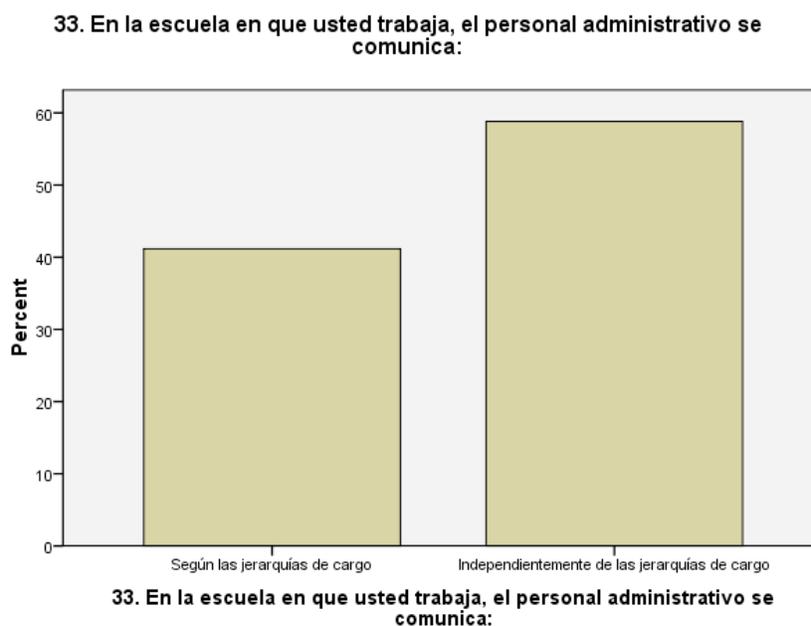


Gráfico 20. Distribución de porcentajes de los resultados de la pregunta a profesores: ¿El personal administrativo de su Escuela se comunica según las jerarquías de cargo o independientemente de estas?

55,6% de los profesores encuestados dijo que el personal administrativo en su Escuela se comunica independientemente de las jerarquías de cargo, mientras que 38,9% dijo lo contrario.

3.4 Resultados de las preguntas realizadas sólo a estudiantes

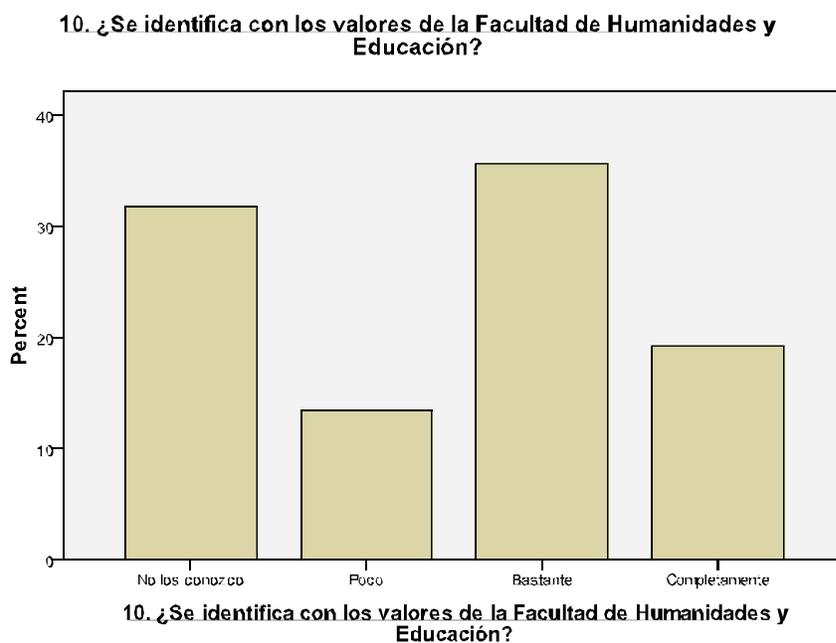


Gráfico 21. Distribución de porcentajes de los resultados de la pregunta a estudiantes: ¿Se identifica con los valores de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB?

De los estudiantes encuestados, se obtuvo que 35,6% se siente bastante identificado con los valores de la Facultad de Humanidades y Educación. Por el contrario, 31,7% dijo desconocer los valores de la Facultad.

11. ¿Quién le comunica a usted las informaciones académicas institucionales?

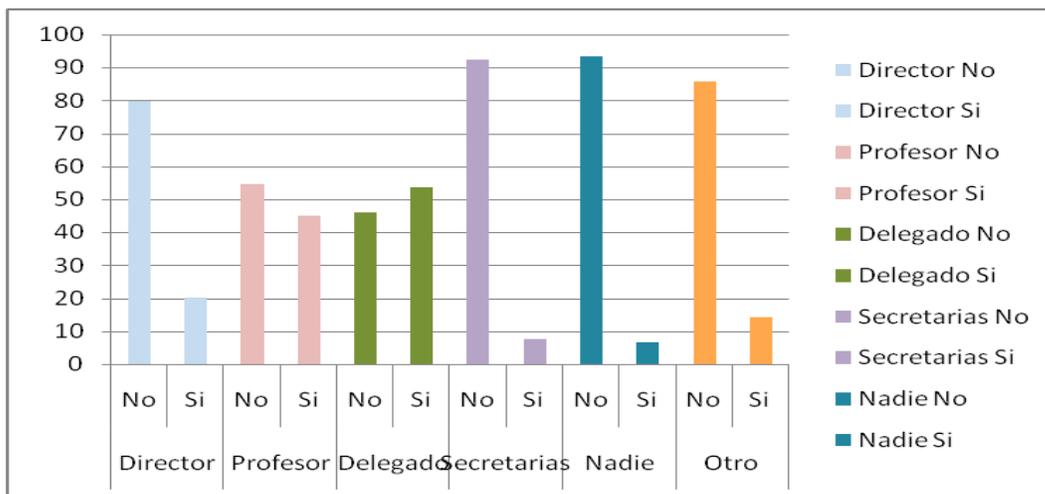


Gráfico 22. Distribución de porcentajes de los resultados de la pregunta a estudiantes: ¿Quién le comunica a usted las informaciones académicas-institucionales?

De la muestra de estudiantes, 53,8% indicó que el delegado de su salón le comunica la información académica-institucional y 45,2% señaló que es comunicada por los profesores. En la opción "otro", que obtuvo 14,4%, se tiene que 5,8% de los estudiantes nombraron al Coordinador y 2,9% nombraron al Centro de Estudiantes de la UCAB.

12. ¿Quién le comunica a usted las actividades culturales y deportivas que realizan las Escuelas de la Facultad?

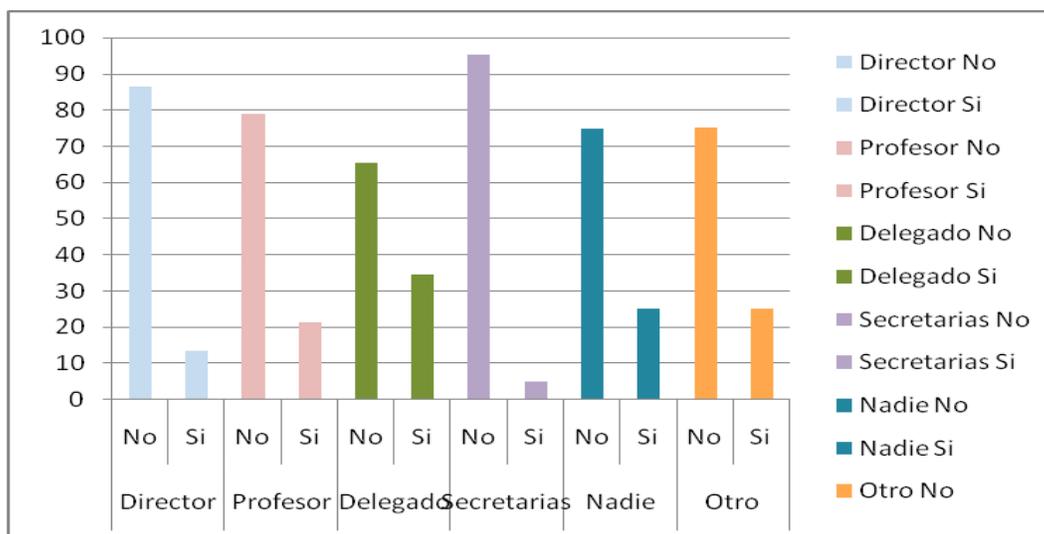


Gráfico 23. Distribución de porcentajes de los resultados de la pregunta a estudiantes: ¿Quién le comunica a usted información acerca de las actividades culturales y deportivas que realizan las Escuelas de la Facultad?

De la muestra de estudiantes, 65,4% nombró como vocero de actividades culturales y deportivas de la Facultad al delegado; la opción "nadie" obtuvo 25% y la opción "otro" obtuvo 25%. En esta última opción las personas eligieron como vocero al Coordinador de su Escuela, con 6,7%, y al Centro de Estudiantes con igual porcentaje (6,7%). El gráfico refleja que la barra del "no" es mayor que la del "sí" en cada opción, con lo que se deduce que pocas personas están dando información de este tipo. Esto concuerda con lo dicho por los profesores.

13. A su juicio, ¿Siente que se toma en cuenta su opinión dada en las evaluaciones de profesores?

13. A su juicio, ¿Siente que se toma en cuenta su opinión dada en las evaluaciones de profesores?

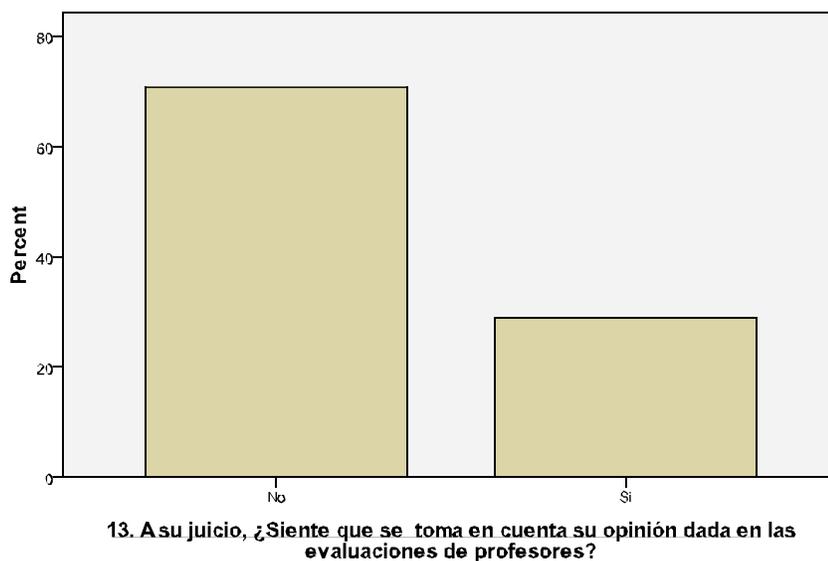


Gráfico 24. Distribución de porcentajes de los resultados de la pregunta a estudiantes: A su juicio. ¿Siente que se toma en cuenta su opinión dada en las evaluaciones de profesores?

De los estudiantes encuestados, 70,2% dijo que no siente que su opinión dada en las evaluaciones de profesores sea tomada en cuenta, mientras que 28,8% dijo que sí.

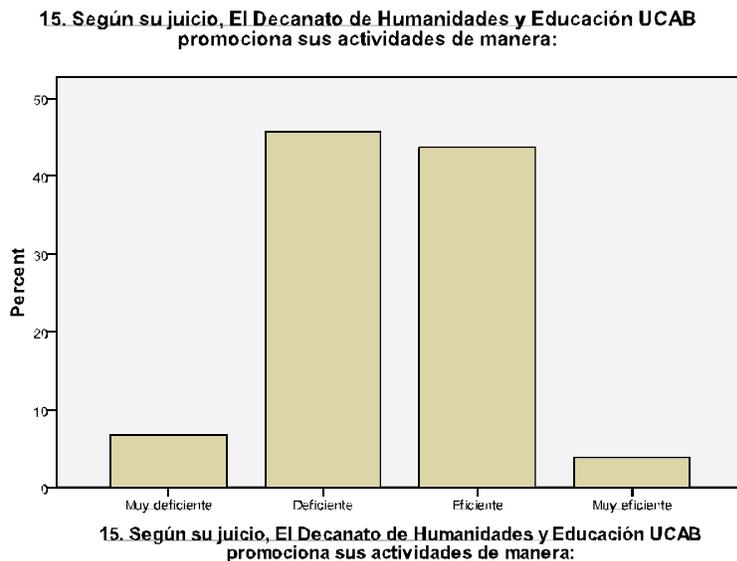


Gráfico 25. Distribución de porcentajes de los resultados de la pregunta a estudiantes: Según su juicio. ¿El Decanato de Humanidades y Educación promociona sus actividades de manera muy deficiente, deficiente, eficiente o muy eficiente?

De los estudiantes consultados, 45,2% dijo que el Decanato de Humanidades y Educación promociona sus actividades de manera deficiente; no obstante, 43,3% dijo que es eficiente. Pocas personas calificaron la promoción hacia los extremos: 6,7% opinó "muy deficiente" y 3,8% dijo "muy eficiente".

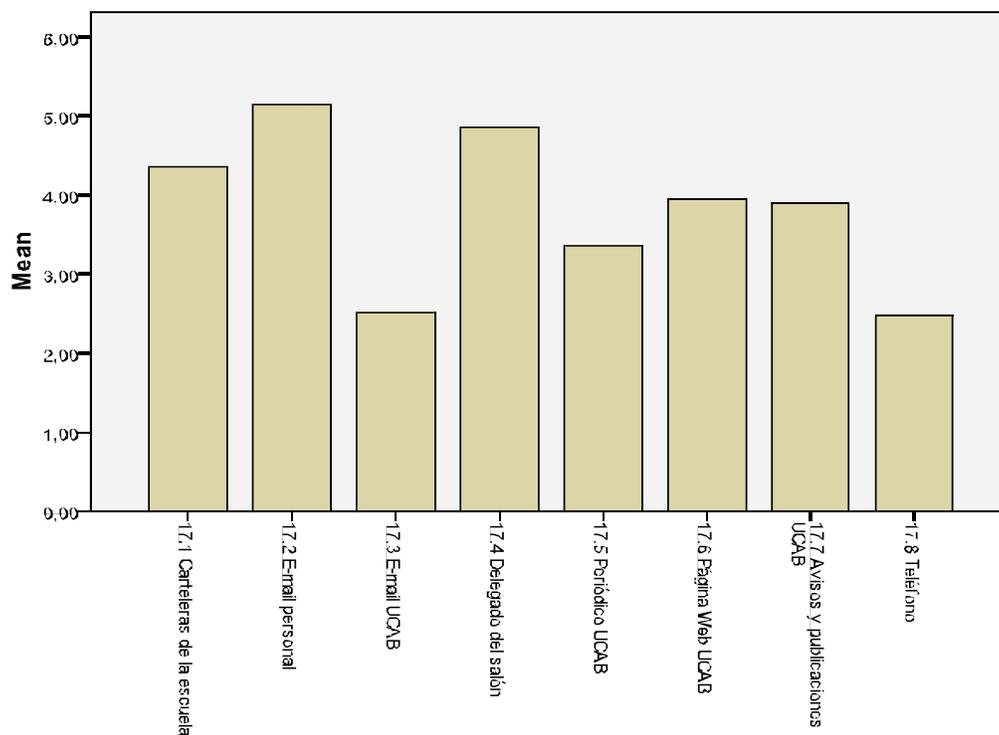
17. Medio de comunicación que prefiere para enterarse de información académica institucional?

