



Facultad de Ciencias de la Comunicación e información
Coordinación de Estudios de Postgrado
Especialización en Comunicación organizacional

Análisis de las comunicaciones internas de la Universidad Monteávila

**Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título de
Especialista
en Comunicación organizacional**

Autor (a): Deisy Yanez de Carrasquel

Tutor (a): Carmen Delgado

Caracas, febrero de 2009

Dedicatoria

A Dios y a la Universidad Monteávila por darme la oportunidad de hacer algo útil con los conocimientos que otros han tenido a bien compartir conmigo. A todos los que sueñen con posibilidades de mejorar esta institución y hacerla más grande sin que pierda su esencia tan humana.

Agradecimiento

A Dios y a moi.

TABLA DE CONTENIDO

Página de presentación del proyecto -----	3
Planteamiento del problema -----	4
Objetivo general y objetivos específicos -----	4
Justificación -----	5
Marco Teórico -----	9
1.- Comunicación interna -----	9
2.- Auditoría de comunicación -----	26
Marco contextual -----	30
Marco metodológico -----	42
1.1 La estrategia de realización de estudio -----	42
1.2 Población y muestra -----	43
1.3 Técnicas para la recolección de la información -----	45
1.4 Instrumentos para la recolección de la información -----	45
7. Resultados -----	46
8. Conclusiones -----	84
9. Recomendaciones -----	89
10. Referencias -----	91
11. Anexos -----	93

Presentación del proyecto

Título del proyecto:

“Análisis de las comunicaciones internas de la Universidad Monteávila”

Línea de trabajo a la que se adscribe:

Este anteproyecto se inscribe en la línea de trabajo de Comunicación en las organizaciones

Tutor: Carmen Delgado

Resumen

El presente trabajo propone el análisis de las comunicaciones internas de la Universidad Monteávila y la presentación de un panorama de los flujos internos de comunicación que subsisten en esta institución, los modos de organización y transmisión de esa comunicación, al tiempo que hacer posibles sugerencias para las mejoras que se consideren necesarias.

A tal fin, se harán descripción de la situación por observación, entrevistas a actores claves, encuestas a diferentes estratos del personal interno de la institución y revisión bibliográfica.

Luego de hacer el diagnóstico y el análisis de las comunicaciones internas de esta universidad, se intentará plantear alternativas de mejoramiento de instrumentos o procesos, al tiempo que reforzar la identidad universitaria y la filosofía de gestión de esta institución que, cabe destacar, es bastante peculiar dentro del ámbito nacional.

Palabras clave

Comunicación organizacional, Comunicación interna, Auditoria de comunicación, Flujos de comunicación y Comunicación en universidades.

Planteamiento del problema

1. Enunciado del problema de estudio:

Lo que se quiere lograr con la presente investigación es responder a la pregunta de ¿Cómo funciona la comunicación interna de la Universidad Monteávila?

2. Objetivo General:

Analizar el funcionamiento de las comunicaciones internas de la Universidad Monteávila

3. Objetivos Específicos:

- Identificar medios, canales y procesos de comunicación interna de la Universidad Monteávila y hacer un diagnóstico de su funcionamiento.
- Detectar necesidades comunicacionales internas de la UMA y su relación con los recursos tecnológicos de que dispone

Justificación

Esta investigación surgió por la necesidad de documentar el funcionamiento de las comunicaciones internas de la Universidad Monteávila, al considerarlo un caso particular de estudio del que no existen documentos o estudios previos. Además de que resulta interesante saber cómo funcionan las comunicaciones dentro de una institución en la que no se maneja una estrategia o un plan definidos.

No obstante, se hizo un acercamiento teórico sobre este particular, en un trabajo cuyo objetivo era lograr una especie de Auditoría de Comunicaciones Internas (ACI). Aún cuando fue un ejercicio informal se detectaron varios aspectos entre los que destacó que la filosofía de gestión de la Universidad Monteávila no está explícitamente plasmada en ningún soporte, excepto por la aproximación que se puede hacer en el Ideario de la Universidad Monteávila.

Además, se identificó que la publicación y notificación de eventos e informaciones internos de la universidad, se realizaba a través de conversaciones informales. Y como medio de retroalimentación de las informaciones enviadas, figuran (casi en orden de importancia) la reunión personal, el correo y el teléfono.

Marco teórico

1.- Comunicación interna

Morales Serrano F. (2000), Coordinadora del Master en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional de la Universitat Autònoma de Barcelona) dice que uno de los objetivos principales de la gestión de la comunicación interna es “desarrollar el sentido de pertenencia de todos los miembros que conforman una organización”.

Y Terrén E. (2007), profesor de la Universidad de La Coruña, dice que la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la misma.

De hecho, Bel Mallén, J., incluye en su texto *Comunicar para crear valor* (2005) un trabajo de Marisa del Pozo en el que cual afirma que la comunicación interna no termina cuando un directivo transmite un mensaje al resto de los trabajadores, sino cuando recibe la respuesta que el mensaje ha provocado en los receptores. Es decir, cuando el resto de los empleados participan de y en esa comunicación, que podría significar alguna decisión importante dentro de la organización.

Lo interesante de esta afirmación es la concepción del proceso comunicativo como algo circular, que requiere retroalimentación para poder llamarse comunicación. Es un proceso que necesita respuesta para completarse.

Además esta afirmación tiene muy en cuenta el hecho de que es una comunicación que se está gestando en el interior de una organización y que se inicia bajo un modelo de comunicación descendente, la cual se presenta siempre que los superiores envían mensajes a sus subordinados (Adler, 2005, 43), pero que luego se completa con un tipo de comunicación ascendente, referido a la forma en que los mensajes fluyen de los subordinados a los superiores.

Por otra parte, la comunicación interna está constituida por los canales formales e informales de la comunicación dentro de la organización. Es necesario entonces que estos canales estén clara y correctamente definidos y estructurados porque “los empleados son el primer público de la empresa y, en consecuencia, ningún programa de comunicación externa puede prosperar de manera permanente a menos que comience por convencer a los que comparten el mismo techo” (Borrini, 1997, p85).

Estos canales formales e informales, son clasificados por Ronald Adler, de la siguiente manera:

Redes formales: representadas principalmente por el organigrama de las instituciones. Tiene que ver con los canales utilizados por los órganos de gobierno de las empresas para hacer llegar sus mensajes al destino deseado. Los organigramas describen algunas formas de desempeño entre las personas en las empresas:

	Comunicación descendente	Comunicación ascendente	Comunicación horizontal (lateral)
	Superior a subordinado Instrucciones del trabajo Lógica de trabajo Procedimientos Retroalimentación a subordinados Adoctrinamiento de la cultura organizacional	Subordinado a superior Lo que están haciendo los subordinados Problemas laborales sin resolver Sugerencias para mejorar	Entre compañeros de trabajo con responsabilidad en distintos campos Coordinar tareas Resolver problemas Compartir información Manejar conflictos
Posibles beneficios	Prevenir/corregir errores de los empleados Mayor satisfacción con el trabajo	Prevenir problemas nuevos y resolver asuntos viejos	Mayor cooperación entre los empleados que tienen distintas obligaciones

	Mejor estado de ánimo	Aumentar aceptación de las decisiones de la gerencia	Mayor entendimiento de la misión de la organización
Posibles problemas	Mensajes insuficientes o poco claros Exceso de mensajes Mensaje distorsionado	Los superiores podrían desalentar los mensajes de los subordinados Los supervisores podrían culpar injustamente a los subordinados de las noticias desagradables	Se podría presentar rivalidad entre empleados La especialización dificulta la comprensión El exceso de información desalienta los contactos Falta de motivación

Redes informales: son patrones de interacción basados en amistades, proximidad e intereses compartidos, de tipo personal o profesional. Aunque esta definición podría dar la impresión de que estos canales no tienen mucha importancia en la organización, la comunicación informal cumple con varias funciones útiles:

Confirmar: Algunas comunicaciones informales rarifican los mensajes formales. Expandir: La comunicación informal llena las lagunas que dejaron los mensajes formales incompletos.

Acelerar: Con frecuencia, las redes informales entregan los mensajes con antelación a los canales oficiales.

Contradecir: Las redes informales a veces contradicen los mensajes oficiales.

Circunvalar: Los contactos informales a veces le ayudan a evitar canales oficiales que son difíciles y que hacen perder mucho tiempo.

Complementar: Aun cuando parezca paradójico, muchas empresas llevan la comunicación informal a la categoría de política oficial, y fomentan los contactos francos entre personas de distintas partes de la organización

En una encuesta citada por Adler en su texto sobre *Comunicación organizacional*, 57 por ciento de los entrevistados dijo que las cadenas de rumores son "la única forma de saber lo que en verdad está pasando" en sus organizaciones. También cita un artículo de Harvard Business Review, donde David Krackhardt y Jef Hanson explican la diferencia entre redes formales e informales: "Si la organización tiene un esqueleto de la compañía, entonces la informal es el sistema nervioso central. Al igual que el sistema nervioso humano, las redes informales son más veloces y más confiables que los canales formales".

Edgar Shein, uno de los primeros autores que abordó el tema de la cultura organizacional, asegura que la comunicación interna es un término relacionado con el de cultura organizacional o empresarial al punto que afirma que "para que exista comunicación interna la cultura empresarial tiene que hacerlo posible, creando una identidad propia donde la imagen interna y externa confluyan en un mismo modo de actuar y de ser de la empresa" (1999, p 16).

Como vemos, las organizaciones en tanto están conformadas por seres humanos, desarrollan en su interior redes de comunicación que pueden ser formales e informales, pero que en definitiva constituyen las vías por las que circularán todos los mensajes relativos a la vida interna y a la cultura de la misma, independientemente de su naturaleza.

1.2.- Comunicación interna en instituciones de educación superior

Partiendo de que "las universidades son organizaciones que requieren mecanismos para medir las percepciones de sus miembros, ya que ese conocimiento les permitirá establecer planes de comunicación que les

ayuden a mejorar la productividad y la satisfacción personal de sus integrantes” (Kreps, 1994, p 20), se puede inferir que las universidades, como cualquier organización requiere de una continua revisión y adecuación de sus sistemas de comunicación internos para garantizar su óptimo funcionamiento.

De hecho, la palabra organización denota cualquier esfuerzo moldeado y estructurado con la intención de alcanzar ciertos objetivos. Así, la Iglesia, los ejércitos, las reparticiones públicas, los hospitales, las universidades, los bancos, las tiendas y el comercio son formas de organización, por tanto, las universidades constituyen una organización social.

Por otra parte, el fin de la comunicación interna es que la comunidad universitaria conozca lo que hace la institución y cuáles son sus proyectos y resultados; persigue lograr un clima de implicación e integración entre los miembros e incrementar la motivación y la participación. (Cuenca, 2000 p 112)

Siendo así, y coincidiendo con lo que escribe el Director de Comunicación de la Fundación española EIFOR, Antonio Mir Montes en un artículo compilado por Bel Mallén (2005, p 323), se espera que una institución educativa logre su objetivo: educar, y ese objetivo se puede lograr de múltiples formas porque en este tipo de instituciones “todo educa”, porque “todo comunica” para bien o para mal. Educan los edificios, los horarios, las estructuras...

De acuerdo con Mir Montes, gran parte de nuestro aprendizaje dentro de este tipo de organizaciones ha sido “por impregnación” por lo cual – afirma el autor- el ambiente en el que se desenvuelven los miembros de este tipo de instituciones es decisivamente educativo a partir de:

- a) El estado material de las instalaciones:
- b) La calidad de las relaciones humanas de los que conviven en él
- c) Las relaciones entre profesores y alumnos
- d) La relación profesor-aula
- e) Las relaciones profesores-padres

Estos aspectos podrían contribuir de manera decisiva en la construcción de un clima educativo idóneo que, muchas veces, será el mejor activo que la institución tenga para comunicar su propia identidad corporativa, dice el autor.

Para Mir Montes, la responsabilidad de la comunicación en un centro educativo recae sobre el equipo directivo pero, conectando con el artículo que Marisa del Pozo publicó en esa misma compilación, afirma que al hablar de instituciones educativas se está hablando de instituciones en las que el liderazgo debe darse *de hecho* en todos los niveles y siendo así, se debe tomar en cuenta la manera de comunicación entre esos líderes.

Y más adelante este autor detalla los rasgos de unas comunicaciones internas ideales dentro de una institución educativa, a saber:

1.- El Ideario de la institución: contiene los principios básicos que dan sentido a la tarea educativa, y ha de reflejar el fin que se pretende conseguir, el modelo de educación elegido, la escala de valores asumida, y el marco en el que se debe realizar el proyecto educativo del centro. Y todas las acciones que se promuevan y desarrollen en el contexto educativo deberán ser coherentes con él.

Para Mir Montes el ideario debería tener información:

- sobre el origen de la institución;
- sobre la entidad titular;
- sobre el concepto de persona y de educación que se tiene;
- sobre la oferta educativa;
- objetivos generales que se pretenden;
- criterios pedagógicos;
- orientación religiosa;
- sobre la comunidad educativa;
- sobre los profesores;
- sobre los alumnos;
- sobre los padres de los alumnos;

- sobre los antiguos alumnos;
- sobre el personal no docente;
- criterios generales en el modelo de gestión;
- sobre las normas de convivencia.

Según esta caracterización, el ideario sería el equivalente a la filosofía de gestión de las organizaciones, que generalmente las traducen en una redacción concisa de la misión, visión y los valores de la empresa.

