



FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN

ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

MENCIÓN COMUNICACIONES PUBLICITARIAS

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL PLAN UCAB 20-20**

**DIRIGIDA A LOS DIRECTORES DE ESCUELA DE LA UCAB**

Trabajo de Investigación presentado por:

Steffany HERNÁNDEZ

Y

Valentina NADALES

Tutora:

Lic. Carolina FERNÁNDEZ

Caracas, Junio 2013

**Formato G:**  
***Planilla de evaluación***

Fecha: \_\_\_\_\_

Escuela de Comunicación Social

Universidad Católica Andrés Bello

En nuestro carácter de Jurado Examinador del Trabajo de Grado titulado:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

dejamos constancia de que una vez revisado y sometido éste a presentación y evaluación, se le otorga la siguiente calificación:

**Calificación Final:** En números \_\_\_\_\_ En letras: \_\_\_\_\_

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Nombre:

_____ Presidente del Jurado	_____ Tutor	_____ Jurado
--------------------------------	----------------	-----------------

Firma:

_____ Presidente del Jurado	_____ Tutor	_____ Jurado
--------------------------------	----------------	-----------------

*“Mira que te mando que te esfuerces  
y seas valiente; no temas ni desmayes,  
porque Jehová tu Dios estará contigo  
donde quiera que vayas.”*

**Josué 1:7**

*Este es el resultado de infinitas horas de dedicación, empeño y paciencia.*

*Es imposible realizar todo esto sin tener una fuerza motivadora  
que impulse hacia adelante. Sin duda alguna, esa fuerza es mi familia,  
que sin importar nada, me apoya en todo lo que hago.*

*La fuerza que impulsa desde adentro se la debo a Dios...*

*... agradecida siempre por todo lo que me das.*

*Steffany Hernández.*

*Sin lugar a dudas esta trabajo no hubiera sido posible de realizar  
sin todo el conocimiento, dedicación ánimo y apoyo  
de mi amada abuela, Esther Ordaz.*

*Infinitas gracias por tantísima paciencia  
y amor a la hora de ayudarme en esta difícil tarea.*

*Le doy gracias a Dios por poder disponer  
de una persona como tú en mi vida, gracias por todo  
y sobretodo muchísimas gracias por ser parte  
de este logro que también es tuyo.*

*Valentina Nadales.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*A mis hermosos padres, porque sencillamente lo son todo para mi.*

*A mi hermano, a mi abuela y a mi tía mis grandes tesoros.*

*A mi bello novio, por su infinito apoyo y motivación.*

*A la señora Esther, por su inmensa ayuda, colaboración y disposición desde el  
comienzo hasta el final.*

*A nuestra tutora, mil gracias por su disposición, ayuda y buen ánimo.*

*A nuestra profesora de seminario de grado, Karin Ramos, gracias por su ayuda.*

*A todas las personas que colaboraron y aportaron un granito de arena para que este  
trabajo se realizara: familiares, amigos y profesores.*

*... pero, sobre todo, a Dios, por permitirme cerrar este gran capítulo y por  
acompañarme en cada segundo de mi vida.*

*Steffany Hernández.*

## AGRADECIMIENTOS

*A mi papá, Victor Nadales, gracias por ser una parte importante de mi vida. No importa la distancia que nos separe sino el cielo que nos une, yo también te amo.*

*A mi mamá, Claudia Mahseredjian, eres un ser increíble, gracias por tanta inocencia y humildad de corazón. Eres un gran ejemplo en mi vida.*

*A mi abuela, Esther Ordaz, gracias por todo el conocimiento y la dedicación que me haz ofrecido. Espero que la vida nos mantenga juntas.*

*A mis hermanos Victor H. y Victor A., gracias por su admiración hacia mi, yo también confío en ustedes, mis hermosos héroes.*

*A mi tío, Daniel Mahseredjian, gracias por tanto.*

*A mi novio, Frederic Manzanares, gracias por tanta comprensión y amor, nos sobran años para celebrar.*

*A nuestra tutora, Carolina Fernández, gracias por poner a nuestra disposición su carisma y creatividad.*

*Valentina Nadales.*

# ÍNDICE GENERAL

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	20
<b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	23
<b>1.1 Planteamiento del Problema</b> .....	23
1.1.1 Delimitación .....	24
1.1.2 Formulación del Problema .....	24
<b>1.2 Objetivos de la Investigación</b> .....	25
1.2.1 Objetivo General .....	25
1.2.2 Objetivos Específicos .....	25
<b>1.3 Justificación</b> .....	26
<b>1.4 Alcance</b> .....	26
<b>1.5 Limitaciones</b> .....	27
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	28
<b>2.1 La Comunicación</b> .....	28
<b>2.2 Definición de Comunicación Organizacional</b> .....	30
2.2.1 Funciones de la Comunicación Organizacional .....	31
2.2.2 Ámbitos de la Comunicación Organizacional .....	32
2.2.3 Comunicación Organizacional interna y externa .....	33
<b>2.3 Tipos de Empresa</b> .....	35
2.3.1 Empresa de Servicios .....	35

<b>2.4 Involucramiento del empleado en la Organización .....</b>	<b>36</b>
2.4.1 Empleados Involucrados .....	37
2.4.2 Empleados no Involucrados .....	37
2.4.3 Empleados Activamente no Involucrados .....	38
<b>2.5 Motivación .....</b>	<b>38</b>
<b>2.6 Planificación Estratégica .....</b>	<b>39</b>
2.6.1 Planificación Estratégica en las Relaciones Públicas .....	42
<b>2.7 Estrategia de Comunicación .....</b>	<b>43</b>
2.7.1 Pasos de una Estrategia Comunicacional .....	44
<b>2.8 Mercadotecnia .....</b>	<b>45</b>
2.8.1 Mercadotecnia Interna .....	46
2.8.2 Mercadotecnia Externa .....	47
<b>2.9 Marketing Directo .....</b>	<b>47</b>
<b>2.10 La Efectividad del Mensaje .....</b>	<b>48</b>
<b>CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>51</b>
<b>3.1 Universidad Católica Andrés Bello .....</b>	<b>51</b>
<b>3.2 Plan Estratégico UCAB 2007-2011 .....</b>	<b>53</b>
<b>3.3 Plan Estratégico UCAB 20-20 .....</b>	<b>56</b>
<b>3.4 Nueva Identidad Visual UCAB .....</b>	<b>66</b>
<b>3.5 Logo Actual UCAB .....</b>	<b>69</b>
<b>3.6 Perfil del Personal Académico Ucabista .....</b>	<b>70</b>
<b>CAPÍTULO IV. MÉTODO .....</b>	<b>72</b>
<b>4.1 Modalidad de Tesis .....</b>	<b>72</b>

<b>4.2 Tipo de Investigación .....</b>	<b>72</b>
<b>4.3 Diseño de la Investigación .....</b>	<b>73</b>
<b>4.4 Definiciones Conceptuales .....</b>	<b>73</b>
<b>4.5 Operacionalización de las Variables .....</b>	<b>74</b>
4.5.1 Cuadro de Operacionalización de las Variables .....	75
<b>4.6 Matriz de Instrumentos .....</b>	<b>76</b>
4.6.1 Matriz Entrevista Estructurada .....	76
4.6.2 Matriz Entrevista no Estructurada .....	79
4.6.3 Matriz Entrevista Estructurada .....	81
4.6.4 Matriz Entrevista Estructurada .....	83
<b>4.7 Unidad de Análisis .....</b>	<b>84</b>
<b>4.8 Población .....</b>	<b>85</b>
<b>4.9 Técnica e Instrumento de Recolección de Información .....</b>	<b>85</b>
4.9.1 Diseño de los Instrumentos de Recolección de Información ....	87
<b>4.10 Validación .....</b>	<b>88</b>
<b>CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	<b>90</b>
<b>5.1 Caracterizar el Perfil Académico de los Directores de Escuela de la Universidad Católica Andrés Bello .....</b>	<b>91</b>
<b>5.2 Analizar el Nivel de Conocimiento que tienen los Directores de Escuela sobre el Plan UCAB 20-20 .....</b>	<b>115</b>
<b>5.3 Análisis de Entrevista realizada al Padre José Virtuoso, Rector de la UCAB .....</b>	<b>143</b>
<b>5.4 Análisis de Entrevista realizada a Gustavo García, Director</b>	

<b>de Planificación del Plan UCAB 20-20 .....</b>	<b>146</b>
<b>5.5 Análisis de Entrevista realizada a Reinaldo Hernández, Coordinador de Diseño y Multimedia en la Dirección de Comunicaciones de la UCAB .....</b>	<b>149</b>
<b>5.6 Análisis de Entrevista realizada a Deivy Marquez, Director de Arte de Publicis Worldwide de Venezuela .....</b>	<b>152</b>
<b>5.7 Análisis de Entrevista realizada a Xiomara Sánchez, Profesora de Comunicación Organizacional de la UCAB .....</b>	<b>154</b>
<b>CAPÍTULO VI. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA .....</b>	<b>156</b>
<b>6.1 Análisis de la Situación .....</b>	<b>157</b>
<b>6.2 Diagnóstico .....</b>	<b>159</b>
6.2.1 Análisis DOFA .....	159
<b>6.3 Objetivos del Plan UCAB 20-20 .....</b>	<b>160</b>
6.3.1 Objetivo General de la Propuesta de Estrategia de Comunicación Interna .....	160
6.3.2 Objetivos Específicos de la Propuesta de Estrategia de Comunicación Interna .....	160
<b>6.4 Target .....</b>	<b>161</b>
<b>6.5 Eje de Mensajes .....</b>	<b>161</b>
<b>6.6 Tiempos de Implementación de la Estrategia .....</b>	<b>162</b>
<b>6.7 Concepto Creativo .....</b>	<b>163</b>
<b>6.8 Mensajes Clave .....</b>	<b>165</b>
<b>6.9 Tácticas y Acciones .....</b>	<b>165</b>

6.9.1 Acciones de Comunicación .....	167
6.9.2 Acciones Motivacionales .....	175
<b>6.10 Recursos y Presupuesto .....</b>	<b>191</b>
<b>6.11 Indicadores de Gestión .....</b>	<b>193</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>195</b>
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN Y BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>204</b>
<b>ANEXO A .....</b>	<b>211</b>
<b>ANEXO B .....</b>	<b>213</b>
<b>ANEXO C .....</b>	<b>221</b>
<b>ANEXO D .....</b>	<b>232</b>
<b>ANEXO E .....</b>	<b>239</b>
<b>ANEXO F .....</b>	<b>249</b>
<b>ANEXO G .....</b>	<b>251</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
<b>Tabla 1.</b> Operacionalización de las Variables .....	75
<b>Tabla 2.</b> Matriz de Entrevista a Experto .....	76
<b>Tabla 3.</b> Matriz de Entrevista a Experto .....	79
<b>Tabla 4.</b> Matriz de Entrevista a Experto .....	81
<b>Tabla 5.</b> Matriz de Entrevista a Expertos .....	83
<b>Tabla 6.</b> Relación absoluta y porcentual de los Directores de Escuela de la UCAB. Sede Montalbán. Clasificados por género. Año 2013. ....	92
<b>Tabla 7.</b> Relación absoluta y porcentual de los Directores de Escuela de la UCAB. Sede Montalbán. Clasificados según el lugar donde obtuvieron su título universitario. Año 2013. ....	93
<b>Tabla 8.</b> Relación absoluta y porcentual de los Directores de Escuela de la UCAB. Sede Montalbán. Clasificados según los años de servicio que tienen en la Universidad. Año 2013. ....	95
<b>Tabla 9.</b> Relación absoluta y porcentual de los Directores de Escuela de la UCAB. Sede Montalbán. De acuerdo a los años que tienen desempeñándose como Director. Año 2013. ....	97
<b>Tabla 10.</b> Relación absoluta y porcentual de los Directores de Escuela de la UCAB. Sede Montalbán. Clasificados según si ha ejercido funciones de dirección en otras áreas dentro o fuera de la Universidad. Año 2013. ....	99

<b>Tabla 11.</b> Relación absoluta y porcentual de los Directores de Escuela de la UCAB. UCAB. Sede Montalbán. Según el nivel en el escalafón universitario.	
Año 2013. ....	101
<b>Tabla 12.</b> Relación absoluta y porcentual de los Directores de Escuela de la UCAB. Sede Montalbán. Clasificados según el tipo de postgrado que han realizado. Año 2013. ....	103
<b>Tabla 13.</b> Relación absoluta y porcentual de los Directores de Escuela de la UCAB. Sede Montalbán. Según las exigencias para participar en la elaboración del Plan UCAB 20-20. Año 2013. ....	105
<b>Tabla 14.</b> Relación absoluta y porcentual de los Directores de Escuela de la UCAB. Sede Montalbán. De acuerdo a la valoración que el Plan UCAB 20-20 le da a la investigación. Año 2013. ....	107
<b>Tabla 15.</b> Relación absoluta y porcentual de los Directores de Escuela de la UCAB. Sede Montalbán. De acuerdo al tiempo de dedicación de sus docentes a la investigación. Año 2013. ....	109
<b>Tabla 16.</b> Relación absoluta y porcentual del tipo de incentivos a la investigación que la Dirección de Escuela ofrece a los docentes de la UCAB. Sede Montalbán. Año 2013. ....	111
<b>Tabla 17.</b> Relación absoluta y porcentual de la opinión que tienen los Directores de Escuela con relación a la importancia que le da el Plan UCAB 20-20 a la extensión. UCAB. Sede Montalbán. Año 2013. ....	113
<b>Tabla 18.</b> Relación absoluta y porcentual de los Directores de Escuela de la UCAB según el nivel de conocimiento que tienen del Plan UCAB 2007-2011. UCAB. Sede	

Montalbán. Año 2013. ....	115
<b>Tabla 19.</b> Relación absoluta y porcentual de los Directores de Escuela de la UCAB según el nivel de conocimiento que tienen del Plan UCAB 20-20. UCAB. Sede Montalbán. Año 2013. ....	117
<b>Tabla 20.</b> Relación absoluta y porcentual de los Directores de Escuela de la UCAB según los avances del Plan UCAB 20-20 con relación al Plan anterior. UCAB. Sede Montalbán. Año 2013. ....	119
<b>Tabla 21.</b> Relación absoluta y porcentual de la participación de los Directores de Escuela en la planificación del Plan UCAB 20-20. UCAB. Sede Montalbán. Año 2013. ....	121
<b>Tabla 22.</b> Relación absoluta y porcentual de la opinión de los Directores de Escuela en relación a los ejes prioritarios del Plan UCAB 20-20. UCAB. Sede Montalbán. Año 2013. ....	123
<b>Tabla 23.</b> Relación absoluta y porcentual de la opinión de los Directores de Escuela con respecto al logro de los objetivos si se cumplen los lineamientos del Plan UCAB 20-20. Sede Montalbán. Año 2013. ....	126
<b>Tabla 24.</b> Relación absoluta y porcentual de los medios utilizados por los Directores de Escuela para transmitir a sus docentes los contenidos del Plan UCAB 20-20. UCAB. Sede Montalbán. Año 2013. ....	128
<b>Tabla 25.</b> Relación absoluta y porcentual de la opinión de los Directores de Escuela sobre el medio más efectivo para comunicar los objetivos del Plan UCAB 20-20. UCAB. Sede Montalbán. Año 2013. ....	130

<b>Tabla 26.</b> Relación absoluta y porcentual de la motivación utilizada por los Directores de Escuela para que el personal docente se identifique con el Plan UCAB 20-20. UCAB. Sede Montalbán. Año 2013.....	133
<b>Tabla 27.</b> Relación absoluta y porcentual de acuerdo a la dependencia que define las estrategias de comunicación interna utilizadas por los Directores para transmitir el Plan UCAB 20-20. UCAB. Sede Montalbán. año 2013. ....	136
<b>Tabla 28.</b> Relación absoluta y porcentual de los Directores de Escuela de la UCAB. Sede Montalbán. Clasificados de acuerdo a si las estrategias de comunicación interna son comunes para todas las escuelas. Año 2013. ....	138
<b>Tabla 29.</b> Relación absoluta y porcentual de los Directores de Escuela de la UCAB. Sede Montalbán. Clasificados de acuerdo a como perciben los lineamientos del Plan UCAB 20-20. Año 2013. ....	141
<b>Tabla 30.</b> Matriz de Análisis DOFA .....	159
<b>Tabla 31.</b> Recursos y Presupuesto de la Estrategia .....	192

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
<b>Figura 1.</b> El Plan en la Comunicación Organizacional .....	41
<b>Figura 2.</b> Género .....	92
<b>Figura 3.</b> Dónde obtuvieron su título universitario .....	93
<b>Figura 4.</b> Años de servicio .....	95
<b>Figura 5.</b> Años desempeñándose como Director .....	97
<b>Figura 6.</b> Desempeño de cargos de dirección en otras áreas .....	99
<b>Figura 7.</b> Escalafón universitario .....	101
<b>Figura 8.</b> Tipos de Postgrados .....	103
<b>Figura 9.</b> Exigencias para participar en la elaboración del Plan UCAB 20-20 .....	106
<b>Figura 10.</b> Valoración que le da el Plan UCAB 20-20 a la investigación ....	107
<b>Figura 11.</b> Dedicación de los docentes a la investigación .....	109
<b>Figura 12.</b> Tipos de incentivos .....	112
<b>Figura 13.</b> Importancia que le da el Plan UCAB 20-20 a las actividades de extensión universitaria .....	113
<b>Figura 14.</b> Nivel de conocimiento de los Directores sobre el Plan UCAB 2007-2011 .....	116
<b>Figura 15.</b> Conocimiento del Plan UCAB 20-20 .....	117
<b>Figura 16.</b> Avances del Plan UCAB 20-20 con relación al Plan anterior .....	119

<b>Figura 17.</b> Participación de los Directores de Escuela en la planificación del Plan UCAB 20-20 .....	122
<b>Figura 18.</b> Opinión .....	124
<b>Figura 19.</b> Opinión de los Directores .....	126
<b>Figura 20.</b> Medios utilizados por los Directores .....	129
<b>Figura 21.</b> Medios más efectivos .....	131
<b>Figura 22.</b> Motivación de los Directores de Escuela para que los docentes se identifiquen con el Plan UCAB 20-20 .....	134
<b>Figura 23.</b> Dependencia que define las estrategias .....	136
<b>Figura 24.</b> Estrategias de comunicación interna comunes para todas las escuelas .....	139
<b>Figura 25.</b> Percepción de los Directores de Escuela sobre el Plan UCAB 20-20 .....	142
<b>Figura 26.</b> Logo propuesto en esta Estrategia de Comunicación Interna .....	166
<b>Figura 27.</b> Portada de la Revista Especial Informativa .....	168
<b>Figura 28.</b> Contenido 1 de la Revista Especial Informativa .....	169
<b>Figura 29.</b> Contenido 2 de la Revista Especial Informativa .....	170
<b>Figura 30.</b> Video Informativo .....	171
<b>Figura 31.</b> Correo Electrónico .....	172
<b>Figura 32.</b> Minuta .....	173
<b>Figura 33.</b> Invitación Reunión de Estatus .....	174
<b>Figura 34.</b> Invitación Ceremonia de Inauguración .....	176
<b>Figura 35.</b> Libro Motivacional .....	178

<b>Figura 36.</b> Contenido Libro Motivacional .....	179
<b>Figura 37.</b> Paquete de Herramientas .....	180
<b>Figura 38.</b> Canal Comunicativo .....	182
<b>Figura 39.</b> Diplomas y Medallas .....	183
<b>Figura 40.</b> Fondos de Pantalla .....	184
<b>Figura 41.</b> Paisajismo .....	186
<b>Figura 42.</b> Caja de Bombones .....	187
<b>Figura 43.</b> Contenido Caja de Bombones .....	187
<b>Figura 44.</b> Bombones .....	188
<b>Figura 45.</b> ¿Cuánto sabes? .....	189
<b>Figura 46.</b> ¿Cuánto sabes? Respuesta .....	189
<b>Figura 47.</b> Obsequio .....	190
<b>Figura 48.</b> Contenido Obsequio .....	191



# INTRODUCCIÓN

La Universidad Católica Andrés Bello, de acuerdo al Proyecto Formativo Institucional (2013), es una institución de servicio público, de inspiración cristiana y confiada a la Compañía de Jesús. Sus funciones de investigación, docencia y extensión, así como sus procesos administrativos, están profundamente comprometidos con la formación integral de la persona, la cual se caracteriza por la excelencia tanto en lo profesional, así; como en lo social. De igual manera, la universidad se encuentra comprometida en brindar la formación integral de todos los individuos que conforman el gremio estudiantil, docente, administrativo y obrero; además contribuye con el desarrollo de la nación, vela por la integración latinoamericana, y promueve la cultura, la convivencia social y por sobre todas las cosas su lema es; la justicia y la paz.

La Universidad a lo largo de su trayectoria ha mantenido su gran compromiso con el futuro de la sociedad y el desarrollo de la educación en Venezuela, se ha impuesto como meta, actualizar sus lineamientos estratégicos de manera que los mismos estén orientados a competir en un mercado cada vez más exigente y globalizado lo cual requiere de una mayor preparación no sólo en el ámbito académico, sino también en todas las áreas que competen al desarrollo y preparación de un profesional integral egresado de la institución.

Dadas las necesidades ya mencionadas, la Universidad Católica Andrés Bello crea el Plan UCAB 20-20 para estar en concordancia con las exigencias de la sociedad y los retos educativos planteados en la actualidad. Este Plan está conformado por diez (10) ejes que intentan abarcar todos los objetivos establecidos en cuanto a excelencia académica, extensión, tecnología, comunicación-mercadeo y promoción, calidad de gestión, internacionalización, desarrollo de talento, sustentabilidad, identidad y finalmente el eje de expansión.

Asimismo, la Directiva encargada de llevar a cabo las estrategias de este Plan no solo han establecido objetivos claros y precisos, sino además, han diseñado una serie de requerimientos para lograr que su implementación se realice de forma eficiente y efectiva, de manera tal, que su difusión y su desarrollo se realicen exitosamente. Para ello, es sumamente importante establecer canales de comunicación adecuados que permitan crear interacciones con el público al cual va dirigido el mensaje.

El propósito fundamental de la presente investigación es diseñar una propuesta de estrategia de Comunicación Interna para los Directores de Escuela que les permitan motivarse, informarse e involucrarse eficientemente de los contenidos, metas y objetivos del Plan UCAB 20-20. Previamente al diseño de esta propuesta se realizó una investigación que permitió tener un diagnóstico de la situación actual que responde a dos aspectos fundamentales: el perfil académico de los Directores de Escuela y el nivel de conocimiento que poseen sobre el Plan UCAB 20-20.

Este estudio corresponde a una investigación de tipo proyectivo, porque consiste en el diseño de una propuesta (ver capítulo VI). En otros ámbitos académicos y en el sector público, este tipo de investigación se denomina proyecto factible. Esta investigación corresponde a un diseño de campo porque gran parte de la información se obtiene de fuentes vivas, a través de entrevistas y encuestas. No obstante, también se manejó un gran volumen de información proveniente de textos, memorias, archivos, revistas, entre otros. En consecuencia, también tiene parte documental.

La información recabada a través de las entrevistas fue analizada tomando como base una matriz de análisis y los datos provenientes de las encuestas fueron tabulados, clasificados y organizados en el programa *SPSS STATISTICS* y expuestos para su análisis e interpretación en tablas y gráficos.

El presente informe final está estructurado en 6 capítulos. El capítulo I comprende el Problema de Investigación, los objetivos, la justificación, el alcance y las limitaciones. El capítulo II trata el Marco teórico; el capítulo III el Marco Referencial; el Capítulo IV el Método; el Capítulo V presenta el Análisis y discusión de los datos obtenidos de la encuesta y de las entrevistas; el capítulo VI es la presentación de la Propuesta de Estrategia de Comunicación Interna y por último, las Conclusiones y Recomendaciones.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### *1.1 Planteamiento del Problema*

Las universidades mundialmente han establecido parámetros rígidos de educación gracias a los cuales los profesionales se preparan para sociedades obsoletas que no responden a la realidad en la que vivimos.

Debido a la globalización y al desarrollo científico y tecnológico en general, las instituciones están modificando sus modelos educativos por tendencias actualizadas, que se encarguen de preparar al individuo para contribuir al desarrollo de la nueva sociedad a la que se enfrenta. Dichos cambios promueven el desarrollo de manera intrínseca y extrínseca de todo el personal que se encargará de preparar a los futuros profesionales.

Los cambios anteriormente mencionados han llevado a la Universidad Católica Andrés Bello a interesarse y trabajar por lograr las modificaciones que el programa educativo requiere. Por ello la UCAB, ha tomado la iniciativa de crear el Plan UCAB 20-20. Dicho Plan está constituido por 10 ejes que se encargarán de articular todos elementos para formar un sistema de gestión estratégica que promueva un modelo de competencia. Los ejes que conforman dicho plan son: Excelencia

Académica, Extensión, Tecnología, Comunicación Mercadeo y Promoción, Calidad de Gestión, Internacionalización, Desarrollo del Talento, Sustentabilidad, Identidad y Expansión.

Toda esta complejidad de elementos ha motivado a las investigadoras a formularse una serie de interrogantes en torno a la situación que actualmente se genera en la Universidad y en cuanto a la implementación del Plan UCAB 2020 así como del impacto que este produce en la comunidad universitaria.

### ***1.1.1 Delimitación***

En vista de la gran amplitud de la temática y a fin de delimitar el ámbito de estudio de la presente investigación; el interés se concentró en los Directores de Escuela de esta Universidad. En consecuencia, se formula el presente problema de investigación; en los siguientes términos:

### ***1.1.2 Formulación del Problema***

¿Cuál sería el diseño adecuado para una estrategia de comunicación interna del Plan UCAB 2020 dirigida a los Directores de Escuela de la Universidad Católica Andrés Bello. Sede Montalbán. Año 2013?

## ***1.2 Objetivos de la Investigación***

### ***1.2.1 Objetivo General***

Generar una Propuesta de Estrategia de Comunicación Interna del Plan UCAB 20-20 dirigida a los Directores de Escuela de la Universidad Católica Andrés Bello. Sede Montalbán. Año 2013.

### ***1.2.2 Objetivos Específicos***

- 1.** Caracterizar el perfil académico de los Directores de Escuela de la Universidad Católica Andrés Bello.
- 2.** Analizar el nivel de conocimiento que tienen los Directores de Escuela sobre el Plan UCAB 20-20.
- 3.** Proponer una Estrategia de Comunicación Interna que permita informar e involucrar oportunamente a los Directores de Escuela sobre el Plan UCAB 20-20.

### ***1.3 Justificación***

La Universidad Católica Andrés Bello, en conjunto con el Rector, el Director de Planificación y el Departamento de Comunicación, Mercadeo y Promoción están dirigiendo y coordinando el nuevo Plan UCAB 20-20 en la UCAB, con el fin de lograr la implementación de este proyecto en toda la institución y también con la objetivo de alinearse con el avance de la sociedad. Este trabajo se encuentra enmarcado dentro de los objetivos y lineamientos de este Sistema de Gestión Estratégica.

El desarrollo de este trabajo está justificado debido a la necesidad que tiene la Universidad de que sus Directores de Escuela logren alinearse, informarse e involucrarse con los objetivos, metas y actividades que este Plan propone. Además proporciona herramientas comunicacionales que brindan a los Directores formas para incorporar este sistema a su labor profesional.

### ***1.4 Alcance***

La propuesta obtenida de este trabajo tiene un alto grado de generalización y confiabilidad porque se realizó siguiendo los lineamientos emitidos por la Universidad Católica Andrés Bello para la realización de sus trabajos de grado.

El resultado de esta investigación será aplicado hasta donde lo indiquen y acepten los coordinadores del proyecto y las autoridades de la UCAB, tomando en consideración el impacto que tiene para el personal Directivo que labora en la institución.

### ***1.5 Limitaciones***

No se encontraron limitaciones para llevar a cabo el desarrollo de este trabajo en las Direcciones de Escuela de la Universidad Católica Andrés Bello, por el contrario, el personal se mostró colaborador en todo lo que fue necesario.

# CAPÍTULO II

## MARCO TEÓRICO

### *2.1 La Comunicación*

Es de vital importancia definir lo que es la comunicación *per se*, debido a que este fenómeno es la esencia sobre la cual se reseñan y plantean las ideas contenidas a lo largo del trabajo de grado.

En palabras de Billorou (1992), “la comunicación es el hecho de transmitir señales mediante un código común al transmisor y receptor, de manera que el primero pueda hacer llegar un mensaje al segundo y recibir una respuesta”. (p. 9).

En una formulación precisa, de acuerdo con Smith (1995), citado en Lucas Marín (1997), se entiende por comunicación: “Proceso a través del cual un conjunto de significados que han tomado cuerpo en un mensaje se trasladan a una o varias personas, de tal manera que el significado percibido sea equivalente a lo que los iniciadores del mensaje intentaron.” (p. 95).

De igual forma para O'Sullivan (1992):

La comunicación en definitiva es información, pero también es sentimiento y emoción puede incluir hechos y opiniones, instrucción o persuasión. No tiene que ser en palabras, ni ser expresada explícitamente: Los significados latentes, "el lenguaje silencioso", el lenguaje no verbal, son una información importante. En este sentido, la información es, en verdad, comunicación. (p. 16).

Al realizar la revisión del concepto de comunicación que proponen los autores, se encuentra una coincidencia al hacer referencia de los elementos que integran el proceso comunicacional. Berlo (1987), propone un modelo para estudiar dichos elementos, y los clasifica de la siguiente manera:

1. **Fuente:** constituye el origen y punto de partida del mensaje.
2. **Mensaje:** es la idea que se desea transmitir, la cual debe tener un contenido determinado y estar cifrada en un código comprensible para el receptor.

Lucas Marín (1997), hace referencia a que en comunicación se emplean diversos tipos de mensajes, entre los cuales se encuentran:

1. **Mensajes sensibles:** son aquellos que provocan una reacción emocional en el receptor, al contrario de otros mensajes que buscan una respuesta más bien intelectual.
2. **Mensajes persuasivos:** buscan inducir al receptor a realizar una acción específica.

3. **Mensajes positivos o negativos:** dependerá de la información que transmitan si provoca sentimiento de satisfacción o placer serán positivos, si conlleva a sentimientos de abatimiento, enfado o desacuerdo serán negativos.
4. **Mensajes complejos:** dependerá de la amplitud y precisión de la información que contengan.
5. **Canal:** es el vehículo a través del cual se transporta el mensaje. Se debe tener presente, que cada canal aporta al proceso de comunicación determinadas características de percepción. Por esta razón la selección del vehículo debe realizarse tomando en cuenta las características del receptor y el efecto que buscamos con el mensaje.
6. **Receptor:** es aquel que recibe el mensaje. El emisor y el receptor cumplen papeles rotativos, que parten de la base de la retroalimentación presente en todo proceso de comunicación.

## ***2.2 Definición de Comunicación Organizacional***

La comunicación organizacional es un fenómeno complejo difícil de definir. Es por esta razón que el autor G.M Goldhaber citado por Almenara et al. (2005), luego de revisar numerosas opiniones de expertos en la materia, destaca tres principios rectores de la comunicación organizacional:

1. La comunicación organizacional se da en un sistema complejo y abierto que se inflencia por el medio ambiente y a su vez influye en el sistema.

2. La comunicación organizacional está compuesta por mensajes que se transmiten por distintos canales con un propósito definido.
3. La comunicación organizacional hace referencia a las actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades de las persona.

Con todo esto, Almenara et aL. (2005), elabora un concepto amplio y define la comunicación organizacional como “un proceso dinámico por medio del cual las organizaciones estructuran sus diferentes subsistemas, y se relacionan con el medio ambiente”. (p. 50).

Por último, Almenara et aL. (2005), destacan dos elementos que conforman la comunicación organizacional:

1. Se estructura por medio de mensajes, creando una cadena comunicativa que se articula mediante una serie de eslabones.
2. Se compone de elementos verbales (signos lingüísticos) y no verbales.

### ***2.2.1 Funciones de la Comunicación Organizacional***

De acuerdo con Almenara et aL. (2005), la secuencia de la comunicación tiene siempre dos funciones: la primera, informativa, que tiene como objetivo transmitir datos entre los comunicantes, estos datos pueden estar referidos al mundo exterior que los rodea o al estado objetivo de las personas. La segunda función es la

relacional, la cual define el sentido que las personas le otorgan a las interacciones, que puede ser reflejado de forma verbal o no verbal y a su vez cumple la función informativa.

### ***2.2.2 Ámbitos de la Comunicación Organizacional***

Según Costa et al. (2002), la comunicación organizacional o corporativa tiene lugar en tres ámbitos que se interconectan entre sí:

1. **Ámbito interno:** es el del colectivo humano que integra la organización. Se encuentra claramente definido por las topologías de la organización y su estructura jerárquica, funcional y psicológica. Se caracterizan por la pertenencia o la adhesión a la empresa y a su sistema productivo.
2. **Ámbito intermediario:** constituido por proveedores, accionistas, líderes de opinión, administradores, entre otros. No tienen una implicación fuerte, sino más bien puntual o más o menos continuadas, y funcionan como espacio de conexión bilateral entre la empresa y su exterior.
3. **Ámbito externo:** formado por el público ajeno a la empresa: clientes reales y potenciales, consumidores, usuarios, opinión pública, entre otros. En este ámbito la actividad de relación, comunicación y transacciones es más viable.

### 2.2.3 *Comunicación Organizacional Interna y Externa*

Dependiendo del ámbito en que se desarrolle, la comunicación puede ser:

1. ***Comunicación organizacional interna:*** Pizzolante (2001), se refiere a este tipo de comunicación como los mecanismos necesarios que deben existir dentro de la organización con el fin de hacer participar a todo el personal y proteger el valor máspreciado de la empresa: su cultura interna. Para lograr esto, es necesario la creación de un plan de negocios que genere bienestar.

“Es una guía para recorrer con éxito la visión de la empresa, es el mapa del tesoro que orienta la acción acertada, y que se logra cuando tomamos en cuenta el sentimiento de aquellos compañeros que integran el equipo.” (Pizzolante, 2001).

Asimismo, se entiende que “la comunicación interna en la empresa no termina cuando el inmediato superior transmite un mensaje al resto de los trabajadores sino cuando recibe, para ponderarla, la respuesta que el mensaje ha provocado en los receptores.” (Del Pozo, 2000, p. 29).

Siguiendo este orden de ideas, María Del Pozo Elite (2000), experta en el área de la comunicación organizacional, afirma que las políticas de comunicación interna han pasado de ser un ideal para convertirse en una realidad empresarial. La participación de los empleados en un proyecto común, la transmisión de información

mediante herramientas que garanticen una doble dirección de la información, son algunos de los aspectos que hoy en día mayormente preocupan, no sólo a los encargados de la comunicación sino, en general, a todos los directivos de la empresa.

De esta manera, es importante que la persona sepa qué debe hacer, para qué lo hace, por qué es importante y en qué medida contribuye con el equipo total de la empresa. Esto solo se logra haciendo llegar la información necesaria que le proporcione un sentido de pertenencia y futuro. Disponer de medios de comunicación interna como revistas, videos, afiches, boletines, entre otros, no supone el éxito de la comunicación dentro de la empresa. Para que exista confianza y compromiso humano el empleado debe estar enterado tanto de los objetivos y políticas de la empresa hasta los reconocimientos que recibe la misma. (Pizzolante, 2001).

Del Pozo (2000), señala que la eficacia de la comunicación interna se da en gran medida por dos aspectos: el estilo de dirección y la estructura formal de la empresa. Para lograr una mejor vida para los empleados y la participación de los mismos en los procesos de decisión de la empresa, el estilo de dirección de la misma debe ser participativo, basado en la confianza y comunicación, además de la construcción de diferentes canales: formales e informales que compaginen las distintas estructuras de las empresas.

***Comunicación organizacional externa:*** la comunicación organizacional externa puede ser definida como la transmisión de mensajes e intercambio de información

sistemática de la empresa con el entorno que lo rodea (Goldhaber, 1998). Por su parte, Ramos (1991), la define como la transacción de comunicación que se da entre la empresa y aquellos públicos con los que mantiene una relación de interdependencia, generalmente de forma indirecta.

### ***2.3 Tipos De Empresa***

Existe una clasificación detallada de los tipos de empresa. Valencia (1991), las clasifica de acuerdo al número del personal. Se pueden dividir en micro, pequeña, mediana y grande empresa. Por su finalidad, se dividen en lucrativas y no lucrativas. Por su origen de capital, son privadas o públicas, y por su actividad, se clasifican en industriales, comerciales, agrícolas y de servicios.

#### ***2.3.1 Empresa de Servicios***

Zeithaml y Bitner (2001), definen como empresas de servicios a aquellas que intercambian beneficios pero no productos. A diferencia de empresas comercializadoras, las de servicios son intangibles, ya que no existe físicamente el beneficio proporcionado, haciendo valerse de diferentes factores que no se pueden ver, como la rapidez, amabilidad, confiabilidad, entre otros. A pesar de que son servicios y como tales no se pueden ver, ni sentir, ni probar, en ocasiones existen variables en su entorno que influyen en la experiencia del servicio, como los son las instalaciones o las herramientas utilizadas para proporcionarlo.

Garza (2001), considera que “las empresas de servicios se caracterizan por llevar a cabo las relaciones e interacciones sin importar los atributos físicos”. (p. 45). Dentro de este tipo de empresas se encuentran los restaurantes, bancos, hoteles, escuelas, hospitales, dependencias de gobierno, de transporte entre otras.

#### ***2.4 Involucramiento del Empleado en la Organización***

Según Coffman y Gonzáles (2002), el involucramiento emocional es considerado el combustible que impulsa a mejorar al personal productivo y a los clientes más rentables.

Tradicionalmente las empresas subestiman cómo se sienten sus empleados con el negocio, sus actividades, sus compañeros y sus clientes, preocupándose por todo lo demás, es decir por la productividad, las ganancias, el crecimiento. Esta forma de pensar puede ser dañina para un negocio, porque no se toma en cuenta lo más importante: el sentir de sus empleados dentro de esta organización, ya que al esconder este punto, se omiten todas las posibilidades y oportunidades de crecimiento de una empresa.