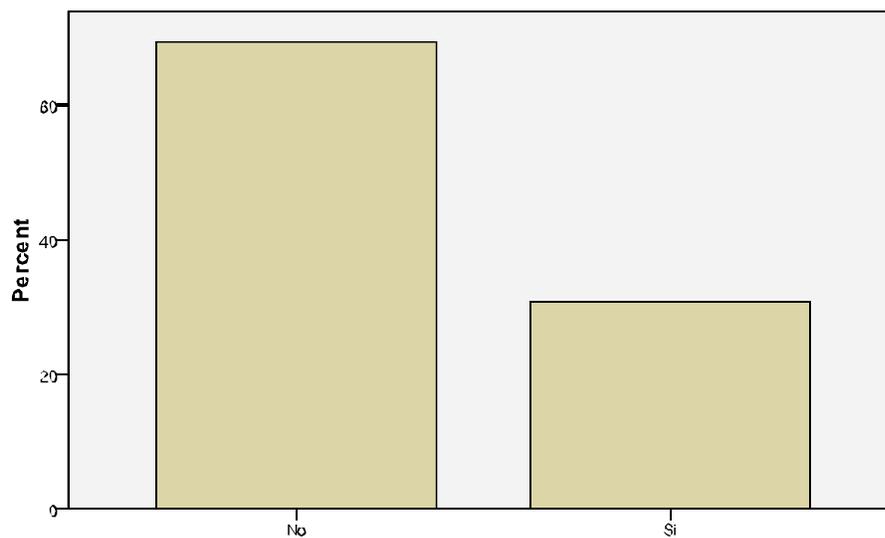
Gráfico 26. Distribución de porcentajes de los resultados de la pregunta a estudiantes: Valore del 1 al 6 el medio de comunicación que prefiere para enterarse de la información académica-institucional

En este caso la opción más preferida por los estudiantes encuestados es el E-mail personal (media= 5,18), seguida de la opción delegado del salón (media= 4,78), y la cartelera de la Escuela (media= 4,35). Los medios de comunicación menos preferidos por esta muestra fueron el teléfono (media=2,46), seguido por el E-mail UCAB (media=2,53) y el periódico UCAB (media=3,33).



33. ¿Ha recibido información por parte de los directivos y superiores de su Escuela y Facultad acerca de valores, ética y moral?

33. ¿Ha recibido información por parte de los directivos y superiores de su Escuela y Facultad acerca de valores, ética y moral?



33. ¿Ha recibido información por parte de los directivos y superiores de su Escuela y Facultad acerca de valores, ética y moral?

Gráfico

27.

Distribución de porcentajes de los resultados de la pregunta a estudiantes: ¿Ha recibido información por parte de los directivos y superiores de su Escuela acerca de valores, ética y moral?

De los alumnos encuestados, 69,2% dijo que no recibe información por parte de los directivos y superiores de su Escuela acerca de valores, ética y moral, mientras que 30,8% dijo que sí.

3.5 Resultados de las preguntas realizadas sólo a empleados

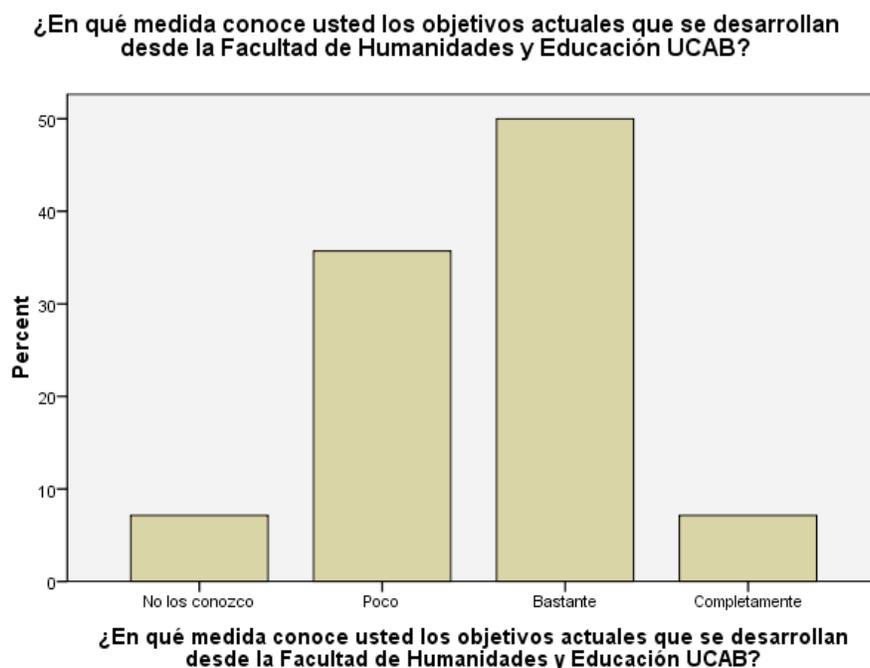
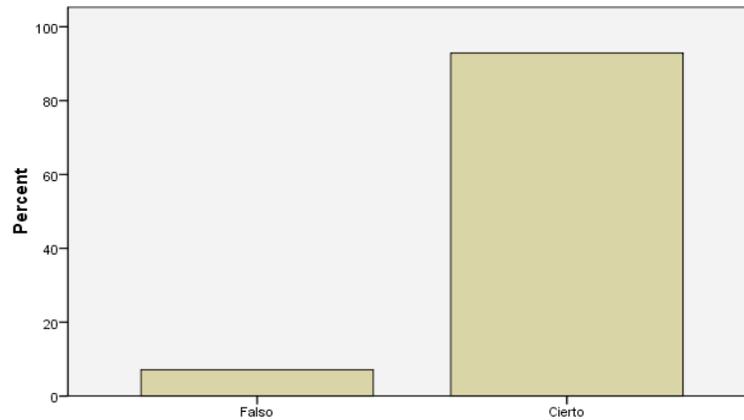


Gráfico 28. Distribución de porcentajes de los resultados de la pregunta a empleados: ¿En qué medida conoce usted los objetivos actuales que se desarrollan en la Facultad?

De los empleados encuestados, 50% dijo conocer bastante los objetivos actuales de la Facultad; 35,7 dijo conocerlos poco, 7,1% dijo que no los conoce y 7,1% dijo que los conoce completamente.

A su juicio, las cinco escuelas de la Facultad de Humanidades y Educación UCAB de la sede Caracas están muy unidas:

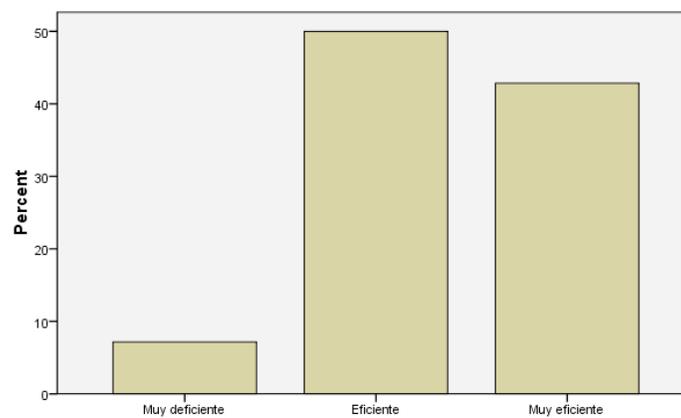


A su juicio, las cinco escuelas de la Facultad de Humanidades y Educación UCAB de la sede Caracas están muy unidas:

Gráfico 29. Distribución de porcentajes de los resultados de la pregunta a empleados: A su juicio, las cinco Escuelas de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB en la sede Caracas están muy unidas: cierto o falso.

Para esta pregunta se obtuvo 92,9% para la opción "cierto", y 7,1% para la opción falso.

Según su juicio, El Decanato de Humanidades y Educación UCAB promociona sus actividades de manera:



Según su juicio, El Decanato de Humanidades y Educación UCAB promociona sus actividades de manera:

Gráfico 30. Distribución de porcentajes de los resultados de la pregunta a empleados: A su juicio ¿El Decanato de Humanidades y Educación UCAB promociona sus actividades de manera: muy deficiente, deficiente, eficiente o muy eficiente?

De los empleados encuestados, 50% dijo que la promoción que realiza el Decanato de Humanidades y Educación de su Facultad es “eficiente”, 42,9% dijo “muy eficiente” y 7,1% dijo “muy deficiente”.

13. ¿Quién le comunica a usted las informaciones institucionales?

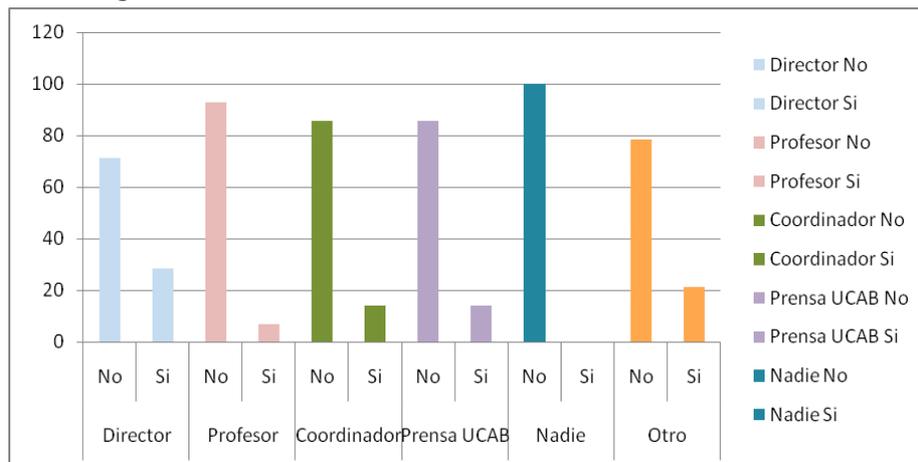


Gráfico 31. Distribución de porcentajes de los resultados de la pregunta a empleados: ¿Quién le comunica a usted las informaciones institucionales?

El vocero de información institucional para los empleados fue, en primer lugar, el Director (a) de Escuela con 28,6%; la opción “otro” obtuvo 21,4% y nombraron como vocero el correo UCAB, la Decana y Secretaría General (UCAB).

14. ¿Quién le comunica a usted información de actividades culturales y deportivas que realizan las Escuelas de la Facultad?

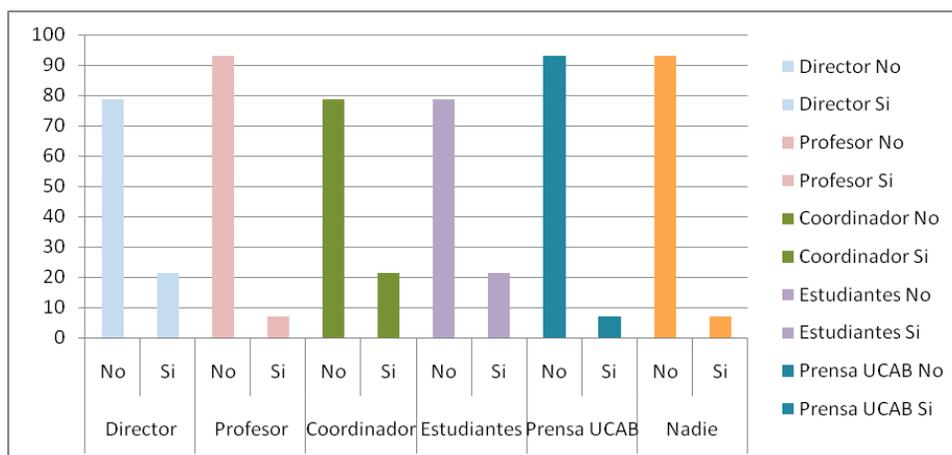


Gráfico 32. Distribución de porcentajes de los resultados de la pregunta a empleados: ¿Quién le comunica a usted las informaciones de actividades culturales y deportivas que realizan las Escuelas de la Facultad?

Los voceros de información de actividades culturales y deportivas escogidos por los empleados fueron el Director de Escuela (21,4%), los Coordinadores y Jefes de Departamento (21,4%) y los estudiantes (21,4%).

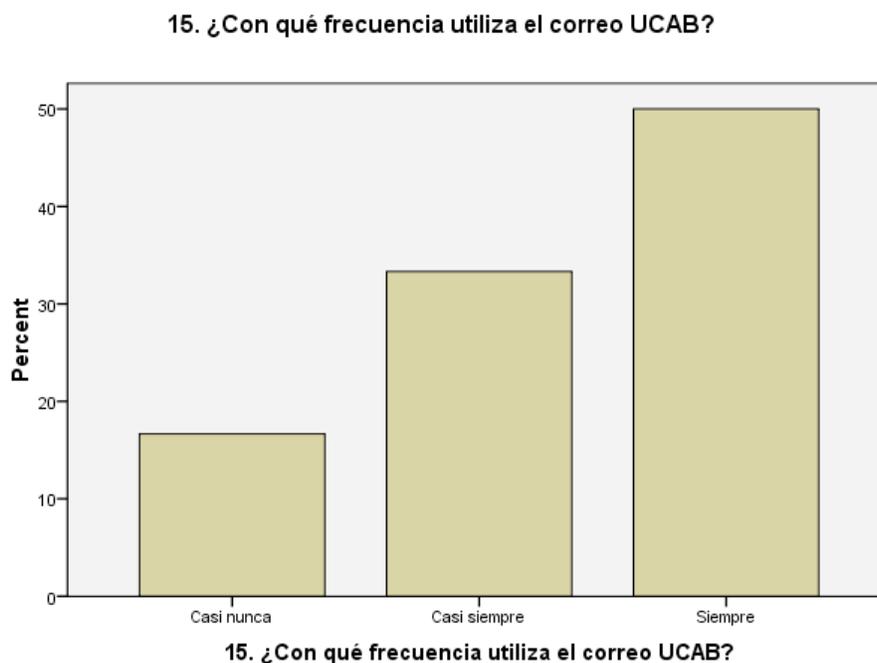


Gráfico 33. Distribución de porcentajes de los resultados de la pregunta a empleados: ¿Con qué frecuencia utiliza el correo UCAB?

Acercas de la frecuencia con que los empleados utilizan el correo UCAB, "siempre" fue la opción preferida, con 42,9%; estuvo seguida por "casi siempre", que obtuvo 28,6%, y "casi nunca", que obtuvo 14,3%.

17. Medio de comunicación que prefiere para enterarse de la información académica institucional:

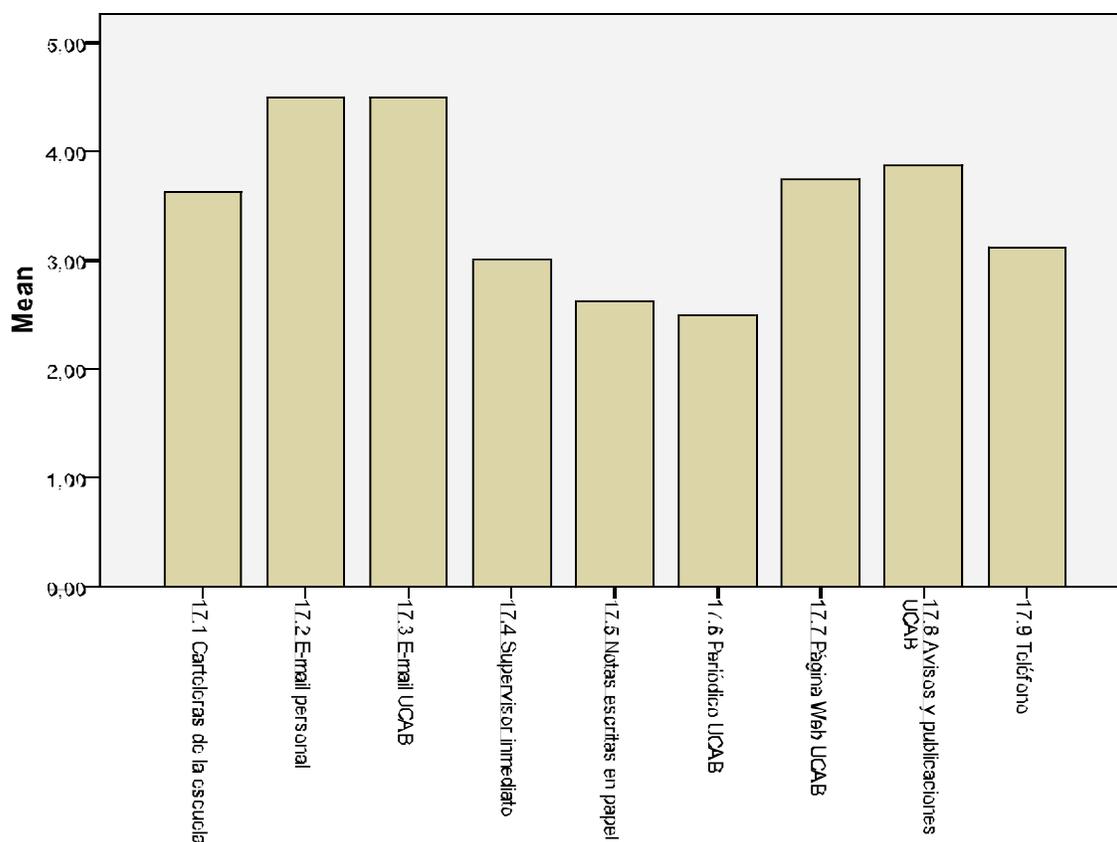


Gráfico 34. Distribución de porcentajes de los resultados de la pregunta a empleados: medio de comunicación que prefiere para enterarse de información académica-institucional.