2.- Los líderes educativos: Los líderes naturales de estas organizaciones son los directivos y los profesores y Mir Montes puntualiza varios aspectos que estos deben tener en cuenta:

- a) Lograr una acertada distribución de tareas y ser impulsor de iniciativas.
- b) Tener previstos los mecanismos adecuados para la recepción de información de calidad: entrevistas personales, cuestionarios, informes, revistas especializadas, etc.
- c) “Desmontar” las espirales de queja con dosis de ilusión, esperanza.
- d) Claridad en la emisión de los mensajes, que no está reñida con la autoridad ni con los buenos modos.

3.- Manual de acogida: resulta de vital importancia la atención a los profesores nuevos, por lo que conviene que exista un manual de acogida en el que estén reflejados los datos informativos actualizados de interés para el profesor recién incorporado:

- organigrama del centro con los nombres de las personas;
- ideario de la institución;
- descripción del puesto de trabajo;
- normas de régimen interno;

- acuerdos tomados por la junta de profesores;
- obligaciones específicas;
- estilo educativo;
- normas de convivencia colegial;
- bibliografía recomendada, etc.

Además, el director de comunicaciones de la Fundación EIFOR cree necesario designar a una persona para que esté a su disposición y resuelva las dudas que se le puedan presentar.

4.- La sala de profesores: ha de ser un lugar acogedor, que disponga de una cartelera en el que se recojan asuntos generales del centro.

5.- Reuniones: es importante cuidar la preparación, el desarrollo y el seguimiento de cada una de las reuniones que se convoquen porque “La reunión es un momento clave en el desarrollo de un trabajo en equipo, y de ella todos han de salir satisfechos y comprometidos” (Mir Montes, 2005, p 329)

6.- Los alumnos: deben conocer claramente sus vías de comunicación institucional. Para ellos también resultaría una cartelera exclusiva, y un buzón de sugerencias será efectivo si se cumplen las siguientes condiciones:

- que el responsable del buzón lo abra diariamente;
- que, respetando la libertad, se promueva el que las sugerencias vayan firmadas.
- que no pasen 24 horas desde que el alumno deposite la sugerencia y reciba respuesta

En este sentido el autor aboga por lo razonable de las sugerencias, aunque acota que pueden ser más efectivas si se canalizan a través de un consejo de curso. Además menciona como un buen termómetro para analizar

el nivel de integración de los alumnos en el centro educativo, las actividades extra curriculares.

Lo interesante de los planteamientos de Antonio Mir Montes, es su visión integral de la institución educativa, porque no sólo habla de las relaciones entre directivos, profesores y alumnos, sino que también señala aspectos de la organización que se constituyen en otros espacios de comunicación, a saber: el comedor, la secretaría, la recepción y un manual de identidad gráfica.

Hasta aquí se han citado algunas de las herramientas que Mir Montes considera más adecuadas en una institución educativa. En resumen son:

- a) Entrevistas personales
- b) Reuniones
- c) Buzón de sugerencias
- d) Carteleras
- e) Notas de Régimen interno
- f) Informes
- g) La red interna de comunicación informática
- h) Página web institucional
- i) Intranet
- j) Videoconferencias educativas
- K) Boletín interno de noticias
- l) Periódico o revista institucional
- m) Folleto institucional y folletos específicos
- n) Sistemas de información audiovisual en soporte off line

Para finalizar este apartado es preciso citar textualmente a Mir Montes cuando afirma que “en un centro escolar todo educa o deseduca, y en esa misma medida todo comunica: positiva o negativamente. Cuidar de la comunicación en una institución educativa es cuidar de la educación” (2005, p 341).

1.3.- Estudios de comunicación de varias universidades

Hasta el momento está claro que las universidades no escapan de la necesidad de tener una buena gestión de sus comunicaciones internas, porque al fin y al cabo son organizaciones que requieren tener una identidad propia y comunicarla de manera idónea para administrar de manera eficiente y eficaz su principal recurso: el conocimiento.

¿Pero cuál es la situación real y actual de la concepción de las comunicaciones internas en las universidades? Comenzaremos nuestro intento por responder esta interrogante en Europa, el continente donde ha tenido una mayor aceptación la importancia de las comunicaciones internas y en cuyo interior, sin embargo, aún subsisten ciertas resistencias.

1.3.1.- Caso español: búsqueda de mayor interacción

En la tesis doctoral del español Francisco Fernández (2007, p 11) se cita el estudio “El estado de la comunicación interna en España” realizado por el Instituto de Empresa NorConsult en 1994 que refleja que a mediados de los noventa sólo un 7% de las empresas españolas tenía un responsable formal de las comunicaciones internas y 10 años más tarde ese porcentaje apenas llegó a 18%.

Esta situación significa, para Fernández, que la mayoría de las organizaciones españolas del índole que sean (no lo considera una situación exclusiva del ámbito empresarial), pone el énfasis en las comunicaciones externas, en comunicar a sus públicos externos, y sustenta su creencia en recientes estudios que reflejan la misma situación, mientras que en Francia el 59% de las empresas con más de 500 empleados tiene un servicio de comunicaciones internas.

No obstante, Fernández cita a Justo Villafañe cuando vaticina un gran desarrollo de esa área en el futuro de las organizaciones basado en el estudio *Clima social de las empresas* que se llevó a cabo en España y que

reflejó que el promedio de los empleados insulares percibían mejoría en las comunicaciones internas.

Con estos antecedentes y argumentando el impacto del desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), este autor propone la creación de un portal corporativo para la gestión de la nueva comunicación interna de las universidades de la comunidad valenciana cuya “triada básica” de funcionamiento incluya: contenidos de actualidad, servicios electrónicos y herramientas de comunicación.

Pero un caso más concreto y reciente lo representa la tesis de Manuel Palencia (2008), que habla de la *incomunicación interna* que, a su juicio, se vive en la Universitat Pompeu Fabra, creada en 1990 por el gobierno catalán.

Los objetivos que persiguió el estudio de este autor fueron:

- Analizar el grado cualitativo de percepción de la Comunicación interna (CI) por parte de los públicos internos de la Universidad;
- Observar si la CI es transparente y objetiva;
- Conocer si los mensajes dirigidos a los públicos-objetivo son relevantes, interesantes y/o adecuados para su trabajo/estudio cotidiano;
- Conocer el interés que suscitan en los públicos internos los medios o técnicas específicas que utiliza su entidad en CI;
- Describir la importancia que los públicos internos otorgan a la CI respecto a la actividad comunicativa global de la Universidad;
- Detectar los problemas que encuentran los públicos internos en la política de CI de su Universidad;
- Constatar si los públicos internos creen que una buena gestión en la CI de su Universidad permite mejorar la calidad global de la entidad.

Para medir el éxito o el fracaso de las políticas de comunicaciones internas, el autor seleccionó la encuesta, aplicada bajo una técnica de muestreo opinático (Balcells, 1994, p169), en el ámbito de los métodos no probabilísticos. Dadas las características de la Universitat Pompeu Fabra,

Palencia no consideró necesario obtener una muestra representativa con un muestreo probabilístico.

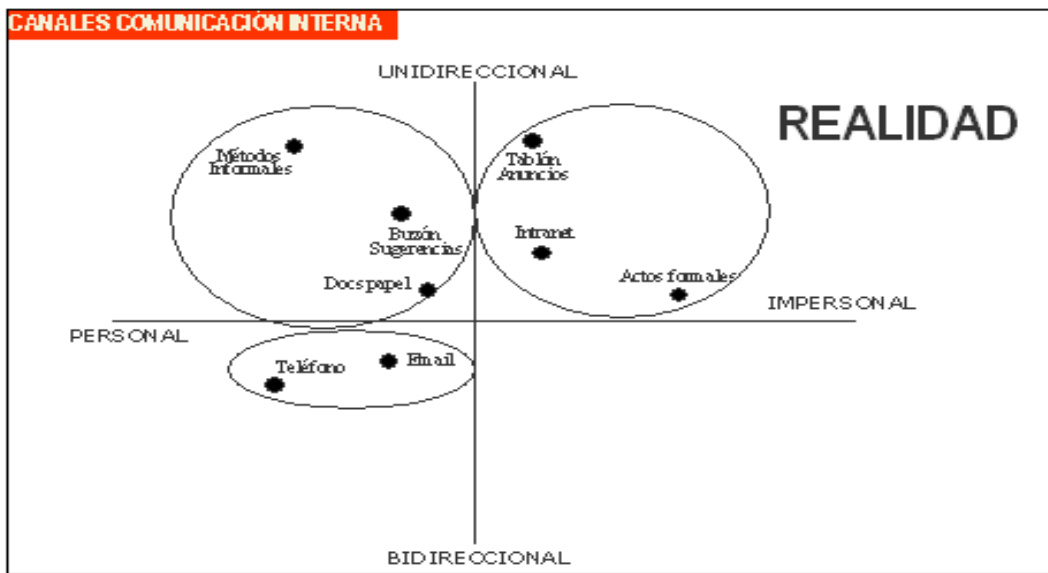
Como dispuso de un conocimiento de las categorías típicas y representativas de los fenómenos estudiados, seleccionó el número de profesores e investigadores (PDI), personal técnico de administración y servicios (PAS) y estudiantes (ESTU).

Así las cosas, aplicó 504 encuestas donde el 52% del público objetivo de la muestra eran estudiantes de las diferentes licenciaturas y diplomaturas que ofrece la Universidad. La otra mitad de los participantes estuvo representada por el PDI, con un 27%, y el PAS, con un 21%.

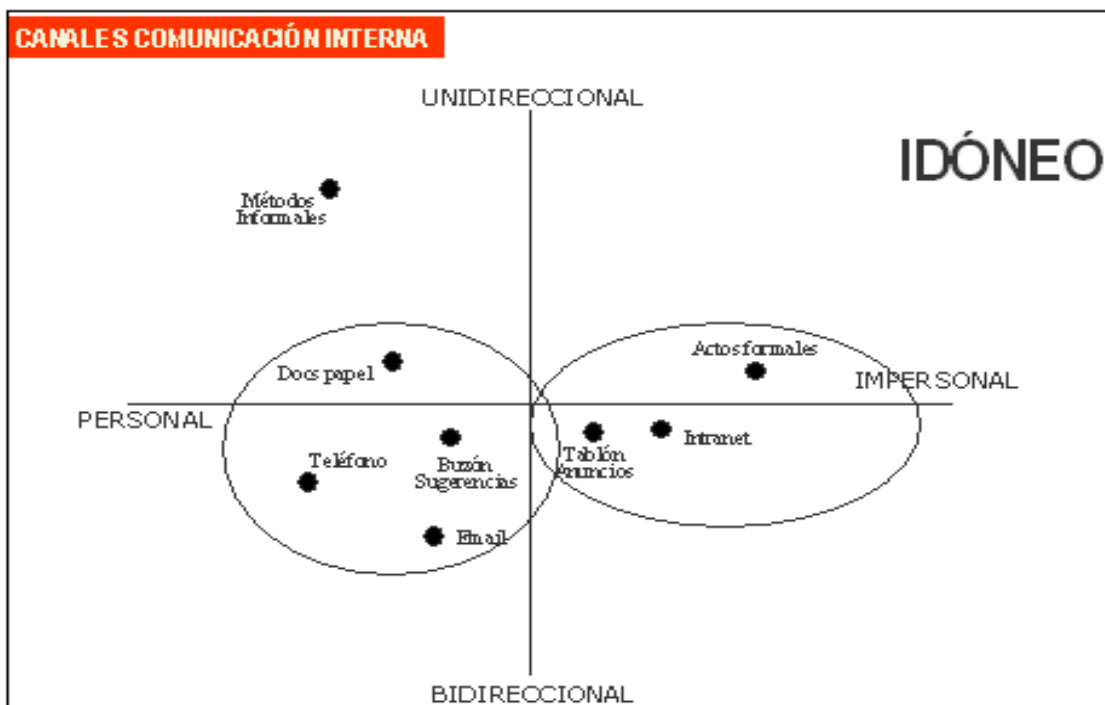
De acuerdo con los resultados de este estudio queda parcialmente confirmada la hipótesis de que “la CI entre la Universidad y sus públicos internos es frecuente y habitual”, teniendo en cuenta que algunos canales tienen una alta frecuencia y otros no.

Además, los resultados difieren si la observación bidireccional se hace desde la Universidad como emisor y el Sujeto como receptor, que si se hace al revés. Mientras que la CI que se mueve a través de las relaciones interpersonales como el Correo Electrónico, la Intranet y los métodos informales ha sido considerada como frecuente, habitual y bidireccional en los 3 colectivos, la CI a través de la Cartelera o el Buzón de sugerencias son poco o nada frecuentes, que coincide con el hecho de ser canales que no se mueven a través de relaciones interpersonales.

Tras estos y otros resultados de la investigación y mediante un entrecruzamiento de variables, la situación de los canales de CI en la Universidad en el momento actual quedó de la siguiente manera:



Cuando el estado idóneo sería el siguiente:



Esto significa que en el caso de esta universidad española, la lucha es por la interacción, la bidireccionalidad de esas comunicaciones, más que por

la propia consideración de la importancia de ese tema en el interior de la casa de estudio.

1.3.2 Caso cubano: buscar el fomento de valores

Saltando a nuestro continente, encontramos el caso del Centro Universitario de Las Tunas, Cuba, donde un grupo de profesores entre quienes se menciona a Heriberto Bauzá, conscientes de la necesidad y la importancia de las comunicaciones internas proponen una Estrategia de comunicación interna para fomentar valores institucionales como sustento de una Identidad Universitaria.