Para Coffman y Gonzáles (2002), “las mejores organizaciones logran crecer de forma sostenible y consiguen beneficios, maximizando el talento innato e individual de sus empleados para conectar a sus clientes” (p. 12). Igualmente, estos autores explican cómo se dividen los empleados en las organizaciones:

**2.4.1 Empleados Involucrados:** es el grupo formado por quienes fomentan la productividad, retención de clientes, reducción de personal, seguridad, confiabilidad, rentabilidad y crecimiento. Representan la fuerza económica positiva de la empresa, entre sus características se encuentran:

1. Uso diario de su talento.
2. Ritmo constante de alto rendimiento.
3. Innovación natural y deseo de eficiencia.
4. Creación intencional de apoyo.
5. Involucramiento emocional en las actividades que realiza.
6. Aceptación de retos para el logro de objetivos.
7. Energía y entusiasmo.
8. Dedicación a la empresa, al trabajo en equipo y a su tarea.

**2.4.2 Empleados no Involucrados:** este grupo refleja un perfil demasiado individual y no trabaja en equipo. Entre sus principales características se encuentran:

1. El rendimiento es mínimo en la empresa.
2. Muestra confusión o incapacidad para actuar con confianza.
3. No corren riesgos.
4. No trabajan en equipo.
5. Actitud negativa.

**2.4.3 Empleados Activamente no Involucrados:** este grupo de empleados representa pérdidas en términos de horas de trabajo, costos elevados, el nivel más alto de personal, baja productividad y pérdida de clientes. Representan la fuerza económica negativa y desbaratan el trabajo de los involucrados hasta anularlo. Su perfil es:

1. Sus reacciones ante cualquier obligación se manifiestan con resistencias.
2. Poca confianza.
3. No aceptan que ellos no tienen la razón.
4. Incapaces de dar soluciones.
5. Bajo compromiso en la compañía.
6. Aislamiento.
7. No son francos.

## **2.5 Motivación**

La motivación es definida como todas aquellas condiciones internas descritas como anhelos, deseos, impulsos, entre otros, o también como un estado interno que activa o induce hacia algo. Desde la perspectiva de un gerente, una persona que está motivada, respecto a su oficio, trabaja duro, mantiene un ritmo de trabajo intenso y también cuenta con una conducta favorable hacia metas importantes (Donnelly, Gibson, Ivancevic, 1997).

## ***2.6 Planificación Estratégica***

De acuerdo con Cobra (2001), el desarrollo de un plan de marketing es un proceso riguroso que requiere tiempo y dedicación para redactarlo, implementarlo, controlarlo y revisarlo. El plan de marketing es quizá uno de los más importantes instrumentos de la planeación estratégica.

La planificación estratégica, de acuerdo con Pérez (2001), se lleva a través de procesos concretos o determinados que cumplen detalladamente los objetivos previstos de las acciones a ejecutar, sus tiempos y costos, para lograr así un correcto uso de los recursos en pro de alcanzar los objetivos. Por su parte, el programa es el paso anterior a la acción y funciona como ejemplo para la ejecución, monitorización y control. Posteriormente se deben seguir los siguientes pasos:

1. **Misión:** declaración de los principios de una organización. Define por qué y para qué existe, y cuál es su papel en la sociedad.
2. **Meta:** propósito general que se persigue.
3. **Objetivos:** cuantificaciones y periodificación de las metas.
4. **Políticas:** conjunto de reglas o grandes pautas dentro de las cuales debe enmarcarse la acción.
5. **Estrategias:** conjunto de las grandes decisiones y métodos adoptados para el logro del objetivo asignado en entornos competitivos y cooperativos.

6. **Tácticas:** conjunto de decisiones y medios derivados de la estrategia y aplicables en el corto plazo.
7. **Planes:** descomposición del sistema estratégico en conjuntos de acciones a las que se les atribuye prioridades de valor y de tiempo.
8. **Programas:** planes detallados con consecuencia de las acciones a seguir con sus tiempos, recursos y costes.
9. **Acciones:** tareas individuales por medio de las cuales se implementa la estrategia.
10. **Control:** monitorización acción por acción.
11. **Resultado:** efectos alcanzados. Grado de cumplimiento de los objetivos.
12. **Evaluación:** si los resultados responden a los objetivos se confirma la estrategia, si no, se modifica tanto como sea necesario.

(Elaborado por Rafael Alberto Pérez, 2001).

Por otro lado, para Libaert (2006), el papel de la planificación en la empresa tiene como objetivo trazar una línea de acción en función de escenarios futuros. Además, establece los medios para alcanzar el escenario que se considera idóneo para la empresa.

Libaert (2006), explica que:

La planificación se lleva a cabo mediante el análisis de la empresa en el contexto de su entorno. ¿Cuál es la evolución del aspecto económico y financiero?, ¿cuál es la situación de los competidores?, ¿cuál es la

evolución del mercado? Asimismo, la empresa se pregunta cuáles son sus fortalezas y debilidades. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que presenta? Esta confrontación da lugar a un plan estratégico que debe presentar los objetivos y los medios de acción (Figura 1). (p. 32).

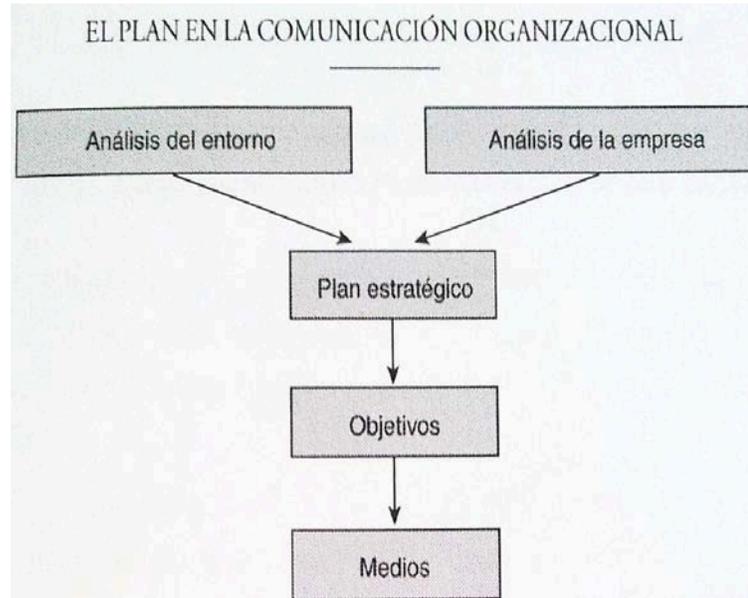


Figura 1. El Plan en la Comunicación Organizacional

La figura 1 puede interpretarse como las respuestas a las cuatro preguntas siguientes:

1. ¿Qué conviene hacer?  
Amenazas y oportunidades del entorno
2. ¿Qué se puede hacer?  
Fortalezas y debilidades de la empresa
3. ¿Qué se quiere hacer?  
Valores y aspiraciones de los directivos
4. ¿Qué vamos a hacer?  
Estrategia y plan de acción

Fuente: A.C. Martinet, *Stratégies*, Vuibert, p. 232.

La fase de análisis es fundamental, ya que determina las estrategias y los medios de acción. El inventario de las fortalezas y debilidades internas, conjugado con el análisis externo, debe ser objeto de la mayor atención. Por tanto, la búsqueda de información es determinante. Después de haber conocido un retraso importante en este campo, en la actualidad

numerosas empresas han comprendido la importancia del enfoque agresivo en cuanto a la información y los datos de inteligencia económica. Elaborar el plan es concretar una estrategia en forma escrita. (Libaert, 2006, p. 33).

### ***2.6.1 Planificación Estratégica en las Relaciones Públicas***

Siguiendo este orden de ideas, según Alarico y Gómez (2003), la planificación estratégica en las relaciones públicas datan de la octava década del siglo XX. Requieren la elaboración de un diagnóstico que genere una visión real de la situación que se quiere planificar. De su análisis se obtienen los valores que tendrán lugar en la campaña promocional, lo que es importante en la creación de una imagen organizacional idónea. Este aspecto necesita ser planificado con extremada delicadeza en las relaciones públicas haciendo estrategias que permitan el logro de las metas que se planteen en el plan. Esto es importante para el profesional que desea dominar con experiencia esta parte de la comunicación. El adecuado manejo de las relaciones públicas logrará impactar positivamente en el público objetivo y obtener mayores resultados.

Esta realidad transmite la necesidad de ofrecer un entrenamiento a los profesionales que laboran en el área, con el objetivo de facilitarles el control de las relaciones públicas. La meta es competir para alcanzar el posicionamiento de las organizaciones o para mantenerse competitivos en el mercado. Por consiguiente, es necesario dar al profesional una actividad permanente de orientación y consulta, a

través de la participación en ocasiones especiales que modernicen y perfeccionen sus conocimientos.

## ***2.7 Estrategia de Comunicación***

En cuanto a la estrategia de comunicación, Pérez (2001) señala que la comunicación no es un instrumento para el logro de los fines, sino un proceso vital para el organismo. Igualmente, expresa que:

1. El origen y la solución de problemas de una organización puede radicar en cuestiones cognitivas-valorativas relacionadas con la propia comunicación.
2. La creación de estrategias. Es en el pensamiento-lenguaje donde el ser humano se proyecta hacia el futuro, imagina escenarios y anticipa resultados, y, por lo tanto, es justamente en ese lugar donde nacen y se conciben las estrategias.
3. La resolución de algunos conflictos (interpretación, diálogo, negociación, cooperación, consenso).
4. La movilización del resto de los intangibles (conocimiento, valores, cultura organizacional, imágenes de marca, entre otros).
5. La configuración y coparticipación de los valores que van a marcar el futuro y por lo tanto, los conflictos y oportunidades futuras). (p. 553).

Así, para efectos de la presente investigación se define estrategia de comunicación como:

Una forma de acción social que se caracteriza y se produce en una situación de juego estratégico en la que los jugadores hacen uso de la interacción simbólica para resolver sus problemas o maximizar sus oportunidades. Sirve para encauzar el poder de la comunicación y así incidir en los resultados de la partida que estamos jugando en la orientación que marcan nuestros objetivos. (Pérez, 2001, p. 462).

Por otra parte, Soler (1997) plantea que un planificador comunicacional tiene una labor estratégica que se define por la combinación de conocimientos mecanicistas basados en los movimientos reflejo de los consumidores (p. 10). El planificador es quien determina cuál es la mejor estrategia comunicacional para vender o publicitar un producto o servicio. Este debe saber todo acerca del consumidor, sus gustos y preferencias, actitudes, para así entender que es lo que éste espera del producto.

Pere Soler (1997) considera que el planificador en comunicación es el estratega, la persona que a partir de la investigación – pautas y conductas del consumidor, el marketing del producto, potencial ofrecido por la marca – elabora la estrategia de comunicación. Representa al consumidor dentro de la agencia y su verdadero objetivo es direccionar el esfuerzo creativo.

Las estrategias se realizan para que las empresas puedan entrar en el mercado y debatirse con los competidores. Ante esto, los estrategas de las agencias tienen el propósito de idear el mejor mecanismo para que la empresa tenga mayor eficacia y ventaja sobre sus competidores. “El estratega debe cuestionarlo todo” (Soler, 1997, p. 12).

### **2.7.1 Pasos de una Estrategia Comunicacional**

Para Pere Soler (1997), los pasos que debe tener una estrategia comunicacional son:

1. Conocer al producto y al mercado a profundidad.

2. Saber todo del consumidor: deseos, necesidades, motivaciones, actitudes, hábitos, cómo vive, qué hace, qué le gustaría hacer, etc.
3. Sacar partido de una investigación de mercado que se haga, bien sea cuantitativa o cualitativa.
4. Tener una vía directa con el cliente.
5. Indagar profundamente en la estructura de la agencia, el departamento de cuentas, el creativo, ya que se debe interrelacionar con ambos.
6. Con imaginación y realismo se debe dirigir la estrategia creativa.

### ***2.8 Mercadotecnia***

Es importante mencionar que las organizaciones requieren cierto tipo de estrategias para entrar y mantenerse en el mercado.

Según Kotler y Armstrong (2003), “la mercadotecnia es un proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, a través de la creación y el intercambio de productos y valor con otros.” (p. 5).

Para Belch y Belch (2004), la mercadotecnia es el proceso de planeación y ejecución de concepto precio, promoción y distribución de ideas, productos y servicios para difundir intercambios para satisfacer los objetivos tanto individuales como de la organización.

### 2.8.1 *Mercadotecnia Interna*

La formulación de un plan de marketing interno busca:

Comprender y animar a los trabajadores de una empresa de servicios a desempeñar bien su función de atención al cliente. Por consiguiente, el plan deberá buscar mayor involucramiento en los objetivos estratégicos de servicio al cliente para proyectar una mejor imagen de los servicios de la empresa a sus clientes, lo cual solo es posible de alcanzar mediante el compromiso de cada persona de la organización con la atención al cliente. (Cobra, 2001, p. 66).

Por lo que es necesario, de acuerdo con Cobra (2001), señalar un conjunto de actividades que contribuyen a estimular a los empleados de la organización a que forman parte del plan de marketing:

1. **Uso de técnicas de investigación de mercados:** con base en técnicas de investigación, es preciso evaluar el clima de la organización para identificar tensiones que puedan impedir la correcta atención a los clientes. Es importante definir al público interno, es decir, qué personas deben ser escuchadas en la investigación.
2. **Definición del producto "servicio al cliente":** solo a través de la investigación motivacional es posible identificar cómo ve el personal interno, el producto "servicio al cliente" y cómo valoriza los aspectos tangibles e intangibles. Se busca que sea persuasivo y atractivo.
3. **Marketing de incentivos:** herramienta de motivación que ofrece recompensas por campañas internas, una vez éstas están cuantificadas con base en el logro de metas de atención al cliente.
4. **Esfuerzo de ventas:** todo empleado que labore con servicio al cliente debe ser un vendedor de ideas, de atención a sus colegas que actúe siempre como un consultor bien orientado e informado para dirigir y ayudar a las personas en la organización.
5. **Promoción de ventas:** actividad orientada a promover la venta de la idea en interacción entre las diversas áreas de la empresa que tienen a cargo lograr la buena atención al cliente.
6. **Merchandising:** creación del escenario para la correcta exposición del producto o servicio en el punto de venta. Sin embargo, se puede

adaptar este concepto para crear un escenario interno que haga atractivo los servicios al cliente interno.

7. **Relaciones con las comunidades internas:** las diversas comunidades internas deben ser contactadas permanentemente par obtener su buena voluntad en las acciones de servicio al cliente.
8. **Distribución y logística de servicio al cliente:** el servicio al cliente debe ser un canal abierto las 24 horas al público interno y externo. Debe ser visible y de fácil acceso para evitar dudas o informaciones erróneas.
9. **Publicidad:** la publicidad interna del servicio al cliente se debe individualizar y si es posible, personalizar. El público interno debe estar informado de todas las actividades que se están ejecutando por todos los medios adecuados y accesibles: circuito interno de televisión, videotextos, teléfono, correo electrónico (Internet), diario interno, boletines internos, revistas internas, carteleras y folletos. (p. 67).

### *2.8.2 Mercadotecnia Externa*

Con relación al plan de marketing externo, Cobra (2001), afirma que se debe realizar un análisis completo de la situación actual de la empresa en el mercado, tratando de evaluar de manera objetiva.

Para Cobra (2001), el mercado y sus principales tendencias son los productos y servicios de la empresa, actuación de la competencia, plan detallado de estrategia de distribución y venta, plan detallado de comunicación y finalmente los costos y resultados esperados desde el punto de vista económico-financiero.

### *2.9 Marketing Directo*

Existen muchas formas de marketing directo como lo son: telemarketing,

correo directo, marketing en línea y otras. El marketing directo no es público porque el mensaje habitualmente es dirigido a una persona determinada. Además el marketing directo es inmediato y personalizado debido a que los mensajes se pueden realizar rápidamente y adaptarse de modo que sean atractivos para consumidores específicos. Por último, el marketing directo es interactivo, ya que hace posible un diálogo entre el equipo de marketing y el consumidor, y además los mensajes se pueden alterar según la respuesta del consumidor. El marketing directo es apto para labores de marketing y dirigidas para el establecimiento de relaciones uno a uno con los consumidores. (Kotler y Armstrong, 2008).

### ***2.10 La Efectividad del Mensaje***

Con respecto a la efectividad del mensaje, Alarico y Gómez (2003), explican que una comunicación efectiva depende del conocimiento que se posea del público, para así lograr perfeccionar el mensaje y ubicarlo en un marco de referencias que consiga ser interpretado sin ruidos ni interferencias. Si se hace la pregunta de cómo interesar, cómo llegar y cómo influir en un mercado formado por personas distintas, con gustos diferentes y niveles culturales diversos, la respuesta es simple: se debe adecuar el mensaje a cada una de las características.

Al definir al público externo, entendemos que se trata de un grupo heterogéneo, amorfo, disperso, impredecible y hasta contradictorio. Los publicistas logran disminuir el margen de error en las comunicaciones comerciales una vez que

clasifican al público por su nivel socio-económico, ya que se trata del indicador más útil al momento de lograr convencer a las personas para que adquieran algún producto comercial. Por su parte, la comunicación corporativa es más amplia y menos materialista, usa el mismo procedimiento pero con alcances y orientaciones distintas, por esta razón se debe considerar lo difícil que es elaborar un mensaje efectivo dirigido a un colectivo debido a que su marco de referencias es muy amplio, por ello se tiende a reducir a ese gran público en unidades más pequeñas.

Por otra parte, Alarico y Gómez (2003), explican que el público interno se encuentra formado por los miembros de la organización y por ello es prioritario. Por ende, se necesita ser estratificado, entrenado y motivado si se desea ser preciso y efectivo en el programa de comunicaciones internas. La ventaja de esta clase de públicos es que son completamente definibles y las estrategias de comunicaciones deben conducir a la identificación de la organización junto a los objetivos y las metas del mismo. Con ello se logra obtener una imagen invaluable, aspecto que lastimosamente ha sido muy descuidada por los empleados en el país. Lo adecuado es emplear técnicas motivacionales que aumenten la autoestima del empleado-trabajador, con el objetivo de que el mismo se sienta orgulloso de formar parte de la organización a la que presta sus servicios.

Los objetivos de las relaciones públicas son los de fortalecer la imagen, eliminar la incertidumbre, eliminar la desproporción entre la calidad y la cantidad de información emitida, aprovechar los recursos, eliminar desacuerdos entre emisor y

receptor por motivo del código utilizado, incitar un buen clima organizacional y servir de balance entre la organización y sus públicos. Por ello, resulta necesario desarrollar un análisis de los públicos internos, intermediarios y externos, mediante un estudio objetivo y profundo de las variables demográficas (perfil), mediográfica (medios), geográfica (ubicación), conductual (lealtad con la organización) y psicográfica (actitudes).

Finalmente se entiende que las relaciones públicas tienen gran importancia como herramienta primordial para lograr el desarrollo y conservar la salud de las organizaciones, puede ser manifestado a través del análisis de la sinergia, es decir, el uso combinado y coherente de todas las fuerzas que existen en una organización.

# CAPÍTULO III

## MARCO REFERENCIAL

### 3.1 *Universidad Católica Andrés Bello*

El Proyecto Formativo Institucional (2013), como consecuencia de un largo período de reflexión, en donde diferentes actores han colaborado con su visión, conocimientos y experiencias, ha sintetizado las características esenciales de la filosofía educativa de la UCAB en los siguientes términos:

Una universidad privada, que goza de personalidad jurídica autorizada por el Estado venezolano según el decreto número 42, publicado en Gaceta Oficial número 24.269 del 19 de octubre de 1953 y constituida, en primer lugar, bajo el nombre de "Universidad Católica". La modificación de su nombre a "Universidad Católica Andrés Bello" fue autorizada por el Ministerio de Educación, el 7 de julio de 1954, mediante el oficio número 2.141.

Desde su fundación por el Episcopado venezolano es confiada a la Compañía de Jesús, rigiéndose internamente de acuerdo con las disposiciones establecidas en su Estatuto Orgánico, sus reglamentos y disposiciones de gobierno, que a su vez se inscriben en las normativas que regulan el funcionamiento de la educación universitaria en Venezuela.

Nuestra Universidad cuenta con tres rasgos distintivos, estrechamente imbricados, que marcan su identidad institucional: su compromiso con su entidad universitaria privada de servicio público, su inspiración cristiana de enfoque católico y su pertenencia a la tradición jesuita.

El ser *Universidad* es su condición sustantiva. La UCAB se entiende, en primerísimo lugar, como una institución educativa orientada a la creación y difusión de conocimiento, en fidelidad con la tradición acumulada en

varios siglos de la institución universitaria en el mundo occidental, y orientada al desarrollo e incidencia en el ámbito de la cultura.

Es una institución universitaria privada, de servicio público, consagrada a prestar a la juventud venezolana una oferta de educación universitaria integral, de calidad profesional en las áreas de conocimiento científico, humanístico y tecnológico. Su vocación académica la desarrolla a través de la docencia, la investigación y la extensión.

(...) Su horizonte indeclinable es contribuir activa, consciente y solidariamente con los procesos de transformación social, a través de sus egresados, sus investigaciones, sus diversas actividades de cooperación con las comunidades, las empresas y las instituciones públicas y privadas y, en general, a través de su presencia en los diversos ámbitos de la vida pública.

De acuerdo con ese rasgo primario de su identidad, profesa y consagra el derecho a la libertad de pensamiento y el respeto a la pluralidad de corrientes y tendencias. Defiende la autonomía universitaria como garantía de independencia en la gestión institucional, dándose a sí misma sus Estatutos y Reglamentos internos, de acuerdo a los derechos consagrados en la Constitución Nacional. (pp. 13-14).

Por otra parte, la Universidad Católica Andrés Bello es una institución de servicio público, de inspiración cristiana y confiada a la Compañía de Jesús. Sus funciones de investigación, docencia y extensión, y sus procesos administrativos están comprometidos con la formación integral de la persona, caracterizada por la excelencia humana y profesional y el compromiso social.

Siguiendo el portal web de la UCAB se especifica su *misión* en los siguientes términos:

1. Contribuir con la formación integral de la juventud universitaria en su aspecto personal y comunitario dentro de la concepción cristiana de la vida.

2. Esforzarse por acelerar el proceso de desarrollo nacional, creando conciencia de su problemática y promoviendo la voluntad de desarrollo.
3. Trabajar por la integración de Latinoamérica y por salvaguardar y enriquecer su común patrimonio histórico-cultural, promover la mutua comprensión de los pueblos y por la implantación de la justicia y la paz fundada en el hondo humanismo ecuménico.
4. Irradiar su acción a los sectores más marginados. Recuperado el 5 de febrero de 2013, del sitio web Página oficial de la Universidad Católica Andrés Bello: <http://www.ucab.edu.ve/mison-y-valores.html>

Otro de los fundamentos teóricos básicos de la presente investigación se refiere al Plan Estratégico UCAB 2007-2012, plan vigente institucional hasta el año pasado.

### ***3.2 Plan Estratégico UCAB 2007-2011***

En cuanto a los lineamientos estratégicos que guiaron a la Universidad durante el período 2007-2011, se encuentra este Plan Estratégico que hacía énfasis en 6 áreas distintas al plan actual. En la página oficial de la Universidad, específicamente en el apartado Información Institucional del Vicerrectorado Académico, la Estrategia UCAB creada en febrero de 2009, especifica que el Plan Estratégico UCAB 2007-2011 se encuentra conformado por los siguientes ejes de acción:

1. **Formación Integral e Identidad:** encargado de sistematizar en un documento los principios y valores ucabistas contemplados en el Estatuto Orgánico y demás normas de la Universidad a los fines de su difusión y

seguimiento, conforme a las actividades previstas en esta línea estratégica. Las acciones a tomar son: recopilar los documentos que contengan los principios y valores de cada escuela adscrita a su facultad, integrar la información recopilada de cada escuela en un solo documento por facultad y por último recuperar el documento. Actividades: recopilar, elaborar y publicar documentos con información acerca de los principios y valores ucabistas. Metas: miembros de la comunidad universitaria, con mayor sentido de identidad institucional con los principios y valores ucabistas.

2. **Comunicación Institucional:** generar planes y políticas comunicacionales cónsonas con la identidad y contexto de la Universidad que sean acordes con nuestra misión y visión. Para ello, los objetivos operativos se pueden resumir en los siguientes tópicos: establecer pautas de identidad gráfica y estilo, generación de una política de comunicaciones internas y creación de una política de comunicaciones internas.
  
3. **Gestión Administrativa:** en el marco de la consecución de los objetivos estratégicos de la UCAB, merece especial atención la optimización constante de la gestión administrativa de la Universidad. Para llevar a cabo dicha gestión se han propuesto los siguientes lineamientos: desarrollo de infraestructura, mantenimiento de infraestructura, captación, selección y formación del capital humano de la UCAB, formación y desarrollo del capital humano que garantice el crecimiento personal y profesional, gestión

presupuestaria equilibrada, normas, políticas y procedimientos necesarios en la gestión administrativa, control y supervisión de los recursos financieros de la universidad y actualización de los estados financieros de la Universidad.

- 4. Políticas de Investigación:** uno de los pilares que sustenta la actividad de nuestra casa de estudio es la investigación. En este sentido, contar con un desarrollo del área investigativa de nuestra Universidad, contribuye a la formación de profesionales integrales, vanguardistas y comprometidos con la sociedad. Hacia esta línea apunta el desarrollo de una política de investigación así como el crecimiento de las instancias que rigen esta actividad en la UCAB. Siendo su propósito el de crear políticas públicas, fortalecer el consejo de desarrollo científico, humanístico y tecnológico.
- 5. Evaluación, Acreditación y Certificación:** el objetivo operativo de la evaluación institucional es contar con una política de evaluación institucional que oriente la definición del sistema de evaluación de la Universidad. Asimismo, la acreditación y certificación busca hacer de la evaluación institucional un proceso continuo y participativo que involucre a todas las instancias de la Universidad, asimismo busca lograr la obtención de la acreditación y certificación nacional e internacional ante los organismos competentes de todos los procesos, personas, carreras y programas que lleva a cabo la Universidad.

6. **Gestión de Administración Académica y Documental:** este eje cuenta para la realización de sus objetivos con la planificación de actividades tales como: reorganización de los procesos de Secretaría General, hacer presencia de Secretaría General en la página Web de la Universidad, desarrollar el módulo de revisión de cumplimiento en el sistema Banner 2000, realización de inscripciones y reinscripciones a través de la página Web de “Secretaría en Línea”, automatización de los procesos de administración académica, mediante la utilización del portal “Secretaría en Línea”, desarrollo de un sistema de control estadístico confiable para los procesos de Secretaría General, formalizar los procesos relacionados con el protocolo de grado, creación de talleres de formación continuos que garanticen la aplicación de las normativas en los procesos de administración académica, estandarización del diseño y uso de los sellos y membretes utilizados por las dependencias académicas y administrativas de la UCAB, establecimiento de indicadores de gestión administrativa de Secretaría General, estrategias para la promoción de la oferta académica de pregrado y postgrado, sistema de información para la gestión integral de la documentación académica y administrativa, diseño e implantación de un curso de gestión y finalmente la organización de archivos mediante la plataforma virtual.

### ***3.3 Plan Estratégico UCAB 20-20***

Para el desarrollo del Plan Estratégico UCAB 20-20, la Universidad pretende

implantar diez (10) líneas estratégicas o ejes que contribuirán a mediano y largo plazo a que la Universidad logre responder a los retos educativos que hoy le plantea el país y el mundo. De acuerdo a portal Web de la UCAB este plan trata de una iniciativa para desarrollar en la Universidad un sistema de gestión estratégica. Esto es, desarrollar un plan de trabajo hasta el 2020 y definir los mecanismos para llegar allí: que todos sepamos a dónde vamos y cómo vamos. Significa una oportunidad para alinearnos y organizarnos, en función del momento estratégico en el que nos encontramos.

De acuerdo a los diferentes ejes que contempla dicho plan, se especifican los siguientes aspectos:

- 1. Excelencia Académica:** de acuerdo al resumen de las ponencias del Plan UCAB 20-20 (2011), la Excelencia Académica tiene la intención de crear un Consejo Académico que se encargará de articular, fomentar, y evaluar el desarrollo académico de la Universidad, a través del estudio de los asuntos relacionados con la enseñanza, la investigación y la extensión.

Por su parte, este eje incluye también el proceso de renovación curricular, en el cual se desea migrar a una reforma curricular por competencias, y adicionalmente, durante los próximos períodos académicos, se quiere incluir el proceso de formación de profesores y el desarrollo de los planes de estudio y programas bajo el enfoque de competencias, a lo cual seguirá el proceso de

acreditación.

Otro punto importante dentro de este eje incluye el proceso de nivelación de los estudiantes admitidos y para ello se plantea el desarrollo de un programa de nivelación a quienes ingresen. El plan provee un sistema de Evaluación de Centros e Institutos de Investigación que permite la acumulación de puntos en las áreas de investigación, docencia y extensión, y sus resultados constituirán un insumo valioso para continuar con la definición de estrategias y políticas en materia de investigación en la Universidad. Finalmente, se busca repensar el postgrado, y entre otros puntos trabajar en algunos temas tales como la articulación entre pregrado y postgrado, la evaluación y acreditación de los programas de postgrado, los postgrados en línea, entre otros.

En el folleto informativo del Plan UCAB 20-20 (2013) que hace referencia al eje: *Excelencia Académica, Renovación Curricular*, se detalla su misión la cual pretende:

Conformar una oferta curricular pertinente en pregrado y postgrado, flexible, comprometida con la formación integral del estudiante ucabista, orientada al desarrollo gradual de competencias, de manera que se integren los aprendizajes disciplinarios, interdisciplinarios y transdisciplinarios establecidos en el perfil académico-profesional de egreso de cada titulación y programa de postgrado; en respuesta a las necesidades locales, nacionales y regionales, así como las tendencias internacionales y en concordancia con el marco legal del país.

La oferta curricular ucabista, enmarcada en su identidad ignaciana y en el profundo sentido ético que le caracteriza, debe favorecer el

cumplimiento de los principios formativos expresados en el proyecto formativo institucional (PFI), a saber: fomentar el pensamiento complejo y el diálogo interdisciplinar, promover el aprendizaje autónomo y significativo, contribuir con el bienestar colectivo, fortalecer la cooperación y el trabajo en equipo, contribuir con la formación del liderazgo orientado al servicio, promover la calidad universitaria, académica y humana, propiciar el uso idóneo de las tecnologías de información y comunicación, y fortalecer la integración a escenarios globales a través de las redes institucionales. (p. 2).

Por otra parte, el folleto informativo que hace referencia al eje: *Excelencia Académica, Investigación*, especifica en cuanto a su misión:

Incrementar la relevancia de la investigación en la Universidad y elevar los niveles de productividad científica y tecnológica, mediante el desarrollo de actividades y productos de investigación de alta calidad e impacto que, complementados por actividades de docencia y extensión garantizan su crecimiento y contribuyan a la solución de los problemas fundamentales del país con un enfoque global. (p. 2).

2. **Extensión:** tal como especifica el resumen de las ponencias del Plan UCAB 20-20 (2011), con la implementación del eje de Extensión se pretende trabajar sobre la vinculación con las empresas, los egresados y con las comunidades, así como también reforzar la formación permanente y el emprendimiento.

Por otra parte, en el folleto informativo del Plan UCAB 20-20 que hace referencia al eje de: *Extensión, Vinculación con las empresas*, especifica que su misión es:

Ofrecer soluciones a organizaciones públicas y privadas en los ámbitos nacional e internacional, mediante la prestación de servicios de asesoría y consultoría que complementen las tradicionales actividades de investigación y docencia y que generen ingresos complementarios para la universidad y su cuerpo docente y de investigación. Esto, poniendo a disposición de los diferentes centros, unidades o equipos ejecutores de proyectos de la UCAB una sólida infraestructura jurídica y administrativa y una gestión estratégica en materia de mercadeo y proyectos, con base en las mejores prácticas.

La transformación debe continuar por el cambio del propio modelo de funcionamiento de UCAB Servicio, migrando de un modelo centrado en lo administrativo, con ausencia de un rol comercial y de asesoría hacia lo interno, a un modelo generador de valor, involucrándose en la relación comercial y profundizando en su rol asesor hacia las instancias ejecutoras. Esto, además, implica velar por el cumplimiento de las normas pero centrando la atención en los factores que pueden posibilitar un crecimiento en las relaciones que mantenemos con las organizaciones de los sectores públicos y privados. Los ejes estratégicos asociados a la vinculación con el mercado por canales no tradicionales son: crecimiento, imagen y promoción, satisfacción del cliente y fortalecimiento institucional. (p. 2).

Del mismo modo, en cuanto al eje: *Extensión, Vinculación con los egresados*, se especifica que la misión es "crecer de manera sustentable, promoviendo y consolidando la integración de los egresados entre sí y con su universidad, sus planes actuales y futuros." (p. 2).

- 3. Tecnología:** Con respecto al Eje de Tecnología en el resumen de las ponencias del Plan UCAB 20-20 (2011), se plantea que los pilares de acción fundamentales en el área tecnológica sean el apoyo de la automatización de los procesos con énfasis en un servicio eficiente y de calidad para nuestra comunidad ucabista, el apoyo a las iniciativas de la línea estratégica de comunicación de la Universidad, el apoyo a las iniciativas de incorporación de

nuevas tecnología en el ámbito académico y de investigación. Además, se plantea el interés de efectuar una revisión del modelo de educación en línea como inicio del proceso de una transformación profunda de la universidad en el que se incorpore más tecnología en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Igualmente, el folleto informativo del Plan UCAB 20-20, en lo referente al eje: *Tecnología*, se especifica lo siguiente con respecto a su misión:

Promover el uso intensivo, cotidiano e integrado de la tecnología en sus procesos formativos, considerando un modelo que considera dos metodologías de trabajo: materias dictadas principalmente en línea y materias desarrolladas principalmente de manera presencial incorporando elementos tecnológicos como medios para enriquecer el proceso formativo potenciando la comunicación del profesor con sus estudiantes y la interacción de los estudiantes con recursos y objetivos de aprendizaje.

Generar mayor eficiencia y calidad a la gestión académica y administrativa mediante la automatización de procesos. Adecuar la plataforma tecnológica y fortalecer la estructura de tecnología de la universidad, consolidando una organización basada en servicios de tecnología. (p. 2).

- 4. Comunicación, Mercadeo y Promoción:** En la información expuesta en el Resumen de las ponencias del Plan UCAB 20-20 (2011), en cuanto al Eje de Comunicación, Mercadeo y Promoción, se propone el desarrollo de más insumos para informar, evitar el aislamiento informativo entre las dependencias, mejorar El Ucabista, la página web de la Universidad y construir una labor de mercadeo para la variada oferta académica. Además, se

persigue aumentar la demanda de los servicios educativos de la UCAB, aumentar el número de prospectos, optimizar el índice de admisiones y a mejorar la tasa de compra/inscripciones, lo que equivale a potenciar los indicadores de conversión.

Asimismo, este eje pretende alcanzar los siguientes objetivos:

Optimizar los procesos comunicacionales, poniendo al servicio de la comunidad universitaria medios de altísima calidad y valor estratégico, facilitando el intercambio de información entre los actores involucrados en los procesos de docencia, investigación y extensión, integrando a la comunidad universitaria a los procesos de comunicación, en el marco de las políticas comunicacionales definidas. Desarrollar la función de mercadeo como proceso estratégico para la atracción y captación de un mayor número de estudiantes, a partir de la difusión de nuestros atributos y aspectos diferenciadores. Transformar las labores de promoción, atrayendo un mayor número de contribuyentes e inversionistas que encuentren en la universidad un lugar donde ofrecer un aporte a causas o proyectos que generen beneficios para la sociedad y para ellos mismos, todo ello fundamentado en los principios y valores éticos. (Folleto informativo UCAB. eje: Comunicación, Mercadeo y Promoción. p. 2).

5. **Calidad de Gestión:** en el resumen de las ponencias del Plan UCAB 20-20 (2011), el eje de Calidad de Gestión especifica que debido a la creación reciente de la Unidad de Auditoría Interna, los fundamentos que guiarán la acción de esta instancia estarán inspirados fundamentalmente en los principios del Informe COSO. También, con el desarrollo del Plan Estratégico para la Asociación Civil UCAB Servicios, se pretende crear una unidad más proactiva en las áreas de mercadeo y asesoría en gestión de proyectos, la cual será una parte importante de lo que significará todo un nuevo modelo de

relación con los profesores de la Universidad, que potencie las oportunidades de los profesores de vincularse a iniciativas orientadas a dar respuesta a necesidades de las organizaciones.

Igualmente, la razón de ser de este eje se fundamenta en:

Desarrollar y mantener un modelo integrador de gestión institucional, que contemple a la calidad como eje transversal e incluya los principios de excelencia en la gestión, los cuales permiten a la universidad mejorar continuamente su desempeño en la prestación de servicio. El modelo estará basado en los principios más actuales de excelencia en la gestión: liderazgo; participación de las personas; enfoque en la satisfacción de todas las partes interesadas; gestión basada en sistemas y procesos; toma de decisiones basadas en hechos (indicadores) y mejora continua, respetando el contexto normativo del país y la Universidad. En este sentido, la capacidad de innovar, mejorar y proveer un alto nivel de servicio depende prioritariamente de las competencias y la actitud del talento humano; la gestión de la calidad plantea la máxima implicación del equipo humano transformando la cultura de la organización: Involucrando, motivando y capacitando a todos en el compromiso y el reconocimiento del valor que la calidad tiene para ellos mismos y para la Universidad en la mejora continua de sus métodos y procedimientos de trabajo y sobretodo ofreciendo elementos diferenciadores respecto a nuestros competidores en el mercado nacional e internacional. (Folleto informativo del Plan UCAB 20-20 (2013). Eje: Calidad de gestión; p. 2).

6. **Internacionalización:** con respecto al eje de Internacionalización, en el resumen de las ponencias del Plan UCAB 20-20 (2011), se explica que mediante diversas acciones emprendidas por la Secretaría de Asuntos Internacionales durante el período académico 2011-2012, se desea generar un archivo documental sistematizado de las relaciones internacionales de la Universidad; levantar el perfil del aspirante a intercambio y normalizar

procedimientos de intercambio; conformar un catálogo de productos y servicios UCAB; generar un portal web dinámico e interactivo que contendrá las actividades de internacionalización en la UCAB y las posibilidades de acceder a las mismas; promover el cumplimiento de los indicadores de internacionalidad de AUSJAL y promover el cumplimiento de las prioridades del plan estratégico de AUSJAL, en particular el fortalecimiento de la cultura AUSJAL al interior de la universidad y, Internacionalización de los postgrados.

7. **El Desarrollo del Talento:** en el eje que trata sobre *Desarrollo del Talento*, el resumen de las ponencias del Plan UCAB 20-20 (2011) especifica que bajo la coordinación de la Dirección de Formación y Extensión Académica se plantean algunas oportunidades para mejorar los procesos de detección de necesidades de adiestramiento y capacitación de los docentes y empleados.
  