El medio de comunicación preferido por los empleados encuestados fue el e-mail UCAB (media= 4,50), seguido por el e-mail personal (media= 4,27) y las carteleros de la Escuela (media= 4,00). Los menos preferidos fueron el periódico de la UCAB (media= 2,45) y las notas escritas en papel (media= 2,65).

28. ¿Qué tipo de información espera recibir de sus superiores aparte de la académica institucional?

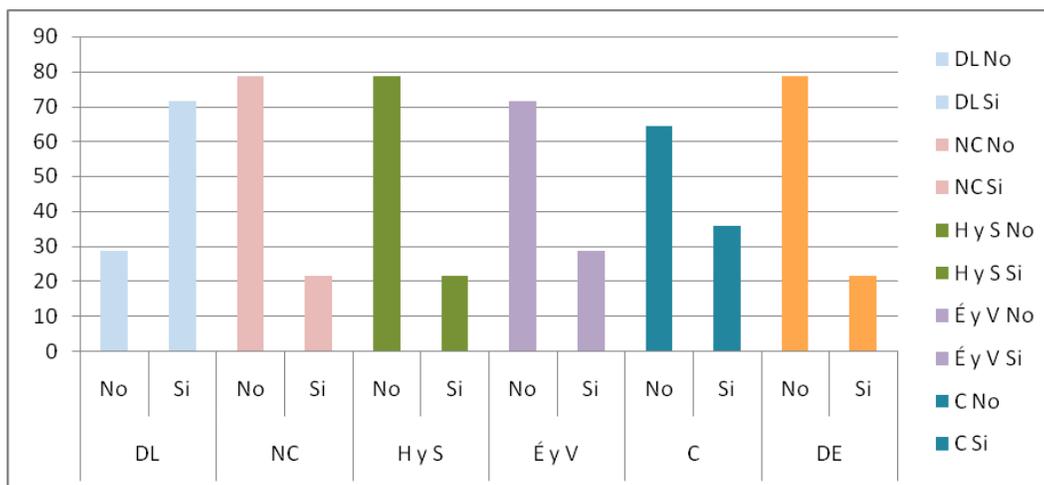


Gráfico 35. Distribución de porcentajes de los resultados de la pregunta a empleados: ¿Qué tipo de información espera recibir de sus superiores aparte de la académica-institucional?

Legenda:

DL: desempeño laboral

NC: nuevos compañeros de trabajo

H y S: higiene y seguridad

É y V: ética y valores

C: cultural

DE: de las demás Escuelas de la Facultad

La información que más desea conocer la muestra de empleados encuestados es sobre su desempeño laboral (71,4%), sobre información cultural (35,7%) y sobre ética y valores (28,6%). Las demás opciones obtuvieron por igual un porcentaje de 21,4%.

33. En la escuela en que usted trabaja, el personal administrativo se comunica:

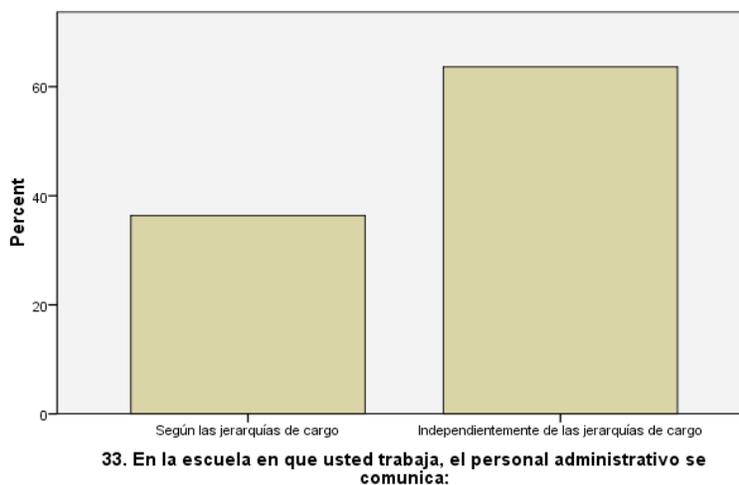


Gráfico 36. Distribución de porcentajes de los resultados de la pregunta a empleados: En la Escuela en la que usted trabaja ¿el personal administrativo se comunica según las jerarquías de cargo o independientemente de estas?

50% de los empleados consultados dijo que en la Escuela donde trabajan el personal administrativo se comunica independientemente de las jerarquías de cargo; 28,6% dijo lo contrario.

34. ¿Cómo evalúa la relación que tiene con su superior?

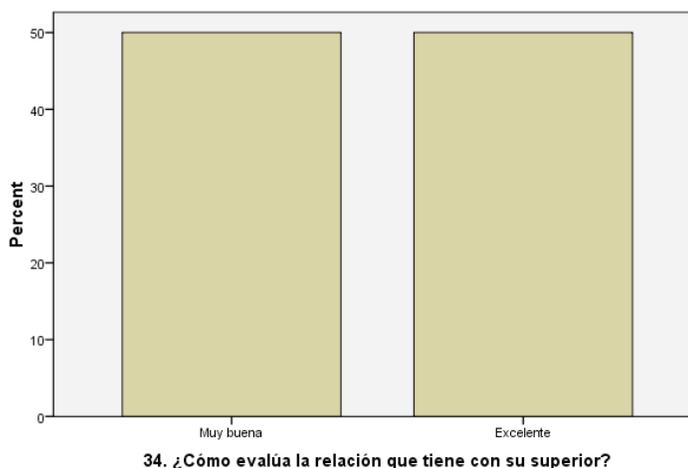


Gráfico 37. Distribución de porcentajes de los resultados de la pregunta a empleados: ¿Cómo evalúa la relación que tiene con su inmediato superior?

La mitad de la muestra de empleados encuestados (50%) evaluó la relación con su inmediato superior como “excelente”, y la otra mitad (50%) la calificó como “muy buena”.

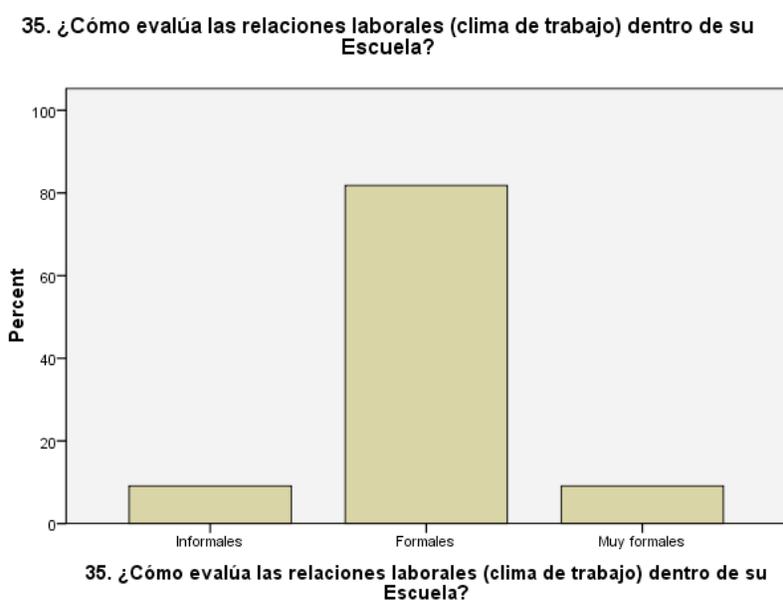


Gráfico 38. Distribución de porcentajes de los resultados de la pregunta a empleados: ¿Cómo evalúa las relaciones laborales (clima de trabajo) dentro de su Escuela?

De la muestra de empleados, 64,3% calificó las relaciones laborales en su Escuela como “formales”; 7,1% la calificó como “muy formales” y 7,1% como “informales”.



4. Análisis de los resultados

Según Costa, et al. (2005) la comunicación organizativa es la comunicación arraigada a las áreas funcionales de la organización y en la cual se indaga sobre la pertenencia de los valores conductuales, el nivel de confiabilidad, respeto y orgullo por la organización, por su área de trabajo y por su labor. El objeto del estudio de este tipo de comunicación será entonces identificar la cultura organizacional cubriendo los conceptos de comportamiento y clima corporativos; e identificar los sistemas de información gerencial.

Estos aspectos son evaluados a través de una auditoría de comunicaciones internas la cual, según Ind (1992), es la fase dedicada a realizar un proceso analítico que determine la eficacia con que se comunican la identidad y la estrategia de la organización.

En este sentido, el objetivo general propuesto en esta investigación fue auditar las comunicaciones emitidas desde el Decanato de Humanidades y Educación de la Universidad Católica Andrés Bello hacia sus audiencias clave internas, abarcando las cinco Escuelas de la Facultad que gestiona este organismo: Filosofía, Letras, Psicología, Educación y Comunicación Social. Para lograr este fin se buscó responder a la pregunta: ¿Cuál es el estado actual de las comunicaciones emitidas por el Decanato de Humanidades y Educación de la Universidad Católica Andrés Bello hacia sus audiencias clave internas, visto desde sus Escuelas en su sede Montalbán-La Vega, Caracas?

Luego que se planteó lo anterior, se procedió a establecer cuatro unidades de estudio que permitirían auditar las comunicaciones internas del Decanato, y por lo cual, debían ser medidas a través de la opinión de sus audiencias clave internas.



Las variables fueron: identidad e imagen, audiencias clave internas y canales de comunicación, barreras de comunicación y comunicación e información.

A continuación se presentan la discusión de los resultados de las entrevistas y encuestas realizadas, producto del análisis cualitativo y cuantitativo de las opiniones de las personas que integraron las muestras de estudio, respecto a estas variables, comparado con lo dicho por los expertos (en materia de comunicación organizacional) que fueron citados a lo largo de esta investigación y lo dicho por la Decana en la entrevista que se le realizó.

a. Identidad e imagen interna

González Almaguer (Fernández, C. et al., 2006) sostiene que la misión de la comunicación organizacional es brindar estabilidad perceptual a las diferentes audiencias clave de la empresa, las cuales viven en un mundo cambiante y desconcertante. "En esta orientación, la comunicación organizacional se relaciona con la psicología...contribuye a ajustar los comportamientos de sus miembros de una manera socialmente compartida y valorada como positiva" (p.248).

Römer (1994) complementa la idea, explicando que las comunicaciones corporativas se ocupan de atender cada caso relacionado con una o varias audiencias de interés, buscando posicionar la firma empresarial a través de su identidad institucional: "La empresa se fundamenta en sus propios recursos para crear esta identidad, que será la imagen que perciban los públicos diversos de ella" (p.18).

Identidad:

En Fernández, C. et al. (2006) se argumenta que una organización exitosa es aquella cuya gerencia se encarga de mantener y velar por el fortalecimiento de la identidad corporativa, la conciencia de la filosofía empresarial y el conocimiento



de los objetivos institucionales por parte de cada una de las personas que integran el organigrama.

Respecto a este punto, Martínez de Velasco (Fernández, C. et al., 2006) considera que si bien debe partirse de informar y difundir los objetivos, la misión y la visión de la empresa (lineamientos estratégicos), lo importante es que éstos sean no sólo conocidos, sino aprobados por todos para que realmente sean adoptados efectivamente y no se queden en el papel.

Identidad con la Facultad, con sus lineamientos y con su Plan estratégico:

Dado que la mayoría (aproximadamente 75%) de los entrevistados dijo que recuerda muy bien los lineamientos de la Facultad, se puede deducir que existe en ellos el compromiso por su trabajo, y de esta manera se genera identidad con la organización. En contraste, 25% dijo que conoce poco la misión, la visión y los objetivos de la Facultad. Se demostró, además, que 30,7% de los entrevistados manifestó no sentirse totalmente identificado con la organización, aunque 95% conoce el organigrama bastante bien o completamente.

Por otra parte, Bartoli (1992) afirma que ningún análisis de la organización-comunicación coherente podría realizarse sin un mínimo acercamiento a la estrategia: "Se trata de verificar...si la estrategia existe, si presenta un carácter de pertinencia y coherencia y si sus directrices generales son conocidas por los actores de la organización." (p.164).

Al evaluar el conocimiento de los objetivos y el Plan Estratégico que desarrolla actualmente la Facultad de Humanidades y Educación por parte de dos de sus públicos internos se obtuvo que, de la muestra de empleados, aproximadamente 42,8% dijo que los conoce poco o nada, y de la muestra de profesores 56,6% dijo lo mismo.



Cuando se les preguntó a los encuestados en qué medida se sentían identificados con la Universidad, con su Escuela y con su Facultad, respectivamente, se obtuvo que en primer lugar (50,6%) se sienten identificados con su Escuela, en segundo lugar (48,7) con la Universidad, y en tercer lugar (46,1%) con la Facultad. Sin embargo, 33% de toda la muestra encuestada se siente poco o nada identificada con la Facultad y fue el mayor porcentaje en esa opción en las tres preguntas: identificación con su Escuela, con su Universidad y con su Facultad.

Con todo esto se puede decir que 35% de las audiencias clave internas no se está sintiendo completamente identificada con la Facultad. Si bien existe alta identificación con la Universidad y con sus Escuelas falta reforzar los mecanismos para la generación de identidad, como la promoción de la filosofía institucional y de sus valores. Además, es importante que todos y cada uno de los miembros de la organización conozcan hacia dónde se dirige, cuáles son sus propósitos a corto, mediano y largo plazo para que de esta manera puedan generar opiniones a través de la retroalimentación y puedan obrar en beneficio de de su cumplimiento.

Acerca de la cultura organizacional de la Facultad:

Sobre la cultura y los valores, se obtuvo que 76,92% de las personas entrevistadas mencionó valores relacionados en gran medida con la misión y los valores cristianos de la Universidad y de la Facultad; éstos fueron: honestidad, ética, amor al prójimo, identidad institucional y calidad. Otros de los valores frecuentemente mencionados fueron el respeto a la diversidad, la responsabilidad social y el compromiso ante el desarrollo sustentable. No obstante, de la muestra de estudiantes se obtuvo que 31,7% dijo que no conoce los valores de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB.

Con respecto a esto, la investigadora está de acuerdo con lo dicho por Ind (1992) cuando señala que la organización debe cuidar cada detalle de sus



comunicaciones, debe posicionar los valores empresariales en cada uno de sus integrantes de manera integral y crear una rutina de revisión de éstas en torno al cumplimiento de la razón de ser de la institución y al cumplimiento de sus objetivos. Una de las audiencias clave más importantes para el cumplimiento de la misión de la Facultad son sus estudiantes y por ello, desde su gestión, se deben dar a conocer con claridad los valores que le identifican.

Como ya fue explicado en el marco conceptual, los valores dirigen el modo de hacer y pensar de cada integrante de la corporación; es por ello que se debe buscar la manera de comunicarlos óptimamente para que el entorno de la organización perciba una imagen coherente entre su filosofía y su producto, que no es más que la calidad humana e integral del profesional que gradúa la Universidad. Los egresados de la UCAB son el producto de su misión, quienes deben servir al cambio y a las mejoras sociales, lo que implica una meta esencial para la Facultad como subsistema de la Universidad.

Identificación con los voceros, líderes y directivos:

De la identificación de la audiencia clave interna con los voceros, líderes y directivos de la Facultad, se obtuvo que, del total de personas entrevistadas, 84,6% se siente identificado con ellos y la totalidad de los entrevistados manifestó que tienen muy buena formación profesional para el cargo que ocupan. Sin embargo, de la muestra total de encuestados se obtuvo que 46% se siente poco o nada identificado con los voceros, líderes y directivos de la Facultad y, aunque casi la totalidad de los encuestados (92,9%) conoce el nombre del Director o Directora de su Escuela, 48,7% no conoce el nombre de la Decana de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB.