Tanto la cultura como la comunicación están estrechamente relacionadas, se enriquecen y fortalecen mutuamente, constituyendo pilares presentes y futuros para el mejoramiento de la vida material y espiritual de las instituciones de educación superior. (Bauzá, 2005, pp 3-4)

De esta afirmación, llaman la atención dos puntos: primero, la cultura y la comunicación se conciben como factores recíprocos y esenciales dentro de la universidad/organización; y segundo, las universidades no son vistas como simples instancias físicas sino que también se les confiere carácter espiritual, lo cual resulta pertinente en el enfoque sistémico que se le está intentando dar a las comunicaciones internas.

Para estos profesionales las universidades no pueden quedarse relegadas en el proceso de cambios profundos que se están dando en el ámbito mundial, sobre todo en el terreno de las comunicaciones “si se pretende orientar a las universidades hacia un perfeccionamiento continuo que les permita ganar en calidad de la gestión de los procesos universitarios y de su propia identidad, resulta adecuado asumir la comunicación como un proceso de interacción social”, dicen los autores.

Esto quiere decir que para ellos la función capital de las comunicaciones internas, y tal como se dijo al principio de este escrito, se relaciona

directamente con el sentido de pertenencia e identidad en los miembros de una organización, específicamente de una universidad.

Lo anterior, para ellos, representa un gran reto, al menos en el caso de este Centro Universitario, donde detectaron insuficiencias en la relación comunicación-valores-identidad que, según su criterio, puede ser objeto de interés para otras instituciones de educación superior.

1.3.3 Caso venezolano: entre el ensayo y el error

Ya hemos visto un caso europeo y uno latino, ahora indagaremos un poco en el caso de algunas universidades venezolanas, para llegar al punto de la Universidad objeto de nuestro estudio: la Universidad Monteávila.

En octubre de 2006 varios profesionales de la Universidad del Zulia (LUZ), entre quienes estaba Alix Belén Rivera, investigadora adscrita al Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico de la Universidad del Zulia se agruparon para realizar una investigación de campo al personal administrativo activo de las diferentes Facultades y Dependencias de esa institución para, entre otras cosas, analizar la gestión comunicacional adelantada por la alta gerencia universitaria.

De allí se desprendió un artículo en el que se afirma que en LUZ no hay transferencia de información por falta de un plan comunicacional bien delineado y por ende no hay comprensión entre las personas que conforman la comunidad universitaria.

Se infiere entonces que para la comprensión entre los miembros de la universidad, es necesario elaborar un plan concreto, claro y coherente de comunicaciones que derive en la mejora de las relaciones de su personal interno.

Más adelante en su trabajo exponen que LUZ pareciera hacer esfuerzos enrumbados a mejorar sus comunicaciones, “pero hasta el momento los servicios de información y en general las comunicaciones internas de que

dispone no satisfacen los requerimientos de las comunidades tanto internas como externas”. (Clemenza, Ferrer, Romero, Andrade y Araujo, 2002, p7).

Esto significa que, aunque esta universidad ha intentado comunicar, lo ha hecho de una manera inadecuada. Esta manera, según la investigación, es muy vertical para las necesidades de esa comunidad universitaria, lo cual dificulta y hasta impide que las informaciones lleguen a todos los niveles.

En el caso de la Universidad de Los Andes, la situación no es tan diferente. Aunque no hay muchos documentos al respecto, esta universidad tiene un amplio sistema de comunicaciones internas que incluye un portal web donde alumnos y profesores pueden acceder a consultar listas de alumnos, calificaciones, asignaciones, etc, además de que pueden leer - usando una clave personal desde cualquier computador- informaciones de interés que se realicen dentro o fuera de la institución.

Por otra parte, tienen un programa radial de circuito cerrado en el que se tratan temas atinentes al quehacer universitario. Asimismo, tienen un alto sentido del uso del correo electrónico y las carteleras informativas. Para todo esto cuenta con un departamento de prensa en sus tres sedes, además de las personas encargadas de las comunicaciones en cada facultad. También la comunicación informal (carteles, avisos personales, reuniones, etc) tiene un puesto muy importante en el día a día de la institución.

En el caso de la Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt” (UNERMB), llama la atención que en su página web tiene claramente expresada su filosofía de gestión (misión, visión y objetivos), y pone el acento en el tema de las comunicaciones dentro de sus políticas, que son:

- Aprovechar los medios de comunicación internos y externos, a fin de promocionar, apoyar y mantener la presencia de la Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt” ante la comunidad universitaria y públicos locales, regionales, nacionales e internacionales.

- Poner a disposición del sector universitario, los recursos tecnológicos, a fin de informar, comunicar y educar a la población interna y externa, en cuanto a lo referente a la vida universitaria.

- Incorporar a la población con tareas de información y comunicación.

- Desarrollar trabajo institucional, con la finalidad de actualizar al recurso humano existente en las labores del área comunicacional.

Esto reforzado con la presencia de una Dirección de comunicación y relaciones públicas que, sin embargo, tiene a las comunicaciones internas en el número 10 de sus 11 funciones como dependencia universitaria, después de relaciones públicas, publicidad, promoción, relaciones con las comunidades y con el gobierno. En fin, otro caso más de buenas intenciones que, al menos en el papel, se queda a medio camino por relegar a su principal público: su público interno.

1.3.3.1 Comunicaciones internas en universidades privadas en Caracas

Este apartado se refiere a algunos datos extraídos de las páginas web activas de algunas universidades privadas en Caracas o a conversaciones telefónicas con sus responsables de comunicación.

El natural crecimiento de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), y de sus demandas informativas internas y externas dieron origen en 1993 a la Dirección de Prensa y Publicidad que hoy cuenta, entre su equipo, con un grupo de profesionales y estudiantes que realizan labores de reporterismo, diagramación y fotografía.

Actualmente esta dependencia cuenta entre los productos palpables de su gestión con *El Ucabista*, una publicación mensual de los logros y actividades de la vida universitaria de la Ucab. Desde 1995, sus 28 páginas tamaño tabloide, circulan en los campus de Caracas, de Los Teques, de Coro, de Guayana. A un año de su nacimiento fue galardonado con el premio Monseñor Pellín, como “esfuerzo editorial del año”.

Internamente, en el campus de Caracas circulan 250 ejemplares impresos de *El Ucabista* al día, boletín informativo semanal en el que se plasma el acontecer semanal de ese campus, con especial énfasis en información de interés para los empleados de la Universidad. Esta publicación inició sus actividades en el año 2004.

Siempre Ucabista es otra publicación interna con regularidad mensual, pero especialmente dirigido a los jubilados de la Ucab. Funciona desde 2005 y tiene un tiraje de 200 ejemplares impresos, aunque también está en versión digital en formato PDF.

Estas publicaciones son sólo una de las caras de la comunicación interna de esta universidad que además cuenta con una página web que da visibilidad a las investigaciones de sus profesores y a las opiniones del rector, R.P. Luis Ugalde.

Sin embargo, hasta el momento no se ha escrito sobre el funcionamiento real de esas herramientas de comunicación interna y las publicaciones de profesores que pueden haber tocado el tema, están inhabilitadas actualmente en la página web¹ por motivos de actualización y mejoramiento de esa sección.

La Universidad Metropolitana, por su parte, cuenta con un departamento de Relaciones institucionales y una Dirección de Comunicaciones Integradas en la primera línea en el organigrama de la institución².

Para concluir este recorrido y según lo visto, Europa es uno de los continentes con más expertos conscientes de la necesidad e importancia de las comunicaciones internas dentro de la gestión de las organizaciones pero aún allí (caso español) subsisten problemas relacionados con la preeminencia de las comunicaciones externas.

Si esta es la situación en esas latitudes, no es menos diferente el panorama en nuestro continente, donde se están haciendo esfuerzos por darle su lugar a las comunicaciones internas pero aún sin resultados óptimos.

2.- Auditoria de comunicación

Hasta este punto el tema ha discurrido sobre los aspectos que definen a la comunicación interna y, más específicamente, a la comunicación interna en las universidades, pero en este apartado se expondrá brevemente una de las metodologías utilizadas para evaluar, diagnosticar y/o revisar el funcionamiento de las comunicaciones internas y externas en las organizaciones: la auditoria de comunicación.

La palabra auditoria en las organizaciones tiene un efecto similar a la palabra examen en un salón de clases. Se tiene la impresión de que esta actividad busca desentrañar y castigar los errores, los peligros y las omisiones que se pueden dar en determinada área de la institución.

¹ Dato facilitado por María Fernanda Mujica, jefe del Departamento de prensa de la Universidad Católica Andrés Bello. Abril 7 de 2008.

² Dato facilitado por Gladys Vasquez, gerente de mercadeo del Departamento de Comunicaciones Integradas de la Universidad Metropolitana de Caracas. Abril 14 de 2008.

En el caso particular de las auditorías de comunicación, la situación no es diferente; la palabra sigue sonando un poco perturbadora. Sin embargo, esta reacción puede estar infundada si reparamos en los objetivos de este estudio que a juicio de Kunsch (2002, 186), “se basa en investigaciones para generar propuestas de planes y programas de acción en comunicación” y no sólo a señalar errores como podría pensarse.

Habiendo pocos autores que se han dedicado al estudio de este asunto, nos limitaremos al enfoque de Federico Varona (1994), quien es profesor del Departamento de Estudios de la Comunicación de la Universidad de San José, California, y concibe a la auditoría de la comunicación organizacional como un método de diagnóstico que tiene como objetivo examinar y mejorar los sistemas y las prácticas de la comunicación externa e interna de una organización.

Para Varona, las auditorías de comunicación surgieron como una respuesta a la necesidad de tener un sistema permanente de evaluación y mejoramiento de los sistemas y prácticas de comunicación de una organización que, como toda obra humana, puede ser susceptible al deterioro o al estancamiento.

De acuerdo con este autor, la primera dimensión de una auditoría es la evaluación del sistema y de las prácticas de comunicación de una organización tanto a nivel macro como micro. Al nivel macro se evalúa la estructura formal e informal de la comunicación; mientras que al nivel micro se evalúan las prácticas de comunicación interpersonal y grupal en sus diferentes niveles. Pero una auditoría de la comunicación examina también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos, e incluso los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias.

La otra dimensión integrante del proceso de las auditorías de la comunicación, según Varona, es el desarrollo de recomendaciones

encaminadas a promover los cambios necesarios para mejorar el sistema y las prácticas de comunicación de la organización.

Es decir, se trata de un modo de hacer un diagnóstico del funcionamiento de las comunicaciones en una organización para así poder elaborar planes de acción que contribuyan a mejorar el desempeño de esas comunicaciones, sean estas internas o externas.

Pero ¿cómo se hace una auditoria de comunicación? Siguiendo con la propuesta del autor que estamos estudiando, los pasos a seguir para realizar una auditoria en materia de comunicaciones son:

1. La entrevista: porque permite recoger una información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización, siempre que sea debidamente planificada.

2. El cuestionario: porque permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos. Varona sugiere que en estos casos, el análisis de la información puede ser más objetivo y rápido mediante el análisis estadístico.

En este ámbito de estudio, los tres cuestionarios más conocidos son: a) El ICA (International Communication Association) Communication Audit (1971); b) El Cuestionario de Auditoría de la Comunicación de Cal W. Downs y traducido al español por Federico Varona Madrid (1991); y c) El LTT Communication Audit de Osmo Wiio (1974).

3. Análisis de la transmisión de mensajes: en este punto Varona cita a Downs (1988), para afirmar que este método puede revelar información muy valiosa sobre el tiempo que toma la difusión de un mensaje, los caminos que sigue en su difusión, quiénes bloquean la comunicación, las redes de comunicación informal, y la manera como se procesa la información

4. El análisis de experiencias críticas de comunicación: tiene como objetivo el análisis de experiencias comunicacionales significativas que

acontecen en una organización. La descripción de estas experiencias por la gente de la organización ofrece al auditor una información valiosísima sobre el tipo de experiencias comunicacionales que existen, tanto positivas como negativas.

5. Análisis de las redes de comunicación: permite evaluar, entre otras cosas, quién se comunica con quién en una organización o departamento de la misma, cuáles son los grupos que existen y quiénes son los miembros que actúan como puente entre dos o más grupos.

6. La entrevista grupal: el uso de esta técnica en auditorías de la comunicación es de reciente aparición. Esta entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional que necesitan mayor discusión y análisis o en aspectos relativos a cómo implementar cambios en la comunicación organizacional.

7. La observación directa: permite que el auditor recoja información detallada y de primera mano sobre procesos de comunicación que son de capital importancia para la organización.

8. El análisis de las producciones comunicacionales: el auditor concentra sus esfuerzos en la recolección y análisis de las producciones comunicacionales de una organización, tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos, documentos escritos, y conversaciones.

De acuerdo con el autor el uso de estos métodos depende en gran medida del enfoque del auditor. Así, los funcionalistas preferirán la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes. Mientras que los interpretivistas privilegian métodos como la observación directa, la entrevista (anteriormente descrita), y el análisis de las producciones comunicacionales. Por su parte el auditor crítico examina todas las formas de retórica de una organización y sus procesos

ideológicos, por lo que su metodología es macroanalítica, cualitativa, dialéctica, interpretativa, y crítica.

Para finalizar este apartado, vale decir que la auditoría de comunicación ofrece una imagen más clara y detallada de la situación de las comunicaciones en una organización que permitirá plantearse estrategias más realistas y factibles dentro de la misma.

Marco contextual

En esta parte de la investigación se procurará describir el funcionamiento de las comunicaciones en la Universidad Monteávila, comenzando con una breve reseña histórica de la institución que precederá a la enumeración de los canales, medios e instrumentos de comunicación con los que cuenta y su respectiva descripción basada en observación directa y entrevista a los encargados.