8. **Sustentabilidad:** con miras a lograr los objetivos planteados en este sistema de gestión estratégica, la página oficial de la UCAB especifica como misión de este eje lo siguiente: “desarrollar una Universidad sustentable, que contribuye con el proceso de transformación hacia una sociedad responsable ambientalmente, constituyéndose como un referente nacional e internacional en lo que se refiere a la incorporación de contenidos verdes.”

- 9. Identidad:** de acuerdo al resumen de las ponencias del Plan UCAB 20-20 (2011), el eje de *Identidad* expone que se desea desarrollar programas de formación integral, así como también reconocer tres niveles de acción: institucional, identidad y religioso, con el apoyo de la Dirección de Pastoral. Luego del reconocimiento de estos tres niveles, se plantearán las principales líneas estratégicas que guiarán la labor pastoral para los próximos años: contribuir al fortalecimiento de la identidad institucional desde la perspectiva cristiana y la tradición ignaciana, promover espacios para la discusión académica: discernimiento de la realidad, Fe-Ciencia-Cultura-Justicia, y ofrecer explícitamente espacios para el cultivo y consolidación de la experiencia cristiana.
- 10. Expansión:** en este mismo orden de ideas, la UCAB establece en su página oficial que el eje de *Expansión* debe estar alineado a alcanzar el siguiente objetivo:

Colocar a disposición del estudiante espacios y servicios que contribuyan con la calidad de la enseñanza, incluyendo espacios de consulta y estudio con tecnología de última generación.

Desarrollar espacios de encuentro entre la comunidad ucabista y la sociedad y ampliar la oferta universitaria a zonas en las que se concentre la demanda, minimizando el desplazamiento de los estudiantes.

Recuperado el 5 de febrero de 2013, del sitio web Página oficial de la Universidad Católica Andrés Bello: <http://www.ucab.edu.ve/extension-6581.html>

### ***3.4 Nueva Identidad Visual UCAB***

Uno de las transformaciones que han ocurrido a partir del Plan UCAB 20-20 ha sido el desarrollo de la nueva Identidad de la UCAB. De acuerdo con el Manual de Identidad Visual (2011) vigente en la UCAB, son varias décadas de historia con un crecimiento sistemático, apegado a la inspiración ignaciana y a la pedagogía jesuítica, que han hecho de la Universidad Católica Andrés Bello un referente nacional e internacional en materia de educación superior. Alrededor de 13.300 estudiantes en pregrado y aproximadamente 2.500 en postgrado, dan testimonio de que en esta organización se promueven los valores cristianos en defensa de la dignidad humana y de solidaridad con los más necesitados.

Igualmente, en la Universidad se da cabida a la pluralidad de ideas, por aquello de que nadie es dueño absoluto de la verdad y porque se cree en la libre expresión del pensamiento. Su gente es el activo más importante de la Universidad, por lo que todos los esfuerzos y recursos están orientados a prestar la mejor atención a todos los públicos incluyendo el interno con el propósito de satisfacer en gran medida sus necesidades.

El Manual de Identidad Visual (2011), especifica que la formación académica de la institución se planifica de manera integral, en una interacción autoridades-profesor-alumno-empleados y comunidad. Detrás de una trayectoria exitosa en sus actividades, la UCAB ha querido refrescar su imagen corporativa con una nueva

identidad de marca que retribuya a sus públicos ese sentido de pertenencia demostrado a lo largo del tiempo, manifestando su identidad en términos de enseñanza, apertura y creatividad.

Según palabras expresadas por el actual Rector, Francisco José Virtuoso, en el Manual de Identidad Visual (2011), la Universidad Católica Andrés Bello ha venido creciendo en oficios y servicios para satisfacer las necesidades de un público global muy variado, y conformado, entre otros actores, por estudiantes, profesores, autoridades, personal administrativo y obrero, y las distintas comunidades en las ciudades del país donde tiene presencia física la institución. Cada vez más, la Universidad se encuentra convencida de que su tarea no es suficiente, y por ello, continúa esforzándose por ofrecer algo más a la población ucabista y al país en el campo académico y social.

La diferencia de las organizaciones, más allá de los productos y servicios que ofrecen a sus clientes, lo pauta la forma como se comunican de manera asertiva e interactiva con sus públicos, que les permita no sólo recibir respuesta oportuna acerca de los mensajes enviados, sino establecer una verdadera relación de aliados-ganadores.

El Manual de Identidad Visual (2011), considera que la UCAB no puede ser la excepción, especialmente cuando entre las actividades académicas cuenta con especialidades que, en la enseñanza estudiantil, destacan la importancia de la

pulcritud de la identidad de marca y del efecto multiplicador que dicho elemento organizacional conlleva a reflejar una imagen acorde con la filosofía para la cual fue creada en el año 1953.

Basándose en lo anterior y procurando buscar siempre la excelencia en cada una de las cosas que hace la institución, desde las distintas dependencias, la misma se ha abocado a la actualización del Manual de Identidad UCAB (contentivo de la nueva identidad visual), con una doble finalidad. Por un lado, contar con una identidad renovada; y por el otro, normar el uso correcto de todo lo que represente la aplicación de elementos gráficos de la institución. Corresponde entonces a la Universidad la vigilancia del fiel cumplimiento de las normas descritas en dicho manual con el objeto de unificar la identidad visual y consolidar la imagen positiva que por décadas se ha ganado la UCAB en el entorno académico.

Desde el año 1955, fecha en la que se crea el primer logo de la UCAB, se han realizado modificaciones en el mismo, con respecto a su estructura, el color y el diseño. Estas modificaciones se han hecho con el propósito de que la institución se adapte a los cambios de la globalización y la variación de la sociedad. Es por ello que en la actualidad, la Universidad dispone de su actual identidad visual, que incluye la modificación y actualización de la identidad de la empresa.

Asimismo, la Universidad cuenta con un Manual de Identidad Visual que tiene como objetivo establecer una serie de lineamientos que permitan normar el uso

adecuado de la imagen corporativa, en lo que se refiere a la aplicación de logotipo, emblema y fuente tipográfica, en todas las comunicaciones de la organización, sean estas de mercadotecnia, institucionales (internas y externas) y de publicidad, que incluye: papelería en general y materiales promocionales, publicaciones, señalizaciones internas y externas, campañas publicitarias, material P.O.P.

### ***3.5 Logo Actual UCAB***

En las descripciones presentadas en el Manual de Identidad Visual de la Institución (2011), la nueva identidad corporativa de la Universidad está representada por el logotipo de la institución. Por una parte, por sus siglas: UCAB, así como por el nombre completo: Universidad Católica Andrés Bello, en lo que respecta a su expresión lingüística. La fuente tipográfica es la *Futura*, con lo que se desea hacer referencia a que sus cortes rectos ofrecen perdurabilidad en el tiempo. Por otra parte, el emblema de la identidad se expresa a través de tres colmenas que figuran la arquitectura de la fachada del edificio central del campo universitario y simulan de alguna manera, la congregación del capital humano UCAB, es decir: autoridades, estudiantes, profesores y empleados.

En cuanto a la escala cromática del logo se repiten el amarillo, el azul y el verde para iluminar las tres colmenas y, con ello, continuar la tradición histórica de los colores del Escudo UCAB que simbolizan la bandera del Vaticano, el azul del cielo venezolano y el del verde esperanza de la juventud estudiantil de la

Universidad. Se añade un toque de modernidad con el brillo intenso de los pantones. Finalmente, la identidad completa está diseñada en una dirección apaisada para hacerla más versátil y actual; igualmente se contempla una versión corta tanto en los formatos horizontal y vertical.

En cuanto a la tipografía utilizada en el logo actual, la misma representa la manera con la que se expresa todo mensaje o información escrita. La selección de la tipografía para la imagen de la Universidad no fue escogida al azar, sino que corresponde con lo predeterminado. Por su legibilidad, claridad y aplicabilidad, se ha establecido la familia tipográfica *Futura* y *Helvética*, para la construcción de la identidad de la UCAB. Las fuentes para redacciones y demás textos como nombres, tarjetas de presentación, direcciones, entre otros, es *Arial* con sus variantes: regular, cursiva, negrita cursiva, negrita.

En definitiva, el logo UCAB constituye el símbolo más inmediato y visible de la Universidad, por ello será preferencial para todas las comunicaciones internas y externas, y debe presentarse siempre de forma limpia y prominente.

### ***3.6 Perfil del Personal Académico Ucabista***

Conforme a lo establecido en el Proyecto Formativo Institucional de la Universidad Católica Andrés Bello (2013), el perfil que debe tener el personal académico ucabista debe regirse bajo lo siguiente:

En atención a las líneas de acción propuestas por AUSJAL a todas las Universidades de la Compañía de Jesús, la Universidad debe comunicar a su personal las líneas de su identidad fundamental y brindar todo el apoyo para su formación complementaria y voluntaria en este sentido. Por otra parte, es primordial el desarrollo de programas para una adecuada gestión del talento humano, la actualización constante en pedagogía, investigación y otras áreas del conocimiento y de desarrollo personal que garanticen la convivencia y la prestación de los servicios propios de la misión de su dependencia o unidad, comprometidos con la Universidad, la sociedad y su bienestar personal.

Por ser una organización de servicio público, el servicio al "cliente" que incluye la cortesía, el trato respetuoso y la colaboración es una competencia de vital importancia para contribuir a generar un ambiente propicio para el aprendizaje, la generación del conocimiento y la prestación de servicios, actividades que distinguen a la UCAB, institución que ha hecho suya la expresión ignaciana de "Ante todo, amar y servir".

La Universidad requiere de personas que tengan las competencias necesarias para llevar a cabo los diferentes procesos conducentes al logro de sus objetivos. Las áreas donde el personal académico puede desarrollar sus competencias son la docencia, la investigación, la extensión, el desarrollo personal y la gerencia académica.

Para desempeñar cualquiera de estos roles hay condiciones fundamentales exigibles, tanto al momento de su selección como en el desempeño de sus funciones. La Universidad, a la luz de sus principios formativos, del enfoque educativo asumido y de la fidelidad a su identidad, establece como competencias fundamentales de su personal académico las siguientes: en la docencia, en la investigación, en la extensión y finalmente en la gerencia académica. (p. 61).

# CAPÍTULO IV

## MÉTODO

### *4.1 Modalidad de Tesis*

El estudio a realizarse corresponde a la IV Modalidad expuesta en el Manual del Tesista de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello (2013), denominada Estrategias de Comunicación; específicamente a la segunda submodalidad llamada Desarrollo de Estrategias Comunicacionales.

El trabajo de grado pertenece a esta categoría, debido a que lo que se pretende lograr con la investigación es la creación de una Propuesta de Estrategia de Comunicación Interna que apoye la ejecución del proyecto del Plan UCAB 20-20.

### *4.2 Tipo de Investigación*

Esta es una investigación de tipo proyectiva, pues incluye una propuesta de Estrategia de Comunicación Interna. En relación a la investigación proyectiva Jaqueline Hurtado de Barrera (2007), expone lo siguiente: “este tipo de investigación propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de investigación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio,

más no necesariamente ejecutar la propuesta”. (p. 114).

### ***4.3 Diseño de la Investigación***

La presente investigación corresponde a diseños de fuente mixta. Con relación al diseño de campo y al diseño documental la autora Jaqueline Hurtado (2007), señala:

El “dónde” del diseño alude a las fuentes: si son vivas, y la información se recoge en su ambiente natural, el diseño se denomina de campo, (...). Por el contrario, si las fuentes no son vivas, sino documentos o restos, el diseño es documental. (p. 148).

Una gran parte de la información de esta investigación proviene de fuentes vivas pero otra parte también importante proviene de fuentes documentales.

### ***4.4 Definiciones Conceptuales***

***Directores de Escuela:*** en esta investigación se entiende como aquel que desarrolla funciones directivas en las Escuela de la UCAB.

***Comunicación Organizacional Interna:*** Pizzolante (2001), se refiere a este tipo de comunicación como los mecanismos necesarios que deben existir dentro de la organización con el fin de hacer participar a todo el personal y proteger el valor más

preciado de la empresa: su cultura interna. Para lograr esto, es necesario la creación de un plan de negocios que genere bienestar.

“Es una guía para recorrer con éxito la visión de la empresa, es el mapa del tesoro que orienta la acción acertada, y que se logra cuando tomamos en cuenta el sentimiento de aquellos compañeros que integran el equipo.” (Pizzolante, 2001).

#### ***4.5 Operacionalización de las Variables***

Según Sabino (1980), la operacionalización de variables consiste en:

Hacer operativos, es decir, manejables posibles de trabajar con ellos, a los conceptos y elementos que intervienen en el problema a investigar. Constituye por lo tanto el eslabón indispensable que permite verificar en la práctica las proporciones del marco teórico elaborado, la actividad que posibilita acercarse a la realidad para adquirir la información necesaria que concretamente nos habrá de resultar de utilidad. (p. 117).

A continuación se presenta el cuadro de operacionalización de variables de la investigación que se realizó:

#### 4.5.1 Cuadro de Operacionalización de las Variables

Tabla 1. Operacionalización de las Variables

Objetivos	VARIABLES	Dimensión	Ítems	Instrumento	Fuentes
Caracterizar el perfil académico de los Directores de Escuela de la Universidad Católica Andrés Bello.	Conocimiento del Personal Directivo.	Profesionales,	1-2	Encuesta: Cuestionario sobre Estrategia de Comunicación Interna para informar e involucrar a los Directores de Escuela de la Universidad Católica Andrés Bello sobre el Plan UCAB 20-20. Sede Montalbán. Año 2013.	Directores de Escuela de la Universidad Católica Andrés Bello.
		Años de Servicio,	3-4-5		
		Nivel Académico,	6-7-8		
		Investigación,	9-10-11		
		Extensión.	12		
Analizar el nivel de conocimiento que tienen los Directores de Escuela sobre el Plan UCAB 20-20.	Comunicación Organizacional Interna.	Conocimiento,	13-14-15	Encuesta: Cuestionario sobre Estrategia de Comunicación Interna para informar e involucrar a los Directores de Escuela de la Universidad Católica Andrés Bello sobre el Plan UCAB 20-20. Sede Montalbán. Año 2013.	Directores de Escuela de la Universidad Católica Andrés Bello.
		Participación,	16-17-18		
		Medios de Comunicación,	19-20-21-22-23		
		Valoración.	24		

## 4.6 Matriz de instrumentos

### 4.6.1 Matriz Entrevista Estructurada

Tabla 2. Matriz de Entrevista a Experto

CATEGORÍA	INDICADOR	JOSÉ VIRTUOSO, RECTOR UCAB.
Objetivo del Plan UCAB 20-20.	¿Cuál es el objetivo fundamental del Plan UCAB 20-20?	“Alinearnos, alinearlos en torno a cómo tenemos que hacer las cosas.”
Razón del Plan UCAB 20-20.	¿Por qué un Plan UCAB 20-20?	“Lo que queremos con este Plan Estratégico es un plan que ciertamente oriente a la Universidad, en una meta clara y directa hacia lo que buscamos en el futuro.”
Diferencias y semejanzas.	¿Cuáles son las diferencias y semejanzas del Plan UCAB 20-20 con el Plan UCAB 2007-2011?	“Una de las diferencias sería que es más inclusivo, más amplio, intenta abarcar como todas las áreas del quehacer universitario.”
Importancia del Plan UCAB 20-20.	¿Qué importancia tiene el Plan UCAB 20-20?	“La importancia fundamental viene dada por esa necesidad de que todo el profesorado, los empleados, digamos el capital humano de la Universidad, se pueda alinear en torno a nuestros grandes objetivos. Esa para mí sería la gran importancia.”
Prioridades del Plan UCAB 20-20.	Para Ud. ¿Cuáles son las prioridades que debe alcanzar el Plan UCAB 20;20?	“La eficiencia tecnológica y el desarrollo de la calidad tecnológica. En segundo lugar, está todo el tema de la globalización. El otro tema, yo diría el gran tema, tiene que ver con la excelencia académica. El otro gran tema, es la identidad y compromiso.”
Protagonistas del Plan UCAB 20-20.	¿Quiénes son los protagonistas de este Plan?	“Los protagonistas tienen que ser toda la comunidad educativa.”

<p><b>Acciones clave del Plan UCAB 20-20.</b></p>	<p><b>¿Cuáles son las acciones clave que se desean destacar de este Plan?</b></p>	<p><i>“ Bueno, mira yo creo que esto supone una gran capacidad de trabajo en equipo, de debate, de discusión. Supone una gran identidad institucional, por eso la biblioteca y todo el tema de fortalecimiento de ese espacio.”</i></p>
<p><b>Ejecución del Plan UCAB 20-20 por parte de los Directores.</b></p>	<p><b>¿Cómo desea la Universidad que los Directores de Escuela ejecuten este Plan?</b></p>	<p><i>“ Los Directores de Escuela de pregrado, son piezas fundamentales. El Director de Escuela en esta Universidad tiene una gran responsabilidad en todo lo que es la gestión académica de profesores, alumnos, empleados. Por lo tanto, ellos son los que, con un pleno conocimiento, tienen que ir adaptando los recursos que tiene su gestión para poder acompañar este proceso.”</i></p>
<p><b>Nivel de involucramiento de los Directores de Escuela con el Plan UCAB 20-20.</b></p>	<p><b>¿Cuál cree Ud. que es el nivel de involucramiento que tienen en este momento los Directores de las escuelas con respecto al Plan 20-20? ¿Lo conocen, lo entienden, lo transmiten?</b></p>	<p><i>“ Los Directores están en proceso de conocerlo, de asimilarlo, para poderlo convertir en un instrumento real de trabajo y convertirse en los primeros comunicadores de ese plan.”</i></p>

<p>Capacitación de los Directores para la ejecución y desarrollo del Plan UCAB 20-20.</p>	<p>¿Qué herramientas o capacitación se le han brindado a los Directores de Escuela para que ejecuten y desarrollen el Plan UCAB 20-20?</p>	<p><i>“ Yo creo que se han involucrado mucho en el tema de diseño del plan: qué es lo que buscamos, cómo lo vamos a lograr, qué metas nos ponemos. Es decir, que ellos sean parte del plan. Nadie hace suyo algo que le viene simplemente de fuera y la gente en la medida en que esté involucrada, en la medida en que se siente responsable, pues en esa medida tiene mucha mayor facilidad por que se siente identificada con eso, por que lo siente algo suyo, siente que ahí está metida su autoría.”</i></p>
<p>Motivación de los Directores de Escuela para Implementar el Plan UCAB 20-20.</p>	<p>¿Cuál es la motivación y/o beneficios personales/laborales que impulsa a los Directores de Escuela a llevar a cabo la implementación de este Plan?</p>	<p><i>“ En la medida en que nosotros tengamos una Universidad mucho más eficiente tendremos menor deserción, menor repitencia de los alumnos, mayor capacidad de mercadeo de la Escuela, es decir, la Universidad será mas atractiva a los estudiantes.”</i></p>
<p>Implementación efectiva del Plan UCAB 20-20 a los Directores.</p>	<p>¿Cómo cree Usted que sería la manera más efectiva de llevar a cabo la implementación del Plan a los Directores?</p>	<p><i>“ Creo que la manera más efectiva es que el plan ofrece una perspectiva de conjunto y ofrece una serie de ejes.”</i></p>
<p>Logro del éxito del Plan UCAB 20-20.</p>	<p>Según Ud. ¿Cómo se lograría el éxito de este Plan? ¿Cómo mediría su éxito?</p>	<p><i>“ Eso tiene que tener metas e indicadores muy concretos.”</i></p>

#### 4.6.2 Matriz Entrevista no Estructurada

Tabla 3. Matriz de Entrevista a Experto

<b>CATEGORÍA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>GUSTAVO GARCÍA, DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN DEL PLAN UCAB 20-20</b>
<b>Planificación del Plan UCAB 20-20.</b>	<b>¿Cómo ha sido la planificación del Plan UCAB 20-20 desde sus comienzos hasta ahora?</b>	<p><i>“Desde que empezamos este proyecto teníamos claro que no queríamos simplemente trabajar en un Plan Estratégico sino que en la Universidad había que implementar un sistema de gestión estratégica”.</i></p> <p><i>“En este plan en particular, que está proyectado hasta el año 2020 los ejes estratégicos son 10. Cuando yo hablo del sistema de gestión estratégica involucra que además del plan tenemos un sistema de seguimiento que vamos a hacer, o sea, primero hay un plan estratégico, luego hay un plan desarrollado y de hecho se ha concretado en alguna oportunidad unos formatos de planes anuales para las escuelas, para los programas de postgrados, para los institutos y centros de investigación y las unidades administrativas</i></p>

		<p><i>que van a ser que independientemente de que tengamos un plan hasta el año 2020 con iniciativas transversales de gran alcance, va a tener cada escuela año a año, va a tener que reflexionar sobre su quehacer permanente cómo lo vinculan al plan estratégico. "</i></p> <p><i>"¿Cómo se está trabajando en el plan?, tenemos que tener una forma de estructurar el plan, de poder presentarlo y de poder difundirlo. Eso es a través de folletos, es un primer instrumento de comunicación, para que la gente conozca el plan, qué lo integra, etc. (...) todos estos folletos van a estar insertados en una carpeta de trabajo."</i></p>
--	--	--

#### 4.6.3 Matriz Entrevista Estructurada

Tabla 4. Matriz de Entrevista a Experto

CATEGORÍA	INDICADOR	REINALDO HERNÁNDEZ, COORDINADOR DE DISEÑO Y MULTIMEDIA EN LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES DE LA UCAB
<b>Piezas gráficas del Plan UCAB 20-20.</b>	<b>¿En qué se basaron para crear las piezas gráficas del Plan UCAB 20-20?</b>	<i>“El Plan UCAB 20-20 es un proyecto fundamentalmente conceptualizado y llevado a cabo por Gustavo García, quien es el Director de Planificación y un poco él es quien ha puesto en orden lo que debería ser el contenido de las distintas piezas o medios de comunicación que utilizemos para la difusión del plan.”</i>
<b>Significado de elementos gráficos y tipográficos del Plan UCAB 20-20.</b>	<b>¿Qué significan los elementos gráficos y tipográficos presentes en los folletos informativos del Plan? ¿Qué representan los colores utilizados?</b>  <b>¿Y la parte de las figuras?</b>	<i>“La idea original o el concepto como está planteado es que cada uno de estos ejes tiene un color, un color que no necesariamente tiene que ver con la naturaleza o la característica de ese eje, en este caso el color funciona como un elemento que comunica.”</i>  <i>“Con estas figuras se quiso tratar de conceptualizar cuál es la misión de ese eje, cuál es el punto fuerte, a qué se dedica.”</i>

<p><b>Concepto creativo</b></p>	<p><b>¿En qué se basaron para crear el concepto creativo plasmado en los folletos?</b></p>	<p><i>“Como te digo, básicamente el concepto es eso, es que esto es una tarea de todos, de cualquier persona que está allí y por eso justamente estos sujetos, estos personajes, no tienen rostro y son completamente anónimos.”</i></p>
<p><b>Medios de comunicación para informar sobre el Plan UCAB 20-20.</b></p>	<p><b>¿Qué medios de comunicación utilizan para informar sobre este Plan?</b></p> <p><b>¿Hasta el momento ustedes han dado toda la información genérica, para toda la comunidad ucabista?</b></p>	<p><i>“Hasta ahora, fundamentalmente ha sido a través de estos folletos.”</i></p> <p><i>“No, hasta ahora la información ha ido muy enfocada a quienes tienen injerencia real en esos ejes.”</i></p>
<p><b>Estrategias para motivar al personal sobre el Plan UCAB 20-20.</b></p>	<p><b>¿Qué estrategias utilizan para motivar al personal a que se informe sobre el Plan UCAB 20-20 (Específicamente el Director de Escuela)?</b></p> <p><b>Es decir, ¿hasta ahora han ido informándolos y manteniéndolos al tanto de lo que tienen que hacer y ahora es que comenzaría la implementación?</b></p>	<p><i>“Bueno, hasta ahora, entiendo (la verdad yo no he trabajado directamente con este aspecto), pero si entiendo y sé que lo ha hecho Gustavo, el primer paso ha sido trabajar directamente con el mentor, esa figura del mentor es clave porque es el responsable de ese eje.”</i></p> <p><i>“Sí, y digamos, eso debería ocurrir ahora en julio, se cierra ya, se planificó lo que se tenía que planificar, de cara a estos 7 años que quedan para llegar al 2020”.</i></p>

#### 4.6.4 Matriz Entrevista Estructurada

Tabla 5. Matriz de Entrevista a Expertos

CATEGORÍA	INDICADOR	DEIVY MÁRQUEZ, DIRECTOR DE ARTE DE PUBLICIS WORLDWIDE DE VENEZUELA	XIOMARA SÁNCHEZ, PROFESORA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA UCAB
Retos.	¿Cuáles serían los principales retos a los que nos enfrentamos?	<i>“En principio el problema más grande es captar la atención por parte del target.”</i>	<i>“La resistencia al Plan UCAB 20-20 en principio.”</i>
Fortalezas.	¿Cuáles serían las principales fortalezas a aprovechar para realizar esta Estrategia de Comunicación?	<i>“Mostrarle a cada Director que el tiempo dedicado a la institución y su trabajo bien implementado puede llegar lejos, de esta forma se logrará que ellos vean de manera diferente la capacitación que necesitan.”</i>	<i>“Tenemos que destacar los objetivos del Plan 20-20, ¿por qué? Porque si yo le transmito, si yo logro sentido de pertenencia con el Plan UCAB 20-20 en los Directores, yo estoy logrando que la parte más difícil de la cascada me acepte.”</i>
Target.	¿Nos estaríamos dirigiendo a los Directores de Escuela como audiencia principal o se podría identificar otro target involucrado?	<i>“Las dos cosas. Ya que aunque el target principal son los Directores de Escuela, también cabe destacar que si los profesores y estudiantes se involucran con esta nueva estrategia, todos en la institución estarán hablando el mismo idioma.”</i>	<i>“El target principal son los Directores, pero también están directamente involucrados los profesores y estudiantes. Es decir, toda la comunidad ucabista.”</i>
Medios.	¿Qué medios normalmente se utilizarían para esta audiencia, considerando que tienen un perfil tan particular?	<i>“Los medios directos donde ellos estén expuestos el tiempo suficiente para poder captar el mensaje.”</i>	<i>“Yo creo que aquí hay que ser muy creativo. En función de la conducta cotidiana que ellos tengan, se debe buscar cuál es el espacio más indicado para yo promover esta vinculación con el Plan 20-20.”</i>

#### ***4.7 Unidad de Análisis***

La unidad de análisis que corresponde al presente estudio y mediante la cual se hizo posible la creación de una Propuesta de Estrategia de Comunicación Interna que permitió informar e involucrar a los Directores de Escuela con El Plan UCAB 20-20, es el Director de Escuelas

**Unidad de Análisis 1:** en total, Trece (13) Directores de Escuela de la Universidad Católica Andrés Bello, sede Montalbán, de los cuales se obtuvo información concerniente al Plan UCAB 20-20. Esta población estuvo conformada específicamente por las Escuelas de: Administración y Contaduría, Derecho, Economía, Ciencias Sociales, Psicología, Comunicación Social, Educación, Filosofía, Letras, Ingeniería Civil, Ingeniería Industrial, Ingeniería en Telecomunicaciones e Ingeniería Informática.

**Unidad de Análisis 2:** en total, tres expertos en la creación, planificación y ejecución del Plan UCAB 20-20. Los entrevistados fueron: Padre José Virtuoso, Rector de la UCAB; Gustavo García, Director de Planificación del Plan UCAB 20-20 y Reinaldo Hernández, Coordinador de Diseño y Multimedia en la Dirección de Comunicaciones.

**Unidad de Análisis 3:** en total, dos expertos en comunicación organizacional y creatividad. Los entrevistados fueron: Deivy Márquez, Director de Arte de Publicis

Worldwide de Venezuela y Xiomara Sánchez, Profesora de Comunicación Organizacional de la UCAB.

#### ***4.8 Población***

La población objeto de estudio estuvo constituida por los trece (13) Directores de Escuela que conforman la estructura académica de la Universidad Católica Andrés Bello. Sede Montalbán. Estas trece Escuelas fueron señaladas en el párrafo anterior.

#### ***4.9 Técnica e Instrumento de Recolección de Información***

Las técnicas que se utilizaron en la presente investigación para la recolección de información fueron: la revisión documental, la observación, las entrevistas y la encuesta. Se mantuvo la observación informal a través de todo el proceso de investigación por parte de las autoras y un intenso proceso de revisión documental sobretodo en las primeras etapas de la investigación.

Se utilizó la encuesta, para ello se estructuró un cuestionario el cual se aplicó a la totalidad de la población objeto de la investigación, es decir, a los trece Directores de Escuela de la UCAB. Sede Montalbán.

Para mayor información sobre otros aspectos importantes de esta investigación, se recurrió también a la utilización de *entrevistas estructuradas*. Se

entrevistaron a las siguientes personas:

1. Padre José Virtuoso, Rector de la Universidad Católica Andrés Bello. Por su parte, esta guía de entrevista constó de 13 preguntas abiertas, con la finalidad de obtener información por parte de un experto en el Plan UCAB 20-20, y además para obtener lineamientos clave para la creación de la Propuesta Estratégica.
2. Reinaldo Hernández, Coordinador de Diseño y Multimedia en la Dirección de Comunicaciones. Esta guía de entrevista constó de 5 preguntas abiertas, realizadas con la intención de conocer los lineamientos gráficos específicos utilizados por la Universidad para informar sobre el Plan UCAB 20-20; y a su vez para obtener información valiosa a considerar en la Propuesta Estratégica que se realizó.
3. Deivy Márquez, Director de Arte de Publicis Worldwide de Venezuela. Esta guía de entrevista contó de 4 preguntas abiertas, con el objetivo de conocer su opinión comunicacional con respecto a la Estrategia de Comunicación Interna a realizar.
4. Xiomara Sánchez, Profesora de Comunicación Organizacional de la UCAB. La guía de entrevista utilizada constó de 4 preguntas abiertas, realizadas con el fin de obtener la opinión de esta experta en la materia.

5. Además, se aplicó una *entrevista no estructurada* a Gustavo García, Director de Planificación del Plan UCAB 20-20. Esta entrevista se realizó con la finalidad de obtener información detallada y específica sobre la planificación del Plan UCAB 20-20.

#### ***4.9.1 Diseño de los Instrumentos de Recolección de Información***

***Cuestionario:*** este instrumento de recolección de información constó de 29 preguntas, 4 abiertas y 25 cerradas, con la finalidad de recabar información sobre el perfil académico de los Directores de Escuela de la Universidad Católica Andrés Bello y su nivel de conocimiento sobre el Plan UCAB 20-20.

De acuerdo con Olga Dragnic (2006), señala que una encuesta es:

Una técnica de investigación que se aplica a una determinada población, a través de un cuestionario, para recabar datos e informaciones, o bien para determinar y medir sus opiniones, creencias, actitudes, etc. La encuesta más general es el censo, por cuanto abarca la totalidad de las personas de una población, lo que en el lenguaje de las encuestas se denomina el universo. Todas las demás investigaciones de este tipo trabajan sobre la base de las muestras, es decir, una parte mínima pero representativa del universo, seleccionada de acuerdo con diversas técnicas desarrolladas con ese fin. (p. 92).

***Guía de Entrevista:*** este instrumento se elaboró para las entrevistas estructuradas. Una para cada uno de los entrevistados. El Rector de la Universidad, El Director de Planificación del Plan UCAB 20-20, el Coordinador de Diseño y

Multimedia de la Dirección de Comunicaciones; El Director de Arte de Publicis y la Profesora de Comunicaciones Organizacionales de la UCAB.

La técnica de entrevista es aquella en donde “el investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger información, y la otra es fuente de esas informaciones.” (Sabino 1992, p. 154).

Continuando en el mismo orden de ideas, Kerlinger et al. (2002), explica que la entrevista que corresponde al tipo *estructurada*, está caracterizada por ser rígidamente estandarizada, donde se plantean preguntas iguales a cada entrevistado.

Por otra parte, la entrevista *no estructurada o informal*, según Arias (2006): “Es la entrevista donde no se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente, sin embargo, se orienta por unos objetivos preestablecidos.” (p. 74).

#### **4.10 Validación**

La validación del instrumento destinado a la recolección de datos, la encuesta, fue confirmada por Luisa Angellucci, Doctora en metodología de la Escuela de Psicología de la UCAB; por el Licenciado Luis Ernesto Blanco, Director de Comunicación de la Universidad Católica Andrés Bello; por la Doctora en metodología de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, Esther Ordaz y por la

Doctora en metodología de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre Yolanda de Mirabal.

Por otra parte, la validación de las diferentes entrevistas estructuradas y de la entrevista libre, fueron confirmadas por Eugenia Csoban Profesora de Metodología de la Universidad Católica Andrés Bello; por la Doctora en metodología de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, Esther Ordaz y por el Licenciado Francisco Coello, profesor de metodología en la Escuela de Ciencias Sociales de la UCAB.

# **CAPÍTULO V**

## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

El presente capítulo comprende el análisis y la interpretación de los datos obtenidos a través de una encuesta que se aplicó a los Directores de Escuela de esta casa de estudio. El universo de esta investigación es de trece (13) Directores de Escuela de la UCAB.

Una vez recolectados los datos se inició el proceso de tabulación, clasificación y organización de los mismos. Se utilizó el programa *SPSS STATISTICS*. Los datos fueron organizados en tablas y gráficos, los cuales se van a presentar a continuación.

En primer lugar, se muestra toda la información relativa a la situación académico-administrativa de los Directores de Escuela tomando en cuenta una serie de variables inherentes a dicha situación, y en segundo lugar, se presentan los datos relacionados con el análisis de la situación actual de los Directores de Escuela sobre el nivel de conocimiento que tienen sobre el Plan UCAB 20-20.

### **5.1 Caracterizar el Perfil Académico de los Directores de Escuela de la Universidad Católica Andrés Bello**

El punto de mayor relevancia de nuestra temática de estudio en este capítulo, es hacer un diagnóstico de las estrategias de comunicación interna que los Directores de Escuela están utilizando actualmente para informarse e involucrarse con los contenidos del Plan UCAB 20-20. Sin embargo, se ha considerado indispensable también, recabar información acerca del perfil académico de los Directores en ejercicio; lo cual permitirá percibir la realidad y tener más y mejor información para la Propuesta que posteriormente se formulará en el próximo capítulo.

A continuación, se presentarán los datos correspondientes a este punto expuestos en forma de gráficos y tablas.

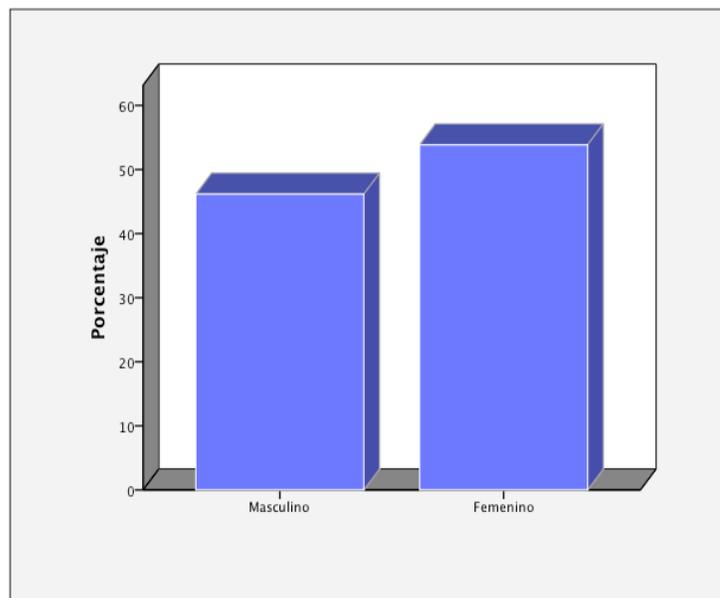
De acuerdo a la información suministrada por la población encuestada respecto a cuál es su profesión, los resultados arrojados muestran que cada uno de los Directores poseen una profesión que concuerda con el cargo en ejercicio como Director de Escuela de la Universidad Católica Andrés Bello. Dado que la profesión concuerda con la Dirección de Escuela en la que ejerce sus funciones el Director, se infiere que el desenvolvimiento y la realización de sus labores se llevarán a cabo con eficiencia en cada una de las Escuelas que conforman la Universidad, puesto que el Director posee mayor conocimiento del perfil de egresado y del nivel académico exigido en la UCAB.

Tabla 6. *Relación absoluta y porcentual de los Directores de Escuela de la UCAB.*

*Sede Montalbán. Clasificados por género. Año 2013.*

GÉNERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino.	06	46,2
Femenino.	07	53,8
TOTAL	13	100,0

Fuente: Datos recopilados por las autoras.



*Figura 2. Género*

Como puede apreciarse existe poca diferencia porcentual de acuerdo al género masculino (46,2%) y femenino (53,8%). Por los datos que arrojó este gráfico parece no haber discriminación de género en esta institución.

Tabla 7. *Relación absoluta y porcentual de los Directores de Escuela de la UCAB. Sede Montalbán. Clasificados según el lugar donde obtuvieron su título universitario.*

*Año 2013.*

DÓNDE OBTUVIERON SU TÍTULO UNIVERSITARIO		
UNIVERSITARIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En la UCAB.	11	84,6
En otra Universidad del país.	02	15,4
En una Universidad en el extranjero.	00	00
TOTAL	13	100,0

Fuente: Datos recopilados por las autoras.

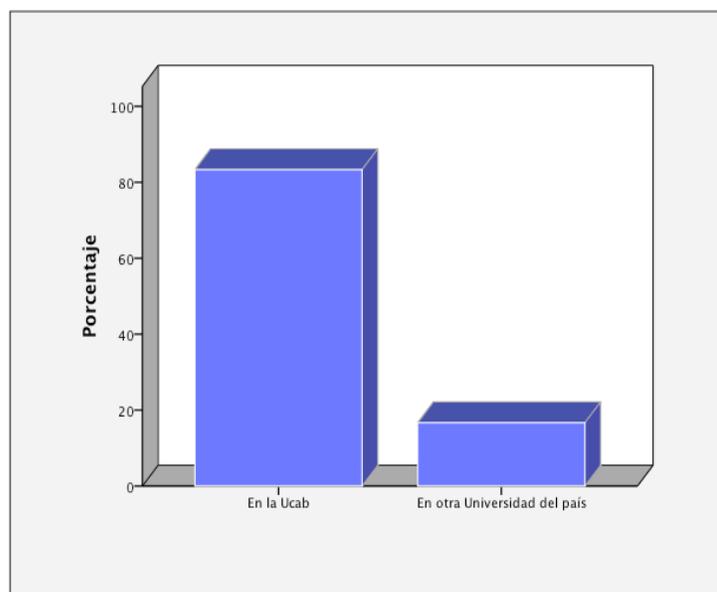


Figura 3. *Dónde obtuvieron su título universitario*

Se infiere que la situación reflejada en estos datos es típica de una Universidad privada; donde un alto porcentaje del personal proviene de sus propias aulas.