Por otra parte, de los encuestados se obtuvo que 88,3% de los estudiantes no se entera de los logros, reconocimientos y premios de su Facultad, su Escuela y sus directivos; 54,5% de los empleados dijeron lo mismo, mientras que 62,9% de los profesores sí se entera de este tipo de información. (Ver anexo C6, pregunta 37).

Según lo dicho en la conferencia de la IABC EUROCOMM (2008) en España, una de las características de una cultura organizativa saludable, coherente y abierta es que sus audiencias internas desarrollan complicidades y sentimientos de pertenencia con sus líderes y directivos. Otra de las características de este tipo de culturas es que, desde la organización, se trata de atraer y mantener colegas cuya personalidad y valores encaje con la filosofía institucional pues son ellos quienes hacen su servicio. Y si bien en la Universidad Católica y desde sus Facultades la enseñanza universitaria se inspira en un definido espíritu de democracia, de justicia social y de solidaridad humana, no puede olvidar que sin una cultura interna fortalecida se dificultará mucho más el logro de sus objetivos.

Acerca de la identidad visual:

Con respecto al logo de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB, se consiguió que, del total de entrevistas realizadas, 92,3% (doce personas) conoce el logo de la Facultad de Humanidades y Educación, pero 84,6% (once personas) de los entrevistados lo utiliza poco o no lo incluye en sus comunicaciones. Esto se evidencia al ver que 47,4% de la muestra total de encuestados no conoce el logo de la Facultad. Sin embargo, se obtuvo que 81,2% del total de los encuestados (profesores, estudiantes y empleados) afirmó que sí le gustaría ver el logo de la Facultad en los avisos oficiales de su Escuela y a 71,4% le gustaría distinguir con facilidad todos los afiches, avisos y publicidades de la Facultad en la Universidad.

Losada (1998) establece que la "identidad gráfica" o visual es aquella constituida por las señas de identidad de la organización, su simbología expresiva.



En este caso, se puede decir que si el logo de la Facultad representa un símbolo de su imagen, y según lo dicho por la Decana, de su identidad, sería conveniente utilizarlo más a menudo en sus comunicaciones más importantes en pro de generar una identidad visual compartida entre las cinco Escuelas de la Facultad. Cabe destacar que, como fue dicho anteriormente en el marco referencial, el logo de la Facultad está constituido por cinco aspas que representan la unión de sus cinco Escuelas, pero además posee los colores y tipografía del logo de la Universidad, con lo cual se seguiría manteniendo la identidad visual del subsistema con la institución.

Imagen y promoción:

De los entrevistados se obtuvo que 46,15% (seis personas) dijo que el Decanato sí se encarga de promocionar a la Facultad y que, además, lo hace muy bien. Por el contrario, 38,46% (cinco personas) no valoró positivamente la promoción de la Facultad alegando, por ejemplo, que falta buscar nuevos medios y mejorar la promoción; 15% (dos personas) dijo que esta última es desestructurada porque lo hace cada Escuela por separado.

En este sentido, se les preguntó específicamente a los entrevistados acerca de la cooperación comunicacional que existe entre las Escuelas de la Facultad, y se obtuvo que 69,23% (nueve personas) calificó la comunicación entre las Escuelas como aisladas o que tienen poca o muy baja cooperación. A este respecto, uno de los entrevistados propone que se promocionen espacios compartidos; otro señaló que la cooperación comunicacional entre las Escuelas es buena, pero que a pesar de ello puede y debe mejorar, pues hay margen para ello. También dos de los entrevistados indicaron que las Escuelas de Psicología y Educación trabajan por su lado y que cada Escuela funciona "como una isla".



Wally Olins (1978, cp Ind, 1992) indica que el principal problema de una organización compleja radica en hasta qué punto la imagen de la organización como un todo resulta destruida, dominada o confirmada por las partes que la forman. Bartoli (1992) completa lo dicho por Olins indicando que las acciones de comunicación aisladas y no vinculadas a un plan de conjunto pueden tener un efecto nulo o solamente producir efectos adversos.

Por estas razones se sugiere que la gerencia de la Facultad establezca un Plan de integración para las Escuelas de la Facultad. Esto ayudaría a que la Facultad sea percibida por sus audiencias como la unidad que realmente representa, cuya labor de sus Escuelas está articulada hacia el logro de una misma misión a pesar de las diferencias de sus áreas del saber.

Con base en lo dicho por la Decana, lo ideal es que exista un sentido de unidad, y que a pesar de que existe un sentido de pertenencia con la Universidad debe haber un sentido consolidado con una Facultad que tiene un mismo norte: una misma misión, visión, valores y objetivos compartidos.

Por otro lado, se les preguntó también a los empleados, por su rol y el tiempo en que trabajan para la Facultad (medio tiempo/tiempo completo), si consideraban que había unidad entre las cinco Escuelas de la Facultad (sede principal) y se obtuvo que 92,9% dijo que sí hay unidad entre estas. De esta última muestra, 92,9% opina que el Decanato de Humanidades y Educación de la UCAB promueve eficientemente o muy eficientemente sus actividades, lo que demuestra que los empleados de la Facultad tienen una imagen positiva de la organización que los reúne.



De los estudiantes encuestados, 43,3% señaló que el Decanato promociona sus actividades de manera eficiente, mientras que 45,2% dijo que las promociona de manera deficiente; 69,6% de esta muestra opina que la cooperación comunicacional entre los estudiantes de las cinco Escuelas de la Facultad es deficiente (Ver anexo C6, pregunta 36), es decir, que la mayoría tiene una imagen negativa de la promoción de la Facultad. Además, se puede decir que existe una imagen incoherente entre la imagen percibida por el segmento del público de empleados con la que percibe la mayoría de estudiantes de la muestra.

Siguiendo esta misma línea, es importante señalar que 74,1% de la muestra de estudiantes calificó la publicidad y promoción de la Facultad de Humanidades y Educación como deficiente; 38,2% de la muestra de profesores opinó lo mismo, mientras 90,9% de los empleados dijo lo contrario. (Ver anexo C6, pregunta 32). De los profesores se obtuvo que 59,4% opina que la cooperación comunicacional entre los estudiantes de las cinco Escuelas es deficiente. De lo anterior, se puede deducir que, tomando en cuenta el total de profesores encuestados, éstos tienen una imagen neutra de la Facultad la cual, según García (2000), es aquella que implica una opinión y un juicio de valor ni favorable ni desfavorable.

Con respecto a la opinión de los estudiantes acerca de la promoción de la Facultad, es importante tomar en cuenta que la comunicación institucional, según Pascale (1992), sirve como vehículo o palanca de cambio, planteando que: "no expresa sólo la identidad de la empresa, sino también su identidad proyectada, siguiendo un proceso de anticipación a los deseos de los clientes" (p.136). Tomando en cuenta este argumento, si bien la identidad de la Facultad está claramente definida en su filosofía corporativa y sus objetivos hace falta proyectarla a través de promoción y publicidad.

En este sentido, Manes (2005) afirma que algunos directivos de instituciones educativas se cuestionan la legitimidad de la aplicación de técnicas de



Marketing en la universidad; argumentando rechazo a la mercantilización de la educación. Sin embargo, el autor afirma que “desde una postura ética los alcances de esta técnica no sólo son correctos y beneficiosos para la institución en cuanto al aumento de la captación y retención de alumnos, sino que constituyen un beneficio para la comunidad” (p. 18).

Siguiendo la línea anterior, la UCAB, como universidad perteneciente al Sistema Universitario Jesuita (SUJ) tiene como finalidad la enseñanza, la investigación y la difusión con alta calidad académica, compromiso social todo con base en una pedagogía y espiritualidad propia, la de San Ignacio de Loyola. Por esto, tiene un modelo universitario que ha de favorecer, tanto curricularmente como co-curricularmente la formación integral y la solidaridad con los pobres y los excluidos. La calidad académica que desde este sistema se exige, supone que la institución y sus Facultades, entre estas la de Humanidades y Educación, funcionen adecuadamente, en torno a expectativas y exigencias elevadas.

Uno de los puntos de acuerdo del *Proyecto Educativo Común de la Compañía de Jesús* (PEC), es lograr impacto en la sociedad y en las políticas públicas. Para lograr el cometido se debe apelar a que las instituciones impacten en la conciencia de los actores que allí conviven, de modo que se pueda formular políticas públicas así como asumir la responsabilidad correspondiente. En este acuerdo se señala que, para esto, se adoptarán medios y recursos necesarios para que los educadores que allí trabajen influyan de forma positiva en las políticas públicas. Por ello, la investigadora retoma lo dicho en líneas anteriores por Manes (2005) acerca de los beneficios que puede traer la institución, en este caso para la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB, el hecho de mejorar su publicidad y promoción a través del marketing de servicios, de manera de proyectar su identidad en beneficio de los objetivos organizacionales.

A este respecto, Manes (2005) señala lo siguiente:



La comunidad educativa constituye un delicado e inestable equilibrio de intersubjetividades, por lo tanto, las decisiones de marketing deben ser cuidadosamente evaluadas como alternativas que, bajo un juicio ético, tendrán un impacto social que debe tender a satisfacer necesidades humanas dentro de un proceso de mejoramiento continuo y por encima de todo a preservar los valores de la persona, centro de todo accionar y en particular de la educación. (p. 18).

En la institución, según el mismo autor, el marketing de servicios funciona como una herramienta para la gestión de calidad, que permite obtener resultados favorables y contribuye de manera eficaz a la mejora de la imagen que la organización proyecta hacia sus clientes finales. Además, contribuye a crear posicionamiento, construye una imagen positiva y reputada del servicio y la de la organización como marca entre los clientes, diferenciándolos respecto a los de la competencia.

Por otra parte, se pidió a los entrevistados su opinión de la imagen que ha proyectado en los últimos años la Facultad de Humanidades y Educación, consiguiendo que 76,92% cree que ha mejorado bastante y 23,07% que ha mejorado poco. Acerca de las posibilidades de promoción personal en la Facultad, se obtuvo que 15% (dos personas) no valora positivamente las posibilidades de promoción personal que le da pertenecer a la Facultad.

Con respecto a las expectativas de la imagen que debe proyectar la Facultad, 15% (dos personas) de los entrevistados dijo que la ésta debe proyectar una imagen de ente coordinador; sin embargo, 100% de esta muestra relacionó la imagen que debe proyectar la Facultad con los valores que se enuncian en su misión, visión y sus objetivos y en los de la Universidad (la responsabilidad, la calidad, la ética, el compromiso social, el trabajo en equipo, la tolerancia, y su



interés por los adelantos tecnológicos). Esto coincide en gran medida con lo que dijo la Decana, Dra. María Elena Febres Cordero, en la entrevista realizada.

De la muestra en entrevistados se puede decir que, en general, la imagen que perciben de la Facultad es positiva, además saben que es así como se debe reflejar esta organización hacia el público en general y la sociedad, pero entre ellos existe un porcentaje de 20% (tres personas) que tiene una imagen negativa de la organización. Esto se puede deber a la falta de comunicación promocional de la organización dirigidas hacia ellos como target. Además se ve que el sentimiento de identidad por sus Escuelas y por la Universidad es mayor al que tienen por la Facultad.

b. Audiencias clave internas y canales de comunicación

Audiencias clave internas:

De acuerdo con Rodríguez, et al. (2007), la diversidad de audiencias objetivo a las que se dirige la empresa, y las variadas formas de comunicación empleadas en cada caso, ponen de relieve la necesidad de redoblar los esfuerzos comunicacionales para que todos los elementos de interacción ayuden a construir y reforzar una imagen favorable de la institución, y contribuyan a su reconocimiento.

Cuando se preguntó a la Decana quiénes son las audiencias clave internas del Decanato de Humanidades y Educación de la UCAB, se encontró que, en su opinión, desde el punto de vista estrictamente interno esta audiencia está conformada por los Directores de Escuela y de los Centros e Institutos de investigación. Por la delimitación de esta investigación, de estas dependencias sólo



se consultaron a los Directores de las cinco Escuelas de la Facultad en su sede principal.

Las siguientes audiencias internas que consideró la Decana, y de las cuales se extrajo una muestra no probabilística por expertos y por cuotas para la realización de esta investigación, son las siguientes:

- Los miembros del Consejo de Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB.
- Los miembros de los Consejos de Escuela.
- El grupo de Representantes Estudiantiles del Consejo de Facultad y de las Escuelas.
- Los Coordinadores de Escuela.
- Los Jefes de Departamento.
- El Personal administrativo (empleados, secretarias y profesores).
- El equipo de trabajo del Decanato: La Lic. Olga Goncalves; la Secretaria, Sra. Leopoldina Contreras; y el Asistente Administrativo, Sr. Paúl Carrillo.
- Los miembros de la Asamblea de profesores de la Facultad de Humanidades y Educación y de sus Escuelas.

De la opinión de las muestras de las audiencias clave internas que fueron tomadas para este proyecto se obtuvo que:

La mayoría (84,61%) de las personas entrevistadas dijo que debe reenviar las informaciones provenientes del Decanato hacia profesores y estudiantes; 38,46% dijo que deben reenviarlas hacia el equipo que conforma la Escuela (Jefes de Departamento, Coordinadores, Consejo de Escuela, etc.); y 23,07% dijo que debe reenviarlas hacia otros públicos, como liceos y secretaría. De esta manera queda claro que la información emitida desde el Decanato de Humanidades y Educación llega a sus audiencias clave internas, en su mayoría, a través de un flujo de comunicación vertical-descendente, como fue explicado por la Decana en su



entrevista. Sin embargo, para decir que existe comunicación hay que evaluar de qué manera se da o no la retroalimentación de las audiencias lo cual se verá más adelante.

Sanz De la Tajada (1996: 54) sostiene que uno de los principales públicos con los que la institución debe procurar una comunicación eficaz, sin duda alguna, son sus empleados o personal administrativo, encargados de hacer y ofrecer el servicio. Es por ello que para el objetivo de esta investigación se conoció, además de la opinión de los empleados (secretarías y personal obrero), la opinión de una muestra de profesores de cada Escuela de la Facultad acerca de aspectos relacionados con la comunicación organizacional.

Sobre la comunicación en el Consejo de Facultad:

(Preguntas para siete (7) de las trece (13) personas entrevistadas)

En cuanto a la valoración de la comunicación que se da en las reuniones del Consejo, 57,14% de los entrevistados dijo que es excelente y 42,85% la calificó como correctas, precisas y respetuosas de la palabra.

Con respecto a la efectividad, el funcionamiento y la calidad de la comunicación en las reuniones del Consejo, 57,14% dijo que se habla poco de ello, y una de las personas entrevistadas explicó que es por respeto a la agenda; otra dijo que este asunto no es competencia del Consejo de Facultad; otra señaló que se habla en la mayoría de las reuniones acerca de ello y otra dijo que nunca se ha hablado de esta cuestión.

Además, se preguntó a los entrevistados si habían mejorado algunos aspectos de las comunicaciones en la Facultad a raíz de una discusión en sus



reuniones: 28,57% dijo que no y 14,28% que sí; 28,57% dijo que poco y 28,57% considera que no es un asunto que le competa al Consejo de Facultad.

De esto se concluye que, a pesar de que existe un clima comunicacional óptimo en estas reuniones, no se ha tomado en cuenta el tema de la efectividad de la comunicación interna de la Facultad.

Si bien varias de estas personas dijeron que no es un asunto para ser hablado en estas reuniones se recuerda que, como fue dicho en el marco referencial, este Consejo es la mayor instancia de gestión de la Facultad y su misión es velar por su buen funcionamiento y el cumplimiento de todos sus objetivos. Por ello es importante que la efectividad de la comunicación entre sus Escuelas sea tema en sus agendas: sin la calidad de la comunicación organizacional de la Facultad se dificultará en gran medida el logro de su misión y, por lo tanto, de sus objetivos.

Canales o medios de comunicación empleados en la Facultad:

De acuerdo con la Decana, los canales de comunicación frecuentemente empleados desde el Decanato son el intercambio cara a cara (comunicación interpersonal), teléfono, correo electrónico UCAB, correo electrónico personal (no UCAB), el sitio web de la UCAB y, dentro de él, la página de la Facultad de Humanidades y Educación, memorandos, reuniones formales e informales, directorios y reuniones, fachum (modalidad de e-mail acerca de tareas y cuestiones propias de la gestión de la Facultad enviado por la Decana a los directivos), eventos y jornadas de la Facultad.