1.- La Universidad Monteávila y su historia

La Universidad Monteávila (UMA) abrió sus puertas en 1999, como una institución de educación superior privada, que brindaba formación en Ciencias administrativas, Ciencias de la Comunicación e Información, Ciencias Jurídicas y Ciencias de la Educación, desde una filosofía cristiana.

Seis años más tarde incluyó las nuevas menciones de la licenciatura en Educación: Preescolar, Integral, Arte, Química y Biología, Castellano y Literatura, Historia y Geografía. También desde 2005 se iniciaron los diplomados de Hidrocarburos, Filosofía, Ética, Bioética, Derechos Humanos e Historia de Venezuela.

Su crecimiento progresivo y sostenido se ha reflejado no sólo en su oferta de estudios de pregrado sino también en estudios de postgrados porque ahora incluye en su programa, cinco especializaciones: Periodismo digital, Comunicación organizacional, Gestión de proyectos, Derecho procesal constitucional y Proyectos educativos comunitarios. Incluso su plantilla profesoral aumentó de 32 en 1999 a 188 en 2007, así como el número de alumnos de pregrado con que cuenta (de 80 en el 99 a 991 en el 2007).

Este crecimiento del personal y de la oferta académica ha ido de la mano del aumento de la conciencia de la necesidad de altos estándares de calidad en la formación de los miembros de la comunidad UMA, por lo tanto

dentro de cada Facultad se ha creado una serie de diplomados, jornadas y actividades que redundan en progresos de este indicador.

Entre esas actividades se pueden mencionar, entre otras: las Jornadas en Derecho laboral, el Foro de Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e innovación, el Diplomado en Derechos Humanos, las Jornadas de Derecho Privado “Últimas tendencias de la contratación mercantil”, el Taller de integración de niños especiales en aulas convencionales, Perfil del docente del siglo XXI, Cursos de cine, dirección, producción y camarógrafo digital (en alianza con Bolívar Films), el Taller de fotografía artística y el Primer Festival de Corales.

De igual manera, la UMA ha desarrollado un conjunto de actividades de Responsabilidad social, como lo son los servicios comunitarios en diferentes colegios, ONG's, orfanatos e instituciones públicas y privadas de la ciudad capital.

No obstante, uno de los movimientos más emblemáticos de esta faceta de la UMA, lo constituye *Entre Todos*, un grupo de voluntarios que incluye alumnos y profesores de la universidad, y que busca hacer un aporte a los sectores más necesitados de la población mediante hechos concretos e inspirados en valores del humanismo cristiano.

Asimismo, subsisten otras actividades que vinculan la labor de educadores y educandos, en pro del desarrollo humano y espiritual de la comunidad UMA como lo son: la Coral Monteávila y el Modelo de las Naciones Unidas de la Universidad Monteávila (UMUN).

Por otra parte, hay que mencionar el Centro de Desarrollo Ejecutivo de la Universidad Monteávila (CDE), que ofrece diplomados, programas, talleres y/o simposios in company. Todos sus cursos se realizan mediante técnicas activas de aprendizaje como el método del caso, dinámicas, ejercicios individuales, trabajo en equipo y de campo.

2.- Misión, visión y valores en la UMA

Bajo el título *Una visión de la Universidad* y bajo la autoría de Fernando Cervigón, Rafael M. Balbín y Enrique Pérez Olivares, la Universidad Monteávila (UMA) publica un documento mediante el cual pretende facilitar a los que la integran como comunidad de personas y de saberes, el análisis que dio lugar al surgimiento de esta casa de estudios.

Este documento define a la UMA como una “Comunidad de saberes que permanece alerta a todas las dimensiones de la realidad (...) La razón de ser de esta comunidad de personas y saberes que constituye la Universidad es estimular, promover y contribuir a esa marcha (la que conduce a la plenitud).

Según se puede inferir, esa plenitud a la que se refieren en el párrafo anterior se logra con el conocimiento de la verdad en todos los ámbitos del saber. Pero según se entiende, en esta institución no basta con encontrar esa verdad, también hay que interiorizarla y compartirla.

En la misma publicación, el presbítero José M. Balbín señala como la más alta misión de la Universidad, “el servicio de los hombres, el ser fermento de la sociedad en que vive: por eso debe investigar la verdad en todos los campos, desde la Teología, ciencia de la fe, llamada a considerar verdades siempre actuales, hasta las demás ciencias del espíritu y de la naturaleza.”

Y en palabras del Dr. Fernando Cervigón Marcos, la universidad tiene como misión “el impartir una <<formación integral>>, cuya finalidad es lograr el mayor desarrollo posible de la personalidad; satisfacer por un lado las más nobles aspiraciones humanas y por otro que en lo profesional, además de satisfacer las expectativas de la vocación específica seleccionada y los intereses personales, se contribuya eficazmente al desarrollo y progreso de la sociedad”.

En el *Ideario institucional* (2000, p1), se insiste en que la Universidad Monteávila es una comunidad de saberes y personas que se orientan hacia la búsqueda de la verdad y se apoya en la Filosofía de inspiración cristiana.

En este Ideario también se menciona la excelencia académica de los egresados como uno de los fines de la institución, enraizando su tarea en el ámbito de la cultura iberoamericana y venezolana.

Pese a no estar explícitamente escritos en ningún soporte, los valores que se pueden resaltar en estos dos documentos anteriormente citados son:

- Excelencia académica entendida como la búsqueda de la verdad
- El humanismo cristiano
- El amor a la sabiduría
- El testimonio o ejemplo de vida
- Formación integral
- La educación personalizada
- Enraizamiento iberoamericano
- El respeto
- La libertad
- La amistad
- La confianza
- La humildad y
- El compromiso de servicio

3.- Canales y medios de comunicación

Para hacer más clara la explicación de esta parte del trabajo, me remitiré a la enumeración que hace Antonio Mir Montes en su citado artículo *La comunicación en las instituciones educativas* (2005, pp323-341):

a) Entrevistas personales: esta forma de comunicación parece ser la privilegiada entre los miembros de la UMA, o al menos en su equipo directivo. Siendo la educación personalizada una de sus ofertas principales, el contacto directo se considera esencial.

b) Reuniones:

Hay reuniones pautadas para el gobierno de la universidad: la reunión de Consejo Superior en el que se discuten temas de interés institucional para

la toma de decisiones importantes dentro de la organización y suele ocurrir, en temporada normal, semanalmente los jueves a las 10 a.m.; Consejo Universitario, pautada para los miércoles en la mañana; la reunión de Consejo Directivo, dedicada a temas operativos y de ejecución de la universidad y también tiene una periodicidad semanal, los lunes. Luego figuran las reuniones de los Consejos de Facultad que también tienen una pauta semanal.

Asimismo, existe el Consejo Asesor como una instancia de reflexión del personal docente para exponer sus principales inquietudes y redactarlas en un documento que llegará al Consejo Superior.

En todas las reuniones de gobierno hay agenda y actas que se circulan para ser revisadas por todos los miembros, quienes hacen por escrito sus sugerencias, para consignarlas a los secretarios de cada Consejo para que las archiven y les hagan seguimiento.

En el caso específico del Superior y Universitario, esas actas tienen un registro físico en modo de libros por período académico. Son documentos testimoniales y auditables, lo cual significa que las instituciones de gobierno pueden exigir su revisión³.

No obstante, las decisiones que se toman allí no cuentan con un órgano o medio de divulgación, aún cuando por ley debería existir una gaceta para tal fin⁴. Lo usual es que las decisiones de gobiernos sean llevadas a las demás áreas de la universidad, a través de sus miembros en forma de acciones específicas.

Por otra parte, la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, tiene dos reuniones con los profesores al año, para hablar de los alumnos y dar algún tipo de información general de la facultad; pero cuando hace falta

³ Dato suministrado por el Rector de la Universidad Monteávila en entrevista realizada en Septiembre de 2008.

⁴ Dato suministrado por Fernando Cervigón, miembro fundador de la Universidad Monteávila en entrevista realizada en marzo de 2008.

informarle alguna decisión del Consejo de Facultad, el director de la escuela, el coordinador o el decano, en raros casos, se reúne con el profesor.

En la Facultad de Ciencias de la Comunicación e Información se hace una reunión con los profesores, a principios de año, para dar informaciones administrativas, para que se conozcan entre ellos y dar la bienvenida a los nuevos docentes. Aún cuando el foco se pone en temas administrativos, también se les habla de la educación personalizada, de la semana de formación de profesores, y de detalles de la forma de ser y hacer en la UMA.

Además, en esta Facultad se hacen reuniones por área, es decir, todos los profesores que imparten una misma materia, se convocan para que se conozcan, compartan opiniones sobre su materia, y se promueva el trabajo en conjunto.

c) Buzón de sugerencias: este instrumento sólo es utilizado desde septiembre de 2008 por los estudiantes como una iniciativa del Centro de Estudiantes de la UMA (CEUMA), para canalizar las inquietudes de sus compañeros.

d) Carteleras: este instrumento es utilizado por las diferentes Facultades de la UMA para informar a los estudiantes, principalmente, sobre actividades vinculadas a su quehacer cotidiano, cambios de horario o aula, calificaciones, etc. El CEUMA también hace uso de una Cartelera para mantener informada a la comunidad estudiantil sobre sus actividades de orden académico y extra cátedra (juegos, charlas, discusiones, actividades culturales, etc).

e) Notas de Régimen interno: Este instrumento no se utiliza en la UMA.

f) Informes: Cada área de la universidad es autónoma en la elaboración, periodicidad y formato de los informes que circulan en su seno.

g) La red interna de comunicación informática: en la UMA este instrumento viene representado específicamente por el correo interno que funciona bajo el programa de Microsoft Office Outlook y es el medio más

utilizado por las Facultades para enviar información a sus profesores. Sin embargo, manifestaron dudas sobre la pertinencia de este medio para con los profesores que laboran a tiempo parcial, quienes constituyen la mayoría del cuerpo docente de la UMA y normalmente no responden ninguna de sus misivas⁵.

Para tener una idea de su utilización en las Facultades de la UMA se hizo un conteo de los correos enviados desde esas dependencias a los profesores durante los meses de septiembre y octubre de 2008 por ser los primeros del año lectivo 2008-2009. Es de suponerse entonces que la comunicación en este lapso de tiempo debe ser constante, fluida y efectiva para un normal inicio de actividades académicas.

Este conteo ofreció los siguientes resultados:

		Septiembre		Octubre	
Facultad	Tema del correo	Enviados	Recibidos	Enviados	Recibidos
Derecho	Académico	24	10	5	10
	Administrativo	10	3	12	6
Educación	Académico	10	5	6	2
	Administrativo	4	3	9	6
Comunicación*	Académico	4	5	6	3
	Administrativo	19	10	25	12
Administración	Académico	5	2	10	4
	Administrativo	22	10	15	4

*Aquí los números son el promedio de envíos de las encargadas de cada año

Es necesario explicar que este conteo no discriminó la cantidad de remitentes, sino que se limitó a una contabilización del número de mensajes presentes en la bandeja de entrada de las cuentas de correo de los encargados de la comunicación con profesores y alumnos en cada Facultad.

Es decir, esta tabla sólo refleja la cantidad de correos enviados desde las Facultades y la cantidad de correo recibidos por ellas, sin embargo, cabe

⁵ Información suministrada por diferentes miembros de las 4 Facultades de la UMA durante el conteo de correos. En la Facultad de Ciencias Jurídicas están realizando entrevistas individuales para identificar razones para el silencio ante los correos que envían desde allí y buscar mejores formas de comunicación con los docentes.

destacar que en la mayoría de los casos, las respuestas a los correos provienen siempre de los mismos profesores, quienes generalmente son de dedicación exclusiva en la UMA.

Aún cuando el correo se ha constituido en un medio muy utilizado por la comunidad universitaria de la UMA, es necesario revisar el funcionamiento de este servicio puesto que suele presentar fallas constantes y durante lapsos prolongados de tiempo, al punto de que en muchas ocasiones los miembros de esta casa de estudios optan por usar una cuenta de correo electrónico personal.

Por otra parte, no se debe pasar por alto que la mayoría de las secciones de las Facultades, crea una dirección de correo del grupo para comunicarse con sus profesores y para transmitirse informaciones de interés común.

Otro elemento que podría ubicarse en esta categoría, es el Sistema Terna, puesto en funcionamiento a finales del curso 2007-2008, y que actualmente se usa para colocar informaciones administrativas de interés para profesores y alumnos de las diferentes Facultades: como lista de estudiantes, calificaciones, fechas de exámenes, etc.

Asimismo, se está impulsando el uso de esta plataforma para agilizar el proceso de asignación de entrevistas de selección para el proceso de pre inscripciones de pregrado en la institución. Sin embargo, aún no se ha hecho una jornada de capacitación a la comunidad universitaria en el uso de esta herramienta, por lo cual es muy común que alumnos y profesores manifiesten desconocer el manejo de este sistema.