En este caso, más del 80 por ciento de los Directores de Escuela son egresados de la propia Universidad y solo el 15,4 por ciento de otra casa de estudio. Por último, no se reportó ningún docente graduado en el extranjero.

Tabla 8. *Relación absoluta y porcentual de los Directores de Escuela de la UCAB.*

*Sede Montalbán. Clasificados según los años de servicio que tienen en la Universidad. Año 2013.*

AÑOS DE SERVICIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de dos años.	00	0,0
De 5 a 10 años.	01	7,7
De 11 a 16 años.	07	53,8
Más de 16 años.	05	38,5
TOTAL	13	100,0

Fuente: Datos recopilados por las autoras.

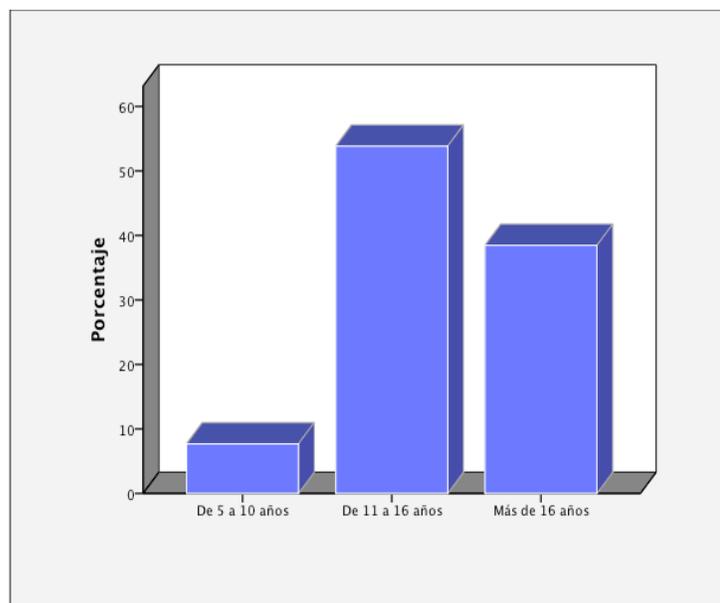


Figura 4. Años de servicio

Los datos de la tabla (8) demuestran que para llegar a ser Director de Escuela, se precisa cierta permanencia en la institución, es decir, años de servicios que le

garanticen conocimientos y experiencia acerca del funcionamiento en general de la Universidad.

Como puede apreciarse el 53,8 por ciento de los Directores de Escuela están en la categoría de los 11 a 16 años de servicio y el 38,5 por ciento tiene más de 16 años en la institución. Solo un Director se encuentra en la categoría de 5 a 10 años de servicio.

Tabla 9. *Relación absoluta y porcentual de los Directores de Escuela de la UCAB. Sede Montalbán. De acuerdo a los años que tienen desempeñándose como Director. Año 2013.*

AÑOS DESEMPEÑÁNDOSE COMO DIRECTOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 2 años.	08	61,5
De 3 a 5 años.	01	7,7
De 6 a 8 años.	01	7,7
Más de 8 años.	03	23,1
TOTAL	13	100,0

Fuente: Datos recopilados por las autoras.

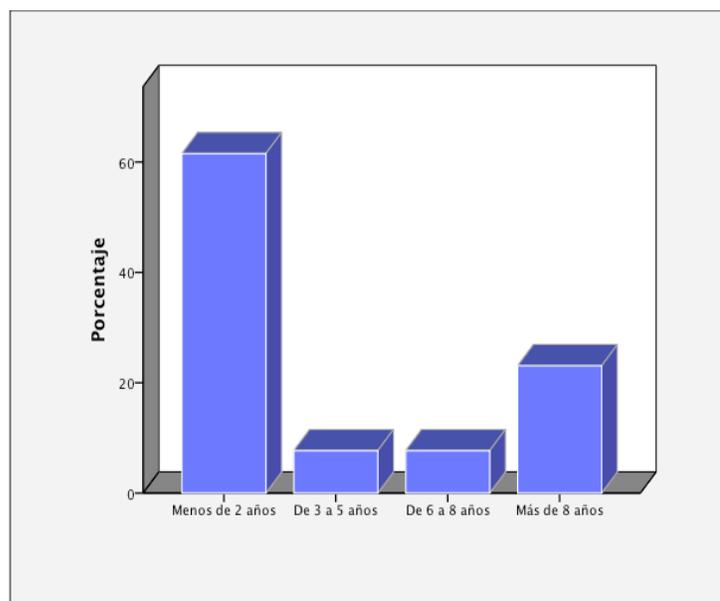


Figura 5. Años desempeñándose como Director

La información que suministra la presente tabla (9), es relevante para el diagnóstico de la situación actual y para la propuesta que se pretende presentar con relación a la Estrategia de Comunicación Interna para los Directores.

Se dice que es relevante porque un porcentaje significativo de los Directores de Escuela, el (61,5%), tienen menos de dos años desempeñándose en ese cargo, por lo que se presume que han tenido poco tiempo ejerciendo sus atribuciones como Director de Escuela.

Tabla 10. *Relación absoluta y porcentual de los Directores de Escuela de la UCAB. Sede Montalbán. Clasificados según si ha ejercido funciones de dirección en otras áreas dentro o fuera de la Universidad. Año 2013.*

DESEMPEÑO DE CARGOS DE DIRECCIÓN EN OTRAS ÁREAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Varias veces.	06	46,1
Pocas veces.	02	15,4
Es la primera vez.	05	38,5
TOTAL	13	100,0

Fuente: Datos recopilados por las autoras.

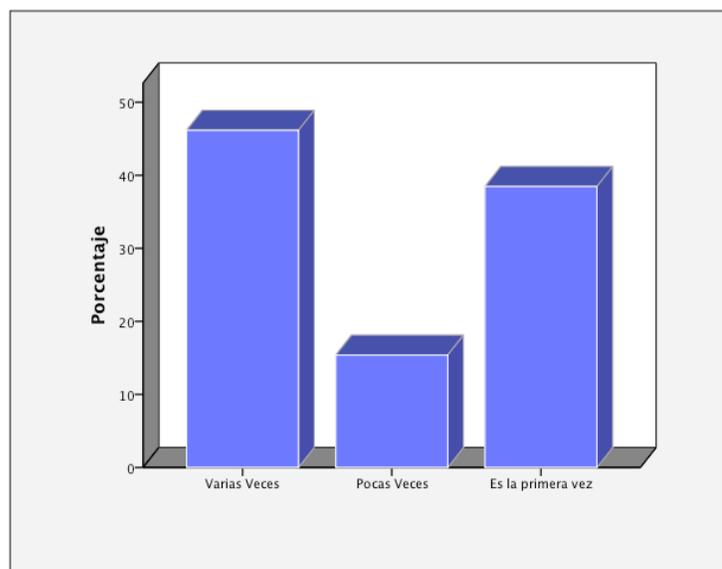


Figura 6. Desempeño de cargos de dirección en otras áreas

Los datos contentivos de esta tabla están relacionados con la tabla anterior. El 46,1 por ciento de los Directores ha ejercido funciones de dirección varias veces. Esta

situación llama la atención porque en la tabla anterior (tabla 9) el 61,5 por ciento tiene menos de 2 años en su cargo por lo que se presume que tiene poca experiencia como Director de Escuela. Estas consideraciones se tomarán en cuenta a la hora de presentar la propuesta estratégica en el capítulo V.

Es importante destacar también que una cifra significativa de Directores está ejerciendo por primera vez funciones directivas (38,5%).

Tabla 11. *Relación absoluta y porcentual de los Directores de Escuela de la UCAB.*

*Sede Montalbán. Según el nivel en el escalafón universitario. Año 2013.*

ESCALAFÓN		
UNIVERSITARIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Instructor.	00	0,0
Asistente.	04	30,8
Agregado.	07	53,8
Asociado.	01	7,7
Titular.	01	7,7
TOTAL	13	100,0

Fuente: Datos recopilados por las autoras.

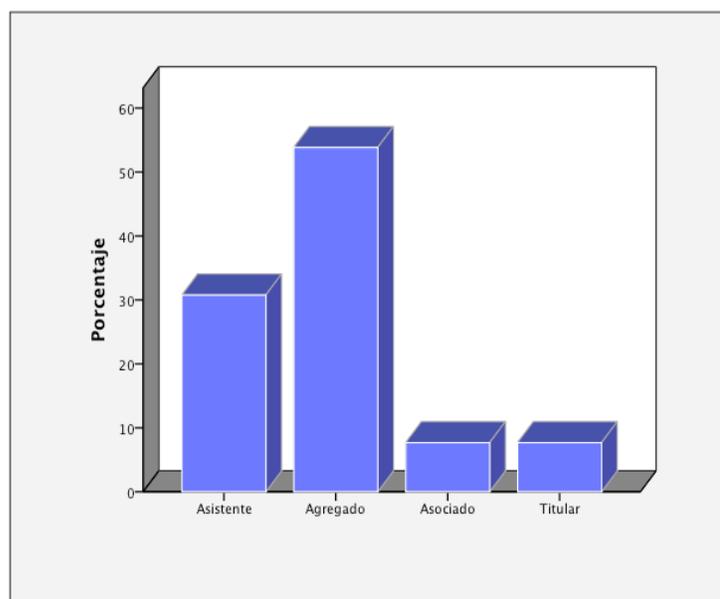


Figura 7. Escalafón universitario

En la tabla (11) se aprecia que el 30,8 por ciento de los Directores es Asistente. La mayor concentración es en la categoría de Agregado (53,8%) y las categorías de Asociado y Titular son poco significativas (ambas con el 7,7%).

Esta distribución de datos refleja que a pesar de que la mayoría de los Directores tienen menos de dos años ejerciendo su cargo como Director de Escuela (tabla 9), por el contrario, poseen por lo menos 10 años de ejercicio como docentes en la Universidad, ya que para ascender deben cumplir con varios años de servicio en cada escalafón.

Tabla 12. *Relación absoluta y porcentual de los Directores de Escuela de la UCAB. Sede Montalbán. Clasificados según el tipo de postgrado que han realizado. Año 2013.*

TIPOS DE POSTGRADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Especialidad.	03	23,1
Maestría.	05	38,5
Doctorado.	04	30,8
Postdoctoral.	01	7,7
TOTAL	13	100,0

Fuente: Datos recopilados por las autoras.

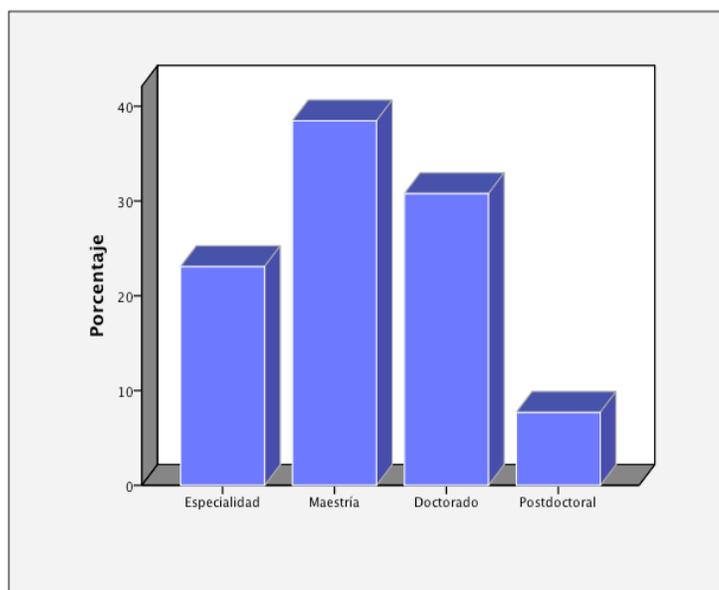


Figura 8. Tipos de Postgrados

Los niveles de postgrados entre los Directores incluidos en el estudio se aprecia equitativamente distribuidos entre las tres primeras alternativas, es decir,

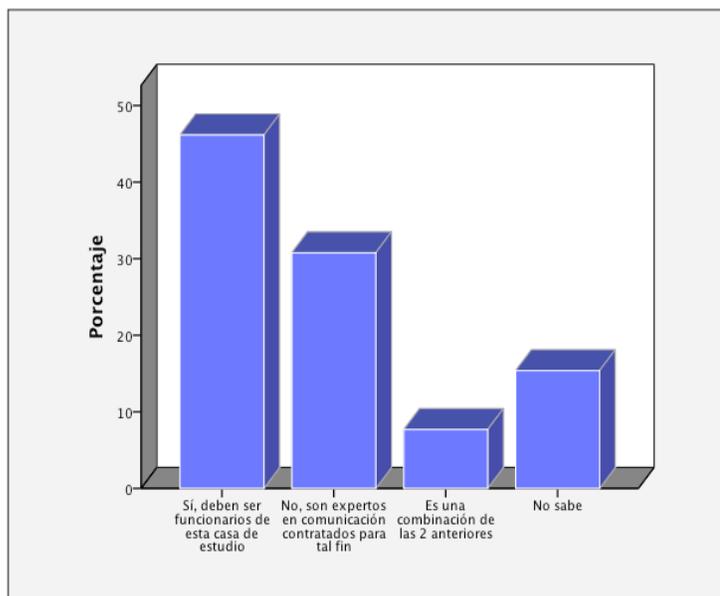
Especialidad, Maestría y Doctorado con los porcentajes de 23,1; 38,5 y 30,8 por ciento respectivamente. Se destaca un caso con Postdoctorado. En definitiva el 100 por ciento de la población estudiada ha cursado estudios de postgrados.

Es una situación académica que puede favorecer la implementación de adecuadas Estrategia de Comunicación Interna para la comunicación con los docentes adscritos a dicha dependencia.

Tabla 13. *Relación absoluta y porcentual de los Directores de Escuela de la UCAB. Sede Montalbán. Según las exigencias para participar en la elaboración del Plan UCAB 20-20. Año 2013.*

EXIGENCIAS PARA PARTICIPAR EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN UCAB 20-20	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí, deben ser funcionarios de esta casa de estudio.	06	46,2
No, son expertos en planificación contratados para tal fin.	04	30,8
Es una combinación de las 2 anteriores.	01	7,7
No sabe.	02	15,4
TOTAL	13	100,0

Fuente: Datos recopilados por las autoras



*Figura 9.* Exigencias para participar en la elaboración del Plan UCAB 20-20

La tabla (13) expone las condiciones para integrar el equipo que elabora el Plan UCAB 20-20. El 46,2 por ciento de los Directores informaron que deben ser funcionarios de esta institución; mientras que el 30,8 por ciento manifestó que son expertos en planificación contratados para tal fin. Dos de los Directores (15,4%), manifestaron no saber acerca de las exigencias.

Toda la información analizada en cada una de estas tablas será tomada en cuenta para efectos de la propuesta relativa a las Estrategias de Comunicación Interna para ser utilizadas por los Directores de Escuela.

Tabla 14. *Relación absoluta y porcentual de los Directores de Escuela de la UCAB. Sede Montalbán. De acuerdo a la valoración que el Plan UCAB 20-20 le da a la investigación. Año 2013.*

VALORACIÓN QUE LE DA EL PLAN UCAB 20-20 A LA INVESTIGACIÓN.	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Le da gran importancia.	09	69,2
Le da mediana importancia.	04	30,8
Le da poca importancia.	00	0,0
TOTAL	13	100,0

Fuente: Datos recopilados por las autoras.

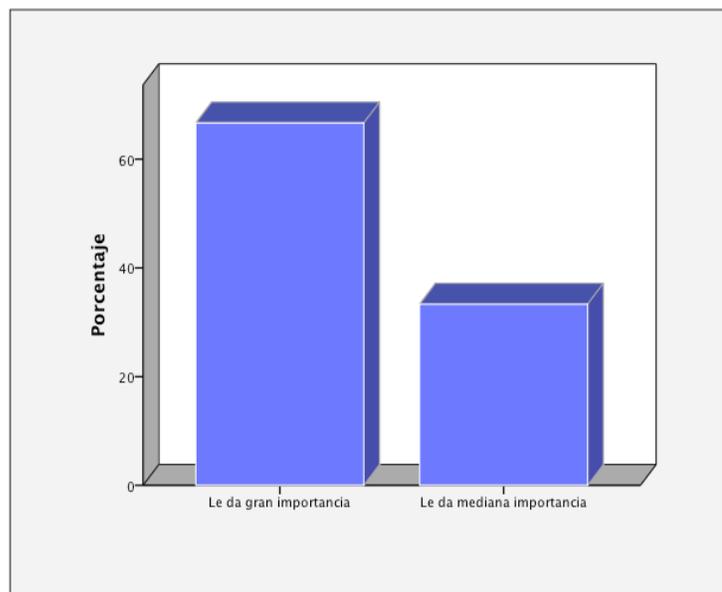


Figura 10. Valoración que le da el Plan UCAB 20-20 a la investigación

El 69,2 por ciento de los Directores opina que el plan UCAB 20-20 le da una gran importancia a la investigación. Esta opinión es coherente con el documento constitutivo del Plan UCAB 20-20 en su eje de Excelencia Académica cuando especifica:

Incrementar la relevancia de la investigación en la universidad y elevar los niveles de productividad científica y tecnológica, mediante el desarrollo de actividades y productos de investigación de alta calidad e impacto que, complementados por actividades de docencia y extensión garantizan su crecimiento y contribuyan a la solución de los problemas fundamentales del país con un enfoque global. (p. 2).

Tabla 15. *Relación absoluta y porcentual de los Directores de Escuela de la UCAB.*

*Sede Montalbán. De acuerdo al tiempo de dedicación de sus docentes a la investigación. Año 2013.*

DEDICACIÓN DE LOS DOCENTES A LA INVESTIGACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Un ¼ de tiempo.	01	7,7
Tiempo convencional.	05	38,5
Poco tiempo.	01	7,7
Muy poco tiempo.	02	15,4
No sabe.	04	30,8
TOTAL	13	100,0

Fuente: Datos recopilados por las autoras.

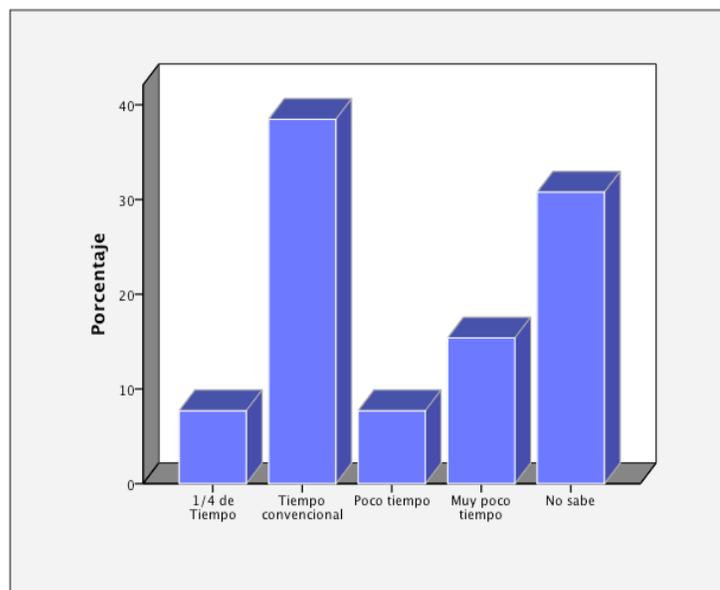


Figura 11. Dedicación de los docentes a la investigación

Las cifras de la tabla (15) dibujan un escenario diferente al reflejado en la

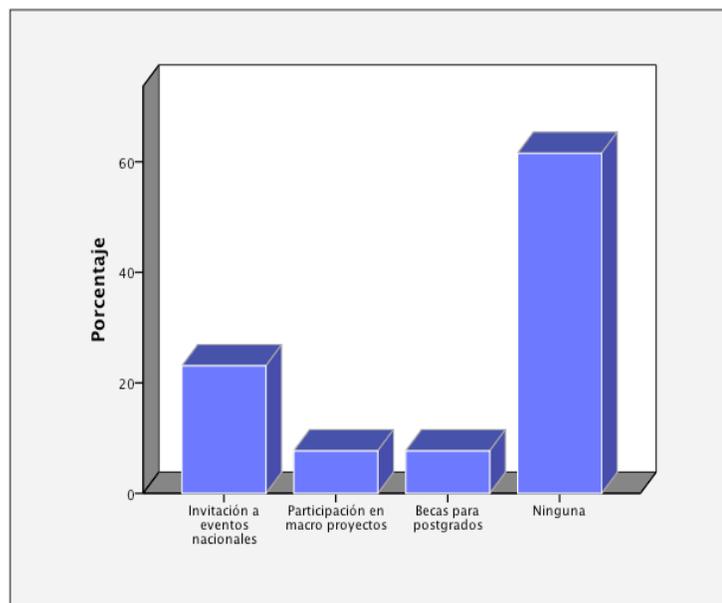
tabla anterior con relación a la investigación. Cuando se pregunta a los Directores sobre la dedicación de los docentes a la investigación, el 38,5 por ciento responde que dedica un tiempo convencional. Otro porcentaje (30,8%) responde que no sabe cuánto tiempo le dedican los profesores a la investigación. Por último, el 7,7 por ciento le dedica poco tiempo y el 15,4 por ciento le dedica muy poco tiempo.

Podría decirse que no es un eje que se fomenta o se incentiva sistemáticamente a través de las Direcciones de Escuela. De alguna manera, esta situación podría considerarse como puntual al momento de elaborar la Propuesta de Estrategia de Comunicación Interna.

Tabla 16. *Relación absoluta y porcentual del tipo de incentivos a la investigación que la Dirección de Escuela ofrece a los docentes de la UCAB. Sede Montalbán. Año 2013.*

TIPOS DE INCENTIVOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Beneficios económicos.	00	0,0
Obsequios.	00	0,0
Invitación a eventos nacionales.	03	23,1
Invitación a eventos internacionales.	00	0,0
Becas para realizar postgrados.	01	7,7
Participación en macro proyectos.	01	7,7
Ninguna.	08	61,5
TOTAL	13	100,0

Fuente: Datos recopilados por las autoras.



*Figura 12.* Tipos de incentivos

Al preguntarle a los Directores cuáles son los incentivos a la investigación que la Dirección de Escuela ofrece a los docentes de la UCAB, el 61,5 por ciento responde que la Dirección de Escuela no ofrece ningún tipo de estímulo.

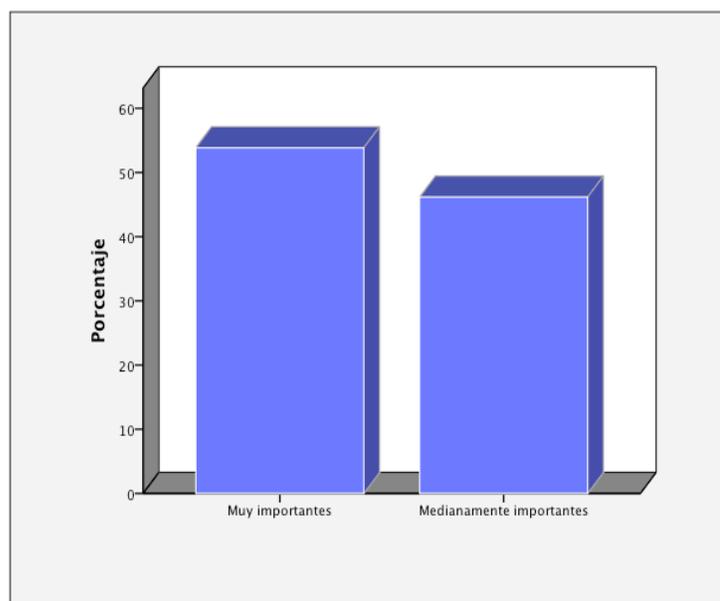
Esta situación llama la atención, pues la investigación es señalada en el Eje de Excelencia Académica como una de las áreas prioritarias a fomentar no solo dentro de las actividades académicas regulares de la Universidad, sino también en los Centros e Institutos de Investigación Científica. Las otras respuestas arrojan cifras mucho menos significativas, el 23,1 por ciento respondió que ofrece como estímulo a la investigación la invitación a eventos nacionales y el 7,7 por ciento manifestó que ofrece becas de postgrado y participación en macro proyectos.

Tabla 17. *Relación absoluta y porcentual de la opinión que tienen los Directores de Escuela con relación a la importancia que le da el Plan UCAB 20-20 a la extensión.*

*UCAB. Sede Montalbán. Año 2013.*

IMPORTANCIA QUE LE DA EL PLAN UCAB 20-20 A LAS ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy importantes.	07	53,8
Medianamente importantes.	06	46,2
No les da mucha importancia.	00	0,0
TOTAL	13	100,0

Fuente: Datos recopilados por las autoras.



*Figura 13. Importancia que le da el Plan UCAB 20-20 a las actividades de extensión universitaria*

La tabla (17) está relacionada con la importancia que el Plan UCAB 20-20 le

da a las actividades de extensión.

Los datos reflejan un escenario bastante homogéneo concentrado en las dos primeras alternativas. Para el 53,8 por ciento de los Directores la extensión es una actividad académica muy importante y para el 46,2 por ciento es medianamente importante. Al respecto el documento original del Plan UCAB 20-20 considera que la extensión puede:

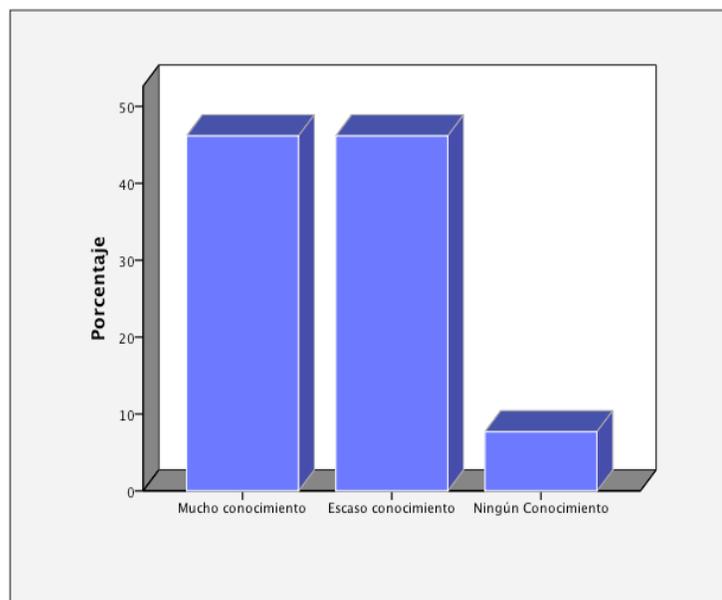
Ofrecer soluciones a organizaciones públicas y privadas en los ámbitos nacional e internacional, mediante la prestación de servicios de asesoría y consultoría que complementen las tradicionales actividades de investigación y docencia y que generen ingresos complementarios para la universidad y su cuerpo docente y de investigación. (p. 2).

**5.2. Analizar el Nivel de Conocimiento que tienen los Directores de Escuela sobre el Plan UCAB 20-20**

Tabla 18. *Relación absoluta y porcentual de los Directores de Escuela de la UCAB según el nivel de conocimiento que tienen del Plan UCAB 2007-2011. UCAB. Sede Montalbán. Año 2013.*

NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS DIRECTORES SOBRE EL PLAN UCAB 2007-2011		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho conocimiento.	06	46,2
Escaso conocimiento.	06	46,2
Ningún conocimiento.	01	7,7
TOTAL	13	100,0

Fuente: Datos recopilados por las autoras.



*Figura 14.* Nivel de conocimiento de los Directores sobre el Plan UCAB 2007-2011

A pesar de que el propósito fundamental de la presente investigación se centra en el Plan UCAB 20-20, se intenta recabar alguna información acerca del conocimiento que tienen los Directores del Plan anterior (UCAB 2007-2001).

En la tabla (18) se aprecia que el 46,2 por ciento de los Directores, respondió que tenían escaso conocimiento de dicho Plan. Igual porcentaje respondió que tenían mucho conocimiento.

Este último porcentaje es significativo para las autoras de esta investigación ya que se puede inferir que a mayor manejo de planes anteriores se podría aportar mayores conocimientos y experiencias a planes posteriores. Finalmente, un porcentaje poco significativo declaró que no tenía ningún conocimiento.

Tabla 19. *Relación absoluta y porcentual de los Directores de Escuela de la UCAB según el nivel de conocimiento que tienen del Plan UCAB 20-20. UCAB. Sede Montalbán. Año 2013.*

CONOCIMIENTO DEL PLAN UCAB 20-20	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho conocimiento.	06	46,2
Mediano conocimiento.	07	53,8
Poco conocimiento.	00	0,0
Muy poco conocimiento.	00	0,0
TOTAL	13	100,0

Fuente: Datos recopilados por las autoras.

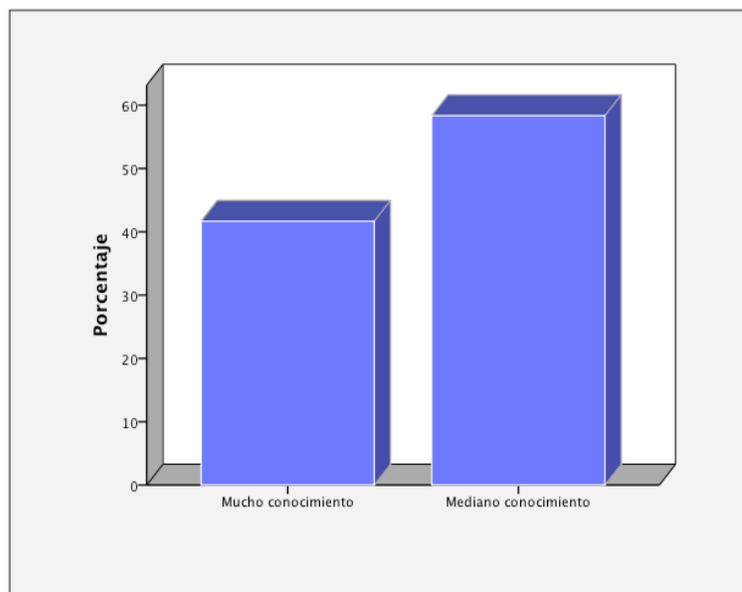


Figura 15. Conocimiento del Plan UCAB 20-20

En la tabla (19) se logra apreciar que el 46,2 por ciento de los Directores de Escuela poseen mucho conocimiento del Plan UCAB 20-20. Mientras que el 53,8 por ciento de los Directores poseen mediano conocimiento de dicho Plan.

Tales cifras demuestran que hay una cantidad importante de Directores que poseen mucho conocimiento sobre el Plan UCAB 20-20, es decir, tienen dominio del plan, lo manejan, lo conocen y están suficientemente informados sobre el mismo. Sin embargo, la mayoría de la población (53,8%), declaró tener mediano conocimiento. Se presume que un porcentaje significativo de Directores no posee el conocimiento suficiente y contundente del plan en cuestión, es decir, posee información pero no se encuentra suficientemente instruido sobre los lineamientos y objetivos planteados en el Plan UCAB 20-20.

Tabla 20. *Relación absoluta y porcentual de los Directores de Escuela de la UCAB según los avances del Plan UCAB 20-20 con relación al Plan anterior. UCAB. Sede Montalbán. Año 2013.*

AVANCES DEL PLAN UCAB 20-20 CON RELACIÓN AL PLAN ANTERIOR		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mayor participación del personal directivo.	04	30,8
Mayor participación del personal docente.	01	7,7
Incorporación de otras áreas importantes.	07	53,8
No sabe.	01	7,7
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Datos recopilados por las autoras.

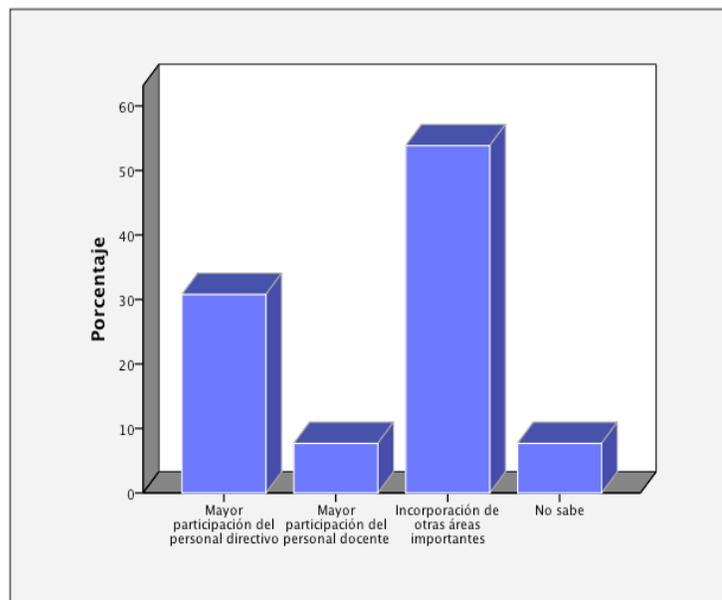


Figura 16. Avances del Plan UCAB 20-20 con relación al Plan anterior

Las cifras de la presente tabla representan los avances del plan UCAB 20-20 en relación con el plan anterior. El 53,8 por ciento de los Directores hizo referencia a que el Plan UCAB 20-20 incorporó otras áreas importantes, lo cual puede considerarse favorable, debido al inminente proceso de globalización que está sucediendo a nivel mundial como producto de los acelerados avances científicos y tecnológicos. Se entiende que la incorporación de estas áreas en el Plan representan una actualización permanente de actividades académicas de la Universidad.

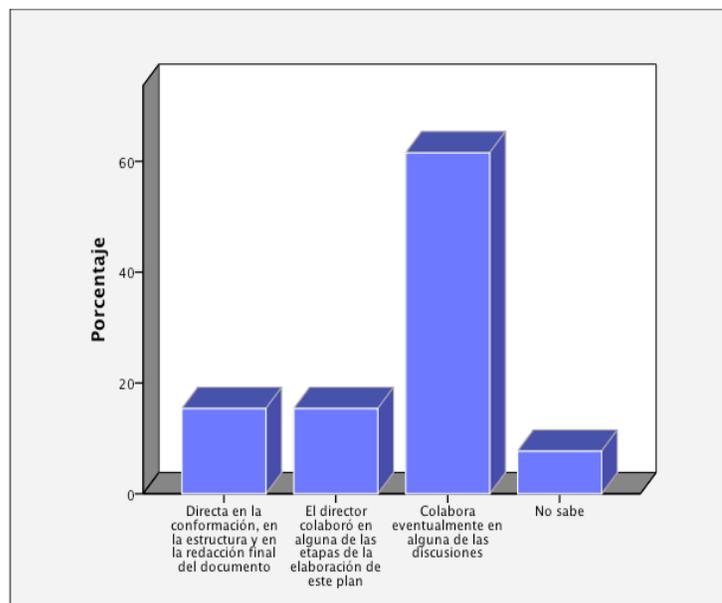
Otro avance del Plan UCAB 20-20 en relación con el Plan anterior, es que el 30,8 por ciento puntualizó que en este Plan hay una mayor participación del personal Directivo. Esto puede significar una ventaja dentro de un escenario de éxito total del Plan, debido a la importancia del cargo de Director dentro de la estructura jerárquica organizativa de la Universidad.

Este replanteamiento del Plan UCAB 20-20 relacionado con la inclusión de nuevas áreas y con el incremento de la participación del personal Directivo podría ser un elemento de justificación para hacer una Propuesta de Estrategia de Comunicación Interna a los Directores de Escuela.

Tabla 21. *Relación absoluta y porcentual de la participación de los Directores de Escuela en la planificación del Plan UCAB 20-20. UCAB. Sede Montalbán. Año 2013.*

PARTICIPACIÓN DE LOS DIRECTORES DE ESCUELA EN LA PLANIFICACIÓN DEL PLAN UCAB 20-20		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Directa en la conformación, en la estructuración y en la redacción final del documento.	02	15,4
El Director colaboró en alguna de las etapas de la elaboración de este plan.	02	15,4
Colabora eventualmente en algunas de las discusiones.	08	61,5
No sabe.	01	7,7
No respondió.	00	0,0
TOTAL	13	100,0

Fuente: Datos recopilados por las autoras.



*Figura 17.* Participación de los Directores de Escuela en la planificación del Plan UCAB 20-20

Debido a los datos arrojados en este gráfico, se entiende que la participación de los Directores en la elaboración del Plan UCAB 20-20 fue poco significativa. Porcentualmente la situación es la siguiente: el 61,5 por ciento colaboró eventualmente en alguna discusión al respecto y el 15,4 por ciento respondió que colaboró en alguna de las etapas de la elaboración del Plan. Dos (2) Directores informaron haber participado en su conformación, estructura y redacción final.

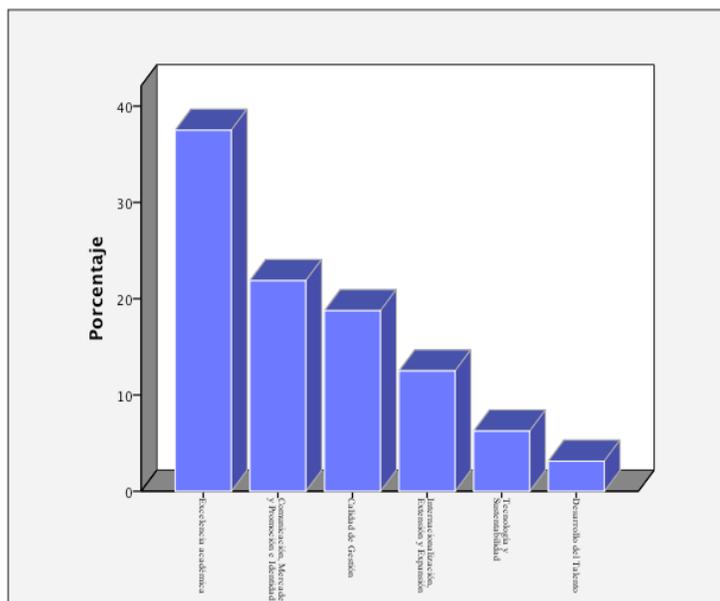
El hecho de que la mayoría de los Directores de Escuela colaborará eventualmente en algunas de las discusiones del Plan UCAB 20-20, de alguna manera puede reflejar y explicar el mediano conocimiento que poseen con respecto al Plan en cuestión (tabla 19).