Valoración de los medios de comunicación utilizados desde el Decanato:



Cuando se requirió a los entrevistados valorar la comunicación que transmiten los medios de comunicación utilizados por el Decanato de Humanidades y Educación de la UCAB, este fue el orden que quedó de acuerdo al promedio de puntuación que los entrevistados les dieron en una escala del 1 al 4:

1. Cara a cara: 3.76
2. Reuniones formales: 3.69
3. Teléfono: 3.30
4. Eventos y Jornadas: 3.07
5. Reuniones informales: 2.84
6. Correo electrónico (e-mail) UCAB: 2.76
7. Correo electrónico (e-mail) que no sea el UCAB: 2.53
8. Memorando: 2.23
9. Fachum (sólo a las personas que los reciben): 1.86
10. Página Web de la Facultad: 1.30

Acerca de los medios de comunicación preferidos por los entrevistados:

Se obtuvo que 100% de los entrevistados prefiere comunicarse con su inmediato superior cara a cara, pero estas personas aseguran que si no cuentan con este tipo de interacción prefieren en segundo lugar el e-mail, opción mencionada por 53,84% de esta muestra.

Lo anterior sugiere sacar provecho de los medios que existen en la organización, y que además son valorados con alta puntuación por esta audiencia; a los entrevistados les gusta la comunicación que se da en sus reuniones formales e informales, así como en eventos y jornadas siempre y cuando sus agendas se lo permitan. En general, el e-mail es uno de los medios más privilegiados por esta muestra para las comunicaciones laborales.

Acerca de los medios de comunicación utilizados en la Facultad:



E-mail: con respecto a los canales de comunicación que emplean los entrevistados se tiene que 92,30% utiliza el correo electrónico (e-mail); 23,07% de ellos aseveró que usan el e-mail personal debido a que en ocasiones no les llegaron los datos adjuntos, pues sus correo UCAB no tienen suficiente capacidad para recibir archivos pesados. Sin embargo, 84,61% dijo que al enviar e-mails a sus públicos internos (profesores, estudiantes, etc.), quienes también tienen un correo UCAB, algunos de estos piden que se les remita a sus correos personales por el mismo inconveniente con el e-mail UCAB.

Comunicación impresa: 61,53% de los entrevistados envía informaciones a través de comunicación escrita, ya sea por medio de cartas, panfletos, copias, etc.

Comunicación interpersonal: 53,84% de los entrevistados de comunica con sus audiencias de manera interpersonal, es decir, cara a cara a través de los Concejos de Escuela, reuniones, etc.

Cartelera: 30,76% de los entrevistados (Directores) coloca información en la cartelera de la Escuela a la que pertenecen.

Casilleros: 15,38% de las personas entrevistadas mencionó utilizar los casilleros de los profesores para dejarles comunicaciones impresas.

Teléfono: 15,38% de las personas entrevistadas utiliza el teléfono para comunicarse con sus audiencias internas.

Igualmente, se obtuvo que 48,0% de los estudiantes opina que los medios de comunicación utilizados en la Facultad son deficientes; 30,6% de la muestra de profesores opina lo mismo, al contrario de los empleados, que en su mayoría (80%) creen que son eficientes. (Ver anexo C6, pregunta 19).

Acerca de los medios de comunicación preferidos por los encuestados:



De los medios de comunicación existentes, el preferido por los profesores encuestados fue el e-mail personal, con una media de 4,8 en una escala del 1 al 6. Seguido del supervisor inmediato con una puntuación de 4,06; luego prefieren las carteleras de la Escuela con 4,00 y el casillero con 3,84. El medio de comunicación que valoraron con menor puntuación fue el periódico UCAB, con 2,86. Además, 69,4% de estos dijeron casi nunca o nunca visitar la página web de la Facultad. (Ver anexo C6, pregunta 16), y 52,8% de estos dijeron que casi nunca o nunca utiliza el correo UCAB (Ver anexo C6, pregunta 14).

Con respecto a esto, la opción privilegiada por los estudiantes encuestados es el e-mail personal (media= 5,18), seguida de la opción delegado del salón (media= 4,78) y la cartelera de la Escuela (media= 4,35). Los medios de comunicación menos distinguidos por esta muestra fueron el teléfono (media=2,46), seguido por el e-mail UCAB (media=2,53) y el periódico UCAB (media=3,33). Además, 82,7% de estos dijo que casi nunca o nunca visita el sitio web de la Facultad. (Ver anexo C6, pregunta 16); 84,6% de estos dijeron que casi nunca o nunca utiliza el correo UCAB (Ver anexo C6, pregunta 14).

El medio de comunicación preferido por los empleados encuestados fue el e-mail UCAB (media= 4,50), seguido por el e-mail personal (media= 4,27), las carteleras de la Escuela (media= 4,00). Los menos destacados fueron el periódico de la UCAB (media= 2,45) y las notas escritas en papel (media= 2,88). Adicionalmente, 63,7% de los trabajadores dijeron casi nunca o nunca visitar el sitio web de la Facultad. (Ver anexo C6, pregunta 16); en cambio, 81,9% de estos dijeron que casi siempre o siempre utiliza el correo UCAB (Ver anexo C6, pregunta 14).

De esto se concluye que tanto para profesores como para estudiantes y empleados, el medio de comunicación ideal para recibir información acerca de la Facultad y de sus Escuelas es el e-mail, con la diferencia de que los profesores y



estudiantes prefieren el e-mail personal, lo que puede deberse, según uno de los entrevistados, a inconvenientes con la capacidad que tiene el correo UCAB para remitir archivos adjuntos. Los empleados, por su parte, prefieren el e-mail UCAB. Por otra parte, las tres muestras de encuestados dijeron que revisan poco o muy poco el sitio web de la Facultad.

Es importante señalar que, seguido del e-mail, los encuestados prefieren la comunicación interpersonal con sus inmediatos superiores, en el caso de los estudiantes serían los delegados de salón, y las carteleras de su Escuela ocupan el tercer lugar de preferencia. No se debe despreciar la utilidad del casillero como medio de comunicación con los profesores, y sería importante tomar en cuenta que hay poca preferencia de los empleados hacia las notas en papel.

Al administrar los medios de comunicación interna de acuerdo a los datos obtenidos, la gerencia podrá tomar acciones correctivas para hacer la comunicación más fluida y eficaz; esto será posible de acuerdo con el tipo de medio que utilice con cada una de sus audiencias clave internas.

Una de las recomendaciones para mejorar las comunicaciones organizacionales que se dan en Collado, et al. (2006: p.204) es que para la elección de una u otra forma de comunicación se tomen en cuenta la interacción de diversos factores, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

1. La distancia física. Áreas que se encuentran distanciadas tenderán a usar el teléfono o formas escritas.
2. La agenda de los interactuantes. Quienes tengan una agenda muy cargada tenderán a evitar contactos "cara a cara", con excepción de los que consideren muy importantes.



3. El tipo de tarea. Hay actividades laborales que necesitan mayor trabajo en equipo, retroalimentación, relación social, por lo que la interacción cara a cara es más necesaria.
4. La clase de información por transmitir (si es compleja o no, requiere presentación de datos o no, etc.).

Acerca de la utilización de mecanismos de medición de efectividad de los medios de comunicación que se utilizan en la Facultad:

Se encontró que 100% de los entrevistados dijo que están conscientes de que los medios de comunicación que utilizan son efectivos través de los resultados obtenidos, es decir, aseguraron que reciben la respuesta esperada de los receptores de sus mensajes. De estos, 30,76% dijo que no utiliza ningún mecanismo como tal más que el mencionado y 7,6% dijo que recibe respuesta a través del e-mail. Esto con lo dicho por la Decana, quien, según lo expresó, mide la efectividad de los medios de comunicación que utiliza con sus audiencias clave internas a través del resultado obtenido y en respuestas vía e-mail.

No obstante, según Fernández, C. et al. (2006), en una organización se debe tratar de establecer esfuerzos comunes y coordinados en el uso de los canales de comunicación, por lo que también se debe obtener retroalimentación de todas las áreas y niveles de la organización acerca de cómo optimizar el uso de los medios existentes.

Lo que se observa con este mecanismo de medición de efectividad utilizados por el Decanato y en la Facultad es que, por cuestiones que tienen que ver con el flujo vertical-descendente que se desarrolla en este organismo, se dificulta que la opinión de las audiencias clave internas que ocupan los niveles inferiores del



organigrama (profesores, estudiantes y empleados) llegue a quien desde el nivel más alto gestiona los medios de la Facultad.

Se sugiere que desde la gerencia de la Facultad se coordinen esfuerzos para crear un sistema o mecanismo de medición de los medios de comunicación que los conciba holísticamente, esto es auditar periódicamente las comunicaciones internas de manera de conocer las ventajas, desventajas y utilización de los medios con respecto a cada audiencia. Al conocer las opiniones de estas audiencias se podrán tomar acciones correctivas para hacer la interacción más fluida y eficaz con cada uno de sus miembros a través de medios de comunicación que sean pertinentes con sus necesidades.

c. Barreras de comunicación

Para Sánchez Gutiérrez (Fernández, C. et al., 2006) las barreras de comunicación son aquellas que se presentan cuando existen deficiencias en el proceso comunicativo; son las interferencias que limitan o impiden el entendimiento entre el emisor y el receptor del mensaje. Los resultados de las opiniones de las audiencias clave internas acerca de la existencia de las siguientes barreras de comunicación en la Facultad son:

Distorsión semántica: De los entrevistados, 53,84% afirmó que nunca o casi nunca ha malentendido una información proveniente del Decanato de Humanidades y Educación de la UCAB, ya sea por: ambigüedad, emotividad o palabras abstractas; 30,76% dijo que pocas veces o muy pocas veces ha ocurrido esto, 15,38% dijo que esta barrera de comunicación se ha presentado algunas veces en las comunicaciones de su Escuela. A los encuestados se les preguntó sobre la existencia de malentendidos de informaciones por causa de emotividad y se obtuvo que 86,1% de los profesores dijo que nunca o casi nunca ha ocurrido



una barrera de este tipo en las comunicaciones de su Escuela. La mayoría de los empleados (72,8%) y estudiantes (76,7%) dijeron lo mismo.

Distorsión serial: De los entrevistados, 46,15% dijo que nunca o casi nunca le ha llegado un mensaje o información inexacta (o que le haya ocasionado confusión) proveniente del Decanato de Humanidades y Educación de la UCAB; 38,46% dijo que pocas veces, una vez por año o muy pocas veces y 15,38% dijo que este tipo de barrera de comunicación ha ocurrido algunas veces. A los encuestados se les preguntó sobre la existencia de mensajes o informaciones inexactas que les hayan generado confusión y se obtuvo que 88,9% de los profesores dijo que casi nunca o nunca ha ocurrido una barrera de este tipo. La mayoría de los empleados (90,9%) y estudiantes (57,5%) dijeron lo mismo.

Sobrecarga de información: Cuando se les pidió a las personas entrevistadas valorar la cantidad de información que reciben para desarrollar su trabajo óptimamente se obtuvo que 46,15% dijo que reciben la necesaria, 38,46% dijo que reciben mucha, 15,38% dijo que recibe escasa información (una de ellas afirmó no necesitarla). A los encuestados se les preguntó si opinaban que había exceso de información enviada desde la dirección y se obtuvo que 80,5% de los profesores dijo que nunca o casi nunca sucede una barrera de este tipo. La mayoría de la muestra de empleados (82%) y de estudiantes (82,5%) dijeron lo mismo. (Ver anexo C6, pregunta 21).

Escasez de información: De los entrevistados se obtuvo que 61,53% prefiere no recibir más información y 38,46% dijo que sí quiere recibir información más específica acerca de las actividades diarias que debe realizar para el cumplimiento de los objetivos de la Facultad. A los encuestados se les preguntó si consideraban que la información enviada desde la dirección de la Facultad era deficiente para desarrollar óptimamente su labor, y se obtuvo que 80,5% de los profesores dijo que nunca o casi nunca sucede una barrera de este tipo. La mayoría de la muestra



de empleados (81,8%) y de estudiantes (58,8%) dijeron lo mismo. (Ver anexo C6, pregunta 21).

Administrativas: por parte de los entrevistados, 61,53% dijo que la tecnología de los sistemas de comunicación de la Facultad no ha representado un problema para las comunicaciones y 38,46% dijo que sí (una de estas personas aseguró que existen problemas con el e-mail UCAB por el inconveniente anteriormente mencionado). A los encuestados se les preguntó si la tecnología de los medios de comunicación utilizados (sitio web y correo UCAB) desde la dirección de la Facultad ha representado un problema para las comunicaciones, y se encontró que 72,2% de los profesores dijo que casi nunca o nunca sucede una barrera de este tipo y la mayoría de la muestra de empleados (72,8%) y de estudiantes (61,1%) dijeron lo mismo.

Dado lo antes expuesto, se podría concluir que, de acuerdo con la opinión de aproximadamente 75% de las audiencias clave internas, nunca o casi nunca ha existido distorsión serial y distorsión semántica en las comunicaciones de la Facultad; aproximadamente 65% opina que nunca o casi nunca hay barreras administrativas en la comunicación de la Facultad y aproximadamente 68% opina que nunca o casi nunca hay escasez de información en la Facultad.

Por lo anterior, se puede decir que existen estas barreras de comunicación con 30% de la muestra de las audiencias clave internas del Decanato de Humanidades y Educación de la UCAB. Cotejando esta información con lo manifestado por la Decana, hay que destacar que existe congruencia en los hallazgos, pues la propia Decana ha dicho que no le ha sido difícil comunicarse con el personal de su Facultad, pero el hecho de que este organismo depende de la infraestructura, gestión y el presupuesto para mejorar la comunicación en la Universidad, ocasiona que no se cuente con mecanismos más expeditos para comunicarse con sus audiencias clave internas.



Sin embargo, la investigadora sugiere tomar en cuenta lo dicho por Gutiérrez (C. Fernández, et al. 2006) cuando afirma que para prevenir estas y otras fuentes de conflicto y establecer relaciones interpersonales fructíferas y satisfactorias es importante cumplir, como mínimo, con los siguientes requisitos:

- Conocer a sus receptores tan a fondo como sea posible.
- Elaborar el mensaje considerando las capacidades comunicativas del receptor.
- Estructurar los mensajes de forma clara y sencilla.
- Proporcionar al receptor la información necesaria suficiente, ni más ni menos.
- Utilizar la retroalimentación.
- Utilizar la redundancia; es decir, enviar el mensaje en distintas formas a través de diferentes medios.
- Comprender claramente la función de los papeles en la interacción.
- Conocer con detalle las reglas de la comunicación aplicables en su contexto, utilizarlas adecuadamente.
- Emplear canales alternativos.
- No olvidar que el principal responsable de que la comunicación se lleve a cabo exitosamente es el emisor.

d. Comunicación e información

Flujos de comunicación, voceros e información:

Aproximadamente 85% de los entrevistados coincidió en sus respuestas en que los voceros principales de las informaciones institucionales, culturales, sobre higiene y seguridad, etc., de la Facultad deben ser los Directores de Escuela, la Decana y los miembros del Concejo de Facultad. Además, se obtuvo que 76,92% opina que la información acerca de la satisfacción/insatisfacción del cliente final



(estudiantes) debe ser remitida por los Directores de Escuela; 61,53% opina que debe provenir de ellos mismos (los estudiantes) y 53,84% opina que debe ser enviada por los Jefes de Departamento y Coordinadores.

Flujo de comunicación en las Escuelas:

Por lo anterior, se observa que el flujo de comunicación en la Facultad se desarrolla, principalmente, en sentido vertical-descendente y que cada entrevistado conoce que funciona de esta manera, lo que corrobora lo dicho por la Decana en su entrevista. Sin embargo, la mayoría de los empleados (50%) y profesores (55,6%) encuestados dijeron que el personal administrativo de su Escuela se comunica independientemente de las jerarquías de cargo. La minoría de estas muestras, 28,6% de los empleados y 38,9% de los profesores, dijeron lo contrario. Esto indica que además del flujo vertical descendente, la comunicación en las Escuelas de la Facultad se da transversalmente y horizontalmente.