De hecho, durante los primeros meses de funcionamiento de Terna, la Coordinación de Control de estudios de la universidad ha debido insistir en la necesidad del uso del mencionado sistema operativo.

h) Página web institucional: La persona encargada de actualizar esta página se desempeña como Coordinadora de una de las Facultades de

la UMA y luego de un seguimiento durante el mes de noviembre de 2008, se constataron algunas características a destacar:

- No se actualiza regularmente
- Tiene enlaces que no funcionan
- No cuenta con ninguna sesión que implique interactividad con sus usuarios.
- Aparece un listado desactualizado de las autoridades de las diferentes Facultades y los distintos centros de la UMA, con sus respectivos correos electrónicos.
- En todas las páginas del sitio aparece un correo (info@uma.edu.ve), que aparentemente no funciona. La autora de esta investigación envió un mensaje el día 31 de octubre de 2008 y aún no recibe respuesta.
- El enlace a la publicación digital *Pluma*, lleva a un sitio cuya primera página aparece actualizada el 16 de abril de 2006.
- Durante el tiempo de observación, en la sección de *Centros* sólo aparecían dos fotos. Lo mismo pasaba con las secciones de *Publicaciones y Eventos*.
- La sección de noticias tampoco es actualizada con frecuencia.´

Para acompañar estos datos producto de la observación, se planteó la posibilidad de hacer un conteo de visitas al sitio durante los meses de septiembre y octubre de 2008. De acuerdo con la Coordinación de Informática, durante el mes de septiembre la empresa encargada de ofrecerles el servicio de monitoreo, no realizó ningún reporte. Sin embargo en octubre, sus cifras reflejan que el sitio de la UMA tuvo 6.296 visitas, realizadas por 5.111 visitantes.

i) Intranet: este medio aún no existe en la UMA, aunque según el presidente del Comité de Desarrollo y Promoción de la UMA, José Antonio Gamez, se está gestionando su creación y puesta en funcionamiento por parte de la Coordinación de Informática de la UMA.

j) Videoconferencias educativas: este medio no es utilizado regularmente en la UMA. Por lo que se sabe, en uno de sus centros (el Centro de Desarrollo Ejecutivo) está gestionando la realización, por primera vez, de una sesión de capacitación por este medio.

K) Boletín interno de noticias: Aunque la naturaleza del Boletín interno de la UMA, no es precisamente noticiosa, el boletín *Etcétera* es una publicación interna semanal que contiene una cartelera de actividades que tendrán lugar en la universidad durante esa semana; una sección fija de curiosidades, *¿Sabías que?*; y una sección con sugerencias de lecturas que hacen algunos profesores de la institución, denominada *¿Qué puedo leer?* Algunas veces incluye una invitación especial a algún evento.

Aunque es un medio con casi 3 años de historia, ha tenido períodos sin circular, pero desde junio de 2008 cuenta con una sola persona a su cargo que ha procurado mantenerlo circulando con regularidad. Desde entonces, todas las semanas se imprimen 80 ejemplares a menos que haya un evento especial, entonces se imprimen 100. Estos boletines se colocan en: Rectorado, Recepción y en la entrada del Edificio de Biblioteca. Hasta el momento la persona encargada no posee ningún indicador de lectura excepto los ejemplares que se devuelven, que nunca exceden los 10.⁶

Entre el 20 de octubre y el 5 de diciembre de 2008, se hizo un seguimiento a esta publicación obteniendo los siguientes resultados:

Nº 2 del curso 2008-2009

Este número prácticamente se le dedicó al *Encuentro de saberes*, una actividad previa al inicio del año académico donde se organizan actividades con el fin de integrar a los profesores de la UMA a la academia con una visión humanista; también se incluyó la promoción de los Diplomados próximos a comenzar.

Nº 6 del curso 2008-2009

⁶ Datos suministrados por la Lic. Iris Blanca, encargada de la producción de *Etcétera*. Hasta el momento de la entrevista (octubre 2008), el boletín va por el número 92.

Se invitaba a las lecciones inaugurales de las Facultades, donde se da la bienvenida a los estudiantes para el inicio del nuevo curso con una conferencia sobre un tema de actualidad dictada por algún personaje de la palestra pública nacional. La sección *¿Sabías que?* se refiere al uso del carnet estudiantil, política recientemente impulsada por las autoridades de la UMA para lograr una mayor identificación con la UMA.

Nº 7 del curso 2008-2009

Sigue la cartelera y la invitación a eventos, sustituye las secciones “fijas”

Nº 8 del curso 2008-2009

Estrenan la sección *Noviembre cultural*, en la que se comienzan a incluir anuncios de actividades culturales que tendrán lugar en diferentes puntos de Caracas.

Nº 9 del curso 2008-2009

Están las dos secciones fijas más una nueva sección denominada *Breves* con una nota sobre el bautizo del primer libro editado por la Universidad Monteávila, a realizarse al final de esa semana.

Nº 10 del curso 2008-2009

En la sección estrenada en el número anterior se incluye una nota que anuncia la conferencia que se dictará en la UMA sobre una película del realizador venezolano, Ignacio Castillo Cottin.

De acuerdo con lo visto, este boletín ha ido evolucionando de una especie de cartelera impresa, a un medio en el que se pueden glosar eventos que tengan lugar en la UMA y difundir iniciativas institucionales.

I) Periódico o revista institucional: Hasta el momento, la UMA no cuenta con un periódico o revista institucional como tal, salvo la publicación trimestral denominada *Entre amigos*, cuyo primer número de cuatro páginas circuló en noviembre de 2008, con algunas entrevistas a personalidades de la universidad y breves notas sobre temas y actividades académicas. El diseño y redacción de esta publicación está a cargo del Comité de Desarrollo y Promoción Institucional de la Universidad Monteávila.

Otra publicación que puede entrar en esta categoría, pese a que ha circulado sólo una vez (julio de 2008), es *El Umaísta*, una iniciativa desarrollada por y para los estudiantes de la UMA, que en ocho páginas incluyó el editorial, artículos de opinión, entrevistas de personalidad y temas de actualidad, publicidad y clasificados.

m) Folleto institucional y folletos específicos: Este es un medio muy utilizado, después de los volantes, para promocionar actividades puntuales y específicas de las Facultades de la UMA. El diseño y la redacción de estos folletos, depende de la naturaleza de la actividad y de los intereses de los responsables de la misma.

n) Sistemas de información audiovisual en soporte off line: Hasta el momento, no hay en la UMA un sistema como este. Lo más parecido, es algún material audiovisual preparado independientemente por alguna de sus dependencias para una ocasión particular, por ejemplo: el video promocional del Centro de Desarrollo Ejecutivo de la UMA, o el vídeo sobre la Biblioteca.

Es necesario explicar que los apartados *k*, *l* y *m*, son herramientas desarrolladas por la Coordinación de comunicaciones internas del Departamento de Promoción Institucional (DPI), creado recientemente e integrado por un grupo de comunicadoras sociales que, como indica el nombre de esta dependencia, se encargan de promocionar la Universidad Monteávila.

Allí también funciona el área de diseño de la mayoría de las piezas comunicacionales (afiches, volantes, pendones, carpetas, etc) que se producen en la universidad. También es el área encargada de procurar establecer y mantener alianzas con empresas públicas y privadas. Además, están trabajando en la creación de una estrategia específica para mejorar la promoción (interna y externa) de esta institución⁷.

⁷ Dato suministrado por Isabel De Benito, miembro del DPI, durante una discusión sobre el tema en el marco de un Programa de capacitación en la Universidad Monteávila

Por otra parte, la Coordinación de Recursos Humanos (RRHH) y Finanzas de la UMA, funciona en muchas oportunidades como un canal para las comunicaciones internas de la institución puesto que esta área posee una base de datos completa y actualizada⁸. De hecho, en repetidas ocasiones algunos docentes solicitan que sea la encargada de esta área, Adriana Figuera, quien difunda internamente alguna información de interés que nada tiene que ver con los temas inherentes a su cargo.

No obstante, se supone que una coordinación como esta no debería encargarse de difundir informaciones internas de índoles ajenas a su competencia, esto ocurre con frecuencia en la UMA y tal vez se deba a que los procesos de comunicación interna de la universidad no están escritos o definidos, no siguen una estructura específica, no figuran como una estrategia gerencial ni tienen un plan de desarrollo. Se dan como un proceso natural producto del contacto constante y cercano de sus miembros, quienes aún no son muy numerosos.

Es necesario mencionar que esta universidad funciona en una sede principal pero también cuenta con un edificio anexo en el que se mantienen alquilados varios pisos donde funcionan: algunas aulas, la Biblioteca y su auditorio, el DPI, algunos centros de estudio y varias oficinas de profesores.

Aún cuando este anexo queda justo al frente de la sede principal de la UMA, la comunicación con este es un poco difícil; pese a que ya se asignaron las extensiones telefónicas a las oficinas, la rotación de sus ocupantes dificulta mantener la base de datos al día.

Justamente, la alta rotación del personal es el punto final de esta parte de la investigación. Es común que el personal interno de la UMA, cambie de posición y de ubicación, tanto en el organigrama como en las instalaciones de la universidad, pero también es común enterarse de esos cambios por casualidad. Es decir, no existe un lugar o una persona dispuesta para

⁸ Comentario generalizado en las dependencias de la UMA al consultarlos sobre una base de datos actualizada.

informar a la comunidad universitaria cuando estos cambios se producen. Tampoco es muy rápida la transmisión de tales cambios, al organigrama incluido en muchos de los materiales utilizados por las diferentes dependencias de la UMA, incluso la página web institucional.

Marco metodológico

Este estudio se ubica dentro del tipo de investigación exploratoria cuya utilidad radica en:

Familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables. (Hernández, 1998, p59)

Se puede decir también que se tratará de una auditoría de comunicación vista, desde la perspectiva de Federico Varona (1994, p1), como un diagnóstico que pretende mediante diferentes técnicas (entrevista, encuesta y observación), examinar a nivel micro los sistemas y las prácticas de la comunicación interna de la Universidad Monteávila.

1.1 Estrategia

Por tratarse de la intervención en una organización, la estrategia fue observar el funcionamiento de las comunicaciones internas y consultar a los miembros de la organización, su opinión al respecto.

1.2 Población y muestra:

Se trata de un muestreo de tipo probabilístico estratificado donde:

a) en primer lugar hay que subdividir la población de referencia en subpoblaciones (llamadas estratos) lo más homogéneas posible respecto al fenómeno estudiado, empleando como criterio de estratificación una variable correlacionada con este fenómeno; b) en segundo lugar se extrae -mediante un procedimiento aleatorio simple- una muestra de cada estrato, y c) por último, se unen las muestras correspondientes a cada uno de los estratos para obtener la muestra total (Corbetta, 2003, p303).

Siguiendo las fases propuestas por el autor:

a) Se dividió a la población objeto de estudio, en estratos relativamente homogéneos con respecto a sus formas de comunicación: personal docente (PD), administrativo (PAdm), de apoyo (PA) y estudiantil (PE).

La siguiente tabla muestra cuál es la población objeto de estudio de la Universidad Monteávila, según cifras del documento de Consejo Superior de la Universidad Monteávila (2006):

Estrato	Número de empleados	
Profesores (PD)	225	Tiempo completo = 61
		Tiempo parcial = 164
Estudiantes (PE)	35 ⁹	
Personal Administrativo (PAdm)	67	
Obreros y Vigilantes (PA)	32	
Universo de estudio	369	

b) Mediante un proceso aleatorio simple se extrajo el 30% de cada estrato y se aplicó la encuesta a 67 profesores, a 35 delegados de curso, 20 miembros del personal administrativo y 20 integrantes del personal de apoyo de la Universidad Monteávila para tener una muestra del 30% del universo de empleados de la institución.

⁹ En este grupo se seleccionó como muestra a los delegados de curso de todas las secciones de las cuatro Facultades de la UMA, por considerar que recogen las impresiones generales de sus compañeros de clase.

Estrato	30% de empleados
Profesores (PD)	67
Alumnos (PE)	35
Personal Administrativo (PAdm)	20
Obreros y Vigilantes (PA)	10

c) Por último se sumaron todos estos resultados y la muestra definitiva quedó en 132 miembros de la comunidad UMA. Vale decir que aún cuando la muestra no resulta del todo representativa, sí refleja una tendencia de opinión válida.

1.3 Técnicas para la recolección de la información

Las técnicas de investigación utilizadas en el presente estudio fueron:

1.3.1 Observación participante: definida por Corbetta (2003) como una estrategia donde el investigador observa y participa en la vida de los sujetos estudiados, “con el fin de describir sus acciones y de comprender, mediante un proceso de identificación, sus motivaciones” (pp 326-327).

Esta técnica es llamada por Varona (1994, p4) observación directa y permite que el auditor recoja información detallada y de primera mano sobre procesos de comunicación que son de capital importancia para la organización.

Vale decir que fue la utilizada para fundamentar el marco contextual de la presente investigación.

1.3.2 Entrevista cualitativa semiestructurada: se utilizó para “acceder a la perspectiva” (Corbetta, 2003, p368) de algunos de los directivos y miembros fundadores de la universidad, utilizando algunas preguntas guía (ver anexo 2), que permitieran profundizar en el tema de la comunicación, para inferir en informaciones que fuesen susceptibles a generalizaciones sobre la opinión de la directiva de la UMA.

Varona afirma que “permite recoger una información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización, siempre que sea debidamente planificada” (1994, p4).

1.3.3 Encuesta por muestreo: se usó como “un modo de obtener informaciones preguntando a los mismos individuos objeto de la investigación que forman parte de una muestra representativa mediante un procedimiento estandarizado de cuestionario y con el fin de estudiar las relaciones existentes entre las variables” (Corbetta, 2003, p158). Además “constituyen una herramienta que permite recoger muchos datos, son fáciles de administrar y además son eficientes”.¹⁰

Sin olvidar que Varona sugiere que en estos casos, “el análisis de la información puede ser más objetivo”. (1994 p4)

1.4 Instrumentos para la recolección de la información:

Los instrumentos que se aplicaron al PD, PAdm, PA y PE, son de elaboración propia (ver anexo 1 y 2), como producto de un sondeo preliminar que reveló, principalmente, una idea sobre los canales de comunicación más usados por los públicos internos de la universidad.