Tabla 22. *Relación absoluta y porcentual de la opinión de los Directores de Escuela en relación a los ejes prioritarios del Plan UCAB 20-20. UCAB. Sede Montalbán.*

*Año 2013.*

OPINIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelencia académica	12	92,3
Comunicación, Mercadeo y Promoción e Identidad	07	53,8
Calidad de Gestión	06	46,1
Internacionalización, Extensión y Expansión	04	30,7
Tecnología y Sustentabilidad	02	15,3
Desarrollo del Talento	01	7,6

Fuente: Datos recopilados por las autoras.



*Figura 18. Opinión*

En el Cuestionario, esta pregunta fue estructura de forma abierta pero, para efectos de este análisis se presentó en forma de tabla y gráfico. Los Directores de Escuela tuvieron la oportunidad de seleccionar más de una opción dependiendo de la importancia que tenga el eje para cada uno de ellos.

En páginas anteriores se han señalado los 10 ejes del Plan UCAB 20-20. Ellos son: Excelencia Académica, Extensión, Tecnología, Comunicación Mercadeo y Promoción, Calidad de Gestión, Internacionalización, Desarrollo del talento, Sustentabilidad, Identidad y Expansión.

Según la distribución porcentual de la tabla 17, casi la totalidad de los Directores 92,3 por ciento opina que el eje prioritario es el de Excelencia Académica.

Las autoras presumen que para los Directores de Escuela este eje posee gran importancia debido; por una parte, a la conexión que existe entre su labor y su desenvolvimiento profesional y académico; por otra, porque de alguna manera la Excelencia Académica podría garantizar el logro de los objetivos en los otros ejes.

En segundo lugar, el 53,8 por ciento de los Directores consideró que los ejes prioritarios eran Comunicación, Mercadeo y Promoción e Identidad.

En cuanto al eje de Calidad de Gestión, el 46,1 por ciento de los Directores lo consideraron prioritario. Las otras respuestas arrojan cifras menos significativas: los ejes de Internacionalización, Extensión y Expansión fueron considerados prioritarios por solo el 30,7 de los Directores de Escuela.

Asimismo, los ejes de Tecnología y Sustentabilidad fueron considerados por el 15,3 por ciento de los Directores, mientras que el eje del Desarrollo del Talento fue considerado por un solo Director, o sea, el 7,6 por ciento. Estas cifras no son menos relevantes debido a que ningún eje carece de importancia según la opinión de los Directores de Escuela.

Tabla 23. *Relación absoluta y porcentual de la opinión de los Directores de Escuela con respecto al logro de los objetivos si se cumplen los lineamientos del Plan UCAB*

20-20. Sede Montalbán. Año 2013.

OPINIÓN DE LOS DIRECTORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente seguro que se lograrían los objetivos.	07	53,8
Se lograrían en parte los objetivos.	06	46,2
No creo que influiría en el logro de los objetivos de la Universidad.	00	0,0
TOTAL	13	100,0

Fuente: Datos recopilados por las autoras.

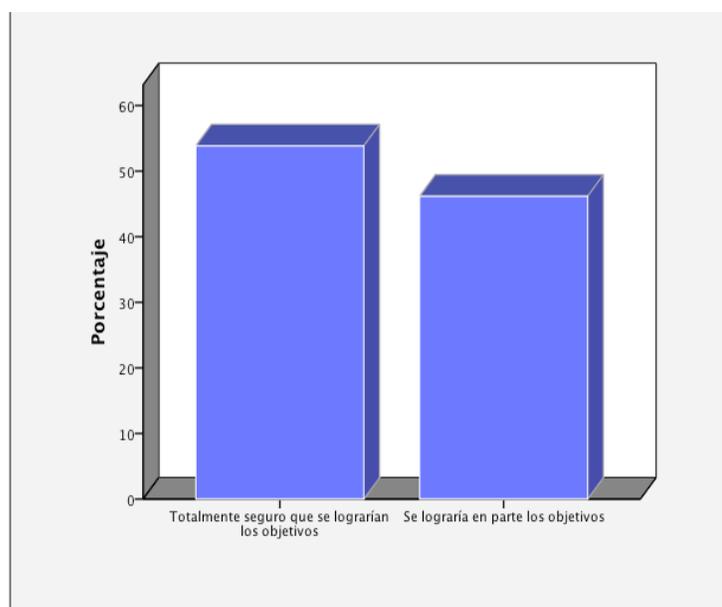


Figura 19. Opinión de los Directores

A través de los objetivos plateados en el Plan UCAB 20-20, la Universidad condensa su sistema de gestión estratégica para enfrentar el desafío del avance de las sociedades. En la presente tabla se aprecia que el 53,8 por ciento de los Directores responden que están totalmente seguros que si los lineamientos del Plan se cumplen, la Universidad puede lograr sus objetivos y el 46,2 por ciento responde que los lograría parcialmente.

Al respecto, en la presentación de este Plan, la Universidad en su portal Web apunta lo siguiente:

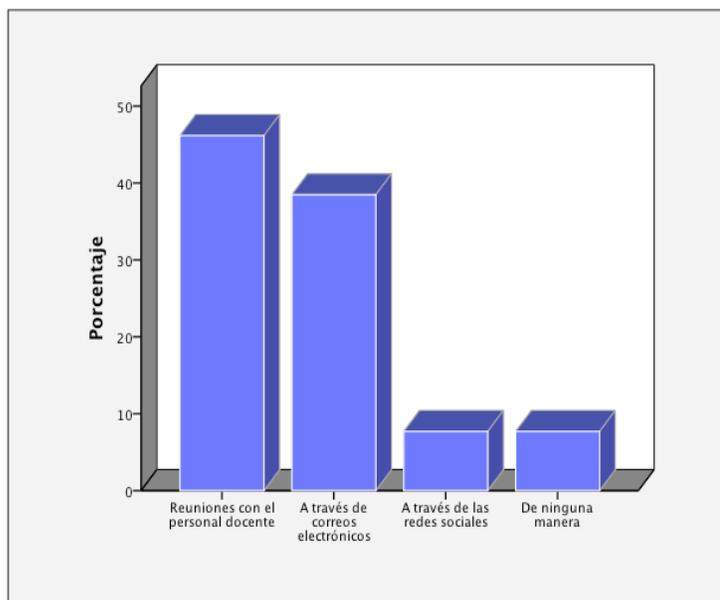
Se trata de una iniciativa para desarrollar en la UCAB un sistema de gestión estratégica. Esto es, desarrollar un plan de trabajo hasta el 2020 y definir los mecanismos para llegar allí: que todos sepamos a dónde vamos y cómo vamos. Significa una oportunidad para alinearnos y organizarnos, en función del momento estratégico en el que nos encontramos. (p. 2).

Tabla 24. *Relación absoluta y porcentual de los medios utilizados por los Directores de Escuela para transmitir a sus docentes los contenidos del Plan UCAB 20-20.*

*UCAB. Sede Montalbán. Año 2013.*

MEDIOS UTILIZADOS POR LOS DIRECTORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A través de circulares.	00	0,0
Reuniones con el personal docente.	06	46,2
A través de correos electrónicos.	05	38,5
Vía telefónica.	00	0,0
A través de videos informativos.	00	0,0
A través de las redes sociales.	01	7,7
De ninguna manera.	01	7,7
TOTAL	13	100,0

Fuente: Datos recopilados por las autoras.



*Figura 20. Medios utilizados por los Directores*

En la presente situación se mostraron seis (6) alternativas relacionadas con los medios a través de los cuales el Director hace llegar los contenidos del Plan a sus docentes. El 46,2 por ciento apuntó que lo hace a través de reuniones con el personal docente y el 38,5 por ciento lo realiza a través del correo electrónico.

A las autoras de la presente investigación les llama la atención estas dos modalidades; ambas son significativas para el momento de la realización de dicha investigación. La primera, se asume que es altamente tradicional y la segunda, definitivamente moderna, mas no de punta.

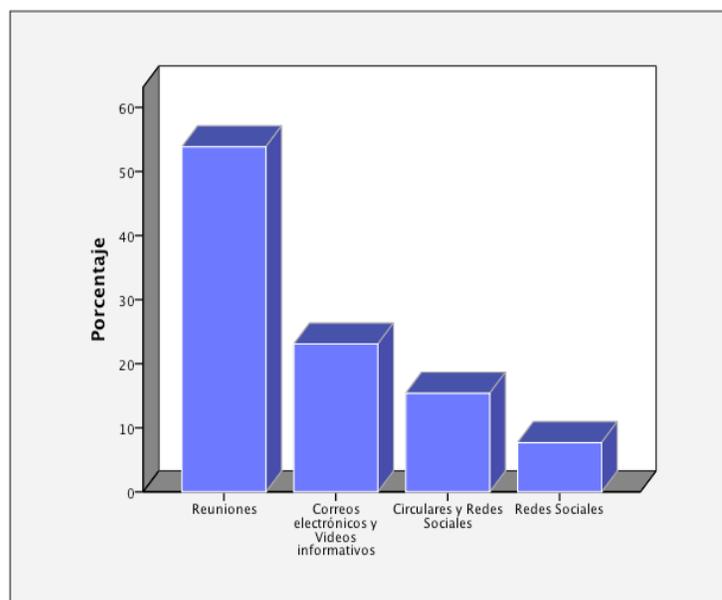
Una propuesta sobre Estrategias de Comunicación Interna estaría caracterizada por la variabilidad y la pertinencia a la temática y al contexto.

Tabla 25. *Relación absoluta y porcentual de la opinión de los Directores de Escuela sobre el medio más efectivo para comunicar los objetivos del Plan UCAB 20-20.*

*UCAB. Sede Montalbán. Año 2013.*

MEDIOS MÁS EFECTIVOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Reuniones.	07	53,8
Correos electrónicos y Videos informativos.	03	23,1
Circulares y Redes Sociales.	02	15,4
Redes Sociales.	01	7,7
TOTAL	13	100,0

Fuente: Datos recopilados por las autoras.



*Figura 21. Medios más efectivos*

La tabla anterior (24) y la presente (25) se complementan, ya que ambas tratan el mismo tópico: la tabla 24 informa sobre los “medios utilizados” y la tabla 25 sobre los medios “más efectivos”.

Como puede apreciarse el 53,8 por ciento de los Directores de Escuela opinan que el medio más efectivo para comunicar los objetivos del Plan UCAB 20-20 son las reuniones. Sin embargo, también expresaron que a pesar de considerarlo idóneo, no, disponen del tiempo suficiente.

El 23,1 por ciento de los Directores opinaron que el medio más efectivo para lograr los objetivos del Plan son los correos electrónicos y los videos informativos. En cuanto a las circulares y redes sociales, se obtuvo una consideración menos

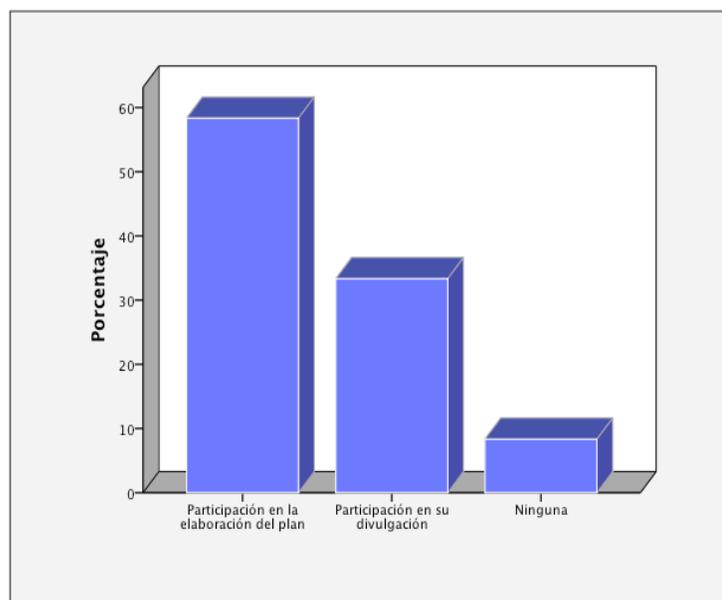
significativa ya que solo dos Directores opinaron a favor de estas dos opciones (15,4%). Un solo Director consideró a las redes sociales importantes para comunicar los objetivos (7,7).

Los resultados arrojados con respecto a esta pregunta son fundamentales y de vital importancia a la hora de realizar la Propuesta de Estrategia de Comunicación que se presentará posteriormente.

Tabla 26. *Relación absoluta y porcentual de la motivación utilizada por los Directores de Escuela para que el personal docente se identifique con el Plan UCAB 20-20. UCAB. Sede Montalbán. Año 2013.*

MOTIVACIÓN DE LOS DIRECTORES DE ESCUELA PARA QUE LOS DOCENTES SE IDENTIFIQUEN CON EL PLAN UCAB 20-20	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Participación en la elaboración del Plan.	08	61,5
Participación en su divulgación.	04	30,8
Certificados de reconocimiento por su colaboración en el Plan.	00	0,0
Bonificación.	00	0,0
Ninguna.	01	7,7
TOTAL	13	100,0

Fuente: Datos recopilados por las autoras.



*Figura 22.* Motivación de los Directores de Escuela para que los docentes se identifiquen con el Plan UCAB 20-20

La situación que se intenta reflejar en la tabla (26) es la motivación que utiliza el Director para que el personal docente se identifique con los fines y objetivos del Plan UCAB 20-20. En primer lugar, el 61,5 por ciento de los Directores considera que la participación en la elaboración del Plan es un estímulo para que los docentes se identifiquen con los fines y objetivos del mismo.

Esta consideración podría implicar que los docentes deberían estar involucrados en la elaboración del Plan desde sus primeras etapas y no comenzar en sus etapas posteriores de desarrollo o ejecución.

En segundo lugar, pero no menos importante, los Directores consideran que la participación en la divulgación del Plan (30,8 %) es una motivación para que los

docentes se identifiquen con los fines y objetivos del Plan UCAB 20-20.

Hablar de divulgación, conduce a una de las metas que se plantea el Plan UCAB 20-20 a lo largo de su ejecución.

Tabla 27. *Relación absoluta y porcentual de acuerdo a la dependencia que define las estrategias de comunicación interna utilizadas por los Directores para transmitir el Plan UCAB 20-20. UCAB. Sede Montalbán. año 2013.*

DEPENDENCIA QUE DEFINE LAS ESTRATEGIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
El Rectorado.	02	15,4
La Directiva del Plan UCAB 20-20.	02	15,4
La Dirección de la Escuela.	09	69,2
TOTAL	13	100,0

Fuente: Datos recopilados por las autoras.

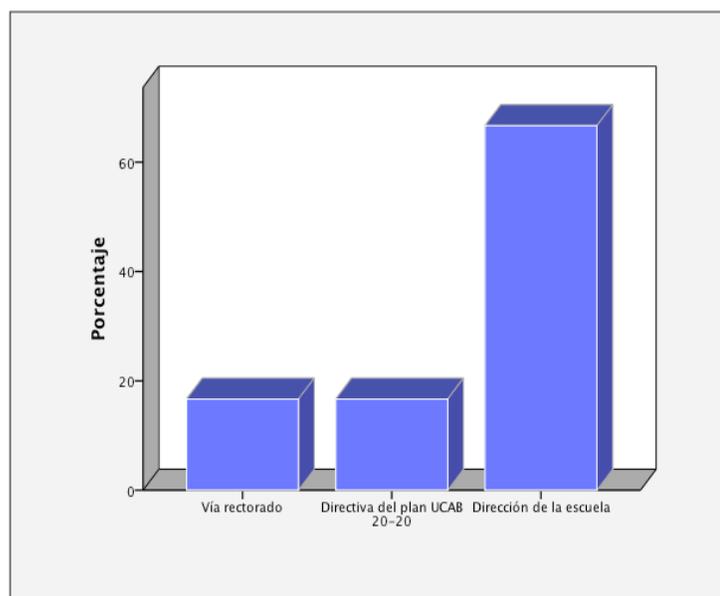


Figura 23. Dependencia que define las estrategias

La mayoría de los Directores coinciden en que las decisiones con relación a las Estrategia de Comunicación Interna de las Direcciones de Escuela emergen de sus propias dependencias.

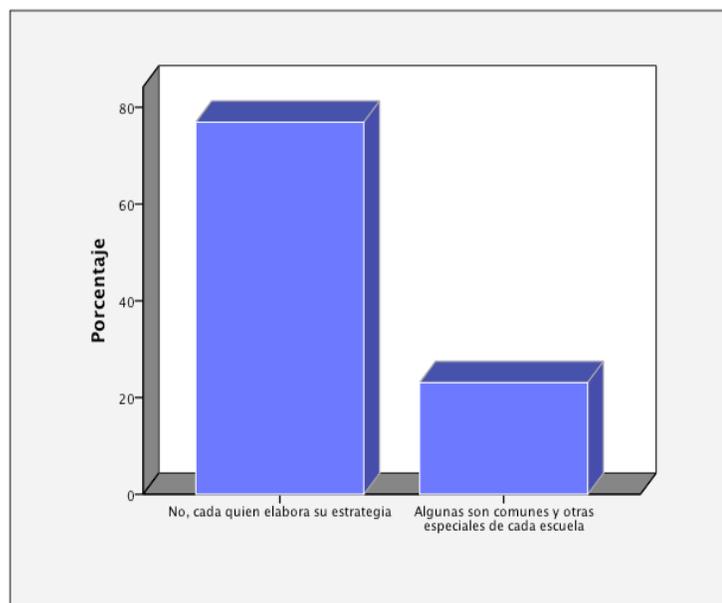
Un grupo de Directores el 15,4 por ciento manifestaron que las decisiones sobre las estrategias de comunicación provenían del Rectorado. Otro grupo, el 15,4 por ciento, comunicaron que las Estrategias son definidas por la Directiva del Plan UCAB 20-20.

La situación que se presenta llama la atención debido a que las respuestas obtenidas fueron diversas y se podría asumir que el target no posee conocimientos claros sobre cuál es la dependencia que define las Estrategias de Comunicación Interna del Plan UCAB 20-20.

Tabla 28. *Relación absoluta y porcentual de los Directores de Escuela de la UCAB. Sede Montalbán. Clasificados de acuerdo a si las estrategias de comunicación interna son comunes para todas las escuelas. Año 2013.*

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA COMUNES PARA TODAS LAS ESCUELAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí, son comunes.	00	0,0
No, cada quien elabora su estrategia.	10	76,9
Algunas son comunes y otras son especiales de cada escuela.	03	23,1
TOTAL	13	100,0

Fuente: Datos recopilados por las autoras.



*Figura 24.* Estrategias de comunicación interna comunes para todas las escuelas

En la tabla (28) se aprecia que un porcentaje significativo (76,9%) de los Directores informaron que no todas las Estrategias de Comunicación Interna son comunes para las diferentes Escuelas que conforman a la Universidad Católica Andrés Bello.

Un porcentaje menos significativo (23,1%) respondió que por el contrario algunas de las Estrategias de Comunicación Interna son comunes y otras son especiales de cada Escuela.

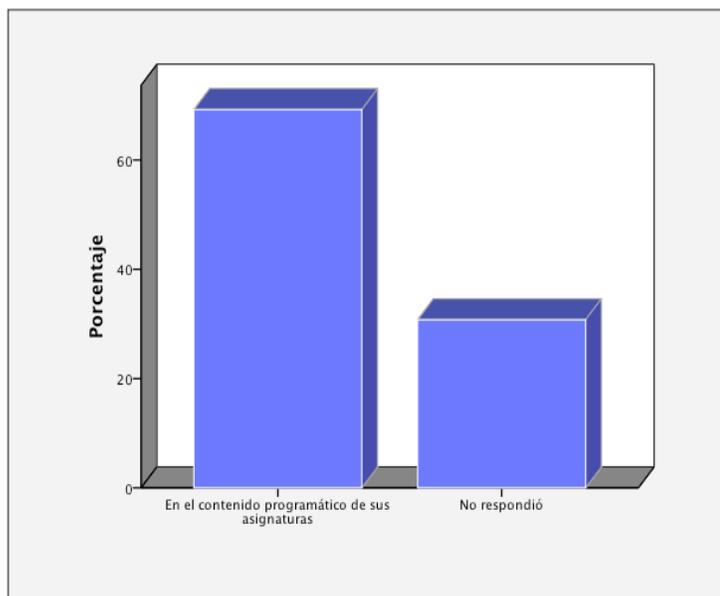
Dados los resultados obtenidos y en concordancia con lo expresado en la tabla 27, se podría considerar que algunas Estrategias de Comunicación Interna deberían

ser comunes para todas las Escuelas y otras deberían ser específicas de acuerdo a las necesidades comunicacionales presentes en cada Dirección.

Tabla 29. *Relación absoluta y porcentual de los Directores de Escuela de la UCAB. Sede Montalbán. Clasificados de acuerdo a como perciben los lineamientos del Plan UCAB 20-20. Año 2013.*

PERCEPCIÓN DE LOS DIRECTORES DE ESCUELA SOBRE EL PLAN UCAB 20-20	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En el contenido pragmático de sus asignaturas.	09	69,2
En sus proyectos de investigación.	00	0,0
En sus actividades de expansión.	00	0,0
No respondió.	04	30,8
TOTAL	13	100,0

Fuente: Datos recopilados por las autoras.



*Figura 25.* Percepción de los Directores de Escuela sobre el Plan UCAB 20-20

En la tabla (29) se aprecia que la respuesta de los Directores de Escuela fue que el 69,2 por ciento de los profesores están poniendo en práctica los lineamientos del Plan UCAB 20-20 a través de los contenidos programáticos de sus asignaturas. Mientras que el 30,8 por ciento de los Directores optó por no responder a dicha pregunta.

Estos resultados demuestran que una parte importante de los Directores de Escuela se han encargado de que sus profesores conozcan el Plan UCAB 20-20 y lo incluyan en el contenido pragmático de sus asignaturas. Sin embargo, se puede inferir que hasta el momento de la realización de la encuesta, el 30,8 por ciento de los Directores no comunicó a sus profesores el Plan referido anteriormente.

### **5.3 Análisis de entrevista realizada al Padre José Virtuoso, Rector de la UCAB**

El presente análisis corresponde a una entrevista estructurada, realizada al Rector José Virtuoso, con la finalidad de identificar los lineamientos fundamentales para considerar a la hora de realizar la Propuesta Estratégica de Comunicación Interna, dirigida a los Directores de Escuela de la UCAB.

Con la realización de esta entrevista se intenta corroborar y comparar la información suministrada por los 13 Directores de Escuela, con la información obtenida por parte de una de las figuras más importantes de la Universidad y colaborador fundamental del Plan UCAB 20-20, como lo es el Rector de la institución. En este sentido, se tocaron tópicos relacionados con la naturaleza del Plan UCAB 20-20 con el fin de presentar posteriormente una propuesta de estrategias de comunicación Interna efectiva que permita informar y motivar al target sobre el Plan en cuestión.

En primer lugar, para el Rector es importante el Plan UCAB 20-20 debido a que el mismo fue un Plan creado para orientar a la Universidad hacia el futuro de manera exitosa. Esta consideración expresada, concuerda con la opinión que tienen los Directores acerca de este Plan, ya que consideran que si se cumplen los lineamientos propuestos, la Universidad podrá lograr los objetivos planteados en cuanto a calidad y eficiencia.

En segundo lugar, se corrobora la información suministrada por los Directores cuando se les preguntó cuáles son los avances que tiene el Plan UCAB 20-20 con relación al Plan estratégico 2007-2011, ya que tanto el Rector como la población estudiada consideran que el Plan UCAB 20-20 fue más inclusivo. Es decir, intentó abarcar todas las áreas del quehacer universitario.

Por otra parte, es importante señalar que el Rector de la Universidad afirma en la entrevista otorgada que la Universidad tiene un plan general de acción para la ejecución y desarrollo del Plan UCAB 20-20, pero este a su vez puede ser adaptado en cada Dirección de la Universidad de acuerdo a las necesidades de las mismas.

En tercer lugar, el hecho de que esta figura representativa señale que los Directivos se encuentran en proceso de conocer y asimilar este Plan, guarda relación con las respuestas obtenidas en las encuestas anteriormente presentadas, ya que la mayoría de los Directores de Escuela dicen tener un mediano conocimiento con respecto a este sistema de gestión estratégica propuesto por la Universidad.

En cuarto lugar, el Rector con su opinión confirma la importancia que tienen los Directores de Escuela en la ejecución y desarrollo de este Plan. Es por ello, que surge la necesidad de realizar una Propuesta Estratégica de Comunicación creada especialmente para ellos, con el fin de que los mismos manejen los contenidos del Plan y puedan incluirlo en su planificación.

En su entrevista el Rector consideró relevante el tema de la Excelencia Académica y su repercusión en todo el desarrollo y éxito del Plan. Por otra parte, el éxito en cada una de las etapas se irá evaluando de acuerdo al logro de los objetivos propuestos en dicho Plan.

Asimismo, el Rector destaca la importancia de los Directores como voceros y ejecutores del Plan, ya que ellos representan piezas fundamentales en la estructura jerárquica organizativa de toda la institución ya que tienen una gran responsabilidad en todo lo que es la gestión académica de profesores, alumnos y empleados.

Finalmente, toda la información suministrada por el Rector será utilizada a la hora de la creación de la Propuesta Estratégica, ya que la misma pretende unir la opinión e información rectoral con la de los Directores de Escuela, para así realizar piezas comunicacionales efectivas que logren los lineamientos establecidos en el Plan UCAB 20-20.

#### **5.4 Análisis de Entrevista realizada a Gustavo García, Director de Planificación del Plan UCAB 20-20**

A continuación se señalarán algunos temas relevantes de la entrevista realizada a Gustavo García, Director de Planificación de la UCAB y encargado de la Planificación del Plan UCAB 20-20.

En la entrevista realizada al Director de Planificación del Plan UCAB 20-20 se pudo apreciar que existe un gran proceso de planificación para el desarrollo y ejecución del Plan, el cual progresivamente se ha ido elaborando desde hace un año y medio aproximadamente. Esta elaboración finaliza en Julio para posteriormente dar cabida a todo un sistema de gestión estratégica que pretende nivelar a la Universidad con todos los avances que se han dado como consecuencia del proceso de globalización.

La complejidad del Plan viene dada por la complejidad misma de la Universidad, esto debido a que la UCAB tiene una población estudiantil bastante significativa y que cuenta, además, con varias sedes a nivel nacional.

Por otra parte, el entrevistado hizo hincapié en la importancia que tienen los ejes de acción estratégica y que pretende ejecutar el Plan UCAB 20-20 con miras a lograr los objetivos planteados a futuro. Hizo especial énfasis en la importancia que tiene la planificación estratégica en este tipo de proyectos.

Asimismo, el Director en Planificación, destaca el valor de implementar un plan de seguimiento para todos los involucrados en el Plan UCAB 20-20, esta importancia viene dada por la necesidad de poder medir cuantitativamente los avances que ha tenido el Plan. Esta acotación parece muy acertada ya que se entiende que para que todo plan se lleve a cabo con éxito es necesario llevarle un seguimiento.

Asimismo, el Director Gustavo García recalca que la estructura del Plan estratégico está regida por un plan desarrollado y concretado con indicadores anuales de gestión, que intentan medir el alcance y la implementación del mismo, así como también su vinculación con el quehacer diario de cada profesor de la UCAB. En este sentido, se entiende que una de las principales metas que se desea alcanzar es que los profesores desarrollen los lineamientos de este Plan en sus actividades diarias y las incluyan en sus contenidos programáticos para que de esta modo se logre la transmisión efectiva de este Plan a toda la comunidad ucabista.

Por otra parte, la entrevista otorgada por el planificador Gustavo García se relaciona con la realizada al diseñador Reinaldo Hernández, en ambas se confirma que hasta el momento de la realización de este trabajo de grado, el principal medio de transmisión para informar sobre el Plan UCAB 20-20 son los folletos informativos, ya que de esta manera aseguran que las personas involucradas lograrán conocer y entender el plan.

Otro de los aspectos a resaltar de esta conversación son los diferentes medios que ya tiene planificado el departamento de Planificación y Comunicación del Plan. Tales medios pretenden involucrar a todas las figuras representativas de la UCAB (Mentores de cada eje, Decanos, entre otros), por lo que se infiere que este proyecto intenta ser bastante inclusivo e intenta abarcar todas las áreas para no ser solamente un plan, sino un sistema de gestión estratégico conformado por un conjunto de elementos que aseguren la ejecución y los logros que se desean alcanzar con esta estrategia.

Como última acotación por parte del entrevistado, se puede destacar la importancia de mostrar los logros y avances obtenidos a través de vías de acceso público para que todo el capital humano de la UCAB pueda tener vinculación con esta iniciativa.

### **5.5 Análisis de Entrevista realizada a Reinaldo Hernández, Coordinador de Diseño y Multimedia en la Dirección de Comunicaciones de la UCAB**

De la entrevista realizada al Coordinador de diseño se puede interpretar que los encargados de llevar a cabo la ejecución gráfica de los folletos informativos del Plan UCAB 20-20 intentan plasmar en cada una de las piezas, la información de dicho Plan de una manera estética, agradable y entendible para todo el capital humano que integra la Universidad.

Asimismo, según palabras expresadas por el Diseñador se intenta que esta información contenida en los folletos pueda ser interpretada por el público en general, que lo considera de vital importancia para que la UCAB logre los objetivos planteados para un futuro que persigue la excelencia y el compromiso con el país, con la sociedad y sobretodo, que busca perfeccionar la educación en Venezuela.

Por otra parte, se intenta transmitir mediante una diagramación sencilla, un mensaje completo que permita captar la atención e informe a los empleados de la UCAB sobre este Plan, el cual es sumamente complejo debido a todas las áreas en el que está involucrado. Es importante señalar que la intencionalidad de los colores utilizados en los folletos es debido a la capacidad que tienen los mismos de comunicar. El color actúa en este caso como un elemento que contextualiza, como un elemento clave en todo el proceso de comunicación.

A través de la utilización de objetos inanimados se pretende hacer atractiva la idea de que este Plan es inclusivo y que cualquier persona que pertenezca a la comunidad ucabista sienta que puede estar involucrado en el desarrollo y la ejecución de este trabajo. Cada uno de los elementos comunicacionales presentes en los folletos, posee una íntima relación con el eje que se desea transmitir, desarrollar y ejecutar. En definitiva, los elementos de los folletos informativos implican la relación entre la esencia informativa del mismo y la similitud de la acción que se desea ejecutar con la implementación de esa actividad.

Igualmente, es importante acotar que lo plasmado en cada uno de los folletos intenta englobar la idea de la inclusión, que a propósito es señalada por el Rector de la UCAB como un elemento diferenciador de planes anteriores puestos en práctica en la UCAB, es decir, el Plan UCAB 20-20 en sus lineamientos y en su ejecución gráfica intenta transmitir la inserción global, el trabajo en equipo y el desarrollo de actividades que involucren a todo el capital humano de la Universidad.

Es de gran relevancia conocer que el medio mayormente utilizado para la difusión de este sistema de gestión estratégica según lo informado por este Diseñador es el folleto, ya que el mismo logra la incorporación de elementos de trabajo y actividades a realizar por los involucrados en el Plan UCAB 20-20. Otra de las herramientas utilizadas para la difusión de este Plan han sido directorios de trabajo, la revista Ucabista Magazine, Diálogos desde la Colmena y el Periódico de la UCAB.

Por otro lado, se observa que el departamento de Comunicación de la UCAB, está trabajando en la incorporación de áreas de promoción del proyecto. Esto llama la atención ya que esta Propuesta Estratégica de Comunicación Interna en parte pretende llamar la atención de los Directores, siendo estos de vital importancia en la Universidad debido a la responsabilidad que tienen de difundir este Plan en su Dirección de Escuela y a los profesores.

Por último, se puede concluir con la realización de esta entrevista, que si bien el Plan UCAB 20-20 ha sido transmitido a ciertos personales inherentes al desarrollo de dicho Plan, aún se encuentra en proceso de difusión para toda la Universidad en general. Lo antes mencionado es clave para ser tomado en cuenta a la hora de realizar esta Propuesta Estratégica de Comunicación Interna, ya que la misma desea informar e involucrar a los Directores de Escuela para que logren transmitir exitosamente este Plan a sus profesores y por consecuencia a los estudiantes.

## **5.6 Análisis de Entrevista realizada a Deivy Marquez, Director de Arte de Publicis Worldwide de Venezuela**

La información obtenida de la entrevista realizada al experto en Creatividad Deivy Márquez, señala que es de vital importancia llamar la atención del target a quien se dirige esta Estrategia de Comunicación Interna. Esta consideración viene dada debido a que estas personas tienen particularidades que hay que saber atacar para que el mensaje que se transmite llegue efectivamente. Por lo tanto, destacó que hay que ser lo más creativo posible a la hora de ejecutar las piezas gráficas, ya que sólo así, la información que será presentada logrará resaltar entre tanta información que reciben diariamente los Directores de Escuela.

La información suministrada por el entrevistado concuerda con la opinión de un segundo experto entrevistado, la Profesora de Comunicación Organizacional Xiomara Sánchez, quien expresa que se debe tener excesiva creatividad a la hora de elaborar las piezas dirigidas al target, toda vez que, estas están siendo dirigidas a personas que están siendo saturadas de información académica constantemente.

Entre otros de los planteamientos, destacaron las fortalezas de realización de este trabajo que percibe el creativo consultado. Entre ellas están: el tiempo que los Directores le dedican a las labores profesionales académicas en la institución y los beneficios que esto traería de ser implementado el trabajo correctamente. Los Directores de Escuela, al concientizar lo antes mencionado entenderían que se puede

llegar a alcanzar el éxito si se desarrollan adecuadamente las actividades planteadas.

Según la opinión obtenida se entiende que las principales audiencias que recibirán el mensaje transmitido en esta Estrategia de Comunicación Interna son los Directores de Escuela, pero, que a su vez si ellos están adecuadamente informados e involucrados con el plan en cuestión es muy probable que también lo estén los profesores y estudiantes de las diferentes Escuelas de la UCAB.

Finalmente, el Director de Arte señaló que los medios idóneos para la transmisión de esta estrategia son aquellos medios con los cuales los Directores de Escuela están en contacto diariamente. Para los expertos entrevistados, lo ideal es usar los medios tradicionales junto con medios alternativos para tener un mayor alcance de la audiencia y mejor efectividad en cuanto a la receptividad del mensaje. Los medios sugeridos a utilizar en esta estrategia fueron: las redes sociales; los medios impresos, como las revistas y los folletos; y por último el material P.O.P como una muestra de detalle útil para cualquier Director de Escuela.

### **5.7 Análisis de Entrevista realizada a Xiomara Sánchez, Profesora de Comunicación Organizacional de la UCAB**

La opinión dada por la profesora Xiomara Sánchez en la entrevista otorgada, permite entender que uno de los principales retos a los que se enfrentará esta estrategia, es a la resistencia de la implementación del Plan UCAB 20-20. El target al cual va dirigido la propuesta podría rechazar o resistirse al cambio debido a que se trata de un cambio radical en la estructura académica de la Universidad. Esta opinión es un aporte adicional a los obstáculos mencionados por el entrevistado anterior.

Otra de las consideraciones fundamentales expresadas por la profesora fue la necesidad de aumentar el nivel de involucramiento del Directivo con el Plan UCAB 20-20, para que de esta manera ellos no sientan que su trabajo debe realizarse únicamente por obligación. A la hora de la realización de la propuesta a presentar, es indispensable destacar esta opinión en cada una de las piezas, es decir, se debería mostrar al Director que su trabajo es profundo y directo para con este Plan, por lo que deben entender que con la adecuada implementación del mismo recibirán una gran recompensa profesional y personal.

De acuerdo a la opinión expresada por la experta entrevistada, uno de los aspectos que se podrían destacar en la propuesta es la meta que tiene la Universidad de subir de puesto en el *ranking* de Universidades a nivel mundial. De esta manera, se

podría lograr que el target capte la importancia de este proyecto y posteriormente lo ejecute en su quehacer diario.

Finalmente ambos entrevistados concuerdan y destacan la importancia de conocer el perfil del target en estudio, para así poder realizar una estrategia adecuada y adaptada a sus características particulares. De esta forma, en función de sus conductas y labores diarias, se lograría implementar una propuesta efectiva.

# **CAPÍTULO VI**

## **ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA**

Una vez desarrollado el análisis de la información suministrada tanto por los 13 Directores de Escuela, como por los expertos consultados, resulta indispensable establecer los lineamientos y herramientas de comunicación que serán utilizadas para el desarrollo de la Propuesta de Estrategia de Comunicación Interna que permita a los Directores de Escuela de la Universidad Católica Andrés Bello, informarse, involucrarse y motivarse con los contenidos del Plan UCAB 20-20.

Para la realización de la Propuesta se tomó en consideración los pasos referidos por Soler (1997), los cuales están expuestos en el capítulo II de esta investigación.

Cabe señalar que para efectos de este trabajo, solo se diseñará una Propuesta de Estrategia de Comunicación Interna, por consiguiente la acción de ejecutarla no será desarrollada en este trabajo de grado.

A continuación, se describen en detalle cada uno de los elementos a considerar para la creación de la Propuesta de Estrategia Comunicacional Interna.

### ***6.1 Análisis de la Situación***

A lo largo de su trayectoria la UCAB ha mantenido un compromiso con el futuro de la sociedad y el desarrollo de la educación en Venezuela. Una de las metas establecidas a largo plazo por esta institución es la de actualizar sus lineamientos estratégicos para que los mismos se encuentren orientados a competir dentro de un mercado cada vez más exigente y globalizado. Esta situación amerita una mayor preparación tanto en el ámbito académico como en todas las áreas que competen al desarrollo y preparación de un profesional integral egresado de la institución.

La Universidad Católica Andrés Bello elaboró el Plan UCAB 20-20 para estar en concordancia con los requerimientos de la sociedad y a su vez con los retos educativos planteados en la actualidad. El Plan UCAB 20-20 se encuentra conformado por diez (10) ejes que buscan abarcar todos los objetivos establecidos por la institución de manera que se lleve a cabo un sistema de gestión estratégica.

Con base en la información recabada en este trabajo de grado, se puede entender que el Plan UCAB 20-20 se encuentra en proceso de divulgación a toda la comunidad ucabista para que la misma se informe sobre tal Plan. Los Directores de cada una de las Escuelas que conforman la Universidad, son personajes fundamentales para lograr la transmisión efectiva de este Plan para los profesores, los estudiantes y la comunidad ucabista en general.

Los datos obtenidos por las encuestas y por las entrevistas realizadas en esta investigación, arrojaron indicadores y detalles precisos para lograr entender la situación de los Directores de Escuela sobre el nivel de conocimiento que poseen del Plan UCAB 20-20.