Con respecto a esto, Andrade Rodríguez (Fernández, C. et al., 2006) indica que el hecho de que los mensajes fluyan libremente en todas direcciones, o se den principalmente en algunas de ellas (por ejemplo, la vertical descendente), se deriva de los valores y creencias organizacionales. Por su parte, García (2000) indica que la frecuencia de aparición de las informaciones descendentes revela de ordinario la altura de la estructura orgánica y el número de sus niveles jerárquicos, y atisba que, en la medida en que se desciende en los niveles jerárquicos y se acorta la distancia entre el emisor y el receptor, será conveniente sustituir las informaciones escritas por comunicaciones orales. Esto debido a que resultan más económicas, idóneas y eficaces al momento de tomar decisiones importantes, y permiten comprobar que el receptor ha entendido adecuadamente el mensaje.



En cuanto a si el flujo de comunicación en las Escuelas de la Facultad es formal o informal, la mayoría de los empleados encuestados (64,3%) calificó las relaciones laborales en la Escuela donde trabajan como formales, escogiendo entre las opciones "muy formales", "formales", "informales" y "muy informales".

No obstante, es importante en este aspecto recordar lo dicho por Fernández, L. (2007) cuando señala que, en ocasiones la comunicación informal es mucho más eficaz para resolver problemas que la que se produce a través de la comunicación formal. Una relación informal fluida con los compañeros ayudará a que la información transmitida por los canales formales resulte más eficaz. Por ello es importante no despreciar la posibilidad de utilizar medios informales para comunicar cultura e identidad organizacional que favorecería a que exista una mejor comunicación a través de los medios formales.

Voceros de información académica-institucional:

Para la muestra total de encuestados, los voceros de información académica-institucional se establecen así: para los profesores, son los Directores con 66,7 % y los Coordinadores y Jefes de Departamento, con 52,8%. De la muestra de estudiantes, 53,8% dijo que el delegado de su salón le comunica la información académica-institucional y 45,2% dijo que ésta es comunicada por los profesores. En la opción "otro", que obtuvo 14,4%, se tiene que 5,8% de los estudiantes nombró al Coordinador y 2,9% nombró al Centro de Estudiantes de la UCAB.

El vocero de información institucional para los empleados fue, en primer lugar, el Director (a) de Escuela, con 28,6%; la opción "otro" obtuvo 21,4% en la cual los empleados nombraron que se enteran de este tipo de información a través del correo UCAB, por la Decana y por Secretaría General (UCAB); 14,3% nombró al Jefe de Departamento y Coordinador de su Escuela.

Voceros de información de actividades culturales y deportivas de la Facultad:



Los principales voceros de actividades culturales y deportivas que realizan las Escuelas para la muestra de profesores son los Coordinadores y Jefes de Departamento, con 41,7%, y los Directores, con 36,1 %. Sin embargo, se observa que la opción "otro" tuvo 36,1% (mencionaron que se enteran sobre todo por internet, ya sea por el correo UCAB o e-mail personal). Sólo uno de los profesores dijo que se entera de este tipo de comunicación a través de las carteleras, y otro dijo que se entera a través de la página web de la Facultad.

De la muestra de estudiantes, 65,4% nombró como vocero de actividades culturales y deportivas de la Facultad al delegado de su salón; la opción "nadie" obtuvo 25% y la opción "otro" 25%. En esta última opción las personas eligieron como vocero al Coordinador de su Escuela, con 6,7%, y al Centro de Estudiantes, con 6,7% también.

Los voceros de este tipo de información escogidos por los empleados fueron el Director de Escuela (21,4%), los Coordinadores y Jefes de Departamento (21,4%), y los estudiantes (21,4%).

Por otra parte, es importante señalar que, con respecto a las respuestas concedidas por todos los encuestados a esta pregunta, se puede observar que la barra "no" es mayor a la del "sí" en cada opción de respuesta de la misma consulta hecha a profesores, estudiantes y empleados (¿Quién le comunica a usted información acerca de las actividades culturales y deportivas de la Facultad?) con lo que se infiere que pocas personas están dando información de este tipo. A pesar de esto, 52,3% del total de los encuestados está interesado en recibir esta información y 38,9% de ellos dijo que espera recibirla mensualmente.



Voceros de información acerca de trabajos de ascenso (sólo para profesores):

La administración de calidad busca la máxima satisfacción de las audiencias clave internas, quienes reflejarán una imagen positiva de la organización hacia el entorno o sociedad en la que se desenvuelve, para esto debe conocer al detalle las necesidades de sus públicos internos. Para la realización de este proyecto se consultó previamente con algunos profesores que plantearon que, probablemente, se estaba dando escasa información acerca de los trabajos de ascenso.

Martínez De Velasco (Collado, et, al. 2006) manifiesta que uno de los fundamentos de la calidad organizacional es el espíritu de reto, la motivación al logro y el reconocimiento, metas que un profesor se plantea con la producción de trabajos de ascensos. Tomando en cuenta las sugerencias de aquellos profesores y este último argumento se procedió a preguntarle a esta muestra si desde la dirección de la Facultad se estaba comunicando información al respecto: 55,6% de los profesores dijo que nadie le comunica información de este tipo, seguido por la opción "otro" (ninguno de los profesores dijo por cuál otro medio se entera) y 30,6% dijo que es comunicada por los Directores de Escuela.

Información:

De los entrevistados se obtuvo que 92,29% calificó la calidad de la información que reciben del Decanato de Humanidades y Educación como excelente o buena.

Por otra parte, de la opinión de los encuestados acerca del grado de conocimiento que tienen de la labor de la que se encarga el Decanato de Humanidades y Educación de la UCAB se obtuvo que 77,6% de los estudiantes considera que lo conoce en un grado bajo o muy bajo, 58,3% de los profesores opina lo mismo, pero 80% de los empleados considera que su grado de



conocimiento de lo que hace el Decanato es alto o muy alto. (Ver anexo C6, pregunta 22).

Es decir, la mayoría de profesores y estudiantes no conoce las funciones del Decanato de su Facultad. Esto se puede deber a que, por el flujo vertical-descendente de la comunicación que se desarrolla en este subsistema, no ha existido un contacto directo de los directivos del Decanato con los miembros de menor jerarquía sino a través de los voceros intermediarios que, como ya ha sido dicho anteriormente, son los Directores de Escuela, Jefes de Departamento, Coordinadores, delegados y también se enteran a través de otros medios de comunicación de la Facultad. Sin embargo, se puede observar que los empleados están mucho más enterados al respecto y se puede deber al tiempo que tienen trabajando para dicha organización.

Demanda de información:

El principal tipo de información que la mayoría de la muestra de profesores (77,8%) y empleados (71,4%) desea recibir es acerca de su desempeño laboral. También acerca de información cultural (55,6% profesores y 35,7% empleados) y acerca de ética y valores (41,7% profesores y 28,6% empleados). Otras informaciones demandadas en algunas de las encuestas y entrevistas realizadas fueron acerca de la llegada de nuevos compañeros de trabajo, acerca de los logros de la Facultad, acerca de oportunidades de estudio para profesores y acerca de la Comisión Curricular.



Uno de los principios de la calidad organizacional es la retribución con base en los resultados obtenidos. Los profesores y los empleados desean recibir, en su mayoría, retroalimentación de sus superiores acerca del desempeño de las tareas que realizan para la Facultad y quizá si la gerencia le otorga esta petición se produzca en ellos motivación hacia la mejora y calidad del servicio.

Además, Roberto Hernández (Fernández, C. et al., 2006: p.198) indica que una de las funciones que tiene la comunicación vertical-descendente, es decir, la que proviene desde la administración de la organización, es ofrecerles a los miembros que ocupan los niveles inferiores del organigrama retroalimentación sobre su rendimiento laboral, y, se sugiere que al mismo tiempo se ofrezca información que contribuya a la motivación hacia el cumplimiento de las metas de la institución.

Con respecto a la comunicación de información cultural y sobre ética y valores que demandan los empleados y los profesores, es importante que la gestión de la Facultad recuerde que la visión de este subsistema de la Universidad está relacionada básicamente con estos temas. Dicha por la Decana en la entrevista que se le realizó, se resume así:

“Ser una referencia académica nacional que, sustentada en una visión cristiana de la vida y en la investigación, se orienta a la formación de universitario y a la promoción integral del desarrollo científico y humanístico, a fin de incidir en el entorno con relevancia cultural y socio-política”

Pero son los profesores y empleados quienes mantienen principalmente contacto directo con el universitario. Los profesores se encargan de la formación



integral del estudiante y los empleados dan la cara por la organización día a día con su labor, con el fin de brindar un servicio de calidad que contribuya al logro de los objetivos institucionales. Por todo esto, se les preguntó directamente a la muestra de estudiantes si recibían información acerca de ética y valores por parte de los directivos y superiores de su Escuela: 69,2% dijo que no la recibe, mientras que 30,8% dijo lo contrario.

Römer (1994) dice que la organización es el emisor conocedor de sus públicos y quien espera que los mensajes que les envía a sus audiencias les proporcionen actitudes cónsonas con lo que la gerencia desea alcanzar. Para ello es necesario un trabajo que exige coherencia y esfuerzo desde la dirección de la organización en pro de alcanzar la efectividad y eficiencia de las comunicaciones internas que permitan alcanzar las metas institucionales eficazmente. Si bien parte de la misión de la Facultad se enfoca a la promoción de proyectos académicos y administrativos de sus Escuelas, no se debe olvidar que su visión es el estado ideal de lo que debe ser como organización.

Bajo esta premisa, el Decanato debe comunicar de manera óptima a todos los integrantes información acerca de cultura, valores y ética, temas que están relacionados con la visión cristiana de la vida, la promoción de la justicia y la búsqueda del bienestar social, estandartes de la misión ucabista y, por lo tanto, susceptibles de ser comunicados a cada universitario de manera integral.

Es importante destacar que la Universidad es una institución, y a este respecto Pascale (1992) indica que la comunicación institucional propone una relación cultural movilizadora e interactiva entre la organización y el ciudadano debido a que la misma debe estar dirigida a la colectividad.

Frecuencia en que desean recibir las informaciones provenientes del Decanato de Humanidades y Educación de la UCAB:



Con respecto a la información acerca del desempeño laboral, la llegada de nuevos compañeros de trabajo, logros de la Facultad y sus directivos, eventos y jornadas, sobre cultura, información académica-institucional así como de ética y valores, se obtuvo que 53,84% está conforme con los lapsos que la Decana considere pertinentes para enviar esta información. Algunos de los entrevistados dijeron que pudiera enviarse mensualmente, dos veces por año y, en último caso, anualmente.

Valoración de la cantidad de la información que reciben:

De la mayoría de los entrevistados se obtuvieron las siguientes opiniones acerca de la cantidad de información que reciben desde el Decanato:

- e. *De la Facultad de Humanidades y Educación:* 69,23% de los entrevistados calificó que recibe la necesaria.
- f. *De su desempeño laboral:* 76,92% consideró recibir la necesaria.
- g. *Información institucional:* 69,23% dijo recibir la necesaria.
- h. *Acerca de la llegada de nuevos compañeros de trabajo:* 53,83% dijo que recibe la necesaria.
- i. *Logros de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB:* 53,83% dijo que recibe la necesaria.
- j. *Logros de los directivos:* 61,53% dijo recibir la necesaria.
- k. *Evaluación del personal:* 53,84% dijo recibir la necesaria.

De los encuestados se obtuvo que 52,4% de los estudiantes dijo que reciben poca o escasa información de su Escuela; mientras que 71,9% de los profesores y 81,8% de los empleados dijeron recibir mucha. (Ver anexo C6, pregunta 24).



Clima para la comunicación laboral:

Según Fernández, L. (2007), en la comunicación, los aspectos no relacionados estrictamente con el mensaje pueden influir de manera determinante en su resultado; estos elementos pueden ser los signos de estatus, la comunicación no verbal, quién tiene la iniciativa de comunicar, dónde, cómo o cuánto tiempo se le dedica a ésta son factores igual de determinantes. Por ello es importante que las audiencias internas perciban el clima laboral como apropiado para el desarrollo de comunicaciones eficaces.

Dentro de los estudios de clima organizacional, Araujo (2008) cita a Van Riel (1997) quien hace mención de los elementos del clima ideal en materia de comunicación corporativa y distingue que dos de las dimensiones para obtener ese estado ideal es 1) el apoyo y 2) la participación en la toma de decisiones. Estos elementos contribuyen no sólo a la identificación de las audiencias con la organización, sino a su motivación por el logro de los objetivos y de la misión institucional.

Por lo anterior, se les preguntó a los entrevistados y encuestados acerca de varios aspectos relacionados con el clima organizacional interno.

Relación laboral con el inmediato superior:

Una de las preguntas que se les realizó a los entrevistados y a la muestra de empleados encuestados fue cómo es la relación laboral que tienen con su inmediato superior y se obtuvo que 61,53% de estos la calificó positivamente, 30,76% la calificó como fluida, adecuada o formal y 7,1% la calificó como regular; 100% de los empleados encuestados calificó la interacción con su jefe como excelente o muy buena. Esta pregunta fue realizada a la muestra de entrevistados,



específicamente a la muestra dos (M2), y a los empleados debido a que son ellos quienes mejor conocen, por el tiempo que laboran allí, si las relaciones laborales en su Escuela son favorables o desfavorables para la comunicación organizacional.

Satisfacción/insatisfacción con la comunicación:

También se les preguntó a los entrevistados acerca de su satisfacción con las comunicaciones laborales y se obtuvo que, 76,92% está satisfecho con las interacciones en su trabajo, mientras que 23,07% no lo está completamente. Sin embargo, al preguntarle a los encuestados si estaban satisfechos con las comunicaciones de sus Escuelas, se obtuvo que 59,6% de los estudiantes, 45,5% de los empleados y 17,1% de los profesores dijeron que no. (Ver anexo C6, pregunta 35).

Conformidad con la información sobre las políticas de higiene y seguridad:

Con respecto a si las audiencias clave internas están a gusto con la información que reciben acerca de las políticas de higiene y seguridad de la Facultad, se obtuvo que 55,6% de la muestra de profesores y 78,6% de la de estudiantes no saben con exactitud a quien deben dirigirse en caso de la ocurrencia de alguna situación de peligro o emergencia dentro de la Universidad, mientras que 80,0% de los empleados dijo lo contrario.

De los entrevistados, 53,84% no se mostró completamente conforme con la cantidad de información que recibe respecto a este tema, 23,07% opinó que esta información debe ser enviada por otro departamento de la UCAB, lo cual



concuerta con lo dicho por la Decana en cuanto a que de esto debe encargarse el departamento de Servicios Centrales de la institución.

A pesar de esto, la dirección de la Facultad debe conocer las necesidades informacionales de sus audiencias clave internas, pues, al ser voceros, son quienes deben dirigirse al departamento encargado.

Acerca de la retroalimentación, motivaciones y expectativas:

En relación con este tema, Martínez de Velasco (Fernández, C. et al., 2006) dice que toda persona que ocupa cualquier nivel jerárquico de la organización tiene la capacidad y el derecho suficientes como para hacer llegar sus sugerencias y comentarios a los niveles superiores y a sus iguales (comunicación ascendente y horizontal) que finalmente los lleven a ser "co-responsables" de las decisiones que se tomen en esa búsqueda compartida.

En este sentido, cuando se les preguntó a los entrevistados acerca de si los directivos facilitan los medios para comunicar sus avances y resultados laborales y el de sus subalternos, 61,53% dijo que sí, 30,76% dijo que no y 7,6% dijo que sólo se utilizan los de la Universidad.

Cuando se les preguntó a los entrevistados si consideraban que recibían motivación por parte de los directivos para que comuniquen su opinión acerca de la gestión que se lleva a cabo en la Facultad, 61,52% dijo que sí pero 38,46% no contestó de manera positiva. Siguiendo esa misma línea, cuando se les preguntó a los entrevistados acerca de la probabilidad de que la directiva ponga en marcha sus ideas planteadas, 38,46% dijo que hay altas probabilidades, 38,46% las evaluó



como medianas alegando que se escuchan las ideas y 23,07% dijo que existen pocas probabilidades.