Las entrevistas cualitativas semiestructuradas (Ver anexo 3) se le aplicaron a algunos directivos y miembros fundadores de la universidad, específicamente a¹¹:

- Elizabeth Izaguirre, presidenta del Consejo Superior
- Fernando Cervigón, miembro del Centro de Altos Estudios de la UMA
- Joaquín Rodríguez, rector de la Universidad Monteávila
- José Antonio Gámez, coordinador de Promoción y Desarrollo Institucional

¹⁰ Charla de Pedro Cabrera, miembro de Consultores 21, sobre **El proceso de la investigación** dictada en la Especialización en Comunicación Organizacional de la Universidad Monteávila el 09 de abril de 2008.

¹¹ Necesario es aclarar que este es el cargo que ostentaban estas personas al momento de la entrevista.

- Edison Mariño, presidente del Consejo Científico Tecnológico y Humanístico
- Mercedes González, directora de la Escuela de Comunicación social de la Facultad de Ciencias de la Comunicación e Información
- Heleana Pardi, directora de la Escuela de Derecho de la Facultad de Ciencias Jurídicas

Resultados

En primer lugar se presentarán los resultados de las entrevistas cualitativas semiestructuradas, y luego el de las encuestas por muestreo estratificado. En un capítulo posterior, se evaluarán esos resultados, de cara a los objetivos de la investigación.

1.- Resultados cualitativos (Entrevistas semi estructuradas):

En este caso se adoptará una “perspectiva narrativa” (Corbetta, 2003, p45) para presentar los resultados en función de las preguntas guía y cuatro áreas de indagación: visión de las comunicaciones en los inicios de esta universidad; funcionamiento actual de las mismas, en la universidad y en su área específica de trabajo; problemas de comunicación percibidos; y posibles soluciones a los mismos. Todo esto, teniendo en cuenta que el objeto de estudio estuvo constituido por directivos y/o miembros fundadores de la Universidad Monteávila.

La comunicación como visión

Lo primero que se pretendió aclarar fue si el tema de comunicaciones estuvo presente en los comienzos de la universidad, y según los resultados, esta institución fue pensada como una comunidad de personas y saberes, lo cual significa para sus directivos, que se quería que la UMA fuera “un grupo de personas comprometidas con un hacer universitario donde se integra docencia, investigación y extensión con una visión unitaria; y confiadas en que todas las ciencias tienen su raíz en la persona humana. Todo esto con una visión trascendente del hombre de la que se desprenden unos reconocimientos que van a dar sustrato a una serie de saberes”, en palabras de la presidenta del Consejo Superior, Elizabeth Izaguirre.

Para los directivos de esta institución, las comunicaciones debían desarrollarse en función de hacer posible esa comunidad de personas y

saberes, de manera tal que pudiesen compartir los resultados de sus estudios, investigaciones, experiencias y extenderlos a la sociedad.

De hecho, el rector de la UMA, Joaquín Rodríguez, dice que al principio

“no es que tuviera unos esquemas pre concebidos de cómo pudieran ocurrir *las comunicaciones*, pero sí tenía claro que tendría que ser con mucha intensidad porque era parte de lo que necesita esa dinámica de la universidad: una intervención constante entre personas que veían algo en una noche y al día siguiente veían el foro o el medio donde poderlo compartir, o personas que trabajaban durante algún tiempo sobre una tesis y encontraban la publicación sobre la cual verter esos contenidos, o personas que preparaban sus contenidos y los sabían verter en una hora de clases o en una hora de docencia. Veía *esa comunicación* como algo neurálgico”. (cursivas propias)

Es decir, aún cuando no se pensó en estructura, medios, o canales definitivos, sí se consideró a la comunicación como un punto importante para el logro de la visión de universidad que tenían sus fundadores.

La comunicación como realidad

Sabiendo esto, se quiso comparar esa visión inicial con una sobre el funcionamiento actual de las comunicaciones internas de la UMA, y resultó dominante la opinión de que aún cuando hay una comunicación formal encarnada en las reuniones de gobierno (Consejo Superior, Consejo Universitario, Consejo Consultivo y Consejo de Facultad), la comunicación cara a cara e informal (reuniones ocasionales y encuentros informales en pasillos y cafetines de la institución), son una vía de comunicación privilegiada.

Al respecto, el presidente del Comité de Desarrollo y Promoción de la Universidad Monteávila, José Antonio Gámez, explica:

Hasta el momento somos una comunidad pequeña en la que hay oportunidad de contacto directo, frecuente y continuo con todo el personal; esto se ha dado de manera espontánea. En la medida en que vaya creciendo la universidad, iremos pensando en nuevas estrategias. No es que no queramos ser críticos con ese tema sino que esos instrumentos tienen su momento de llegada, deben ser desarrollados de manera más específica... estamos en ese proceso. Creo que el instrumento más eficaz que se puede planear tiene que ser algo que decante en la comunicación interpersonal. Eso nos parece insustituible, pero ampliable.

Con este planteamiento coincide el profesor Edison Mariño, Presidente del Consejo Científico Tecnológico y Humanístico, quien opina que “como es una organización pequeña donde todos nos vemos, quizás el único problema es que la informalidad a veces podría producir el olvido de algo o que no se tuviese el planteamiento escrito de lo que se había hecho”.

Es decir, para este profesor, el tamaño de esta institución aún favorece la comunicación personal pero advierte que esa forma de comunicación tiene el riesgo de olvidarse o de no quedar registrada de ningún modo distinto al de la memoria de los participantes. Es más, Gámez también se refirió a ese aspecto y dijo que por privilegiar el “cara a cara”, “muchas veces la información no llega a tiempo, no se ha dejado registro de muchas cosas que hemos hecho porque no hay nada escrito o documental sobre lo que se hace”.

Por su parte, el Rector Rodríguez dijo: “si bien es bueno que conversemos mucho, advierto que podemos quedarnos colgados de la conversación sin respetar los marcos de puntualidad previstos para otras actividades o incluso banalizar las conversaciones en vez de aprovecharlas”.

En ese sentido, José Antonio Gámez afirmó que “nosotros todavía le damos mucho peso, de una manera poco práctica, al tema del contacto

personal y eso, por el ritmo de trabajo que tienen los profesores que trabajan fuera, dificulta que tengan la disponibilidad para venir y reunirse con nosotros, para comunicarse en el sentido real de la palabra”.

Entonces, se puede ver que estas personas consideran que la comunicación personal es algo que se da espontáneamente por el tamaño de esta institución, pero que corre el riesgo de no dejar un registro escrito de los planteamientos debatidos, por una parte, y de banalizarse y desaprovecharse, por otra.

Ahora bien, si la cercanía física de las diferentes dependencias de la universidad favorece esa comunicación personal en la mayoría de las oportunidades, en el caso específico de la Escuela de Comunicación Social la situación es un poco diferente. Según palabras de su directora Mercedes González, “el tamaño de esta Facultad dificulta la atención personalizada, tratamos de mantener ese contacto cercano pero no podemos abarcar a toda nuestra población”.

Esto significa que, aún cuando internamente la proximidad facilita el cumplimiento de una de las principales ofertas de esta casa de estudio, la atención personalizada, en el caso de la Escuela de Comunicación el contacto directo con sus principales públicos (profesores y alumnos), ya no es tan fácil. Para manejar esta situación, se asigna un encargado por año para ir canalizando las informaciones, y se intenta un mejor uso de las carteleras.

Los entrevistados también se refirieron a la comunicación entre Facultades, entre Facultades y Centros, o entre Facultades y Coordinaciones de Postgrados, y al respecto afirmaron que es muy poca, y que la comunicación entre Facultades y profesores se limita a un envío de

información que en pocas oportunidades (aproximadamente 30%), tiene una respuesta.

De hecho Gámez comenta que “aunque es un porcentaje meramente ilustrativo y, seguramente, bastante inexacto, creo que sólo con un 30 o 40% de los profesores logramos un diálogo constante a través de los medios que utilizamos”.

Es decir, la comunicación horizontal (entre Facultades, entre Facultades y Centros, o entre Facultades y Coordinaciones de Postgrados) es poca, y con los profesores se limita a un envío de información. Esto, en una institución que considera vital la comunicación constante para formar la comunidad de personas y saberes que pretende ser, se convierte en un problema.

Un problema que a juicio de uno de sus miembros fundadores, el doctor Fernando Cervigón, se debe a que “no tenemos sistematizados los procesos de comunicación”; mientras que Izaguirre lo ve como una consecuencia de que “falta organización y centralizar la comunicación”.

Precisamente esa es la causa que Mercedes González atribuye al hecho de que muchas veces las comunicaciones no funcionen de manera fluida, “no hay un canal que dirija todas las comunicaciones, sino que hay muchas personas enviando una misma información, muchas veces a destiempo”, asegura.

Además, todos los entrevistados mencionaron como algo negativo, la alta tasa de rotación del personal interno, lo cual en muchas ocasiones “hace que se comuniquen con gente que ya no está con nosotros”, afirma González.

Según lo anterior, los entrevistados creen que las comunicaciones internas no funcionan como deben, por tres razones fundamentales:

- Los profesores (73% de tiempo parcial) no tienen tiempo para labores distintas a dar su clase
- Alta tasa de rotación del personal de la universidad
- Falta de organización, centralización y sistematización de la comunicación interna.

Esas, según los entrevistados, son las causas de problemas como: la inexistencia de una gaceta sobre de las decisiones tomadas en las reuniones de gobierno; el aislamiento comunicacional del anexo de la universidad; la falta de actualización regular de la página web, y la nula interacción que ella propicia; las fallas constantes del correo interno; y la carencia de una base de datos actualizada con regularidad.

Luego de obtener su visión de las comunicaciones internas de la UMA, en general, se quiso profundizar en el funcionamiento de las comunicaciones en sus áreas de labores, en particular. Aquí se reflejó una inclinación por la comunicación cara a cara, con la cual se sienten, en general, satisfechos porque refleja la naturaleza y el ideario institucional y les permite una comprensión más profunda y humana de la información tratada.

Por ejemplo, el rector de la UMA aprecia mucho el contacto y las reuniones personales como vehículo de comunicación porque “esas comunicaciones participan de la naturaleza propia de esta universidad, que es la atención directa e integral a la persona. Entonces, está muy orientada a nuestro modo de ser en la universidad y a lo que queremos en la misma como institución”.

Mejorar la realidad comunicacional

Vistos los problemas que los entrevistados observan en las comunicaciones internas de la Universidad Monteávila, se plantearon algunas posibles soluciones que partieron de la necesidad de evaluar la pertinencia de los medios usados actualmente y de plantear estrategias acordes con su realidad concreta.

Por ejemplo, el profesor Mariño considera que se debe tener en cuenta “que la mayoría de nuestros profesores no son de dedicación exclusiva y hay que crear estrategias en torno a esa realidad”, lo cual significa para el doctor Gámez, que es necesario poner el énfasis en la selección, inducción y entrenamiento de los docentes.

Para la presidenta del Consejo Superior, “tiene que haber un departamento en el que esté centralizado el trabajo de la página web, el correo interno, las publicaciones internas; de alguien debe depender eso”. Mercedes González también cree que debe haber un personal dedicado a que las comunicaciones lleguen regularmente y a tiempo. Mientras que hubo quien opinara que no es necesario colocar una oficina con periodistas para que se encarguen de las comunicaciones.

Uno de los entrevistados consideró que antes de poner gente encargada de las comunicaciones, haría falta definir cuál es la información necesaria para el funcionamiento de cada área de la universidad, para que ésta pueda ofrecerla junto con informaciones enriquecedoras.

Elizabeth Izaguirre también ve un paso previo a la centralización de las comunicaciones, y es definir qué se quiere comunicar “la pregunta ideal sería ¿qué quiere comunicar la universidad? ¿A quién quiere comunicárselo?

Entonces se diseñan los modos de comunicación a partir de esas respuestas”, advierte. Pero también cree que en la comunicación interna de la UMA debe haber más claridad; tener más organización, estructura física, tecnología, y adiestramiento para usar todo eso efectivamente.

Otra de las sugerencias emanadas de estas entrevistas, fue privilegiar medios escritos inmediatos y permanentes (digitales y físicos, respectivamente), como una manera de paliar los posibles riesgos que se corren con la comunicación cara a cara. También apareció la sugerencia de una Intranet con un calendario actualizado de actividades de todas las Facultades y Centros de la UMA, para promover el conocimiento entre Facultades y entre Facultades y Centros.

Vale decir que todas estas personas coincidieron al concluir que los medios y las estructuras necesarias para canalizar y mejorar las comunicaciones internas, deben servir para estrechar lazos entre los miembros de la comunidad universitaria y transmitir el ideario institucional, ser flexibles y favorecer la disposición de las personas a expresar la verdad.