Asimismo, los Directores se encuentran medianamente informados sobre los contenidos que conforman este Plan. Por esta razón, se considera adecuada la utilización de diversos medios informativos que suplan estas necesidades.

Con relación a la información obtenida por parte de los expertos consultados, se puede señalar que el trabajo en equipo es importante para lograr adecuadamente la ejecución del Plan UCAB 20-20 y para cubrir las expectativas creadas por la Universidad con este Plan.

Otro de los puntos a destacar en esta situación, es la necesidad de que los Directores perciban este Plan como un sistema de gestión estratégica que busca beneficiar a toda la comunidad perteneciente a la institución.

Finalmente, en líneas generales se consideraron aspectos fundamentales que muestran la situación actual de la Universidad, así como también se citaron sus principales necesidades.

## 6.2 Diagnóstico

### 6.2.1 Análisis DOFA

A continuación se presenta la matriz de análisis DOFA:

Tabla 30. Matriz de análisis DOFA

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Plan UCAB 20-20 no cuenta con una estrategia de comunicación dirigida directamente a los Directores de Escuela, actores fundamentales en este Plan.</li> <li>2. Actualmente la transmisión de los contenidos del Plan están siendo destinados a los mentores de cada eje.</li> <li>3. Los Directores de Escuela se encuentran medianamente informados sobre los contenidos del Plan UCAB 20-20.</li> <li>4. Pocos Directores de Escuela participaron directamente en la creación de este Plan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Universidad cuenta con un equipo profesional altamente capacitado y comprometido con el Plan UCAB 20-20.</li> <li>2. El público objetivo se encuentra alineado con los objetivos del Plan.</li> <li>3. La UCAB se encuentra en un periodo de transformación.</li> <li>4. Creación de piezas creativas para lograr despertar el interés de los Directores de Escuela.</li> <li>5. Utilización de comunicaciones directas y personalizadas que se adapten a las necesidades del público objetivo.</li> </ol>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El target de esta propuesta está claramente definido, es reducido y de fácil acceso.</li> <li>2. El Plan aún se encuentra en proceso de difusión e implementación en la UCAB.</li> <li>3. Organigrama definido.</li> <li>4. Institución comprometida con la excelencia.</li> <li>5. Institución que posee larga trayectoria.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rechazo a la implementación del Plan UCAB 20-20.</li> <li>2. Falta de interés por parte de la Directiva del Plan para la implementación de esta Estrategia de Comunicación.</li> <li>3. El target objetivo, al tener gran cantidad de labores académicas y operativas, puede presentar desmotivación a la hora de adquirir un nuevo compromiso.</li> </ol>

	<p>4. Los Directores de Escuela manejan constantemente gran cantidad de información.</p> <p>5. Poco tiempo por parte del público meta para implementar el Plan UCAB 20-20.</p>
--	--

### ***6.3 Objetivos del Plan UCAB 20-20***

Generar una iniciativa para el desarrollo de un sistema de gestión estratégica. Es decir, crear un plan de trabajo hasta el 2020 que defina los mecanismos para lograr los objetivos planteados en este Plan.

#### ***6.3.1 Objetivo General de la Propuesta de Estrategia de Comunicación Interna***

Lograr que los Directores de Escuela de la Universidad Católica Andrés Bello se informen y aumenten su nivel de involucramiento, motivación, identificación y compromiso con el Plan UCAB 20-20.

#### ***6.3.2 Objetivos Específicos de la Propuesta de Estrategia de Comunicación Interna***

1. Mostrar que con la implementación de esta Estrategia de Comunicación Interna los Directores de Escuela podrán entender, comprender y además incorporar el Plan UCAB 20-20 a sus actividades profesionales diarias.

2. Generar a través de piezas comunicacionales informativas y emotivas que los Directores de Escuela se identifiquen y relacionen con el Plan UCAB 20-20.
3. Desarrollar una campaña flexible que se adecue al perfil profesional de cada Dirección de Escuela.

#### ***6.4 Target***

El público objetivo al cual va dirigida esta Propuesta de Estrategia de Comunicación Interna está conformado por hombres y mujeres profesionales que ejercen funciones como Directores de Escuela en la Universidad Católica Andrés Bello. Estos Directores son personas altamente preparadas en el área académica, emprendedores, activos y se encuentran comprometidos con la Universidad. Asimismo, otra de las características que los distinguen es que poseen preferencias hacia medios de comunicación tradicionales, pero también, utilizan medio de comunicación como videos y el correo electrónico para mantenerse informados.

#### ***6.5 Eje de Mensajes***

Los mensajes de esta Estrategia Comunicacional Interna intentan crear un espacio destinado para que los Directores de Escuela se informen, motiven e involucren con el Plan UCAB 20-20.

Asimismo, estos mensajes pretenden generar una actitud positiva y motivadora en los Directores de Escuela sobre los beneficios y mejoras que conlleva la adecuada ejecución del Plan a los Directores de Escuela, a la Dirección de Escuela y a la Universidad Católica Andrés Bello.

Los mensajes están orientados a que la totalidad de Directores de la Universidad se relacionen, informen, identifiquen e involucren con toda la temática y que a su vez incrementen su nivel de pertenencia con el Plan y por ende con la UCAB.

Es importante considerar que la ejecución de este Plan no será suficiente para lograr los objetivos trazados, sino que es necesario realizar un cambio estructural en cuanto a la división de tareas operativas y administrativas por parte de los Directores de Escuela, de esta manera se logrará que los mismos dediquen un tiempo de calidad para relacionarse activa y positivamente con las actividades propuestas por estos ejes de acción.

### ***6.6 Tiempo de Implementación de la Estrategia***

La estrategia se implementará durante tres meses. Lo idóneo es que sea ejecutada en los meses de septiembre, octubre y noviembre del presente año, con la finalidad de establecer lineamientos para que los Directores se encuentren preparados para el desarrollo del sistema de gestión estratégica propuesto hasta el año 2020.

### ***6.7 Concepto Creativo***

Para esta Estrategia de Comunicación Interna se desea buscar un concepto que comunique toda la información concerniente al Plan UCAB 20-20 de manera llamativa e innovadora, para que los Directores de Escuela se informen sobre este Plan, tomen interés en ejecutarlo y lo incorporen a su quehacer diario.

Asimismo, se intenta que este concepto creativo sea visto como un sinónimo de lo que debe significar un profesor: excelencia, compromiso, calidad, empeño, superación, éxito, entre otros. Además se quiere que a través de piezas gráficas atractivas y sencillas se logre la recordación de la frase creada para esta estrategia.

Después de analizar los aspectos descritos anteriormente, se plantea el siguiente concepto creativo:

***“Detrás de todo éxito hay 20 puntos.***

***Plan UCAB 20-20.”***

Se decidió utilizar este *Selling Line*, con la finalidad de que el Director de Escuela se informe y tenga una conexión motivacional con el Plan UCAB 20-20. Asimismo, se busca que el target desee conseguir la excelencia en todos los ámbitos. En este caso, esta excelencia está representada por una puntuación o apreciación positiva que alude a la máxima puntuación numérica, es decir, los 20 puntos.

Con la ejecución de este concepto creativo se pretende ejemplificar el camino a seguir que debe tomar cada Director de Escuela de la Universidad ya que se espera que con su aporte la institución siempre quede en alto. Es importante también que estos Directores adopten una actitud positiva y, sobretodo, tengan gran disposición con respecto al Plan Ucab 20-20.

El *Selling Line* propuesto para la Estrategia de Comunicación Interna del Plan UCAB 20-20: ***“Detrás de todo éxito hay 20 puntos.”*** permite con un concepto corto y creativo que los Directores de Escuela puedan recordarlo fácilmente. Además, se desea mostrar de una manera futurista qué sería de los Directores en “20 años” si continúan el camino al éxito a través de la ejecución este Plan. Se muestran todas las metas y cambios que serían capaces de lograr a través de piezas que comuniquen de manera futurista las acciones como si ya hubiesen ocurrido.

El concepto creativo fue utilizado para piezas gráficas dirigidas exclusivamente al target de nuestra Estrategia, es decir, los Directores de Escuela, con el objetivo de informarlos, involucrarlos, motivarlos para que así aumenten su nivel de involucramiento con el Plan en cuestión.

### ***6.8 Mensajes Clave***

Los mensajes clave están orientados a mostrar que para lograr desarrollar y finalizar una tarea se debe estar informado, tener constancia, perseverancia, compromiso, dedicación y motivación.

En este sentido, los mensajes utilizados son:

1. Para empezar y finalizar un gran proyecto hace falta perseverancia
2. Comprométete con la excelencia y saca 20 puntos
3. Tú eres el punto que falta para sacar 20
4. Saquemos juntos la mejor nota
5. Contigo, directo al 20
6. Somos una Universidad de 20 puntos, gracias al trabajo y dedicación de todos
7. Vamos de 20 en 20
8. Hagamos que las cosas sucedan...comprométete con la excelencia
9. Te damos las gracias por adelantado

### ***6.9 Tácticas y Acciones***

Es importante destacar que todas las piezas que conforman esta Propuesta incluyen el logo de la UCAB, las figuras anónimas y los colores utilizados en los folletos creados por la Universidad para informar sobre este Plan. Todos estos

elementos fueron agregados con la intención de mantener la identidad visual de la Universidad y también para continuar con los lineamientos establecidos por el departamento de Comunicaciones de la UCAB. Además, se diseñó un logo especialmente creado para esta Propuesta.

A continuación, se presentará la Propuesta Estratégica de Comunicación Interna dirigida a los Directores de Escuela de la Universidad Católica Andrés Bello, sede Montalbán.

Figura 26. Logo propuesto en esta Estrategia de Comunicación Interna



### **6.9.1 Acciones de Comunicación**

#### ***1. Revista Especial Informativa***

La idea es elaborar un revista especial que se entregará mensualmente a los Directores de Escuela, donde se comuniquen todos los avances y logros del Plan UCAB 20-20. El objetivo es que a través de este medio el target se encuentre informado sobre los adelantos y que además se incluya información que se desea que el Director maneje con más detalle durante ese mes. Este folleto incluirá desprendibles que contendrán imágenes que aludan a la información que se desea destacar del Plan. También se plantea la opción de que esta propuesta sea desarrollada en formato digital.

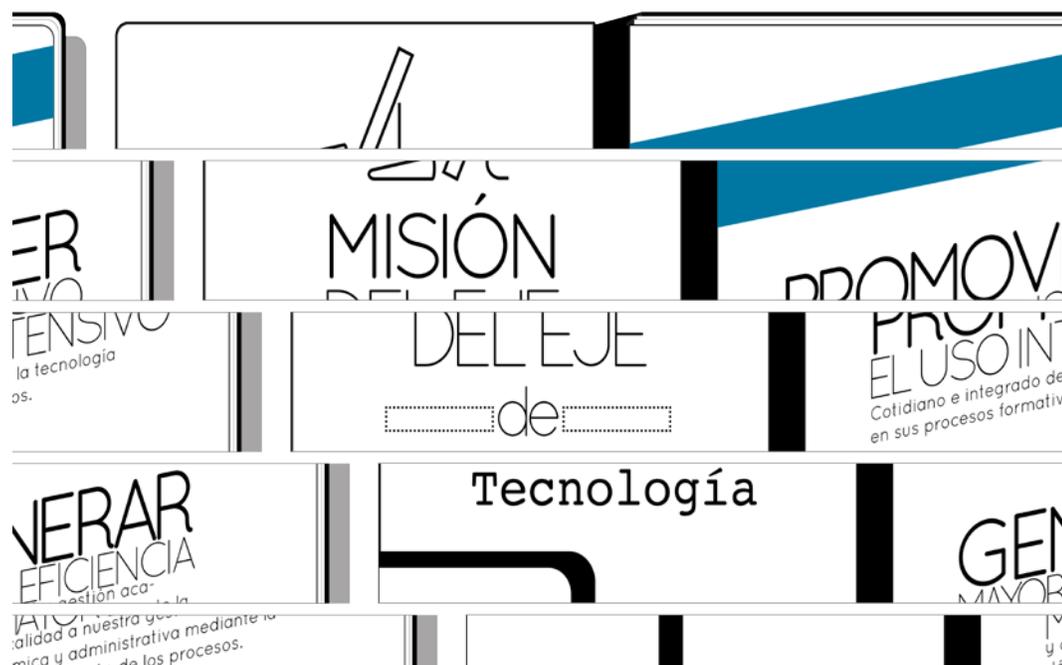
Figura 27. Portada de la Revista Especial Informativa



Figura 28. Contenido 1 de la Revista Especial Informativa



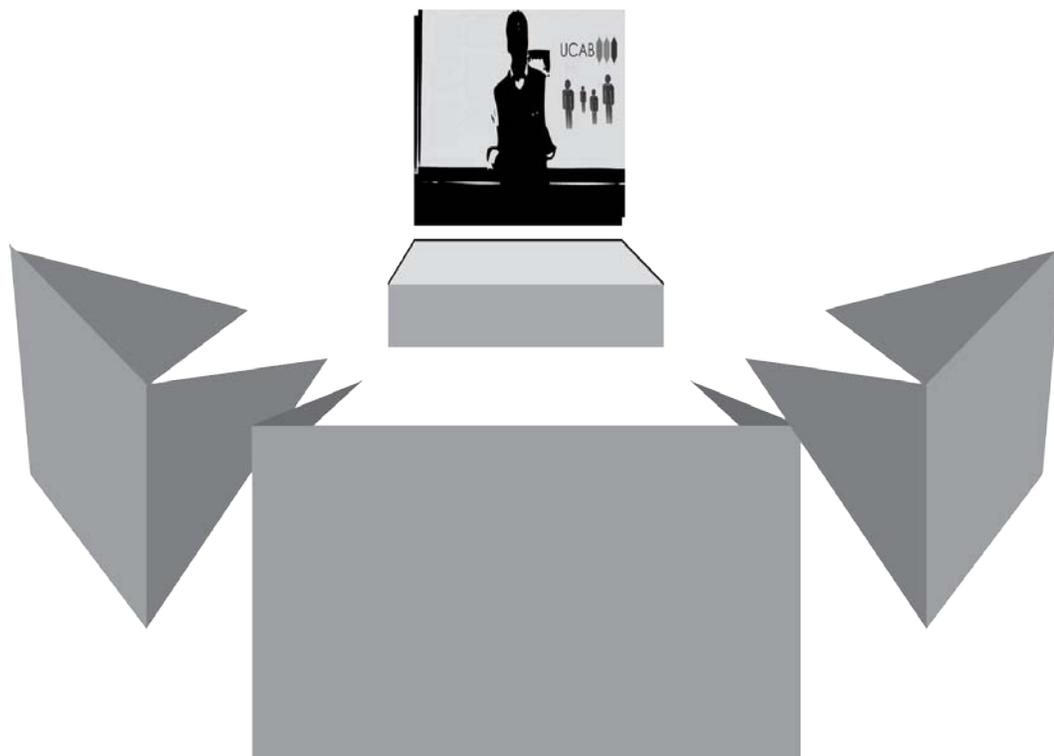
Figura 29. Contenido 2 de la Revista Especial Informativa



## 2. Video informativo y didáctico sobre el Plan UCAB 20-20

La idea fundamental de esta propuesta es que se cuente con la participación del Rector, del Director del Plan 20-20, del Diseñador, de Decanos, entre otras personalidades vinculadas directamente con el Plan UCAB 20-20. De este modo, se pretende captar la atención de los Directores de Escuela y que de una forma interactiva y distinta el target se logre compenetrar e informar sobre los lineamientos y los objetivos del Plan UCAB 20-20.

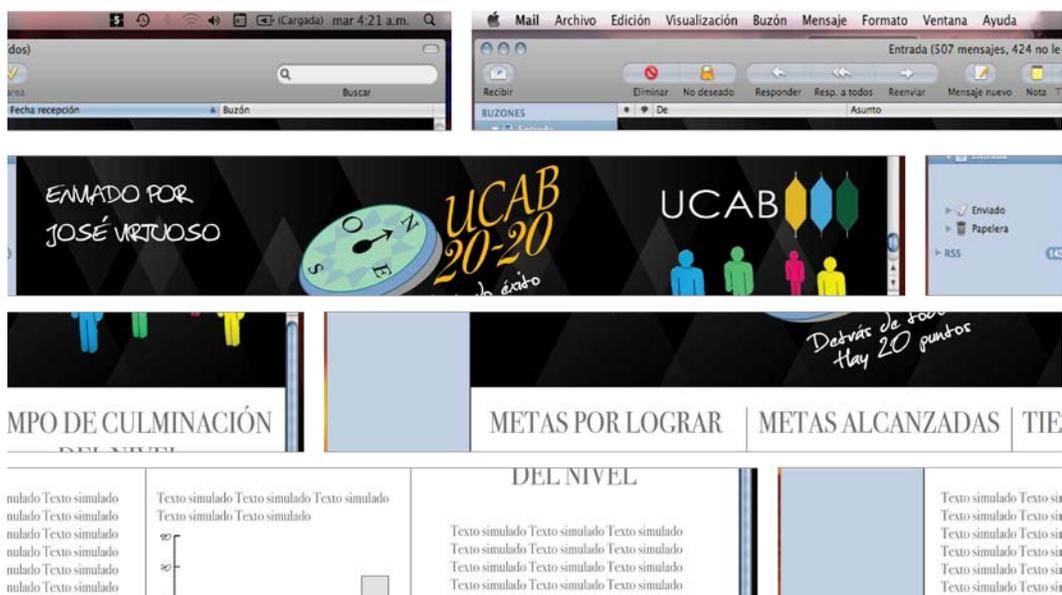
Figura 30. Video informativo



### **3. *Correos electrónicos con formato establecido del Plan UCAB 20-20***

Esta iniciativa consta de un formato establecido especialmente para el envío de correos electrónicos a los Directores de Escuela. Estos mensajes deberán ser enviados a los correos personales de los Directores y no solamente a los correos asignados por la institución. Es recomendable que estas comunicaciones se emitan por las autoridades del Plan UCAB 20-20, y que a través de este canal no solo se envíe información relevante, sino que al igual que en las otras propuestas ya presentadas, se muestren los logros y alcances obtenidos con la implementación de este Plan.

Figura 31. Correo Electrónico



#### 4. *Minutas*

Con la realización de esta minuta se pretende que el Director de Escuela elabore un resumen de las actividades desarrolladas y ejecutadas en cada mes por la Dirección en la que ejerce sus funciones. En esta minuta, el Director destacará los aspectos que ha logrado implementar para que de esta manera la Dirección de planificación del Plan UCAB 20-20 pueda tener un seguimiento de los avances y ejecuciones que se han logrado con este Plan. También se debe destacar en esta propuesta el hecho de resaltar los inconvenientes surgidos hasta el momento, los

logros que faltan por alcanzar y algunos comentarios y sugerencias que ellos como Directores y figuras importantes de la Universidad hayan notado hasta el momento.

Figura 32. Minutas



## 5. *Reuniones de Estatus*

Esta iniciativa plantea que la Dirección de Planificación del Plan UCAB 20-20 coordine con los Directores reuniones obligatorias en las que deben asistir todas las personalidades involucradas en este Plan. Estas reuniones cumplen con la información suministrada por los Directores en el cuestionario anteriormente realizado en esta investigación, donde los mismos expresaron que este medio es

idóneo para la transmisión de información. Resulta de vital importancia que en cada reunión se establezcan metas claras a cumplir y que se le explique a cada Directivo que existirá un mecanismo de seguimiento que la Universidad implementará para medir los avances logrados por cada Escuela.

Para la realización de esta acción, se plantea la creación de una invitación dirigida a todas las personalidades involucradas. La idea es que la tarjeta sea similar al testigo utilizado en atletismo, con la finalidad de destacar la importancia de trabajar en equipo y para que las personas invitadas entiendan que a través de estas reuniones se pasará o transmitirá la información referente al Plan UCAB 20-20.

Figura 33. Invitación Reunión de Estatus



## 6.9.2 Acciones Motivacionales

### 6. *Ceremonia de inauguración*

Para esta ceremonia, se invitará a cada Director a una reunión sin darles explicaciones del por qué han sido invitados. Además, se contará con la participación principal del Rector de la UCAB. Una vez estando en el lugar pautado, se mostrarán videos de personajes exitosos y reconocidos a nivel mundial por haber dejado legados importantes. Asimismo, el Rector, les explicará a cada uno de ellos que el encuentro tiene como finalidad inaugurar el compromiso que ellos tendrán con la ejecución e implementación del Plan UCAB 20-20. En esta propuesta, se presentará el boceto de lo que sería la invitación a esta ceremonia. La idea es que esta invitación despierte la intriga del público objetivo sobre el evento que se va llevar a cabo.

Sumado a esto, el Rector dará una serie de pautas en las que se motivará a cada Director a realizar sus asignaciones con la oportunidad de recibir un premio significativo, por ejemplo una Laptop, a aquellos que logren desarrollar de la mejor manera posible y al tiempo estipulado cada uno de los retos establecidos por el Plan.

Figura 34. Invitación Ceremonia de Inauguración



## 7. *Libro Motivacional*

Debido a que los Directores son individuos que han dejado huellas en la vida de muchas personas, les obsequiaremos un reconocimiento por adelantado por las cosas que lograrán si siguen los lineamientos del Plan UCAB 20-20.

Por esta razón, se le hará llegar en formato digital un libro donde verán que la portada del mismo es una fotografía en blanco y negro de su rostro y el título que llevará será *“Te damos las gracias por adelantado”*.

Este libro contendrá en su interior, testimonios de estudiantes egresados que han logrado, gracias a la implementación de este plan, la excelencia académica; estos estudiantes expresarán con gratitud cómo cada Director hizo posible que ellos llegaran a realizar programas de postgrados en otros países, contaran con un mejor nivel académico, disfrutaran de nuevas áreas de estudio, entre otros logros.

De esta manera, el Director sentirá satisfacción personal por el reconocimiento recibido y, además, se sentirá inspirado para que desde ese momento en adelante lleve a cabo el Plan con la mejor disposición. Esta iniciativa llevará fecha del año 2020 para incorporar el elemento futurista.

Figura 35. Libro Motivacional

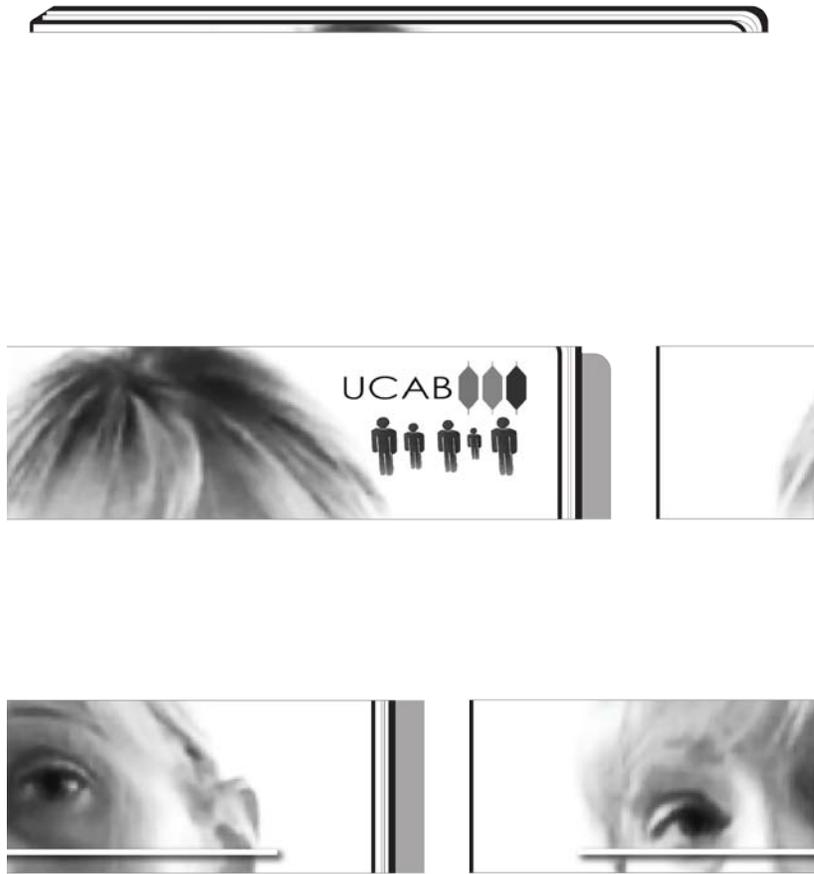


Figura 36. Contenido Libro Motivacional

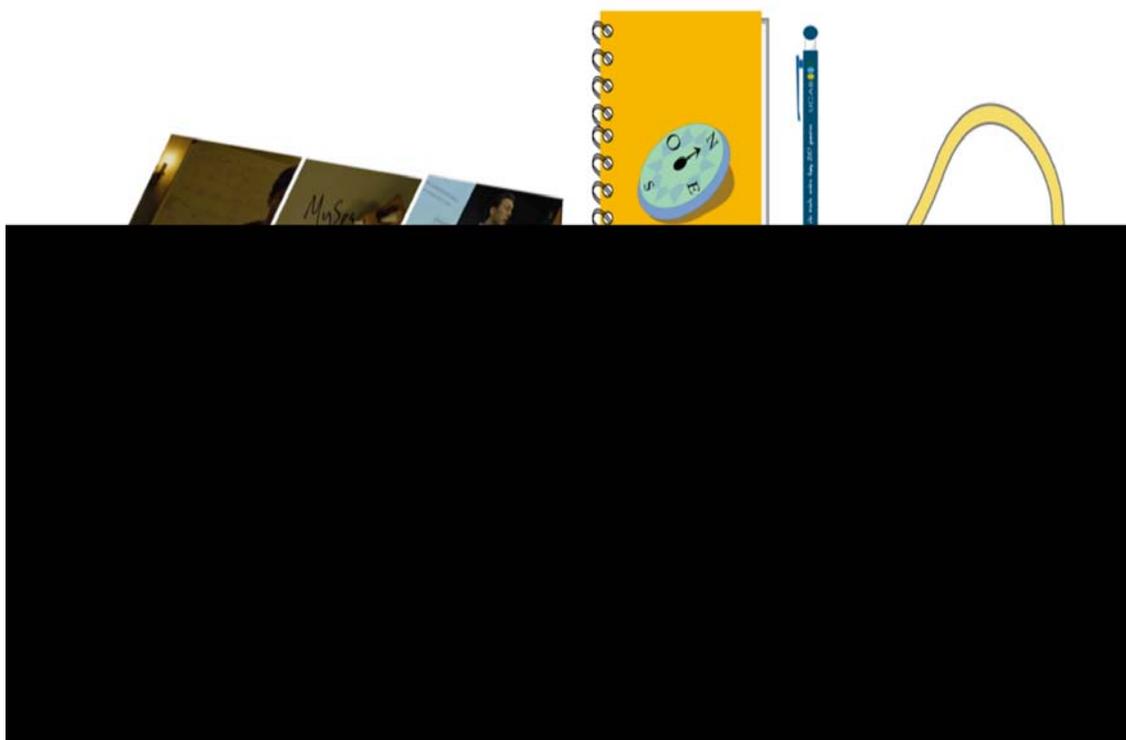


### 8. *Paquete de Herramientas para trabajar*

Con esta iniciativa, se pretende enviar a cada Director un paquete sellado. La carátula de esta propuesta mostrará en forma de un collage diferentes fotografías con acciones que demuestren el buen desempeño de cada Director de Escuela. El título que acompañará esta iniciativa será: *“Hagamos que las cosas*

*sucedan...comprométete con la excelencia*". En el interior del paquete habrá un conjunto de materiales de oficina que serán utilizados por los Directores diariamente en su lugar de trabajo. Los materiales entregados van desde bolígrafos, libretas y agendas, hasta bolsos, llaveros, *pendrive*, entre otros. Todo este material POP estará personalizado con el nombre de cada Director de Escuela e incluirá el logo del Plan UCAB 20-20 propuesto en esta Estrategia.

Figura 37. Paquete de Herramientas



## **9. Canal Comunicativo**

Los Directores de Escuela tendrán acceso exclusivo a una canal comunicativo dentro de la página web de la UCAB, en donde podrán visualizar videos de unos supuestos “yo” del futuro de cada Director en forma de caricatura.

En este video, se mostrarán diferentes acciones fantásticas: escalando el Everest, llegando a la luna, ganando las olimpiadas, haciendo investigaciones en laboratorios, ganando un Oscar, ganando un Premio Nobel, entre otras acciones jocosas. De esta manera, los Directores entenderán a través de esta similitud que ellos están altamente capacitados para realizar cualquier objetivo y para alcanzar cualquier meta que se propongan.

Al final del video, se explicará mediante palabras emotivas e inspiradoras que si ellos fueron capaces de lograr metas inimaginables, sin duda alguna serán capaces de lograr la excelente implementación y ejecución del plan UCAB 20-20.

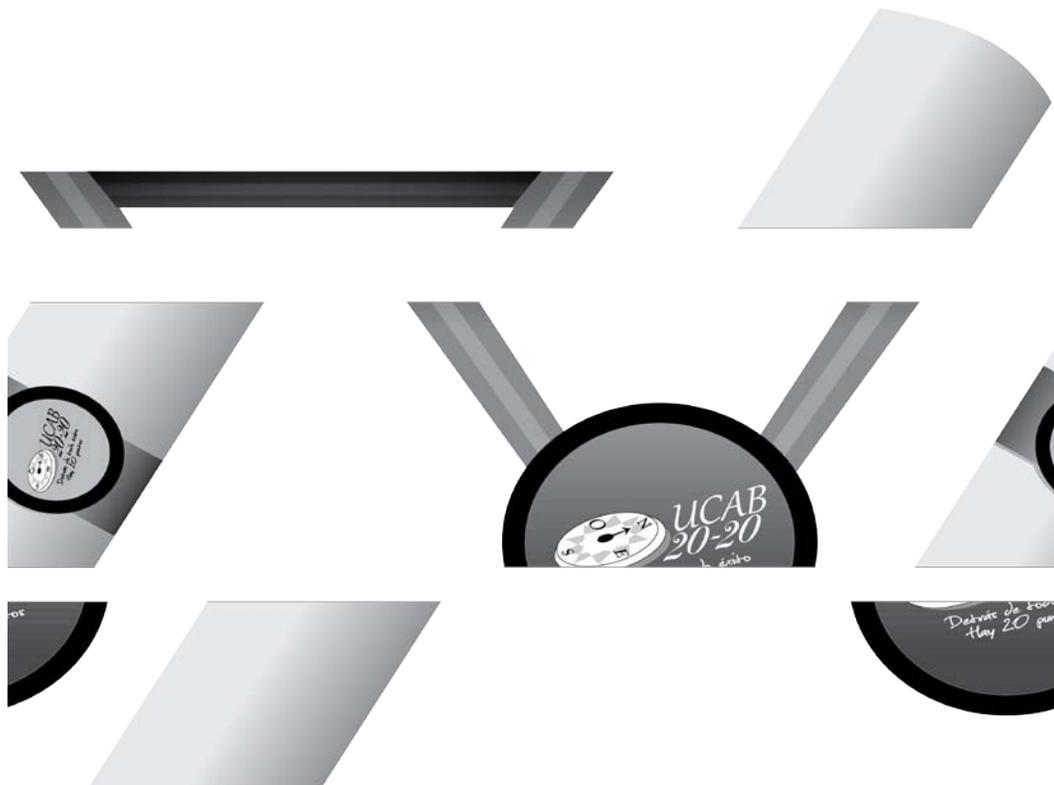
Figura 38. Canal Comunicativo



## 10. *Diplomas y Medallas*

Con la realización de esta propuesta, se plantea premiar cada cierto tiempo (cada seis meses) a los Directores por el desempeño y el cumplimiento de los diferentes niveles establecidos en dicho Plan. Estas medallas y diplomas serán entregadas por alumnos egresados de cada una de las carreras ofrecidas en la UCAB. Con la culminación de cada nivel, se hará una rueda de prensa donde los Directores serán entrevistados para que cuenten sus experiencias sobre el plan. Se desea contar con la presencia de los principales medios de comunicación del país con la finalidad de que la figura y la labor del Director sea reconocida y destacada a nivel nacional.

Figura 39. Diplomas y Medallas



### 11. Fondos de Pantalla

En las computadoras de las oficinas de los Directores se instalarán fondos de pantalla en los que se mostrarán fotografías de ellos mismos dando clases, dictando conferencias, en fin, desenvolviéndose en su vida profesional. Estas fotos irán acompañadas de frases motivadoras que inspiren a que el Director continúe ejecutando su labor. Estos fondos de pantalla también tendrán un contador que les especificará el tiempo que falta para que logren culminar cada nivel del Plan y otro contador que medirá cuántos estudiantes han logrado beneficiarse y experimentar los

cambios propuestos por este sistema estratégico. Esta iniciativa debe contar para su implementación con el soporte técnico y la colaboración de la Dirección de Tecnología e Información de la Universidad (DTI).

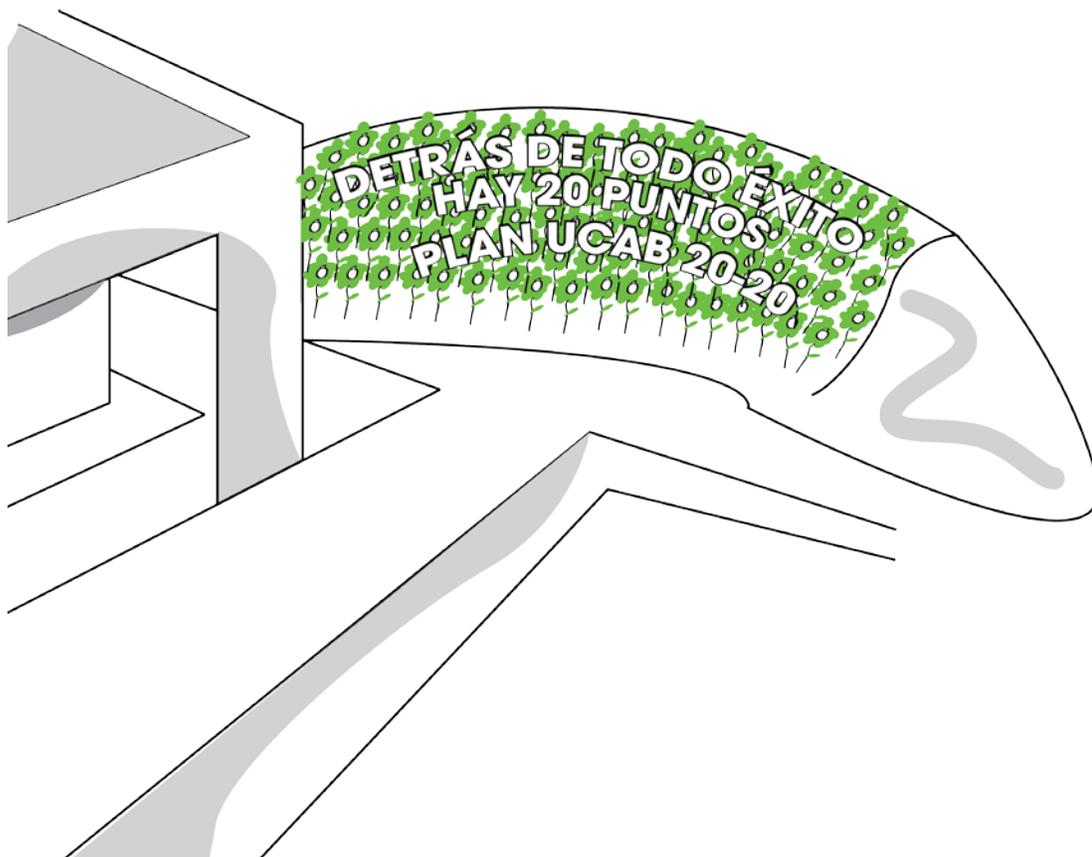
Figura 40. Fondos de Pantalla

## 12. Paisajismo

A través de esta actividad se pretende modificar las características visibles, físicas y anímicas de un espacio determinado en la UCAB donde frecuentemente transiten los Directores.

La idea es crear por medio de la técnica de paisajismo, el slogan de este proyecto: *“Detrás de todo éxito hay 20 puntos. Plan UCAB 20-20.* Para esta ejecución se utilizarán elementos que incluyen flora y fauna, lo que se entiende en jardinería como el arte de cultivar plantas con el propósito de crear un bello entorno paisajístico. Con esta acción se desea crear un sentido de pertenencia, recordación e identidad por parte de los Directores de Escuela con el Plan UCAB 20-20.

Figura 41. Paisajismo



### 13. *Bombones*

Se propone enviar a cada Director, una caja de bombones que estará acompañada por el siguiente mensaje: “Una dulce recompensa por comprometerte con la excelencia”. Además, se propone que el envoltorio del chocolate lleve impreso cada una de las palabras que conforma el *selling line* de esta propuesta estratégica: “*Detrás de todo éxito hay 20 puntos*”. Esta caja en su interior contendrá 6 chocolates que el Director tendrá que ordenar para formar adecuadamente el slogan planteado.