Retroalimentación de profesores: 61,1% de los profesores encuestados dijo que no recibe información acerca de medios disponibles para comunicar sus opiniones y sugerencias. Sin embargo, 72,2% dijo que los que existen son adecuados. (Ver anexo C6, pregunta 20).

Retroalimentación de los empleados: 40,0% de los empleados dijo que no recibe información acerca de medios disponibles para comunicar sus opiniones y sugerencias y 57,1% dijo que los que existen son adecuados. (Ver anexo C6, pregunta 20).

Retroalimentación del cliente final: 83,5% de la muestra de estudiantes encuestados dijo que no recibe información acerca de medios disponibles para comunicar sus opiniones y sugerencias, y 66,7% dijo que los que existen no son adecuados (Ver anexo C6, pregunta 20). Además, a esta muestra se le preguntó si sentía que su opinión proporcionada en las evaluaciones de profesores es tomada en cuenta: 70,2% dijo que no y 28,8% dijo que sí.

Referente a esto, es importante considerar lo dicho por Martínez de Velasco (Collado, et, al. 2006), quien considera que el punto de partida en la administración de la calidad es que esta está centrada en el incremento de resultados excelentes y confiables en función de los clientes que reciben los productos o servicios de la organización, y la única manera de saber si el servicio ofrecido es de calidad es a través de la escucha de las opiniones de sus destinatarios (comunicación ascendente), que en el caso de la Facultad son sus estudiantes. También es importante que esta audiencia perciba que su opinión es



considerada al momento de la toma de decisiones de la organización, de allí provendrá la satisfacción con el servicio que se le brinda.

Ind (1992) asegura que alcanzar el éxito en la comunicación institucional depende de dos factores. Primero: la organización debe estar dotada de un ambiente que favorezca la libre expresión de las ideas y, por lo tanto, de una identidad que conceda importancia a las opiniones personales. Segundo: deberá contar con herramientas y canales de comunicación, como buzones para sugerencias, círculos de calidad y comités que faciliten el flujo de las comunicaciones y logren que las audiencias confíen en que sus ideas serán valoradas y consideradas.

No se puede olvidar que, a través de la comunicación ascendente se logra la retroalimentación entre el emisor y el receptor del mensaje, lo cual permite no sólo motivar y apoyar a las audiencias hacia el logro de los objetivos organizacionales, sino también a conocer sus expectativas.

Acerca de la promoción personal que otorga pertenecer a la Facultad:

Sobre este tema se les preguntó a los entrevistados y se obtuvo que 46,15% no valoró positivamente las posibilidades de promoción personal y de realización profesional que les otorga pertenecer a la Facultad (como organismo) alegando, por ejemplo, que existe dificultad para que la excelencia de los profesores sea reconocida a través de los trabajos de ascenso, y que son pocas estas posibilidades debido a la estructura jerárquica de la UCAB y a la cantidad de profesores que labora.

Propuestas ofrecidas por los entrevistados:



Por otra parte, se encontró que 84,61% de los entrevistados ofreció su colaboración para la mejora de la comunicación e información de la Facultad. Cada persona propuso su ayuda considerando la Escuela a la que pertenece (Ver pregunta 39 del anexo B3), lo que demuestra que existe en ellos la motivación para trabajar en equipo con el fin de optimizar sus interacciones.

Con respecto a los medios de comunicación que propuso esta muestra, se nombraron algunos como intranet, la realización de una agenda cultural de reuniones, entre otros que fueron antes mencionados.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

Parte de la misión de la Universidad Católica Andrés Bello es orientarse, particularmente, a consolidar eficazmente la educación moral y espiritual de la juventud venezolana. Con la verdad como insignia en la formación de hombres y mujeres de bien, la UCAB y sus Facultades han centrado sus esfuerzos para que, dentro y fuera de sus instalaciones, sus estudiantes se comporten como entes mediadores y promotores del cambio social.

Una comunicación organizacional óptima permite reducir la tensión que significa alcanzar los nuevos estándares de ejecución de la gestión institucional en medio de los cambios y bemoles de la sociedad actual, debido a que contribuye a brindar estabilidad perceptual a las diferentes audiencias a las que la organización se dirige posicionando una identidad e imagen pública de acuerdo con sus lineamientos estratégicos (misión, visión, valores y objetivos).

Dos de los objetivos comunicacionales más importantes para instituciones como las universidades son: despertar la cooperación de los empleados para el logro de su misión y evaluar sistemáticamente todo esfuerzo de comunicación de la empresa a través de métodos de investigación cuantitativos y cualitativos.

Por ello no hay que desaprovechar la oportunidad que brinda esta investigación para anticiparse a los cambios y las mejoras que requieran las nuevas generaciones con respecto al tema de la comunicación interna de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB.



Con este trabajo se demostró que no hay una estabilidad perceptual entre las opiniones de las audiencias clave internas de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB en cuanto a varios aspectos importantes para la gestión de calidad de sus comunicaciones. Esto es, que la opinión de los directivos y autoridades de esta organización no coincide en gran medida con la opinión de sus profesores y de sus estudiantes con respecto a la calidad de su promoción y de sus interacciones.

Tomando en cuenta que estos últimos son la materia prima para lograr la misión de la Universidad, se observa la necesidad de cerrar esta brecha de comunicación entre una audiencia clave interna y la otra, con la finalidad de que la Facultad pueda constituirse como unidad y lograr el cumplimiento de su misión con mayor efectividad y eficacia.

Considerando que la comunicación organizacional interna es el conjunto de actividades ejecutadas por cualquier empresa para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con (y entre) sus miembros, por medio del uso de diferentes canales de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados a contribuir con su trabajo y al logro de los objetivos organizacionales, se puede decir que, a través de su gestión, se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de:

- Promover la comunicación entre los miembros.
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales.
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.



-
- Emplear y administrar los medios de comunicación en atención a las necesidades de los públicos de la organización.
 - Generar estrategias para la administración profesional de la imagen corporativa.
 - Obtener la buena voluntad de sus públicos.
 - Consolidar la reputación corporativa.

En este sentido, los públicos internos de la organización deben percibir una determinada coherencia entre el discurso institucional y la implantación de acciones concretas. El principio de coherencia supone en particular:

- En materia de contenido: pertinencia de las informaciones emitidas con respecto a la realidad y a los objetivos buscados.
- En materia de procesos: elección apropiada de medios, soportes y destinatarios de esas informaciones.
- Retroalimentación: para que la comunicación no sea sólo información unilateral.

Para lograr esto, se propone una serie de recomendaciones para optimizar las comunicaciones internas de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB, con respecto a cada una de sus audiencias clave considerando los hallazgos más importantes encontrados con esta investigación.



2. Recomendaciones

Generar una identidad entre las cinco Escuelas y promover una identidad visual de la Facultad con sus directivos, profesores y estudiantes:

De acuerdo con el hallazgo según el cual directivos, autoridades entrevistadas, profesores y estudiantes no perciben una misma unidad e identidad visual entre las cinco Escuelas objetos de estudio de las comunicaciones internas de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB, es necesario que sean reforzados los mecanismos para la generación su identidad, así como promover la filosofía institucional y los valores de la Facultad. Esta investigación propone las siguientes líneas de acción:

- Establecer y publicar una normativa del uso del logo de la Facultad de Humanidades y Educación y publicar la normativa del uso del logo de la Universidad. Esto podría realizarse en una misma hoja en sentido horizontal, dividida con una línea en la mitad, con ambos logos a full color (uno a cada lado) y la normativa de uso de cada uno. Esta normativa debe ser entregada a los directivos de la Facultad, quienes deben encargarse de que su utilización sea la adecuada.
- De ser posible, obsequiar una carpeta de la Facultad el día de la entrega del horario en cada una de las cinco Escuelas, con el fin de aprovechar el entusiasmo del nuevo estudiante ucabista para identificarlo con su Facultad y sus compañeros. Esta carpeta podría contener los valores de la institución y los elementos de su identidad visual (logo, colores, figuras, etc).



-
- Realizar un diseño particular en la portada y contraportada de las agendas académicas que se ofrecen a los estudiantes de la Facultad. Este diseño debería estar relacionado con los iconos e imágenes que se utilizan actualmente en su sitio web; también se podría incluir la normativa de los logos de la UCAB y la Facultad de Humanidades y Educación en una de sus hojas internas. Esto con el fin de recordar y relacionar los dibujos e imágenes, y lograr una identidad gráfica que les permita a los estudiantes identificar con mayor rapidez los afiches, carteleras y anuncios dirigidos en común a las cinco Escuelas de la Facultad.
 - Disponer de una cartelera visible y atractiva en el pasillo del piso tres del edificio de aulas donde se encuentran las oficinas de las cinco Escuelas. Puede estar en la entrada del Decanato. La cartelera estará identificada con los colores de la Facultad y su logo. Allí se colocaría información institucional y de interés general para las cinco Escuelas. También se pudiera rotar periódicamente la información, para que en cada mes se reconozcan los logros de los directivos, profesores, empleados, egresados y estudiantes de una de las cinco Escuelas. Lejos de crear competencia entre ellas, contribuiría a lograr un sentimiento de orgullo e identificación por el hecho de que los reconocimientos pertenecen a la calidad de la labor que se desarrolla en toda Facultad.
 - Ofrecer una nueva oportunidad dentro de la modalidad beca-trabajo, cuya labor sería servir como portavoz y medio de retroalimentación entre las cinco Escuelas. Este estudiante colaboraría con la entrega impresa de informaciones sobre eventos, jornadas, actividades culturales y deportivas y actividades relacionadas con la promoción de la Facultad (premiaciones de sus profesores, estudiantes, egresados y directivos y publicaciones referentes a ellos mismos, tales como ascensos, logros, nuevas



perspectivas, etc). El beca-trabajo venderá una imagen positiva de la organización a través de la persuasión y su empatía con los miembros de las cinco Escuelas.

Esto último propiciaría entre las Escuelas un sentido de pertenencia hacia su ente coordinador, el Decanato de Humanidades y Educación, ya que contribuiría a que sus miembros perciban la existencia de un integrante común a las cinco Escuelas que está al tanto de cada una de sus necesidades. El estudiante, que debe ser capacitado para dicha labor y recibir instrucciones directas desde el Decanato, debería tener un perfil ajustado, preferiblemente, al de un alumno de la Escuela de Comunicación Social y cursante de la mención Comunicaciones Publicitarias, dada la labor que realizará. También, este último debería manifestar un fuerte compromiso y apego con el cumplimiento de la misión de la Facultad y de la Universidad, para lo cual se sugiere su formación y capacitación desde la gerencia de la Facultad.

Además, el encargado de esta misión podría estar a cargo de la gerencia del medio de comunicación que sea más utilizado por los estudiantes para el momento en que asuma su cargo. Cabe destacar que muchos estudiantes preguntaron a la investigadora si la Facultad tenía una página en *Facebook*; a pesar de que pocos lo escribieron en la encuesta, es importante considerar que el estudiante siempre está al filo de las innovaciones, de la moda, esto forma parte de su cultura juvenil y es producto del fenómeno de la globalización. Por ello es necesario que las comunicaciones que se les envíen sean adaptadas a su cultura, a sus gustos y a aquellos medios de comunicación que utiliza.

El estudiante está inmerso en el mundo de las comunicaciones, actualmente utilizan un *Blackberry*, *el Facebook* y *Twitter*, por nombrar sólo algunas de las



nuevas tecnologías para la comunicación. No obstante, quizá en algunos meses esta moda sea reemplazada por otra. A pesar de que supone un gran esfuerzo por parte de la gerencia seguir las tendencias y herramientas comunicacionales de los jóvenes, el hecho de contratar a un estudiante como beca-trabajo para encargarle esta función, ya demuestra empeño por querer acercarse a esta audiencia, lo cual resulta importante para el cumplimiento de la misión y la visión de la Facultad.

- Debido a que los Directores de Escuela, Jefes de Departamento, Coordinadores y Representantes estudiantiles para el Consejo de Facultad dieron muy buena puntuación tanto a las reuniones formales como a las informales, se pudiera realizar, tal como lo propuso un entrevistado, una Agenda Cultural de Reuniones entre ellos. Se podría, además, remitir una invitación vía E-mail a los profesores y empleados, tomando en cuenta la valoración que estos últimos dieron a dicho medio. El objetivo de esta agenda es promover espacios compartidos entre los integrantes de las Escuelas de la Facultad. La frecuencia con que se podrían realizar estas reuniones depende de la agenda de sus integrantes y la de la Decana.

Cabe destacar que las reuniones formales e informales recibieron muy buenas puntuaciones de la mayoría de las audiencias clave internas; por esta razón no se debe dejar de lado que a veces los medios de comunicación informales contribuyen a que la comunicación formal sea más eficaz. Un almuerzo grupal en las instalaciones de la Universidad, llevado a cabo cada año o cada seis meses, podría favorecer las relaciones interpersonales de todos los miembros y directivos de la Facultad, desde sus empleados hasta la máxima autoridad del Decanato.



Acerca de los profesores y los estudiantes:

Más de la mitad de esta muestra de encuestados dijo que conocía poco los objetivos y el Plan Estratégico de la Facultad. Considerando que estos son los focos que iluminan el rumbo de las acciones de la institución, se hace imprescindible darlos a conocer a sus más próximas audiencias. En cada una de sus clases, los profesores están en contacto directo con los estudiantes, de cuya orientación son responsables.

A este respecto es importante mencionar que uno de los objetivos actuales de la Comisión Curricular de la Facultad es continuar con la formación y actualización de sus profesores; por medio de este programa se puede discurrir acerca de temas relacionados con las metas actuales que se propone la Facultad y escuchar las opiniones y propuestas que los docentes tengan al respecto.

Por lo anterior, la investigadora, en su rol de estudiante, sugiere que en los primeros semestres de cada una de las cinco carreras de la Facultad se aproveche al máximo el entusiasmo de los alumnos, la pulsión creativa propia de la juventud y su disposición en las etapas claves de su formación y adquisición de conocimientos necesarios para la vida en sociedad. En este sentido, una buena práctica sería que al menos dos profesores asignen a sus estudiantes un trabajo acerca de algún libro de valores y ética o justicia y democracia, cuyo contenido esté acorde con los lineamientos estratégicos de la Facultad, para que luego ellos ofrezcan sus opiniones y análisis al respecto.

Si un trabajo similar es enviado por al menos dos profesores del mismo semestre o año académico, se logrará publicidad de boca a boca entre los alumnos que lo realicen y, debido a la subjetividad y el grado de relevancia cultural que le



da cada persona a temas como estos, se preguntarán cómo corregirá el profesor la labor encomendada. El objetivo también es que los profesores se sientan comprometidos con la enseñanza integral de sus estudiantes, que además conozcan sus opiniones y sepan cómo guiarlos para el cumplimiento de la misión ucabista y de la Facultad. Sobre esta práctica se puede consultar con los profesores en la Agenda Cultural de Reuniones que fue recomendada anteriormente, o a través del programa de formación y actualización del docente de la Facultad.

Con respecto a la promoción de los medios de comunicación de la Facultad con estos públicos, hay que tomar en cuenta que la página web de la Facultad, el correo UCAB y el periódico de la Universidad no fueron valorados positivamente. Con respecto a la primera, la investigadora considera que la falla no está en su imagen, debido a que ya fue mejorada con la gestión de la actual Decana, sino que más bien se debe a la falta de su promoción.

Sobre los correos electrónicos UCAB, el poco uso por parte de los profesores se puede deber a que, tal como lo dijo uno de los entrevistados, estos no tienen la misma capacidad del de los directivos y se dificulta la recepción de archivos adjuntos. Con respecto al poco uso de este medio de comunicación por parte de los estudiantes, podría tratarse de que son pocos los profesores que utilizan este servicio y por ello no se les envía a los alumnos información académica a través de él.

Sin embargo, la mayoría de las audiencias clave internas consideró que la tecnología de los sistemas de comunicación de la UCAB no ha representado un problema o barrera para sus comunicaciones. Esto puede deberse a que cuentan con otros medios de comunicación y, que además, la Decana desde su gestión ha enfocado sus esfuerzos para mejorar y dar mayor frecuencia a las comunicaciones



interpersonales con sus audiencias internas a través directorios y reuniones formales.