Para finalizar este apartado es importante citar a la presidenta del Consejo superior cuando dice:

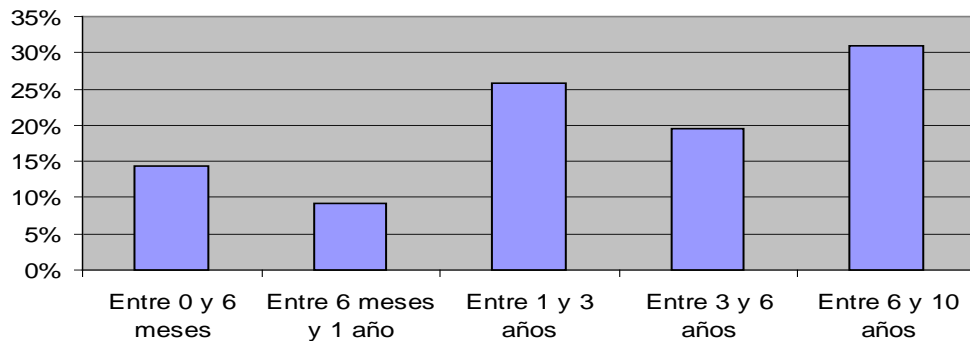
“no podemos decir que no se ha hecho nada (*en materia de comunicación*), yo creo que se han intentado cosas: etcétera, terna, reuniones entre profesores. Ahora, que se pueda sistematizar más, sí, se puede. Pero no creo que esté en el número uno de nuestras prioridades”.

2.- Resultados cuantitativos (Encuestas aplicadas a la muestra estratificada de la Universidad Monteávila):

Los resultados se mostrarán siguiendo el orden de las preguntas del instrumento. En cada caso se mostrará el gráfico resultante seguido de una breve explicación. Se hace la salvedad de que se separan los resultados de la encuesta aplicada al personal estudiantil (PE) puesto que las preguntas hechas a este grupo fueron menos y sufrieron algunas variaciones (Ver anexo 2).

A. Cuánto tiempo tiene usted en la Universidad Monteávila / UMA?

Antigüedad de encuestados

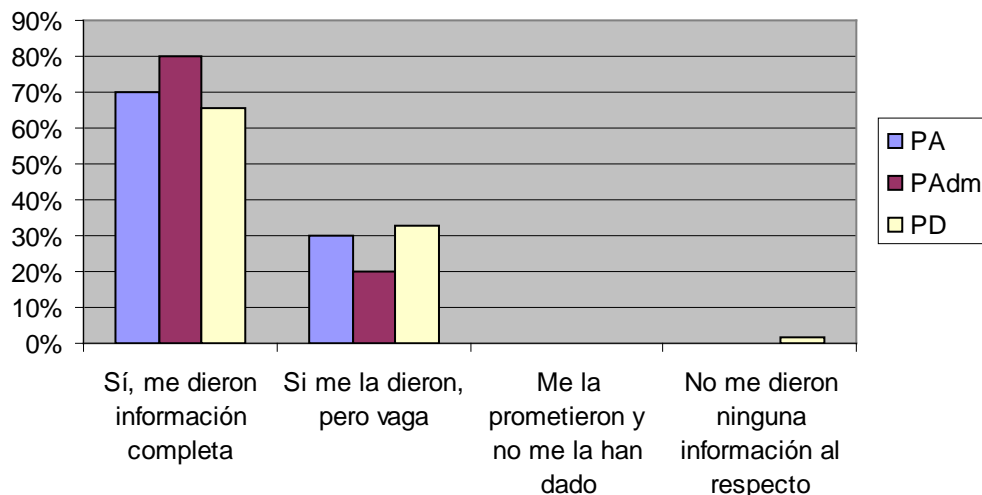


En promedio, poco más del 30% de las personas consultadas tienen entre 6 y 10 años trabajando en la Universidad Monteávila.

COMUNICACIÓN ENTRE ÁREAS DE TRABAJO

Esta primera parte de la encuesta, consta de nueve preguntas en las que se procura obtener respuestas sobre los medios de comunicación más utilizados dentro de las diferentes áreas de la UMA, y así saber cuáles son los flujos de comunicación descendentes y horizontales (Adler, 2005, 43)

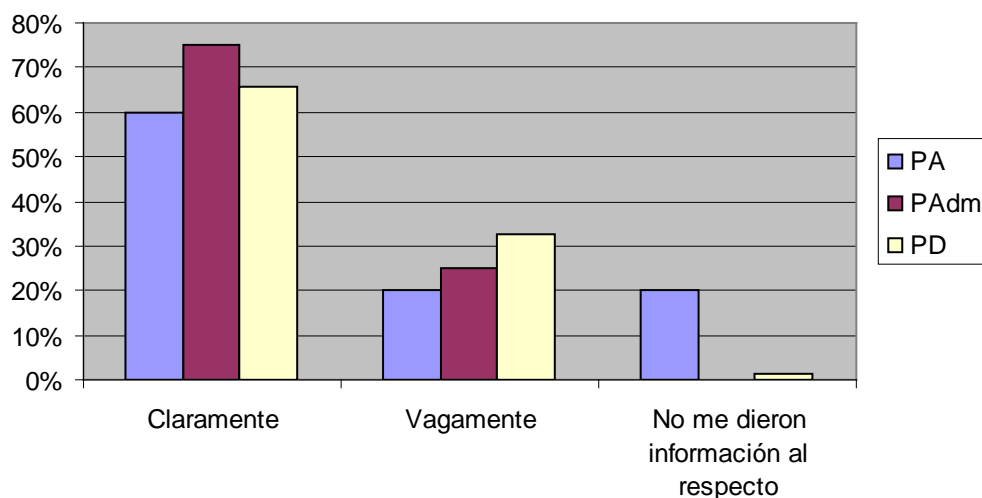
1. Cuando ingresó a la UMA, ¿le dieron información sobre la institución?



De acuerdo con este gráfico, la mayoría de los encuestados en el PA, opinan que recibieron información completa sobre la institución cuando ingresaron a ella. Otro tanto ocurre con el PAdm, cuyo 80% respondió que cuando ingresó a la UMA le dieron información completa sobre la institución. La situación es muy similar en el caso del PD, que también se inclina por la primera opción de respuesta a la primera pregunta del instrumento.

De acuerdo con los resultados arrojados por la encuesta, la mayoría de las personas consultadas consideran que cuando ingresaron a la UMA recibieron información completa sobre la institución.

2. Cuando ingresó a la UMA, ¿le indicaron sus funciones?



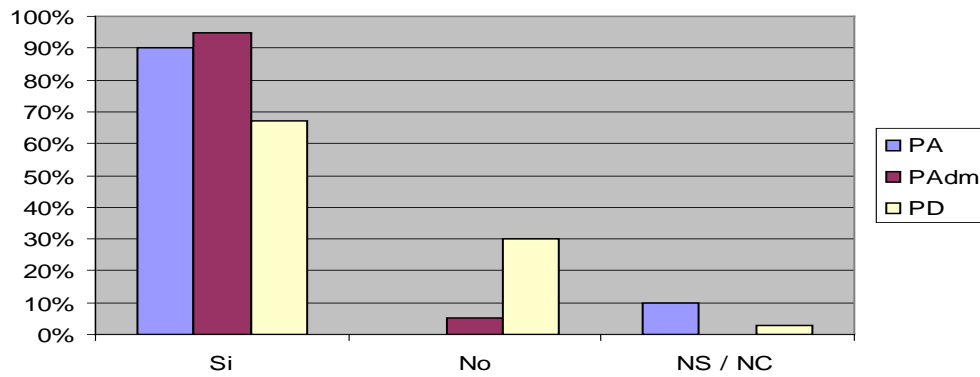
El 60% del PA, considera que cuando ingresó a la UMA le indicaron claramente sus funciones, mientras que el 40% se divide a partes iguales entre quienes opinan que les indicaron sus funciones vagamente y quienes afirman que no les dieron información al respecto.

En el caso del PAdm, se refleja una inclinación mayoritaria (75%) a opinar que le indicaron claramente sus funciones cuando ingresó a la universidad, mientras que el porcentaje restante opinó que recibió esa información vagamente.

En cuanto al PD, también resultan mayoría (56%) quienes afirman que le indicaron sus funciones claramente, ante un 33% que considera que le indicaron vagamente dicha información. En este grupo hay un 1% que respondió que no le dieron información al respecto.

En líneas generales, las respuestas a la segunda pregunta reflejan la opinión mayoritaria de que a los encuestados les indicaron claramente las funciones que cumplirían dentro de la Universidad Monteávila. No obstante, es preciso acotar que en el momento de la aplicación del instrumento se repitió la afirmación de que al ingresar a la UMA, le indicaban claramente que cumplirían múltiples y hasta disímiles funciones.

3. ¿Le indicaron por cuál (es) medio (s) y con qué persona (s) debía comunicarse en su área de trabajo?



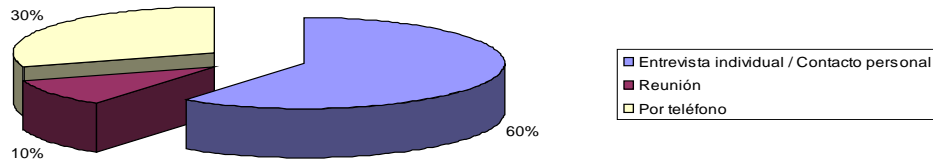
90% de los encuestados del PA, opinaron que si les indicaron por cuál (es) medio (s) y con qué persona (s) debía comunicarse en su área de trabajo. En el caso del PAdm, los números indican que al 95% de los encuestados en este grupo también le indicaron por cuál (es) medio (s) y con qué persona (s) debía comunicarse en su área de trabajo.

A la mayoría del PD (67%), también le indicaron por cuál (es) medio (s) y con qué persona (s) debía comunicarse en su área de trabajo. El restante, se divide entre quienes dan una respuesta negativa (30%) y quienes no responden la interrogante.

4. ¿De qué manera se comunica usted dentro del área de la UMA a la cual pertenece?

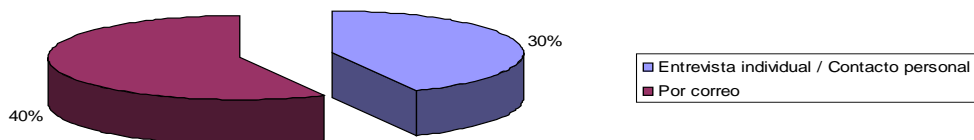
Esta pregunta fue de selección múltiple y los participantes debían enumerar sus respuestas en orden de importancia. Siendo así, se obtuvieron los siguientes resultados:

Personal de apoyo



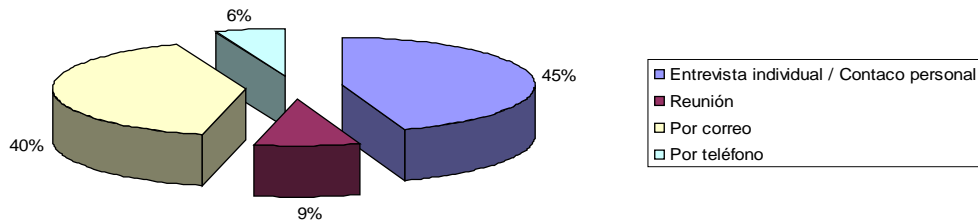
De acuerdo con los resultados de esta pregunta, el 60% del PA se comunica, en primer lugar, a través de Entrevista individual / Contacto personal, mientras que un 30% usa el Teléfono. Luego aparece la Reunión, con un 10% de votos como forma de comunicación dentro de su área de trabajo.

Personal administrativo



Dentro del PAdm, el medio más utilizado para la comunicación interna es el correo electrónico, aunque no se aleja mucho (en porcentaje de votos) del contacto personal.

Personal docente

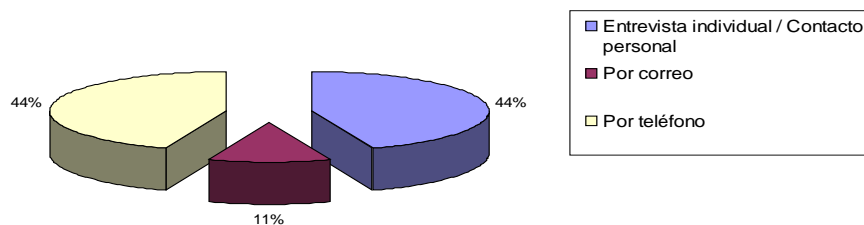


El PD utiliza en primer lugar la Entrevista individual / Contacto personal como medio de comunicación dentro de su área de trabajo, con un porcentaje de uso similar al del Correo. Luego aparece la Reunión con 9% y finalmente el Teléfono, con 6% de uso dentro de este grupo.

5. ¿De qué manera se comunica usted con las otras áreas de la UMA?

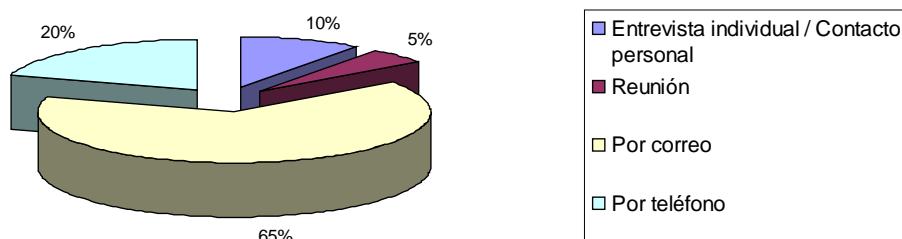
Esta pregunta también fue de selección múltiple y los participantes debían enumerar sus respuestas en orden de importancia, igual que en la pregunta número 4. Los resultados, en este caso, fueron los siguientes:

Personal de apoyo



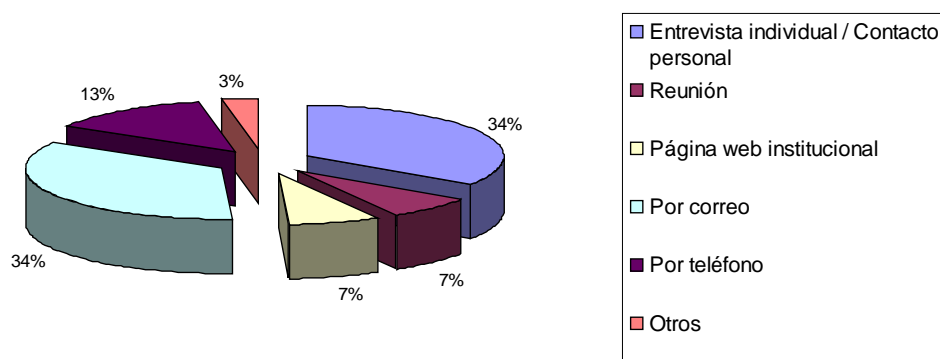
El Teléfono y la Entrevista individual / Contacto personal, tienen la misma cantidad de votos por parte del PA. La Reunión aparece en el tercer lugar como medio de comunicación con las demás áreas de la UMA.