Figura 42. Caja de Bombones



Figura 43. Contenido Caja de Bombones

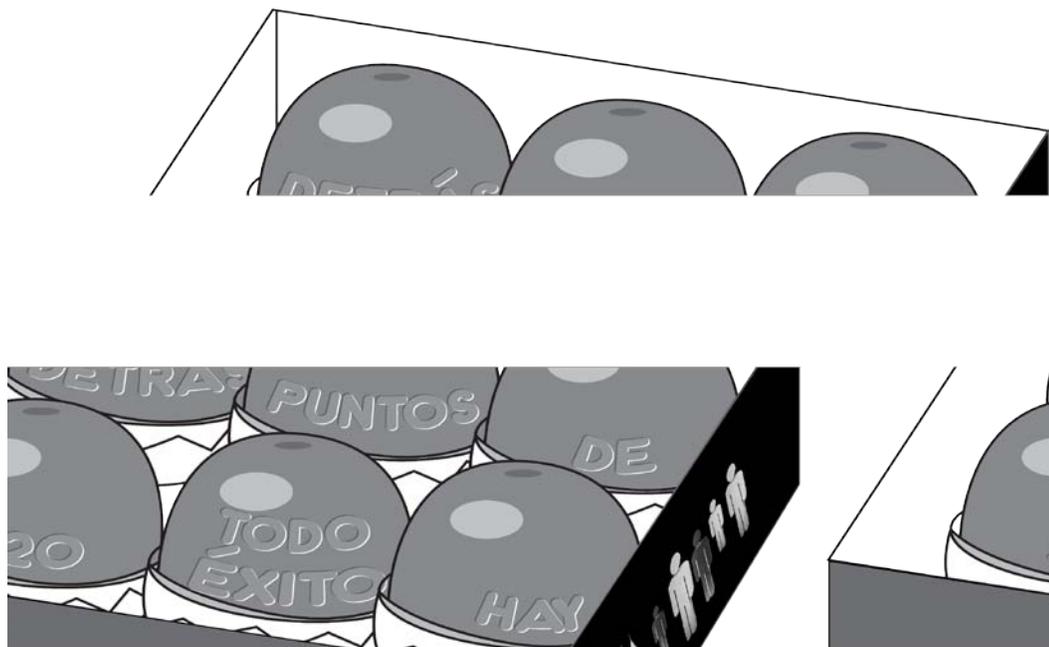
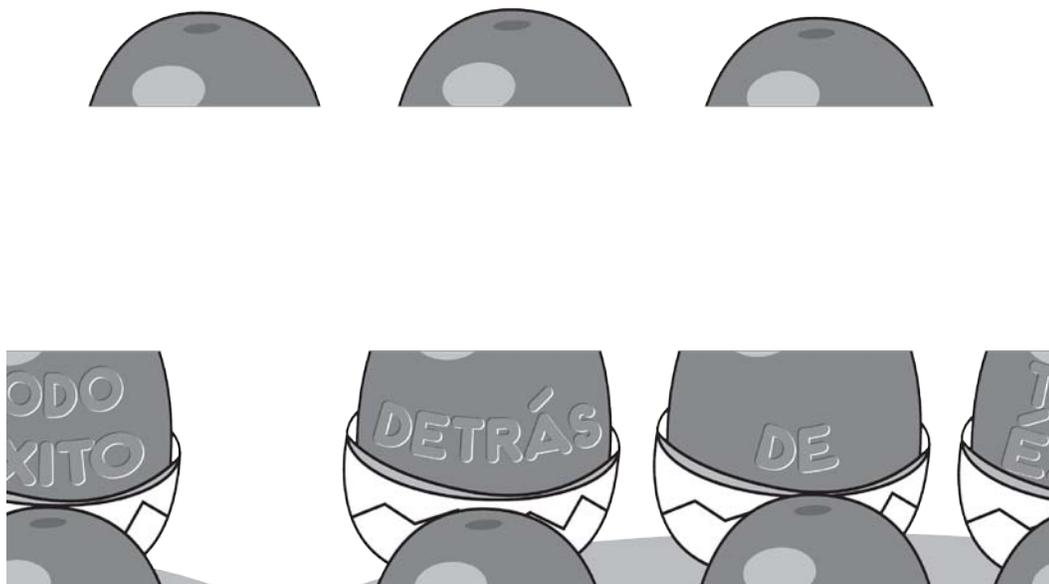


Figura 44. Bombones



#### 14. *¿Cuánto sabes?*

A través de un link se enviará a los Directores de Escuela un test con una serie de preguntas que tendrán la intención de medir el conocimiento que tiene el target sobre los aspectos clave del plan. Estas preguntas estarán hechas en tipografía de diferentes tamaños, colores y formas. De esta manera, se llamará la atención de ellos y se probarán, de cierta forma, sus conocimientos. Al final del test se mostrará la puntuación obtenida y se señalarán las fortalezas y debilidades de los Directores en cuanto al tema en cuestión.

Figura 45. ¿Cuánto sabes?

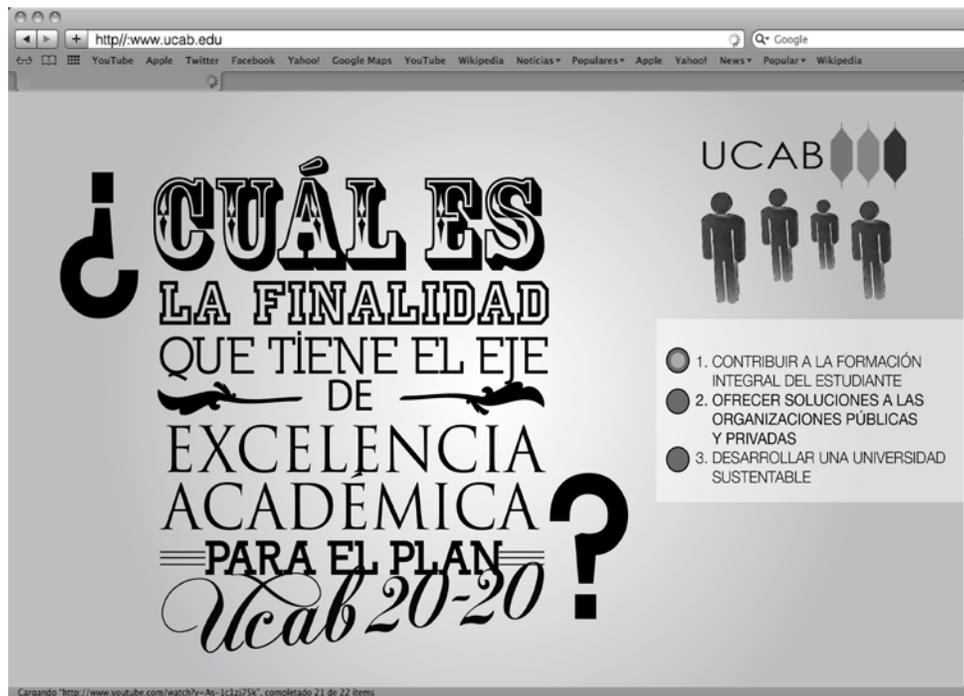


Figura 46. ¿Cuánto sabes? Respuesta



### 15. Obsequio

Se le hará entrega a cada Director de un paquete en forma de biblioteca. El mismo tendrá en su interior una taza, un paquete de café o té y el folleto informativo propuesto anteriormente en esta misma estrategia. La taza llevará grabada en su exterior el siguiente mensaje: *mantente activo y alcanza los 20 puntos*. Igualmente, en el interior de la taza estará grabado el logo del Plan UCAB 20-20 propuesto en esta Estrategia.

Figura 47. Obsequio

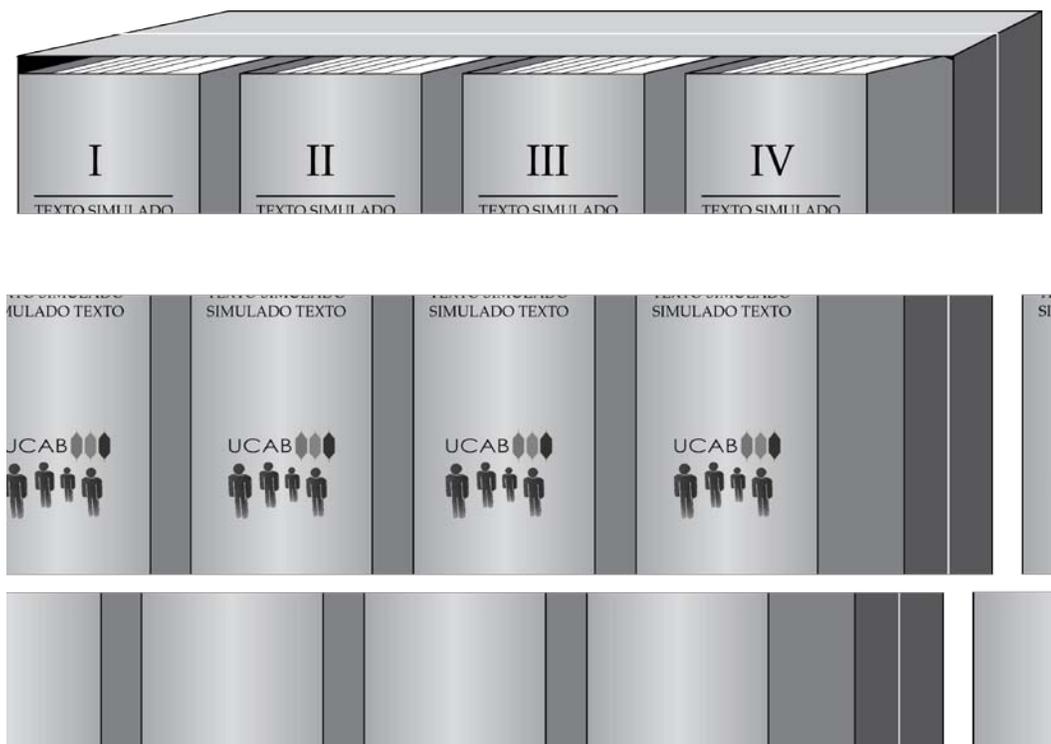
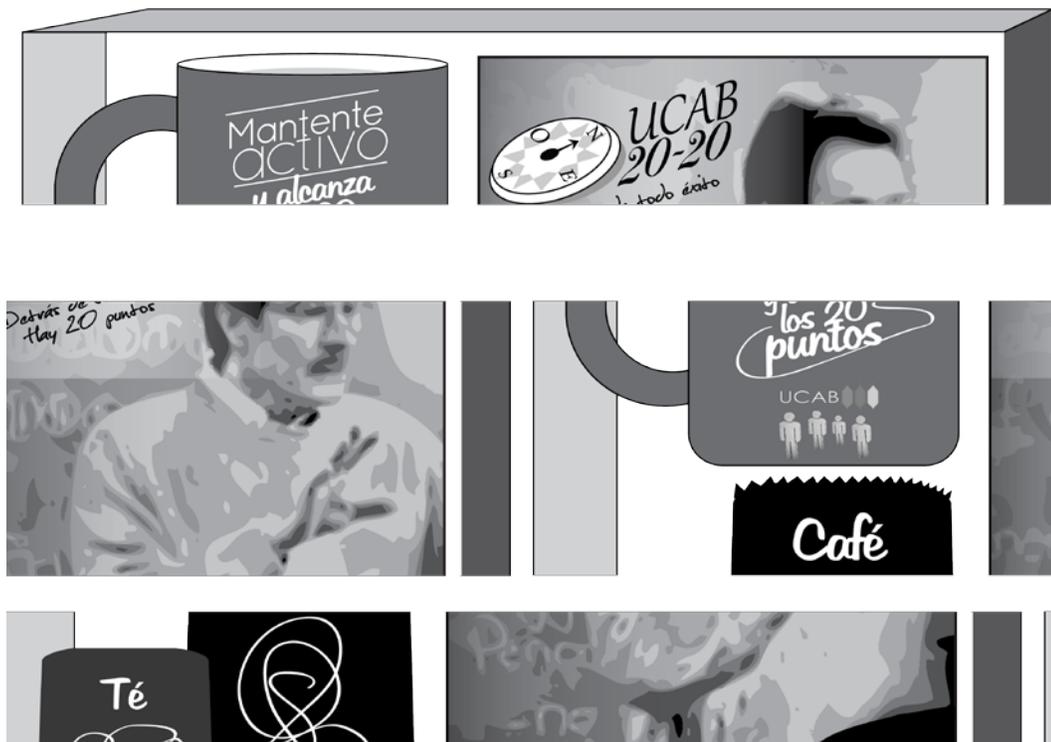


Figura 48. Contenido Obsequio



### 6.10 Recursos y Presupuesto

Para la realización de las tácticas y acciones propuestas en esta Estrategia de Comunicación Interna, se requiere de una serie de recursos que estén destinados a elaboración y ejecución de las actividades propuestas.

A continuación se presenta una tabla que refleja la cantidad estimada de dinero en Bolívares que se requiere para costear los gastos que conllevan la realización de esta propuesta.

Tabla 31. Recursos y Presupuesto de la Estrategia

<b>PRODUCTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>COSTO</b>
<b>Diseñador Gráfico para 15 piezas.</b>	15	Bs. 500	<i>Freelance</i>	Bs. 7.500
<b>Impresión de folletos.</b>	13	Bs. 120	Madness Print	Bs. 1.560
<b>Realización de tarjetas de invitación.</b>	26	Bs. 300	La Tienda de Tarjetas	Bs. 7.800
<b>Premio: Laptop HP.</b>	1	Bs. 25.000	Compu Mall	Bs. 25.000
<b>Caja de obsequio.</b>	39	Bs. 400	Iskea	Bs. 15.600
<b>Bolígrafos.</b>	13	Bs. 20	Compu Mall	Bs. 260
<b>Agendas.</b>	13	Bs. 80	Compu Mall	Bs. 1.040
<b>Bolsos.</b>	13	Bs. 100	Compu Mall	Bs. 1.300
<b>Cuaderno Espiral.</b>	13	Bs. 70	Compu Mall	Bs. 910
<b>Estampado Material POP.</b>	52	Bs. 60	Tu mundo bordado	Bs. 3.120
<b>Bombones.</b>	78	Bs. 180	Chocolatería y Pastelería Mozart	Bs. 14.040
<b>Taza.</b>	13	Bs. 30	Tu mundo bordado	Bs. 390

<b>Bolsa de café.</b>	13	Bs. 35	Taller de Arte y Manualidades	Bs. 455
<b>Bolsa de té.</b>	13	Bs. 45	Taller de Arte y Manualidades.	Bs. 585
<b>CANTIDAD TOTAL</b>				<b>Bs. 79.560</b>

### ***6.11 Indicadores de Gestión***

Se propone realizar las siguientes tareas al final del año 2013, para evaluar la efectividad y el alcance de la Estrategia de Comunicación Interna:

1. Para el folleto informativo y el libro motivacional, se elaborará una encuesta dirigida a los Directores de Escuela en la que se realizarán preguntas que midan nuevamente su nivel de conocimiento del Plan UCAB 20-20 y su opinión y percepción sobre las acciones llevadas a cabo en esta propuesta.
2. Para medir si su nivel de involucramiento con respecto al Plan aumentó se tomará en cuenta la asistencia a las reuniones y eventos pautados.
3. Una vez presentado el video informativo se propone sondear a los Directores de Escuela para medir el alcance y la efectividad que tiene este video en el público meta.
4. En el espacio de la página web de la UCAB destinado para el Plan UCAB 20-20 donde podrán ingresar los Directores, se medirá a través de un contabilizador el impacto y el interés despertado en el target seleccionado.

5. A través de la propuesta de paisajismo se podrá indagar con los Directores el grado de recordación que el mismo causó.
6. La propuesta denominada cuánto sabes permitirá indagar sobre el grado de conocimiento que lograron adquirir los Directores con esta Estrategia de Comunicación. El nivel de información se podrá visualizar a través de la nota obtenida en este test por cada uno de ellos.
7. A través de las minutas se logrará tener constancia mensualmente de los avances obtenidos con la implementación del Plan en el quehacer académico. También se podrá conocer el nivel de compromiso que adquirió cada Director con respecto al Plan UCAB 20-20.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para el desarrollo de la Propuesta de esta Estrategia de Comunicación Interna se encuestaron a los 13 Directores de Escuela, con el fin de analizar la situación actual de conocimiento que tiene sobre el Plan UCAB 20-20. Además, se entrevistaron a expertos en el tema para poder realizar adecuadamente la estrategia propuesta y se utilizaron fuentes bibliográficas que permitieron definir los aspectos relevantes de este trabajo de grado.

La Universidad Católica Andrés Bello con miras a cumplir los objetivos planteados en el Plan UCAB 20-20, ha establecido un sistema de gestión estratégica que permita dividir las tareas o actividades que requieren de objetivos precisos para llegar a la meta establecida.

De este modo, el presente trabajo de grado incluye la investigación, la búsqueda, la organización, el análisis y la interpretación de la situación actual de los Directores de Escuela y de la Propuesta de Estrategia de Comunicación Interna. En consideración a lo antes mencionado, se señalan las siguientes conclusiones:

1. Toda institución necesita una estrategia de comunicación interna para que sus empleados puedan dar y recibir información de manera efectiva, utilizando correctamente los medios de comunicación internos que tiene a su

disposición. Por este motivo, es de suma importancia que para el Plan UCAB 20-20 exista una estrategia exclusivamente diseñada para los Directores Escuela, actores fundamentales de este plan.

2. La mayoría de la población estudiada tiene menos de dos años de desempeño como Director de Escuela, lo que indica por una parte, que tienen poca experiencia de Dirección, pero a su vez podría ser un indicador positivo ya que se espera que los mismos tengan mayor disposición y entusiasmo a la hora de ejecutar un nuevo plan de trabajo.
3. De acuerdo a los resultados obtenidos, los Directores de Escuela poseen una alta preparación académica debido a que la mayoría han realizado estudios de Postgrados. Esta situación fue clave para la realización de esta Propuesta Estratégica ya que la misma fue dirigida a un target que tiene características específicas de superación, conocimiento profesional, análisis e investigación.
4. Debido a que menos de la mitad de los Directores de Escuela tienen mucho conocimiento sobre el plan, pero más de la mitad de la población posee mediano conocimiento, resultó imperante que esta Estrategia de Comunicación atacara fundamentalmente los medios comunicacionales informativos.

5. La propuesta que se planteó está en concordancia con los resultados arrojados por el estudio realizado, ya que realmente los Directores de Escuela necesitan una Estrategia de Comunicación exclusiva para que los mismos dispongan de las herramientas comunicacionales necesarias que les permitan informarse, motivarse e identificarse con los objetivos del Plan UCAB 20-20.
  
6. La investigación arroja que solamente dos Directores de Escuela tuvieron participación directa en la conformación, estructuración y redacción final del plan, el resto de los Directivos tuvieron mediana e incluso poca participación. Esta situación indica que es necesaria la participación total de los Directores de Escuela en estos sistemas de gestión estratégica, para que los mismos posean desde el inicio un alto conocimiento e involucramiento en los proyectos clave para la Universidad, como lo es este plan. Por ello, surge la importancia de implementar esta Estrategia de Comunicación Interna, que permitirá llenar los vacíos informativos y comunicacionales presentes en el target estudiado.
  
7. En respuesta a la opinión de los Directores de Escuela con relación a la importancia de los Ejes de acción que conforman el Plan UCAB 20-20, se incluyeron en las piezas gráficas de esta Propuesta Estratégica los elementos clave de cada uno de estos Ejes. Esta consideración también permitirá que los Directores al ver constantemente toda la información del plan aumenten su nivel de involucramiento e identificación con el mismo.

- 8.** Los Directores de Escuela consideran que el Plan UCAB 20-20 logrará los objetivos que se plantea en el futuro. Este aspecto es positivo porque los Directores, como figuras de suma importancia para la implementación del plan, poseen una buena actitud para con el mismo, lo que indica que lo más probable es que se repita esta postura al momento de implementar las acciones propuestas en esta estrategia, y a su vez es un indicador de que posiblemente darán su mayor empeño y disposición con respecto a este sistema de gestión estratégica.
- 9.** Las reuniones y los correos electrónicos fueron dos de las alternativas que más se destacaron en la propuesta presentada anteriormente, esto se debe a la intención de adaptar la estrategia a la consideración de los Directores de Escuela, ya que los mismos consideran estos medios altamente efectivos para la transmisión de este plan.
- 10.** Se consideró que los Directivos no le están dedicando el tiempo suficiente al plan, ya que los mismos se encuentran diariamente colapsados de todo tipo de actividades referentes a la Dirección de Escuela.
- 11.** Con la Propuesta Estratégica planteada se intentó llamar la atención de los Directores de forma atractiva e innovadora para que así se lograra captar su atención y establecer una diferenciación ante tanto material informativo al que los Directores se encuentran expuestos diariamente.

- 12.** Con la realización de las piezas gráficas se intentó destacar que el beneficio de la implementación del Plan UCAB 20-20 no solo será para la institución sino que será para todo el capital humano de la Universidad.
- 13.** La entrevista al Padre José Virtuoso, aportó un inmenso caudal de información a la presente investigación. Todas sus argumentaciones y declaraciones significaron una justificación y respaldo al presente estudio. El entrevistado considera que los Directores son piezas fundamentales en el desarrollo del Plan UCAB 20-20; así como los profesores y estudiantes serían sus principales protagonistas. Asegura también que, así como el Plan tiene metas que cumplir, también tiene indicadores muy concretos que medirán la realización de las tareas asignadas.
- 14.** Gustavo García es el Director de Planificación del Plan UCAB 20-20. En su entrevista puntualizó diversos aspectos y mostró ser un profesional altamente comprometido con el manejo del Plan. En su discurso, se percibió un gran conocimiento, compromiso y sensibilidad con los objetivos del Plan y su impacto en la comunidad universitaria. Destaca los mecanismos de seguimiento del Plan; como los son: los indicadores y el Plan anual. Considera que “la gente lo tiene que incorporar a su gestión diaria” y además le da gran importancia a que todas las actividades se difundan a toda la comunidad ucabista.

- 15.** Otro aporte informativo muy significativo para la investigación, fue obtenido de la entrevista realiza a Reinaldo Hernández, Coordinador de Diseño y Multimedia de la Dirección de Comunicación de la UCAB. Hernández, con relación a la temática de las piezas gráficas o de los elementos gráficos y tipográficos; argumenta que es un proceso muy complejo porque hay muchas áreas involucradas, muchos responsables y muchas tareas que cumplir. Cada eje del Plan exige un giro tecnológico, un trabajo independiente, con la figura, con el color, entre otros elementos. El entrevistado argumenta sobre el “concepto creativo” de una manera que sólo él puede hacerlo. Igualmente se refiere al “estilo gráfico” creado para tal fin. Según Hernández, el Plan se ha divulgado a través de folletos, a través de directorios, se ha publicado en el “Ucabista Magazine”, en la página Web; en “Diálogos desde la Colmena” y en la Gaceta Ucabista.
- 16.** Deivy Márquez, Director de Arte de Publicis Worldwide de Venezuela expone de manera brillante la relación entre el Plan UCAB 20-20 y el personal Directivo de dicha institución. Según Márquez, el reto del Plan sería “captar la atención” de los Directores; quienes están apegados a su manera tradicional de operar con planes individuales. Sostiene, que, la idea imperativa para el éxito del Plan UCAB 20-20 es “trabajar en equipo junto con este Plan”. Además, coincide con el Rector en hablar de un target integrado por Directores, profesores y estudiantes.

17. La entrevista a la profesora Xiomara Márquez contribuye con una visión diferente del impacto que el Plan UCAB 20-20 produce en la comunidad universitaria. En palabras de la profesora, el Plan genera en la comunidad universitaria una resistencia al cambio, es decir, una resistencia al “cambio de paradigmas”. Lo que en su opinión se traduciría en un incremento en el volumen de trabajo. Apunta la desventaja de que el Plan se vea como algo impuesto desde arriba y considera que el target involucrado sería la comunidad ucabista en general.

Luego de analizar la información suministrada por los Directores de Escuela de la UCAB, sede Montalbán, en referencia al conocimiento e información que tienen los mismos con respecto al Plan UCAB 20-20 y tomando en consideración las conclusiones ya presentadas, se hacen las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda evaluar la carga de trabajo administrativa de los Directores de Escuela, para que los mismos puedan dedicar mayor tiempo al Plan UCAB 20-20.
2. Se considera adecuado que los Directores de Escuela tengan a su disposición terapias de *Coaching*, ya que las mismas están diseñadas para ayudar a los líderes y equipos a realizar cambios positivos y duraderos que conducen al éxito individual, de los equipos y de las organizaciones. Por ello, en esta investigación se sugiere la utilización del *Coaching* para ayudar y estimular a

los Directores de Escuela a ampliar sus habilidades, a cerrar las brechas entre el saber y el hacer, a elevar su desempeño y sobre todo a alcanzar los objetivos propuestos por el Plan UCAB 20-20.

3. Asimismo, es pertinente evaluar la posibilidad de crear un programa de reconocimiento a los Directores de Escuela. Este beneficio puede realizarse a través de reconocimientos individuales y/o grupales, dependiendo de cada cuánto tiempo se estipule para revisar los indicadores de mejora: semanal, mensual, bimensual, trimestral o semestralmente.

Esta iniciativa estará diseñada con el propósito de premiar y felicitar públicamente a los Directores. La misma reforzará las conductas positivas que se encuentren alineadas a la finalidad del Plan UCAB 20-20. De esta manera, el target en cuestión se presume que podría sentirse reconocido, apreciado y por ende mostrará una actitud positiva y mayor confianza en sí mismos. Esto se traducirá en un mayor compromiso con la Institución y con el Plan.

4. Otra de las recomendaciones que se realiza en esta investigación es que la Dirección de Escuela incentive y motive a sus profesores para que los mismos dediquen tiempo a la investigación, ya que se considera importante tanto para el Plan UCAB 20-20 como para los mismos Directores de Escuela.

5. Se recomienda aumentar la identidad y el compromiso de los Directores de Escuela con la institución. De esta manera, a la hora de implementar esta Estrategia de Comunicación Interna se logrará alcanzar el éxito con respecto al plan.
  
6. Por último, se aconseja que se realicen otras Estrategias de Comunicación Interna dirigidas a los diferentes públicos que se desean involucrar con el plan: profesores, alumnos, personal administrativo, empleados y obreros.

# FUENTES DE INFORMACIÓN Y BIBLIOGRAFÍA

## Fuentes bibliográficas

- Alarico, C., Gómez, A. (2003). *Gerencia de relaciones públicas y protocolo*. Libros de El Nacional. Colección Minerva. Caracas: Editorial CEC. S.A.
- Almenara, J., Romero, M., Roca, X. (2005). *Comunicación interna en la empresa*. (1era. ed.). Barcelona: Editorial UOC.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. (5ta edición). Caracas: Editorial Episteme.
- Belch, G., Belch, M. (2004). *Publicidad y Promoción. Perspectiva del Marketing Integral*. (6ta edición). México: Editorial Mc Graw Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Berlo, D. (1987). *El proceso de comunicación*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Ateneo.
- Billorou, O. (1992). *Las comunicaciones de Marketing*. Argentina: Editorial El Ateneo.
- Cobra, M. (2001). *Marketing de Servicios*. (2da ed.). Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Coffman, C., Gonzáles, G. (2002). *¡Siga esta Ruta!* España: Ediciones Urano S.A.
- Del Pozo, M., (2000). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: Casos de empresa*. España: Ediciones Universidad Navarra.
- Donnelly, J., Gibson, J., Ivancevich, J. (1997). *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. (8va edición). Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

- Dragnic, O. (2006). *Diccionario de Comunicación Social*. Venezuela: Editorial Panapo.
- Goldhaber, G. (1998). *Comunicación organizacional*. México DF: Editorial Diana.
- Hurtado, J. (2007). *Metodología de la investigación. Una comprensión holística*. Caracas: Ediciones Quirón-Sypal.
- Kerlinger, F., Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento*. (4ta ed.). México: Editorial McGraw Hill.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. (6ta edición). México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. (8va edición). México: Pearson: Prentice Hall.
- Libaert, T. (2006). *El plan de comunicación organizacional*. México: Editorial Limusa.
- Marín, L. (1997). *La Comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Editorial Bosch.
- O'Sullivan, J. (1992). *La comunicación Humana: Grandes temas contemporáneos de la comunicación*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Pérez, R. (2001). *Estrategias de Comunicación*. España: Editorial Ariel.
- Pizzolante, I. (2001). *El poder de la comunicación estratégica: Apuntes de un evangelizador corporativo*. Caracas: Editorial Cedice.
- Putnam, L., Costa, J., Garrido, F. (2002). *Comunicación Empresarial. Nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ramos, C. (1991). *La comunicación: un punto de vista organizacional*.

MéxicoDF: Editorial Trillas.

- Sabino, C. (1980). *El proceso de investigación*. Caracas: Editorial El Cid.
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Editorial Panapo.
- Soler, P. (1997). *Estrategias de comunicación en publicidad y relaciones públicas*. (1era ed.). Barcelona, España: Ediciones Gestión 200, S.A.
- Universidad Católica Andrés Bello. (2013). *Proyecto formativo Institucional Universidad Católica Andrés Bello*. Caracas. Diseño y Producción: Publicaciones UCAB.
- Valencia, J. (1991). *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*. México: Ediciones Contables y Administrativas, S.A. de C.V.
- Zeithaml, V., Bitner, P. (2001). *Marketing de servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. (2da Edición). México: Mc Graw Hill.

#### **Fuentes electrónicas**

- Universidad Católica Andrés Bello. (2013). *Manual de Identidad Corporativa*. Recuperado el 24 de enero de 2013, de <http://apps.ucab.edu.ve/manual.pdf>
- Universidad Católica Andrés Bello. (2013). *Plan Estratégico UCAB 2007-2011*. Recuperado el 10 de enero de 2013, de [http://www.ucab.edu.ve/tl\\_files/vice\\_academico/plan\\_estrategico.pdf](http://www.ucab.edu.ve/tl_files/vice_academico/plan_estrategico.pdf)
- Universidad Católica Andrés Bello. (2013). *Misión y Valores*. Recuperado el 5 de febrero de 2013, de <http://www.ucab.edu.ve/mison-y-valores.html>
- Universidad Católica Andrés Bello. (2013). *Profundización de la Extensión*. Recuperado el 5 de febrero de 2013, de <http://www.ucab.edu.ve/mison-y-valores.html>

- Universidad Católica Andrés Bello. (2013). *Manuel del tesista de Comunicación Social*. Recuperado el 10 de marzo de 2013, de <http://www.ucab.edu.ve/teg.html>
- Universidad Católica Andrés Bello. (2013). *UCAB 20-20 Excelencia y Compromiso*. Recuperado el 22 de abril de 2013, de <http://www.ucab.edu.ve/acerca-del-plan-estrategico.html>

### **Folletos**

- Universidad Católica Andrés Bello. (2013). *UCAB 20-20, Directorio septiembre de 2011, Avances en el desarrollo de algunas iniciativas, Resumen de las ponencias*. Caracas, Venezuela.
- Universidad Católica Andrés Bello. (2013). *Eje: Comunicación, Mercadeo y Promoción. UCAB 20-20 Excelencia y Compromiso*. Mentor del Eje: Sebastián de la Nuez. Caracas, Venezuela.
- Universidad Católica Andrés Bello. (2013). *Eje: Extensión, Vinculación con las empresas, Canales no tradicionales. UCAB 20-20 Excelencia y Compromiso*. Mentor del Eje: Jorge Pernía. Caracas, Venezuela.
- Universidad Católica Andrés Bello. (2013). *Eje: Calidad de Gestión. UCAB 20-20 Excelencia y Compromiso*. Mentor del Eje: María José Goncalves. Caracas, Venezuela.
- Universidad Católica Andrés Bello. (2013). *Eje: Tecnología. UCAB 20-20 Excelencia y Compromiso*. Mentores del Eje: José Gregorio García, José Gregorio De Llano. Caracas, Venezuela.
- Universidad Católica Andrés Bello. (2013). *Eje: Excelencia Académica, Renovación Curricular. UCAB 20-20 Excelencia y Compromiso*. Mentores del Eje: Silvia Campagnaro, María Isabel López, Guillermo Yáber, María de los Ángeles Taberna. Caracas, Venezuela.
- Universidad Católica Andrés Bello. *Eje: Excelencia Académica, Investigación. UCAB 20-20 Excelencia y Compromiso*. Mentor del Eje:

Gustavo Peña. Caracas, Venezuela.

### **Tesis y trabajos académicos**

- Alfonso, R., Lago, T. (2005). *Estrategia Comunicacional para posicionar la revista SPH en el mercado masculino venezolano*. Universidad Católica Andrés Bello. Escuela de Comunicación Social. Trabajo Especial de Grado, Caracas, Venezuela.
- Cordero, M., Yoshua, K. (2006). *Estrategia de Comunicación. Caso consumo responsable de alcohol al conducir*. Universidad Católica Andrés Bello. Escuela de Comunicación Social. Trabajo Especial de Grado, Caracas, Venezuela.
- Rojas, M. (2009). Auditoría de Identidad Corporativa a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UCAB. Universidad Católica Andrés Bello. Escuela de Comunicación Social. Trabajo Especial de Grado, Caracas, Venezuela.
- Pineda, M. (2007). *Estrategia de Comunicación para optimizar los servicios de Carmelo Pizza*. Universidad Católica Andrés Bello. Escuela de Comunicación Social. Trabajo Especial de Grado, Caracas, Venezuela.
- Soto, M. (2005). *Estrategia Comunicacional para el Ron 1796 de la Destiladora Santa Teresa*. Universidad Católica Andrés Bello. Escuela de Comunicación Social. Trabajo Especial de Grado, Caracas, Venezuela.

### **Fuentes vivas**

- García, Gustavo. Director de Planificación del Plan UCAB 20-20 de la Universidad Católica Andrés Bello. Sede Montalbán. Entrevista personal realizada el día martes, 11 de junio de 2013.
- Hernández, Reinaldo. Coordinador de Diseño y Multimedia en la Dirección de Comunicaciones de la Universidad Católica Andrés Bello. Sede Montalbán. Entrevista personal realizada el día lunes, 10 de junio de 2013.

- Márquez, Deivy. Director de Arte de Publicis World Wide de Venezuela. Entrevista personal realizada el día martes, 11 de junio de 2013.
- Sánchez, Xiomara. Profesora de Comunicación Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello. Entrevista personal realizada el día martes, 11 de junio de 2013.
- Virtuoso, José. Rector de la Universidad Católica Andrés Bello. Entrevista personal realizada el día lunes, 03 de junio de 2013.

## **ANEXOS**

# **ANEXO A**

## **Organigrama**



## **ANEXO B**

### **Cuestionario**



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

**CUESTIONARIO SOBRE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA  
PARA INFORMAR E INVOLUCRAR A LOS DIRECTORES DE ESCUELA  
DE LA UNIVERSIDAD SOBRE EL PLAN UCAB 20-20. SEDE MONTALBÁN.  
AÑO 2013.**

Ciudadano Director, los datos que proporcionará serán confidenciales. La información obtenida a través del presente cuestionario será utilizada para una Investigación de Trabajo de Grado para aspirar al título de Comunicador Social. Mención: Comunicaciones Publicitarias.

**Caracas, fecha: \_\_\_\_\_, Hora: \_\_\_\_\_**

**Cuestionario No.: \_\_\_\_\_**

**CUESTIONARIO SOBRE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA  
PARA INFORMAR E INVOLUCRAR A LOS DIRECTORES DE ESCUELA  
DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO SOBRE EL PLAN  
UCAB 20-20. SEDE MONTALBÁN. AÑO 2013.**

**Apellidos y Nombres:**

**Sexo:**            M            F

**Dependencia:**

**1.        ¿Cuál es su profesión?**

---

**2.        ¿Dónde obtuvo su título universitario?**

1.        En la UCAB.
2.        En otra Universidad del país.
3.        En una universidad en el extranjero.

**3.        ¿Cuántos años de servicio tiene usted en la Universidad?**

1.        Menos de dos años.
2.        De 5 a 10 años.
3.        De 11 a 16 años.
4.        Más de 16 años.

**4.        ¿Cuántos años tiene desempeñándose como Director o Directora de Escuela?**

1.        Menos de 2 años.
2.        De 3 a 5 años.
3.        De 6 a 8 años.
4.        Más de 8 años.

**5. ¿Ha ejercido funciones de dirección en otras áreas dentro o fuera de la Universidad?**

1. Varias veces.
2. Pocas veces.
3. Es la primera vez.

**6. ¿Cuál es su nivel en el escalafón universitario?**

1. Instructor.
2. Asistente.
3. Agregado.
4. Asociado.
5. Titular.

**7. ¿Qué tipo de Post-grados ha realizado Ud.?**

1. Especialidad.
2. Maestría.
3. Doctorado.
4. Postdoctoral.

**8. ¿ Existe alguna exigencia relacionada con el nivel académico-administrativo para integrar el equipo profesional que labora el Plan UCAB 20-20?**

1. Sí, deben ser funcionarios de esta casa de estudio.
2. No, son expertos en comunicación contratados para tal fin.
3. Es una combinación de las dos anteriores.
4. No sabe.

**9. Según usted. ¿Cómo valora la investigación el Plan UCAB 20-20?**

1. Le da gran importancia.
2. Le da mediana importancia.
3. Le da poca importancia.

**10. ¿Cuál es el tiempo de dedicación de los docentes de su dependencia a la investigación?**

1. Un 1/4 de tiempo.
2. Tiempo convencional.
3. Poco tiempo.
4. Muy poco tiempo.
5. No sabe.

**11. ¿Qué tipo de incentivos (estímulos) a la investigación se ofrecen a través de la Dirección de Escuela?**

1. Beneficios Económicos.
2. Obsequios.
3. Invitación a eventos Nacionales.
4. Invitación a eventos Internacionales.
5. Becas para realizar postgrados.
6. Participación en macro proyectos.
7. Ninguna.

**12. En su opinión. ¿Cómo considera el Plan UCAB 20-20 las actividades de extensión en la Universidad?**

1. Muy importantes.
2. Medianamente importantes.
3. No les da mucha importancia.

**13. ¿Tuvo conocimiento del Plan UCAB 2007-2011?**

1. Mucho conocimiento.
2. Escaso conocimiento.
3. Ningún conocimiento.

**14. ¿Cuál es el nivel de conocimiento que tiene sobre el Plan UCAB 20-20?**

1. Mucho conocimiento.
2. Mediano conocimiento.
3. Poco conocimiento.
4. Muy poco conocimiento.

**15. ¿Cuál cree usted que han sido los avances con relación al Plan anterior?**

1. Mayor participación del personal Directivo.
2. Mayor participación del personal Docente.
3. Incorporación de otras áreas importantes.
4. No sabe.

**16. ¿Cuál fue la participación real del Director o Directora de Escuela en este tipo de planificación?**

1. Directa en la conformación, en la estructuración y en la redacción final del documento.
2. El Director colaboró en alguna de las etapas de la elaboración de este Plan.
3. Colabora eventualmente en alguna de las discusiones.
4. No sabe.
5. No respondió.

**17. En su opinión. ¿Cuál cree usted que son los ejes prioritarios del Plan UCAB**

**20-20. (Las áreas a las cuales les da más importancia)?**

1. Excelencia Académica.
2. Extensión.
3. Tecnología.
4. Comunicación, Mercadeo y Promoción.
5. Calidad de gestión.
6. Internacionalización.
7. El Desarrollo del Talento.
8. Sustentabilidad.
9. Identidad.
10. Expansión.

**18. ¿Cree usted que cumpliendo los lineamientos que este Plan contiene, la**

**Universidad puede lograr los objetivos que se plantea?**

1. Totalmente seguro que se lograrían los objetivos.
2. Se lograrían en parte los objetivos.
3. No creo que influiría en el logro de los objetivos de la Universidad.

**19. Usted como Director. ¿Cómo hace llegar los contenidos de este Plan a los docentes que laboran en su Escuela?**

1. A través de circulares.
2. Reuniones con el personal Docente.
3. A través de correos electrónicos.
4. Vía Telefónica.
5. A través de videos informativos.
6. A través de las redes sociales.
7. De ninguna manera.