Por otra parte, no hay olvidar que una cultura organizacional saludable es aquella donde sus miembros sienten admiración y sentido de pertenencia hacia sus voceros, directivos y líderes, por ello se debe procurar que tanto a profesores como a estudiantes les llegue información al respecto por medio de los canales de comunicación que han escogido como preferidos. También pudiera comunicarse a través del periódico de la UCAB, a través del cual se debería dar esta información; sin embargo, se demostró que este medio recibió poca valoración como canal de comunicación.

Acerca de los empleados:

Se pudo comprobar que los empleados sienten alto compromiso e identidad con la Facultad, valoraron su promoción y publicidad como eficiente, utilizan y prefieren el correo UCAB para recibir informaciones laborales. Es significativo mencionar, en este sentido, que la mayoría de ellos desea conocer más información acerca de eventos, jornadas, reuniones culturales, sobre ética y valores, y sobre todo acerca de su desempeño laboral.

Se debe tomar en cuenta que pasan gran parte del día en la oficina de su Escuela, donde establecen relaciones de amistad y sentimientos de pertenencia e identificación con la institución y sus directivos. Por ello se sugiere que desde la gerencia de la Facultad no desaprovechen la oportunidad de enviarles invitaciones a eventos, actividades culturales y deportivas, charlas, etc., e información acerca de su desempeño laboral a través de un e-mail personalizado enviado a sus correo UCAB.



Esta audiencia vende una imagen positiva o negativa de la Facultad a través del contacto directo con los estudiantes, profesores y con los clientes potenciales (profesores y estudiantes), quienes llegan a la Universidad solicitando información; es por este motivo que se sugiere, además, realizar reuniones informales como las que se dan en los almuerzos, ya que esto pudiera contribuir a que la información transmitida por los vehículos formales resulte más eficaz.

Acerca de los directivos y autoridades de la Facultad:

En cuanto a los medios de comunicación ha de observarse que, evidentemente, las audiencias prefieren la comunicación interpersonal. Sin embargo, es sabido que los directivos de la Facultad tienen una agenda bastante ocupada, sobre todo en los comienzos y finales del año académico.

Por esta razón se propone que las informaciones laborales, sobre tareas y actividades, sean remitidas a través del correo electrónico, opción que tuvo la mayor valoración (luego del medio cara a cara) de todas las audiencias tomadas para esta tesis. No obstante, los directivos que fueron entrevistados le dieron muy baja puntuación a la modalidad de e-mail denominada *Fachum*. Las audiencias entrevistadas, además, opinaron que a veces reciben mucha información institucional o más de la necesaria para cumplir con sus labores. Por lo anterior, se pudo concluir que quizá no se esté utilizando correctamente el e-mail como canal de comunicación. He aquí algunas recomendaciones para su uso:

- Normar su uso como herramienta de trabajo.
- Destinar tiempo para consulta, lectura y atención de correos.
- Directorios y subdirectorios para ordenar el correo recibido.
- Para mensajes urgentes.



-
- Respetar la confidencialidad.
 - Cuidar la redacción y ortografía.
 - Enviar títulos genéricos.
 - Enviar sólo copias necesarias.
 - Reenvío de copias de informaciones muy importantes.
 - Uso de anexos.
 - Uso de acrónimos.
 - Mensaje en el subject.
 - Para mensajes muy grandes: Si se envía un anexo mayor a 1 MB a un grupo grande de personas, se debe usar intranet u otro medio.
 - Antivirus y encriptadores.

Por otra parte, los entrevistados desean recibir mayor información sobre eventos y cursos de profesionalización por los docentes ucabistas, reuniones para acercar a las cinco Escuelas de la Facultad y nuevos compañeros de trabajo; dijeron que desearían recibirla mensualmente o cada dos meses. Se sugiere que esta información sea enviada a través de e-mails, que así como el *Fachum* tengan un nombre con el que se le identifique.

La investigación permitió conocer, también, que hay un marco común de referencia entre los entrevistados: éstos se identifican con los valores de la organización, por lo cual, desde su gerencia se puede decidir de qué manera presentar sus comunicados y actuaciones con el fin de gestionarlos en favor de la misión, la visión y los objetivos corporativos; de forma que frente al público interno la empresa se presente como una unidad fuerte, con valores consistentes que le permitan posicionarse en una sociedad cambiante y establecerse como institución.



Por último, es necesario destacar que, según el análisis de los resultados de las entrevistas semiestructuradas y encuestas aplicadas, se puede decir que no existen mecanismos o medios de comunicación ascendente, formales y preestablecidos entre Profesores, Jefes de Departamento y Coordinadores con sus respectivos Directores de Escuela, y mucho menos con la Decana. Más bien, se pudiera decir que la retroalimentación que se da en las Escuelas fluye, casi siempre, de manera informal, transversalmente y a través de comunicación cara a cara.

No obstante, son los Directores de Escuela y la Decana quienes coordinan las comunicaciones internas de la Facultad, y, para los profesores y estudiantes, puede resultar difícil comunicarles directamente sus opiniones y sugerencias por dos razones. La primera de ellas, por el volumen de profesores y estudiantes que existe; la segunda, por la agenda tan ocupada de los directivos. Por ello la investigadora opina que, de existir un mecanismo de evaluación anónimo cuyo objetivo sea medir la gestión de los delegados de salón, de los profesores y de los Jefes de Departamento y Coordinadores (de la misma manera que hay evaluaciones para profesores), sería mucho más certera la toma de decisiones en cuanto a la comunicación interna en función de los objetivos y la gestión de calidad en la Facultad.

Considerando lo anterior, es importante que la organización esté dotada de un ambiente que favorezca la libre expresión de las ideas y, por lo tanto, de una identidad que conceda importancia a las opiniones personales. Para ello, se debe contar con mecanismos que faciliten el flujo de las comunicaciones y que logren que los públicos de la organización confíen en que sus ideas serán valoradas y tomadas en cuenta.



La UCAB ha centrado sus esfuerzos para que, dentro y fuera de sus instalaciones, sus estudiantes funjan como entes mediadores y promotores del cambio social. Esta filosofía forma parte de la identidad de la Facultad de Humanidades y Educación.

La auditoría de comunicaciones internas es la fase dedicada a realizar un proceso analítico que determine la eficacia con que se comunican la identidad y la estrategia de la organización con sus integrantes. El discurso de identidad dentro de la organización debe dirigirse a reforzar el sentimiento de pertenencia, reflejo de identificación con la sola mención del nombre de la empresa, llevando al público mensajes colectivos que refuercen el reconocimiento institucional. La calidad debe ser entendida como colectiva y global. Es un planteamiento humano y social más que mecánico, lo cual explica la importancia de la comunicación para unir a todo el personal en un ambiente de calidad total comprendido, aceptado e integrado por todos los que componen la organización.

En este sentido, es importante que la gerencia esté comprometida con la gestión efectiva y eficaz del flujo comunicacional con las audiencias internas. De esta manera, podrá mantenerse al tanto de las opiniones que surjan en el seno de la organización y puedan afectar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

De la información que las personas encuentran en su contexto para reducir sus niveles de incertidumbre se forman una imagen de la organización, que puede ser positiva o negativa, y afecta el comportamiento de cada una de ellas con respecto a la corporación. Si desde la gerencia no se otorga la información demandada tanto por profesores como por estudiantes y empleados, ésta podría ser sustituida por los rumores y predisposiciones que podrían surgir acerca de la promoción de la Facultad, que, si por un lado es bien vista por los empleados, por



el otro no cuenta con una valoración realmente positiva, según lo reflejan las opiniones de los estudiantes y de la mitad de los profesores encuestados.

En este momento se desarrolla en la Universidad un Plan Estratégico con el que se trata de mejorar sus comunicaciones, lo que contribuiría a cumplir eficientemente con el logro de sus objetivos, entre los cuales está el hecho de que la institución universitaria sea una unidad capaz de afrontar los bemoles de la sociedad actual y de Venezuela. Esta investigación comprueba que se debe seguir trabajando por ello desde cada uno de los departamentos que la constituyen, entre los cuales se posiciona la Facultad de Humanidades y Educación y, dentro de ella, sus Escuelas.

Consideraciones

La presente investigación permitió:

- Obtener evidencias en orden a formular diagnóstico.
- Formular opiniones fundadas, recomendaciones y previsiones para corregir las desviaciones observadas.
- Convertir el trabajo de auditoría interna a la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB en una guía para su acción gerencial y para futuras investigaciones relacionadas con el tema.
- Obtener los datos bases para la realización de una estrategia de comunicaciones internas a la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB.

Por último, es importante señalar que las recomendaciones hechas en esta investigación no pueden aplicarse a otras organizaciones o suborganizaciones de la



Universidad, debido a que han sido formuladas para la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB, tomando en cuenta sus características particulares.



BIBLIOGRAFÍA

- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización*. España. Paidós.
- Brown, G y Yule, G. (1993) *Análisis del discurso*. España: Visor Libros.
- Corbetta, P. (2003). *Metodología y Técnicas de investigación social*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Costa, J., Aljure, A., Bocco, M., Borovsky, G., Buenaventura., M., Fuentes., S., García, S., Losada, J., Manucci, M., Morales, O., Pizzolante, I., Ritter, M. (2005). *Master DirCom: Los profesores tienen la palabra*. Colombia: Universidad de Medellín.
- De Viana, M., Dessiato, M. y De Diego, L. (2000). *El Hombre: retos, dimensiones, transcendencia*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Escuela de Comunicación Social (2008). *Manual de Trabajos de Grado*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Fernández Collado, C. (2006). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Fernández López, S. (2007). *Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas*. España: Narcea.
- García Jiménez, J. (2000). *La comunicación interna*. España: Díaz Santos.
- Hernández Sampieri, R. (1991). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hoffman, D. y Bateson, J. (2002). *Fundamentos de Marketing de servicios: Conceptos, estrategias y casos*. Mexico: International Thomson Editores.
- Ind, N. (1992). *Imagen Corporativa: Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*. Madrid: Díaz de Santos.
- Kotler, P., Armstrong, G., Cámara Ibáñez, D. y Cruz Roche, I. (2006). *Marketing Décima Edición*. Madrid: Prentice Hall.
- Krohling, M. (2003). *Planeamiento de las Relaciones Públicas en la Comunicación Integrada*. São Paulo, Brasil: Summus editorial.
- Libaert, T. (2006). *El plan de comunicación organizacional: Cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*. México: Limusa Noriega Editores.
- Losada Vásquez, A. (1998). *La Comunicación Institucional en la Gestión del Cambio: El modelo Universitario*. España: Publicaciones Universidad Pontificia Salamanca.
- Manes, J. (2005). *Marketing para instituciones educativas: guía para planificar la captación y retención de alumnos*. Buenos Aires-Argentina: Granica, S.A.
- Matterlart, A. (1995). *La Invención de la Comunicación*. Barcelona-España: Bosh Casa Editorial.
- Moreno, A. (2005). *La Universidad de ayer y hoy*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Pascale, W. (1992). *La comunicación institucional: Un desplazamiento de la legitimidad*. España: Paidós.



- Rodríguez Ardura, I. (coord.), Bigné Alcañiz, J., Küster Boluda, I., Rodríguez del Bosque, I., Alet Vilaginés, J., Del Barrio García, S., García de los Salmones, M., Rodríguez-Bobada, J., Sánchez Fra, M. (2007). *Estrategias y técnicas de comunicación: Una visión integrada en el marketing*. España: UOC.
- Römer Pieretti, M. (1994). *Comunicación Global: El reto gerencial*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello, Escuela de Comunicación Social.
- Sabino, C. (2007). *El Proceso de Investigación: Una introducción teórico-práctica*. Caracas: Panapo.
- Santalla, Z. (2008). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Sanz de la Tajada, L. (1996). *Auditoría de la imagen de empresa: Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Síntesis.
- Thévenet, M. (1992). *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid. Díaz de Santos.
- Túñez López, M. (coord.), Sanjuan Pérez, A., García Orosa, B., Gómez Municio, J., Velasco Guardado, J. (2007). *Comunicación Preventiva: Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. España: Netbiblo.
- Villafañe, J (2000). *Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Yépez Castillo, A (1994). *La Universidad Católica Andrés Bello en el marco Histórico-Educativo de los Jesuitas en Venezuela*. Caracas: Publicaciones UCAB.

Tesis de Grado

- Trak, Yasmín. (2002). *Auditoría de Identidad Corporativa: Una Propuesta Metodológica Integral*. Tesis Especial de Grado. Tutor: Dr. Max Römer Pieretti. Universidad Católica Andrés Bello: Facultad de Humanidades y Educación. Caracas, Venezuela.
- Araujo Reyes, Elsi. (2008). *Plan de Proyecto de Identidad Corporativa a la Universidad Católica Andrés Bello*. Tesis Especial de Grado (Para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos). Asesor: Mg. Yasmín Trak. Universidad Católica Andrés Bello: Facultad de Humanidades y Educación. Caracas, Venezuela.
- Machado Salazar, D. y Troncone Vidal, C. (2005). *Auditoría de Procesos Comunicacionales de la UCAB: Canalizado desde el Decanato de Desarrollo Estudiantil*. Tesis de Grado. Tutor: Lic. Victor Maldonado. Universidad Católica Andrés Bello: Facultad de Humanidades y Educación. Caracas, Venezuela.
- Carta Petrocelli, A. y Fernández García, A. (2008). *Diagnóstico de los procesos comunicacionales internos de la Escuela de Educación (U.C.A.B)*. Tesis de Grado. Tutor: Mg. Yasmín Trak. Universidad Católica Andrés Bello: Facultad de Humanidades y Educación. Caracas, Venezuela.



Publicaciones

Proyecto Educativo Común de las Instituciones Educativas de la Compañía de Jesús en América Latina (2005, Abril). Documento presentado por la 11ª Asamblea de la Conferencia de Provinciales Jesuitas de América Latina. Florianópolis, Brasil.

Universidad Católica Andrés Bello (2002). *Estatuto Orgánico de la Universidad*. Caracas, Venezuela. Publicaciones UCAB.

Identidad ignaciana y universidad /compilado por Susana Di Trolio.- Caracas: Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL); Universidad Católica Andrés Bello, 2007.

World Wide Web (WWW) y textos electrónicos

Escuela de Comunicación Social (2008). *Resumen Normas APA*. Recuperado en Diciembre 21, 2008, de <http://www.ucab.edu.ve/teg.html>

Escuela de Comunicación Social (2008). *Modalidades de Trabajo de Grado: Modalidad VIII: Pasantías*. Recuperado en Diciembre 21, 2008, de http://www.ucab.edu.ve/tl_files/Escuela_com_social/Recursos/Teg/mod8.pdf

Gancel, C., y Ravanona, A. (2008, Febrero 4). *IABC 2008 EUROCOMM Conference: Innovación desde la Comunicación*. Barcelona, España. Asociación Internacional de Comunicaciones Organizacionales (IABC). Recuperado en Diciembre 21, 2008, de <http://www.bioetica-debat.org/contenidos/Agenda/2008/eurocomm.pdf>

Wikilearning by emagister.com (2006, Abril 20). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones, hacia un marco teórico y definición de herramientas de trabajo*. Recuperado en Mayo 15, 2009, de [http://www.wikilearning.com/monografia/gestion_de_la_comunicacion_interna_en_las_organizaciones-](http://www.wikilearning.com/monografia/gestion_de_la_comunicacion_interna_en_las_organizaciones-hacia_un_marco_teorico_y_definicion_de_herramientas_de_trabaj/11628-1)

[hacia un marco teorico y definicion de herramientas de trabaj/11628-1](http://www.wikilearning.com/monografia/gestion_de_la_comunicacion_interna_en_las_organizaciones-hacia_un_marco_teorico_y_definicion_de_herramientas_de_trabaj/11628-1)

Universidad Católica Andrés Bello. (Octubre, 2008- Agosto 2009). *Facultad de Humanidades y Educación*. Última recuperación en Agosto 20, 2009 de <http://www.ucab.edu.ve/facultadhumanidadeseducacin.html>

SPSS free. *Medidas de tendencia central y medidas de distribución*. Recuperado en Agosto, 15, 2009 de <http://www.spssfree.com/spss/analisis3.html>