**20. En su opinión. ¿Cuál de los medios mencionados anteriormente, es el medio más efectivo para comunicar los objetivos del Plan UCAB 20-20?**

---

**21. ¿Cuál es la motivación que utiliza la Dirección, para que el personal docente se identifique con los fines y objetivos de este Plan?**

1. Participación en la elaboración del Plan.
2. Participación en su divulgación.
3. Certificados de reconocimientos por su colaboración en el Plan.
4. Bonificación.
5. Ninguna.

**22. ¿Quién define las estrategias de comunicación interna utilizadas por los Directores?**

1. El Rectorado.
2. La Directiva del Plan UCAB 20-20.
3. La Dirección de la escuela.

**23. ¿Las estrategias de comunicación interna usadas por cada director son comunes para todas las escuelas?**

1. Sí, son comunes.
2. No, cada quien elabora su estrategia.
3. Algunas son comunes y otras son especiales de cada escuela.

**24. ¿Cómo percibe usted que los profesores están poniendo en práctica los lineamientos del Plan UCAB 20-20?**

1. En el contenido programático de sus asignaturas.
2. En sus proyectos de investigación
3. En sus actividades de expansión.
4. No respondió.

## **ANEXO C**

**Transcripción de entrevista**

Entrevistado: Padre José Virtuoso

Cargo: Rector de la UCAB

Día: Lunes 03/06/2013

**1. ¿Cuál es el objetivo fundamental del Plan UCAB 20-20?**

Bueno yo creo que el gran objetivo es alinearnos, alinearnos en torno a cómo tenemos que hacer las cosas, es decir, la gran ventaja de un plan estratégico no es solo que tú te pones objetivos y metas, la gran ventaja de un plan estratégico bien hecho es que te dice cómo tienes que llegar hasta allá, por eso es estratégico, porque dice qué hay que hacer, cuánto hay que invertir, en cuánto tiempo hay que hacerlo, para que efectivamente puedas alcanzar las cosas. Entonces se trata de ponerse una brújula, una gran brújula hacia dónde y cómo avanzar.

**2. ¿Por qué un Plan 20-20?**

Responde a la necesidad de buscar un slogan rápido y fácil de identificar acerca de lo que es UCAB, porque lo que queremos con este Plan Estratégico es un plan que ciertamente oriente a la Universidad, en una meta clara y directa hacia lo que buscamos en el futuro. 20-20 apunta al año 2020, al futuro a mediado y largo plazo. Indica visión perfecta, es decir, quisiéramos tener una visión, lo más nítida posible de ese futuro y cómo caminar hacia allá y también habla de excelencia, 20-20 es dos veces 20, entonces queremos ser doblemente excelentes. Sería algo así como

futuro, excelencia, claridad, es un poco lo que queremos (...) y existe la necesidad de alinearnos como institución en torno a esas metas. La Universidad ha venido creciendo desde hacia varios años en matrícula de pregrado, postgrado, campus, áreas que atiende, proyectos, entonces bueno, quizás es el momento de reorganizarnos y alinearnos en esa dirección.

### **3. ¿Cuáles son las principales diferencias y semejanzas con el plan anterior?**

Bueno, yo creo que con respecto al Plan anterior, se recogen prácticamente todas las metas del Plan anterior. En este sentido, una de las diferencias sería que es más inclusivo, más amplio, intenta abarcar como todas las áreas del quehacer universitario. En ese sentido la gran prioridad es fundamentalmente alinearnos, organizarnos, ponernos una dirección hacia donde todo tiene que converger, por supuesto, hay una centralidad básica que tiene que ver con la eficiencia, la modernización, la puesta al día, la competitividad, son como elementos que cruzan un poco todo lo que tenemos que hacer.

Otra diferencia fundamental quizás tendría que ver con la idea de remarcar fuertemente el compromiso, es decir, el gran lema del Plan UCAB 20-20: excelencia y compromiso, parte de todo el proceso de que la UCAB es símbolo de compromiso universitario con el país y queremos reforzar todo lo que tiene que ver con extensión social, proyección a la comunidad, vinculación con la problemática nacional, etc.

#### 4. Para Ud. ¿Qué importancia tiene el Plan UCAB 20-20?

Para nosotros es importante, o digamos, la importancia fundamental viene dada por esa necesidad de que todo el profesorado, los empleados, digamos el capital humano de la Universidad, se pueda alinear en torno a nuestros grandes objetivos. Esa para mi sería la gran importancia.

Segundo en la medida en que estemos claros qué pretendemos, podemos ser mucho más eficientes en la gerencia, en el manejo de recursos, creo que en la medida en que estamos claros también podemos responder adecuadamente a las necesidades de nuestros primeros beneficiarios que son los estudiantes. Yo si diría que en este tiempo la gran oferta que hay de posibilidades de estudio a nivel de educación universitario tenemos de todo tipo, desde ofertas muy piratas que funcionan en un garaje, hasta otro tipo de ofertas que son las que el gobierno ha promovido bajo la dependencia directa del ejecutivo nacional las llamadas universidades experimentales y pues las universidades nacionales, las universidades privadas han venido creciendo. Hoy en día más o menos la población estudiantil de las Universidades suma alrededor de dos millones, eso ha supuesto la presencia de la vida nacional de muchas posibilidades de estudio, entonces, eso supone que tenemos que ser muy competitivos, es decir, nosotros competimos en el mercado de educación universitaria sobre la base de que ofrece un producto reconocido con una alta solvencia, con una gran calidad académica, etc. Entonces, la gente prefiere hacer su esfuerzo para venir aquí y no ir a otra parte, entonces, eso lo tienes que ganar, eso lo tienes que

conquistar, mantener, eso te lo tienes que ganar; no puedes vivir de la renta: ¡bueno, como la UCAB ha sido buena! ¡Pues no, no! La gente si no ve eso en hechos concretos te deja por otro.

**5. Para Ud. ¿Cuáles son las prioridades que debe alcanzar el Plan UCAB 20-20?**

Yo diría que ya en el orden de los planes concretos tenemos: la eficiencia tecnológica y el desarrollo de la calidad tecnológica, que implica fundamentalmente la incorporación eficiente de lo que es la tecnología aplicada al hecho educativo. Esto implica el mejor uso de la tecnología para el desarrollo de procedimientos pedagógicos y didácticos, es decir, que faciliten la enseñanza y el aprendizaje.

En segundo lugar, está todo el tema de la globalización. El mundo cada vez se globaliza más, entonces la oferta universitaria nuestra hay que hacerla compatible con las principales ofertas académicas que existen a nivel internacional. Un muchacho que sale de aquí egresado, bueno, que pueda hacer su postgrado en cualquier Universidad del mundo, que inclusive pueda validar materias. Eso es muy importante, que nuestra oferta esté a muy al tono, muy al día con lo que está ocurriendo a nivel mundial y no solamente eso sino también que por la vía tecnológica tenga acceso a base de datos, información de otras Universidades, etc., es decir, tenemos que ser una Universidad conectada.

El otro tema, yo diría el gran tema, tiene que ver con la excelencia académica. Esto supone todo lo que es la renovación del currículum, el adaptar el régimen de estudio a las necesidades de los jóvenes, el fortalecer con herramientas para el aprendizaje lo que se ofrece en la carrera: laboratorios, plataforma informática, ciclos de estudios. Por eso la idea de la biblioteca como un espacio especial de estudio.

El otro gran tema, es identidad y compromiso, es decir, esta es una Universidad que se distingue por unos valores, por una pertenencia, entonces eso tiene que estar presente desde el que abre la puerta hasta el que la cierra. Los que abren la puerta son los estudiantes, los profesores, todo el mundo tiene que comulgar con esos valores. Y el tema del compromiso, un estudiante que ingresa y que egresa de esta Universidad tiene que saber leer el país, la realidad del país, los grandes problemas, cuáles son sus aportes. Yo diría que alrededor de esos ejes gravita el plan.

## **6. ¿Quiénes son los protagonistas de este plan?**

Mira, los profesores son los grandes protagonistas. Los estudiantes, por eso nos interesa mucho la participación. Los protagonistas tienen que ser toda la comunidad educativa.

## **7. ¿Cuáles son las acciones clave que se desean destacar de este Plan?**

Bueno, mira yo creo que esto supone una gran capacidad de trabajo en equipo,

de debate, de discusión. Supone una gran identidad institucional, por eso la biblioteca y todo el tema de fortalecimiento de ese espacio. Supone tener los ojos bien abiertos para ver el entorno las comunidades que nos rodean, el país, la demanda, ¿cómo hacernos más eficientes?, ¿cómo responder el contexto internacional? Luego, una de las características de este plan es que nos hemos propuesto metas e indicadores muy precisos de lo que logramos, de tal manera que continuamente revisemos si lo que nos hemos propuesto lo estamos logrando o no lo estamos logrando. Nosotros vamos no solamente hacia un plan estratégico, sino hacia un sistema de gestión estratégica, es decir, de cómo logramos efectivamente ir monitoreando, midiendo, revisando lo que hacemos y lo que buscamos.

**8. ¿Cómo desea la Universidad que los Directores de Escuela ejecuten este Plan?**

Los Directores de Escuela de pregrado, a mi manera de ver, son piezas fundamentales. El Director de Escuela en esta Universidad tiene una gran responsabilidad en todo lo que es la gestión académica de profesores, alumnos, empleados, etc. Es decir, el peso de la Universidad lo llevan realmente los Directores de las Escuelas. Por lo tanto, ellos son los que, con un pleno conocimiento, tienen que ir adaptando los recursos que tiene su gestión para poder acompañar este proceso.

**9. ¿Cuál cree Ud. que es el nivel de involucramiento que tienen en este momento los Directores de las escuelas con respecto al Plan 20-20? ¿Lo**

**conocen, lo entienden, lo transmiten?**

Yo creo que se han ido involucrando cada vez más. Al principio, lo miraban como algo que estaba en manos de las Autoridades, de los Decanos. Ahora yo los siento muchísimo más involucrados. Incluso, cada Escuela está haciendo su propio plan de gestión en el marco del Plan 20-20. Es decir, la Universidad tiene un plan general y tiene una serie de áreas en las que está trabajando, pero luego cada Director hace su plan para su Escuela: bueno, ¿cómo voy yo de manera específica a aplicar eso en mi escuela? ¿cuál es la reforma curricular que tengo que hacer?, ¿cómo voy a promover la identidad y gestión? Inclusive, puede aparecer algún área específica que no está en el plan general pero que allí tiene que trabajarse.

Los Directores están en proceso de conocerlo, de asimilarlo, para poderlo convertir en un instrumento real de trabajo y convertirse en los primeros comunicadores de ese plan. Por eso es bien importante esto que ustedes quieren hacer, de conocer el plan para proponer cómo lo tienen que asimilar los Directores para convertirse en los principales portadores del plan.

**10. ¿Qué herramientas o capacitación se le han brindado a los Directores de Escuela para que ejecuten y desarrollen el Plan UCAB 20-20?**

Creo que se han involucrado mucho en el tema de diseño del plan: qué es lo que buscamos, cómo lo vamos a lograr, qué metas nos ponemos. Es decir, que ellos

sean parte del plan. Nadie hace suyo algo que le viene simplemente de fuera y la gente en la medida en que esté involucrada, en la medida en que se siente corresponsable, pues en esa medida tiene mucha mayor facilidad porque se siente identificada con eso, porque lo siente algo suyo, siente que ahí esta metida su autoría. Entonces bueno, esa ha sido la estrategia, involucrarlos de manera muy directa en el diseño, concepción y por supuesto organización del plan.

**11. ¿Cuál es la motivación y/o beneficios personales/laborales que impulsa a los Directores de Escuela a llevar a cabo la implementación de este Plan?**

Bueno es fundamental porque el Plan UCAB 20-20 pretende responder a las necesidades de los estudiantes. En la medida en que nosotros tengamos una Universidad mucho más eficiente tendremos menor deserción, menor repitencia de los alumnos, mayor capacidad de mercadeo de la Escuela, es decir, la Universidad será mas atractiva a los estudiantes. Si la Universidad tiene un número suficiente de estudiantes, pues podrá permitirse sufragar mejor sus costos y sus gastos y podrá responder adecuadamente a las necesidades de los profesores. Si la Universidad baja de alumnos, entonces hay que subirles la matrícula y si subes mucho la matrícula a los alumnos, los alumnos se van porque no pueden costear eso. Entonces, para que tú tengas sustentabilidad económica y tengas solvencia económica, necesitas que haya un número adecuado de estudiantes y eso implica que la gente se sienta a gusto, con confort, que sientan que están pagando por algo que vale la pena, etc. Entonces a medida que nosotros tengamos el número de estudiantes que se requieren, en esa

medida se tendrá la capacidad económica para responder a las demandas salariales de honorarios de los profesores y de los empleados.

**12. ¿Cómo cree Usted que sería la manera más efectiva de llevar a cabo la implementación del Plan a los Directores?**

Creo que la manera más efectiva es que el plan ofrece una perspectiva de conjunto y ofrece una serie de ejes. Entonces cada Director tiene que hacer su planificación estratégica en el marco de ese plan, es decir, cada escuela. Nosotros tenemos que tener el Plan UCAB 20-20 en comunicación, el Plan UCAB 20-20 en administración, el Plan UCAB 20-20 en ingeniería, digamos, el plan tiene que bajar a la facultad y tiene que bajar a la escuela, de esa manera tu involucras de una manera muy directa al Director. Ya se ha hecho un esfuerzo este año por planificar en esa línea, por supuesto, todavía incompleto, pero en la medida en que logremos que cada Director de escuela de verdad tenga ese plan, bueno mira, ahí sí se involucra totalmente porque él va a ser medido, su gestión va a ser medida en función de ese plan

**13. Según Ud. ¿Cómo se lograría el éxito de este Plan? ¿Cómo mediría su éxito?**

Porque eso tiene que tener metas e indicadores muy concretos, es decir, tenemos que haber logrado el 50% de esta meta y eso implica que, bueno, de todo lo

que me propongo hay que poner números exactamente. Por ejemplo: quiero rebajar la deserción, ¿cuántos alumnos abandonan la escuela de comunicación al año?, tantos; bueno yo quiero bajar la deserción, eso es una meta. Bueno, ¿usted quiere pasar de tantos alumnos que se van, a cuántos alumnos? Yo quiero mejorar el rendimiento económico, el promedio de notas de los estudiantes es 11 en primer, 12 en segundo año y 13 en tercer año, aja, ¿yo quiero mejorar eso? Bueno pues entonces tengo que proponerme una meta muy concreta: quiero que pasen de 12 a 14. Tengo que ponerme metas e indicadores concretos para que podamos ver efectivamente si se está avanzando en eso.

## **ANEXO D**

**Transcripción de entrevista**

Entrevistado: Gustavo García

Cargo: Director de Planificación del Plan UCAB 20-20

Día: Martes 11/06/2013

**1. ¿Cómo ha sido la planificación del Plan UCAB 20-20 desde sus comienzos hasta ahora?**

Desde que empezamos este proyecto teníamos claro que no queríamos simplemente trabajar en un Plan Estratégico sino que en la Universidad había que implementar un sistema de gestión estratégica. Esa es la primera definición. Es distinto tener un plan que pensar en el conjunto de elementos que hacen, que aseguran digamos, la posterior ejecución y revisión de los logros de esa estrategia y que eso alimente los futuros procesos de planificación.

Estamos todavía en proceso de planificación, lo vamos a terminar en julio de este año, el proceso de planificación duró como año y medio, eso luce largo pero la verdad es que la Universidad es compleja.

El plan en términos generales está estructurado en 10 ejes. Lo primero que se hizo cuando comenzó este proceso es que se trabajó en un documento formativo institucional, este documento es un documento paraguas, que define los rasgos generales y los aspectos filosóficos y las claves del quehacer académico en la Universidad, es un documento más a largo plazo, es como un paraguas, para los

procesos de planificación estratégica que tendrán un alcance de tantos años en el que se irán desarrollando en el tiempo.

En este plan en particular, que está proyectado hasta el año 2020 los ejes estratégicos son 10. Cuando yo hablo del sistema de gestión estratégica involucra que además del plan tenemos un sistema de seguimiento que vamos a hacer, o sea, primero hay un plan estratégico, luego hay un plan desarrollado y de hecho se ha concretado en alguna oportunidad unos formatos de planes anuales para las escuelas, para los programas de postgrados, para los institutos y centros de investigación y las unidades administrativas que van a ser que independientemente de que tengamos un plan hasta el año 2020 con iniciativas transversales de gran alcance, va a tener cada escuela año a año, va a tener que reflexionar sobre su quehacer permanente cómo lo vinculan al plan estratégico.

Estos elementos, así como la forma de hacer seguimiento, van a venir a través de dos grandes herramientas: un conjunto de indicadores estratégicos que se están definiendo por ellos y haciendo seguimiento con un proyecto centralizado de todas las iniciativas estratégicas de la Universidad; y luego haciendo seguimiento anualmente con unas sesiones que están previstas para eso: los planes anuales.

Entonces claro, hay todo ese sistema de seguimiento y es un sistema de gobierno, va a funcionar con un comité de estrategia que va a estar integrado por las

autoridades de la Universidad, por los mentores de cada eje, por los Decanos y esa gente va a hacer seguimiento al plan, además de lo que hacen los Directores.

Les digo esto porque detrás de hablar de una estrategia comunicacional la clave está realmente en las cosas que tienen que ver directamente con la gestión estratégica, ok, es un elemento que va más allá de simplemente ¿conoces el plan y su contenido?, sino que la gente lo tiene que incorporar a su gestión diaria y eso lo vamos a lograr con eso que les acabo de describir.

Hay un conjunto de criterios que no forman parte de un plan comunicacional, ok, pero que tiene que ver con cómo está pensado en términos generales las gestiones estratégicas dentro de la Universidad que es lo que garantiza que la gente diga: yo sé lo que tengo que hacer, entiendo los tiempos de eso, participo en la definición.

Por qué la gente puede ser que todavía no lo tiene asimilado no lo ha incorporado a la rutina, porque estamos terminando la parte de planificación, sin embargo desde el inicio venimos planificando y ejecutando algunas cosas, de modo que por ejemplo la gente completó un plan anual de las escuelas, todas las escuelas lo tienen, en esas cosas se avanzó. Desde julio que terminamos el plan estratégico y hacemos una presentación a la Universidad en adelante va a haber todo el tema de seguimiento mucho más profundo de modo que si tu vas a las escuelas y haces esas mismas preguntas en septiembre-octubre la gente te va a decir: lo conozco perfectamente.

¿Cómo se está trabajando en el plan?, tenemos que tener una forma de estructurar el plan, de poder presentarlo y de poder difundirlo. Eso es a través de folletos, es un primer instrumento de comunicación, para que la gente conozca el plan, qué lo integra, etc. (...) todos estos folletos van a estar insertados en una carpeta de trabajo.

(...) lo segundo que vamos a hacer, es el plan anual, donde se va a monitorear, se va a preguntar qué ha hecho, qué debe hacer, etc. Deben entender que esto es parte de su trabajo.

Estas carpetas se van a convertir en un formato exactamente igual pero en electrónico en un cd, un espacio multimedia donde van a tener acceso a todos los folletos de los ejes.

(...) se van a entregar folletos que explicará el plan, su alcance, los ejes, para distribuir a toda la comunidad. Además va a haber un afiche en toda la Universidad.

(...) además de eso, en el camino, la página web va a tener un espacio que va a reproducir todo este tema de la definición de cada eje, de hecho los folletos van a estar dentro del portal web.

La otra cosa que ya está pensada y que va a suceder, es que la gente conozca el PFI y su relación con el plan estratégico. Se va a hacer un concurso de los

estudiantes en términos de algo que tenga que ver con obligar la lectura del PFI y del Plan Estratégico de la Universidad, el concurso lo llevará esta dirección y habrá un jurado. Eso va a estimular sobre todo a que los estudiantes desarrollen eso que está ahí.

Además de eso, se va a preparar un video de unos 8 minutos que exprese a dónde vamos, por qué, etc. Que podamos emplear en diferentes escenarios para dar a conocer lo que estamos haciendo.

(...) hay una iniciativa que surgió en paralelo pero que se conectó muy bien con esto, que fueron las entrevistas de Mariana Gómez a las diferentes personalidades de la Universidad, se han estado publicando en la página web pero las personas entrevistadas casi todos han sido mentores de los ejes y se les ha preguntado sobre eso. Se llama Diálogos desde la Colmena.

(...) luego de eso, la otra cosa es que con el amigo Santiago Rosa, dirigente estudiantil, estoy pensando en comenzar a partir de septiembre, una cosa que vamos a llamar UCAB 20-20 estudiantil, esto permitirá ver cómo se hace desde el cobre, desde los representantes de los centros de estudiantes de la Universidad, se piensen en algunas iniciativas que tengan que ver con cada uno de los ejes del Plan 20-20 pero que puedan ser ejecutados por los estudiantes.

(...) en la medida en que vaya avanzando el proceso, tu debes ir dando a conocer a la institución las victorias tempranas, qué alcanzaste, etc. Nosotros nos medimos por una ranking internacional que se llama QS, una consultora privada, y la UCAB hace 2 años estaba en el puesto 99, el año pasado estaba en el puesto 83 y este año subimos al puesto 63. (...) este tipo de victorias tempranas, el éxito de un proyecto, la finalización de algo, hay que irlo dando a conocer, entonces yo lo que creo es que en el espacio del Plan Estratégico de la Universidad pero probablemente también ganemos un espacio en la propia página principal, habrá que poner algo como: conozca los principales avances del plan estratégico; y cada vez que termines algo que sea exitoso pueda ser comunicado por ahí con algún reporte.

Además de eso, yo manejo una sección fija desde que se inauguró, en el Ucabista Magazine (...) en absolutamente toda la revista se ha dedicado un artículo a alguno de los ejes.

## **ANEXO E**

### **Transcripción de Entrevista**

Entrevistado: Reinaldo Hernández

Cargo: Coordinador de Diseño y Multimedia en la Dirección de Comunicaciones de la UCAB

Día: Lunes 10/06/2013

**1. ¿En qué se basaron para crear las piezas gráficas del Plan UCAB 20-20?**

El Plan UCAB 20-20 es un proyecto fundamentalmente conceptualizado y llevado a cabo por Gustavo García, quien es el Director de Planificación y un poco él es quien ha puesto en orden lo que debería ser el contenido de las distintas piezas o medios de comunicación que utilizemos para la difusión del plan. Inclusive, la forma en la que se representa gráficamente alguna información, todo eso normalmente viene definido y conceptualizado por Gustavo y aquí en la Dirección de Comunicación filtramos eso y le damos un poco más de estética, lo filtramos con un criterio estético para presentarlo de una manera más amigable.

**2. ¿Qué significan los elementos gráficos y tipográficos presentes en los folletos informativos del Plan? ¿Qué representan los colores utilizados?**

Entendiendo que estamos trabajando primero con un Plan que es complejo por todas las áreas involucradas, por todos los responsables, por todas las tareas que están definidas y que hay que llevar a cabo, hemos tratado gráficamente de hacer esa información un poco más digerible en términos de diseño gráfico de diagramación.

Hemos tratado de que las personas puedan aproximarse y acercarse con más facilidad a esos contenidos.

La idea original o el concepto como está planteado es que cada uno de estos ejes tiene un color, un color que no necesariamente tiene que ver con la naturaleza o la característica de ese eje, en este caso el color funciona como un elemento que comunica. Ya sabemos que cuando estemos hablando de naranja entonces estaremos hablando del eje de Excelencia Académica, para distinguir un eje de otro y entonces allí el color es un elemento clave de comunicación, nos sitúa, nos pone en contexto y nos dice por ejemplo que el eje magenta es el de tecnología. En el caso, por ejemplo de sustentabilidad ambiental, si coincidimos que fuese verde porque también hay que ser un poco coherentes al momento de definir este tipo de criterios, pero el color básicamente es un elemento de distinción.

### **¿Y la parte de las figuras?**

Con estas figuras se quiso tratar de conceptualizar cuál es la misión de ese eje, cuál es el punto fuerte, a qué se dedica. En investigación, uno de los que estoy trabajando (porque todo esto se está también rediseñando), sale uno de estos sujetos que además son anónimos y en ese anonimato la idea que está planteada es que puede ser responsabilidad de cualquiera, de la persona que está leyendo el folleto, o del mentor de ese eje o de cualquiera, allí esa figura anónima hace alusión a todos. Entonces, bueno, en el caso de investigación, tienes a este sujeto tridimensional con

una gran lupa como aproximándose a observar algo. Entonces un poco es eso, es poner en contexto, es un elemento gráfico que sitúa a la persona para que diga: ¡este folleto va por aquí!; y además sirve para distinguir, por ejemplo, en el caso de investigación que es de color naranja tiene a este sujeto con la lupa y se distingue de renovación curricular que también es naranja pero donde ya no es el sujeto con la lupa, sino un profesor que tiene un pizarrón y un estudiante que tiene un libro y tiene una computadora, para apuntar a un nuevo modelo educativo en donde la tecnología es importante. Entonces, básicamente tanto el color como las figuras son elementos de distinción que le dan un poco de personalidad a cada uno de los ejes.

### **3. ¿En qué se basaron para crear el concepto creativo plasmado en los folletos?**

Como te digo, básicamente el concepto es eso, es que esto es una tarea de todos, de cualquier persona que está allí y por eso justamente estos sujetos, estos personajes, no tienen rostro y son completamente anónimos. El color da la sensación de que eso que estás viendo, que tienes en tus manos y que es de un color determinado, es parte de una serie de ejes, de acciones y es una fotografía de una gran panorámica. Por eso verás que en todos los folletos hay algunos recursos gráficos que se repiten, por ejemplo, hay 10 cuadritos de color, cada color de esos asociado a un eje y esos cuadritos están siempre posicionados en todos los folletos en la misma posición independientemente del color de fondo del folleto que tienes en tus manos, entonces tiene ese tratamiento de seriado de que eso que tu tienes en tus manos

pertenece a otra serie de documentos.

Hay una carpeta que va a englobar todos esos folletos para que los tengas accesibles y organizados. Y bueno hay una primera tarea, súper importante que ha hecho Gustavo, que además es quien entiende todo el proceso, él de allí genera un estilo de lámina de *power point* con todos los contenidos que deben llevar los folletos y luego nosotros lo que hacemos es filtrarlo y meterlo en ese estilo gráfico que hemos creado, que no es más que eso, es darle personalidad a un proyecto, que cuando tu agarres una pieza relacionada con el plan estratégico sepas que se trata de eso y cuando veas otra a lo mejor no sabes que hay un eje que se llama expansión, entonces dices: ¡ah mira!, es de color amarillo y se parece al de renovación curricular que estaba viendo antes, aunque no es del mismo color; y bueno, ya sabes que son varios y que forman parte del mismo Plan Estratégico.

#### **4. ¿Qué medios de comunicación utilizan para informar sobre este Plan?**

Hasta ahora, fundamentalmente ha sido a través de estos folletos; ha sido el mecanismo ideal porque además esos folletos (es la visión que tiene Gustavo y me parece muy acertada) son un documento de trabajo, o sea, eso no es una letra muerta que está allí y quedó, sino bueno allí hay unas cosas y hay unas acciones concretas para emprender, hay unas que ya se han hecho, hay inclusive unas líneas de tiempos y tareas definidas en esas líneas de tiempos. Entonces, bueno, eso es un documento de trabajo y fundamentalmente todo lo relacionado a los ejes se ha difundido a través de

estos folletos.

Se han hecho algunos directorios, directorios ampliados en donde se ha comunicado eso para ir difundiendo estos contenidos entre la comunidad universitaria.

En la Dirección de comunicaciones hacemos el *Ucabista Magazine* y hay una sección fija dedicada al plan estratégico, ese es un segundo medio de difusión.

La página web nuestra tiene también gran parte del contenido que se ha ido generando para el Plan Estratégico, ese es un tercer medio disponible.

Producimos también un programa que se llama *Diálogos desde la Colmena* y el debut de ese programa, que sale también vía online por el home de nuestra Universidad, debutamos justamente con Gustavo García, hablando allí de todo el Plan Estratégico.

Hace poco salió la *Gaceta Ucabista*, con toda la programación de las actividades aniversario de los 60 años, pero hay también un discurso importante en torno a que la Universidad está replanteándose, revisándose y está haciendo este proyecto y eso está reflejado allí.

Entonces bueno, hay unos productos en donde consecutivamente sale esto y

hay otros esporádicos donde igual siempre aprovechamos para decirle a la gente que eso se está haciendo. Ahora, además de que estamos haciendo el rediseño de unos folletos que ya habíamos sacado, estamos diseñando unos nuevos folletos. Estamos preparando también un afiche mucho más promocional, que invite a la gente a enterarse qué es el proyecto 20-20, inclusive con un código QR donde con tu teléfono inteligente puedes escanear ese código y ver la información que está disponible en la web. Acompañando a ese gran afiche que va a estar básicamente colocado en la Universidad, vamos a tener también, para distribuir también en las Escuelas y hacer masiva esta información, un folleto genérico, muy general, de lo que es el plan estratégico, cuáles son los ejes que integran el Plan Estratégico y un poco qué características tiene cada eje, eso sería otro medio de difusión.

**¿Hasta el momento ustedes han dado toda la información genérica, para toda la comunidad ucabista?**

No, hasta ahora la información ha ido muy enfocada a quienes tienen injerencia real en esos ejes. Por ejemplo, en los directorios, cuando se ha discutido el contenido de estos folletos, esos folletos están allí, trabajados para que ese Director identifique, ¡ah mira esto es lo que yo tengo que hacer!, ahí yo creo que el mensaje es muy directo. Mas bien, ahora el esfuerzo es a la inversa, ya le hablamos, o hemos intentado hablarle, a ese Director de Escuela que tiene que trabajar con los profesores de la Escuela, para caminar en función del Plan Estratégico y ahora tenemos que hablarle al estudiante, que el estudiante también entienda que tiene una

responsabilidad allí y que además obtiene muchos beneficios de ese Plan Estratégico. Entonces ahora vamos mas bien, de lo que era muy específico a un ámbito un poco más general, que sea asimilable para cualquier público, para el personal administrativo o al personal obrero de la Universidad, o sea, vamos a hacer ahora el esfuerzo para que esa información sea más masiva y asimilable por los distintos públicos.

**5. ¿Qué estrategias utilizan para motivar al personal a que se informe sobre el Plan UCAB 20-20 (Específicamente el Director de Escuela)?**

Bueno, hasta ahora, entiendo (la verdad yo no he trabajado directamente con este aspecto), pero si entiendo y sé que lo ha hecho Gustavo, el primer paso ha sido trabajar directamente con el mentor, esa figura del mentor es clave porque es el responsable de ese eje. Es el mentor quien entiende las características de ese eje, inclusive puede identificar responsable, cada tarea, cada tarea definida dentro de cada eje tiene un responsable y lo tiene por la naturaleza misma de la actividad, cuando tú lees esa actividad ya sabes a quién le corresponde. Entonces, el trabajo ha sido en una primera instancia con ese mentor, porque ese mentor es quien puede motivar y movilizar a la gente, que algunas veces esos mentores son Directores de Escuela o no, eso es otro asunto; pero luego se han dado estos directorios o reuniones puntuales con Directores de Escuela, con Directores de centros y departamentos.

En el caso de nuestra dependencia, que es una unidad de servicios, nosotros tuvimos una reunión con Gustavo, con el Director de Comunicación, con el Director general de Comunicaciones y con el Rector y era una reunión de trabajo; entonces bueno, en materia de comunicación que es uno de los ejes, ¿qué tareas están pendientes? ¿cuáles se han avanzado? ¿en qué porcentaje? ¿quiénes son los responsables?. Ese ejercicio creo que se ha hecho con todos los ejes, entonces es una primera forma de motivar a la gente para que se integre, para que se involucre, pero bueno, esto es un trabajo fuerte y hay que movilizando a la gente. Entiendo, un poco con lo que he conversado con Gustavo, que con esta fase de rediseño y diseño que estamos haciendo se cierra ya la etapa de planificación, la idea es consolidar ese gran documento de trabajo, que son todos estos folletos, y con eso cerrar entonces la fase de planificación, para entrar, aunque ya se van haciendo cosas y se van transitando, darle mucha más fuerza a la etapa de implementación y de ejecución de ese plan.

**Es decir, ¿hasta ahora han ido informándolos y manteniéndolos al tanto de lo que tienen que hacer y ahora es que comenzaría la implementación?**

Sí, y digamos, eso debería ocurrir ahora en julio, se cierra ya, se planificó lo que se tenía que planificar, de cara a estos 7 años que quedan para llegar al 2020, y entonces bueno, ya se entra a una fase real de ejecución de actividades. Como te digo, muchas ya se están haciendo y se han comenzado a trabajar, pero bueno, se cierra ya la planificación, se comienza a trabajar muy seriamente, se le comienza a hacer seguimiento real a esas actividades que están definidas allí a esas acciones concretas e

inclusive se comienza a medir el impacto de algunas medidas que ya se han implementado.

## **ANEXO F**

### **Transcripción de Entrevista**

Entrevistado: Deivy Márquez

Cargo: Director de Arte de Publicis Worldwide de Venezuela

Día: Martes 11/06/2013

**1. ¿Cuáles serían los principales retos a los que nos enfrentamos?**

En principio el problema más grande es captar la atención por parte del target, ya que son profesionales en todos los aspectos y son personas ocupadas en sus propias metas. El otro problema es que quieran entrar en el proyecto 100% activos, ya que como Directivos están acostumbrados a hacer sus propios planes para lograr sus metas.

Otro de los obstáculos es la apretada agenda que tienen los Directores para ir a los entrenamientos o reuniones del plan y que sigan al pie de la letra las indicaciones dadas por la Universidad. Otro problema es que hoy en día, cada Director se debe informar por diversos medios, esto implica la posibilidad de que el Director crea que leyendo un libro o preguntándole a algún colega, puede encontrar las respuestas a los problemas de su Escuela, o por el contrario, no ve la necesidad de mejorar porque considera que el sistema está perfecto así como está.

**2. ¿Cuáles serían las principales fortalezas a aprovechar para realizar esta Estrategia de Comunicación?**

Mostrarle a cada Director que el tiempo dedicado a la institución y su trabajo bien implementado puede llegar lejos, de esta forma se logrará que ellos vean de manera diferente la capacitación que necesitan. Entenderán que para que ese sueño se haga realidad, necesitarán trabajar en equipo junto con este plan. La idea con esta estrategia es evitar que los Directores piensen que pierden su tiempo al aprender algo que seguramente ya saben, y que entiendan que esto es importante también para el, para llegar más lejos como profesional.

**3. ¿Nos estaríamos dirigiendo a los Directores de Escuela como audiencia principal o se podría identificar otro target involucrado?**

Las dos cosas. Ya que aunque el target principal son los Directores de Escuela, también cabe destacar que si los profesores y estudiantes se involucran con esta nueva estrategia, todos en la institución estarán hablando el mismo idioma y estarían caminando en la misma dirección. Si los Directores se sienten apoyados por sus profesores y por sus estudiantes, también se sentirán motivados para seguir adelante con este plan.

**4. ¿Qué medios normalmente se utilizarían para esta audiencia, considerando que tienen un perfil tan particular?**

Los medios directos donde ellos estén expuestos el tiempo suficiente para poder captar el mensaje. Entre estos están: El correo electrónico personal, Redes Sociales de información y profesionales, como es el caso de *LinkedIn* y *Twitter*. Envíos directos a sus despachos de algún material útil para su día a día, como por ejemplo: bolígrafos, tazas, etc. También medios impresos dedicados al mundo empresarial, noticias o al mundo de educación superior, como el caso de: *Wall Street*, *El Nacional* o *Revista IESA*.

## **ANEXO G**

### **Transcripción de Entrevista**

Entrevistado: Xiomara Sánchez

Cargo: Profesora de Comunicación Organizacional de la UCAB

Día: Martes 11/06/2013

**1. ¿Cuáles serían los principales retos a los que nos enfrentamos?**

La resistencia al Plan UCAB 20-20 en principio. Hay una resistencia importante al Plan 20-20 ¿por qué? Porque es un cambio de paradigmas absoluto de lo que ha sido hasta ahora la Universidad y lo que se quiere que sea. Por otro lado, el Plan 20-20 requiere de un trabajo directo y profundo de los Directores y de todas las Escuelas y eso genera también resistencia porque, bueno, por qué yo voy a tener más trabajo si yo lo que necesito es menos trabajo, me pagan poco, tengo mucho trabajo y van a venir estos a decirme que las cosas tienen que cambiar.

**2. ¿Cuáles serían las principales fortalezas a aprovechar para realizar esta Estrategia de Comunicación?**

Tenemos que destacar los objetivos del Plan 20-20, ¿por qué? Porque si yo le transmito, si yo logro sentido de pertenencia con el Plan UCAB 20-20 en los Directores, yo estoy logrando que la parte más difícil de la cascada me acepte; si me acepta y me toma como suyo entonces lo va a poner en ejecución. Que no lo vea solamente como una obligación que viene de arriba sino que esto te va a mejorar y por lo tanto tú (Director) eres un actor y un factor de cambio para que toda nuestra

Universidad sea mejor, se ranquee mejor y tenga unos niveles de excelencia que ya están reconocidos internacionalmente, que suban en el escalafón del reconocimiento internacional.

**3. ¿Nos estaríamos dirigiendo a los Directores de Escuela como audiencia principal o se podría identificar otro target involucrado?**

El target principal son los Directores, pero también están directamente involucrados los profesores y estudiantes. Es decir, toda la comunidad ucabista.

**4. ¿Qué medios normalmente se utilizarían para esta audiencia, considerando que tienen un perfil tan particular?**

Yo creo que aquí hay que ser muy creativo. Primero yo no conozco, porque no he estudiado a la Universidad a fondo como ustedes lo han hecho, yo no conozco cuál es la conducta cotidiana de estos personajes. En función de la conducta cotidiana que ellos tengan, se debe buscar cuál es el espacio más indicado para yo promover esta vinculación con el Plan 20-20. Lo primero que sugiero es que entendamos las herramientas, que entendamos el día a día de estos líderes y con qué ellos interactúan con frecuencia, la que mayor interacción tenga de la forma más cómoda para ellos, esa es la vía. De utilizar un medio como el correo electrónico deben usar el personal y no el otorgado por la Universidad ya que el mismo no lo suelen utilizar. Si son las reuniones personales, bueno, qué pueden hacer motivador

comunicacionalmente hablando que los atrape, porque sabemos que tiempo no tienen, entonces lo que podemos hacer es buscar en las reuniones que ya existen para que yo me pueda insertar, que yo pueda poner mi mensaje. Todo muy directo, esto es 100% comunicación directa.