Personal administrativo



El 65% del PAdm, se comunica con las otras áreas de la UMA, en primer lugar, a través del Correo. En segundo lugar, esta parte del personal de la UMA se comunica con las otras áreas de la institución a través del Teléfono.

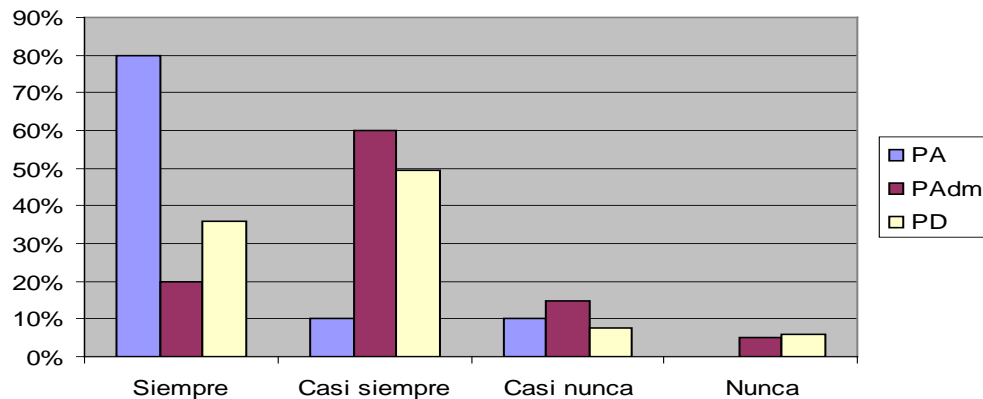
Personal docente



Este estrato del personal, colocó dos formas de comunicación en el primer lugar: Correo y Entrevista individual / Contacto personal; el 13% de ellos usa el teléfono y el resto utiliza la Reunión, la Página web institucional y un 3% se distribuyó entre quienes opinan que no se comunican con otras áreas de la universidad y quienes dicen que lo hacen en encuentros casuales.

6. ¿Recibe respuesta a la información que requiere de otras áreas de la UMA para cumplir sus funciones?

En este caso la idea fue indagar sobre la frecuencia de recepción de las respuestas que requiere el encuestado en cada área donde se desempeña.



Estos números significan que el 80% del PA encuestado, siempre recibe las respuestas que requiere de las otras áreas para ejercer sus funciones.

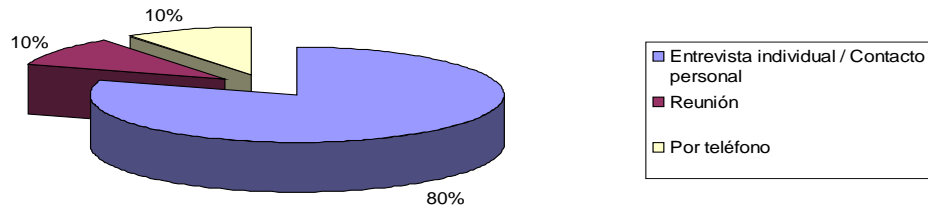
En el caso del PAdm, el 60% dice que casi siempre recibe las respuestas que requiere.

En el caso del PD, la situación es relativamente similar: la mayoría de los consultados (49%) siempre recibe respuesta de las demás áreas de la universidad para ejercer sus funciones, mientras que quienes seleccionaron las dos últimas alternativas, representan un 13% de los resultados.

7. ¿A través de cuál medio recibe usted esa respuesta?

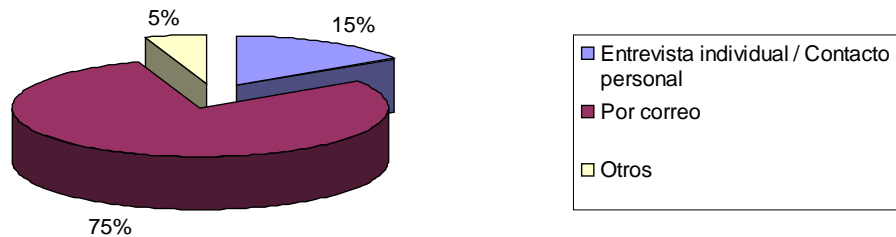
Con esta pregunta se pretendía profundizar en los modos en los cuales las respuestas aludidas en la pregunta anterior, llegan a las manos de los estratos de la muestra. A continuación los resultados:

Personal de apoyo

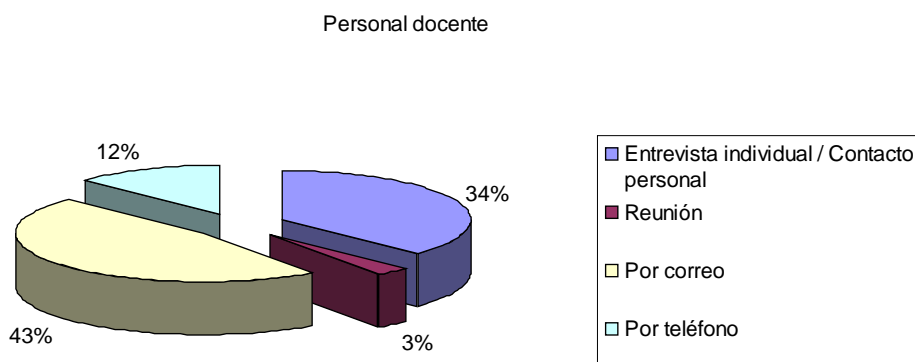


En palabras, el 80% del personal de apoyo encuestado, recibe las respuestas en cuestión a través de Entrevista individual / Contacto personal, en primer lugar. El restante se divide entre quienes reciben esa respuesta por Teléfono o en una Reunión.

Personal administrativo



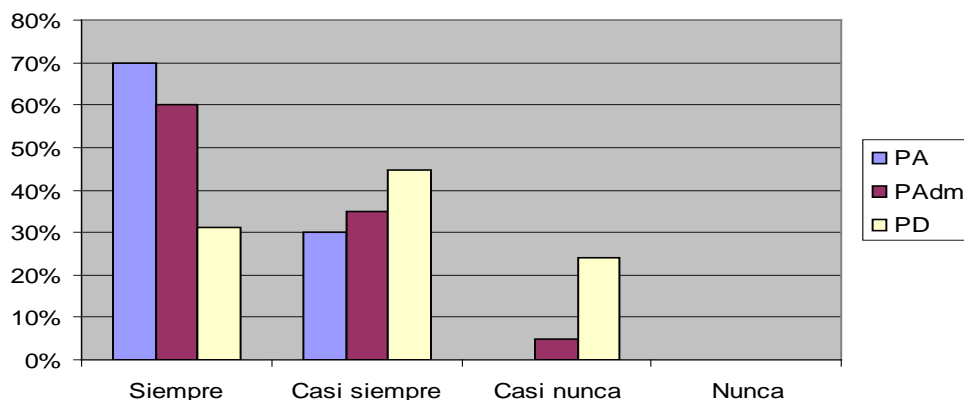
Para este grupo, el Correo figura en el primer lugar (75%) de los medios a través de los cuales recibe las respuestas necesarias, desde las otras áreas de la universidad, para cumplir sus funciones. Con 15% ubican a la Entrevista individual / Contacto personal y con 5%, otros medios.



Pese a que en este caso el medio de comunicación que ocupa el primer lugar es el Correo, la diferencia de votos que recibió frente a la Entrevista individual / Contacto personal, no es mucha. Pero el segundo lugar es ocupado por el Teléfono, como medio de comunicación a través del cual reciben las respuestas requeridas para cumplir sus funciones.

8. ¿Considera que la comunicación, en el área a la cual usted pertenece, es fluida?

Con esta pregunta la intención fue conocer la frecuencia con la que los encuestados perciben fluidez en la comunicación dentro de su área de trabajo.

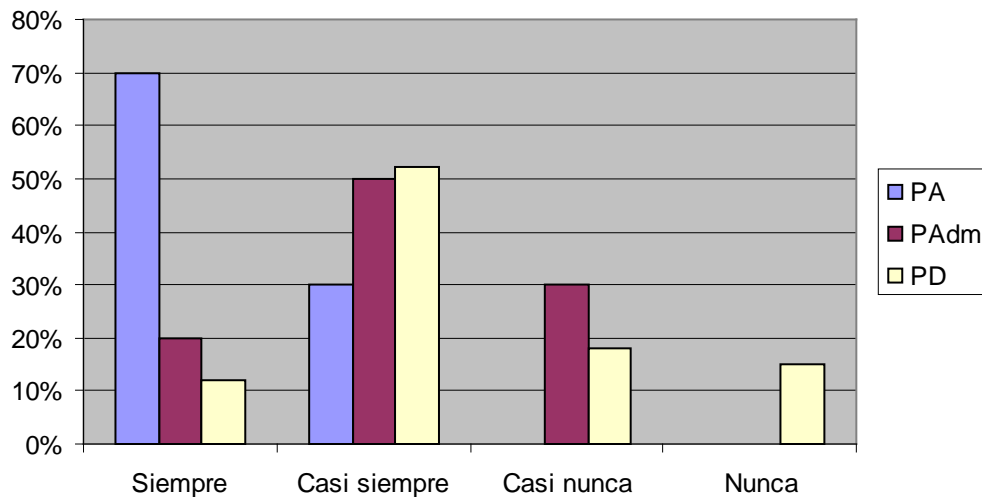


El 70% del PA consultado, opinó que siempre tiene una comunicación fluida dentro de su área de labores. La situación en el grupo del PAdm es muy similar: 60% considera que la comunicación dentro de su área siempre es fluida.

Las respuestas en el caso del PD con respecto a la pregunta número 8 del instrumento, resultaron ser un poco más parejas que en el resto de los casos: hay un 45% de los consultados que cree que casi siempre la comunicación en su área de labores es fluida, un 31% considera que siempre es así, pero un 24% opina que casi nunca tiene una comunicación fluida dentro de su área de labores.

9. ¿Considera que la comunicación, entre su área y las otras áreas de la UMA, es fluida?

Esta es una pregunta muy similar a la anterior, pero en este caso, se pretende conocer la opinión de los consultados sobre la frecuencia de fluidez de las comunicaciones entre su área de labores y las otras de la universidad.



Igual que en la pregunta anterior, el PA, en su mayoría (70%), se inclina por opinar que su área de trabajo siempre tiene una comunicación fluida con las

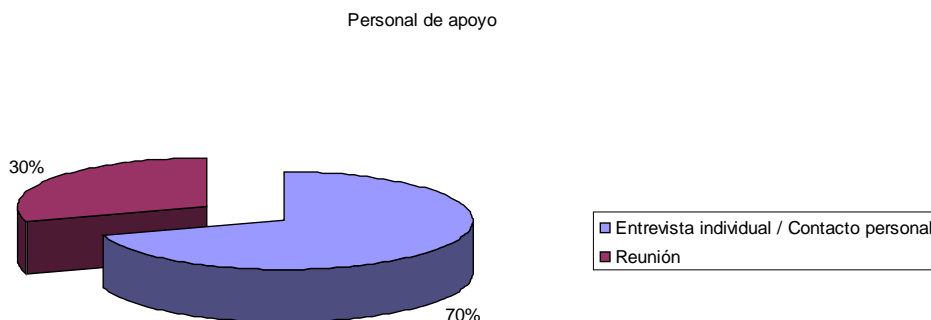
otras áreas de la institución. Sólo un 30% matiza esa opinión con una casi siempre.

En el caso del PAdm, hay un 50% de los encuestados que se inclinan por opinar que su área casi siempre se comunica de manera fluida con otras áreas de la institución. El 52% coincide con el PAdm, en que casi siempre hay fluidez en la comunicación de su área con las otras áreas de la institución, mientras que un 18% cree que esto casi nunca ocurre.

COMUNICACIÓN CON LAS AUTORIDADES DE LA UMA

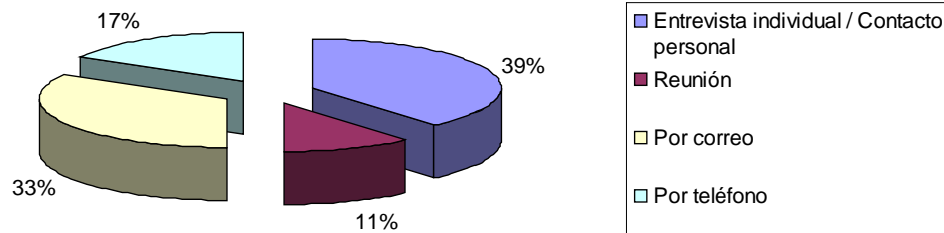
Aquí comienza una segunda parte del instrumento, con una batería de cuatro preguntas para indagar sobre los flujos de comunicación descendentes y ascendentes de la Universidad Monteávila.

10. ¿De qué manera se comunica usted con las autoridades de la UMA?



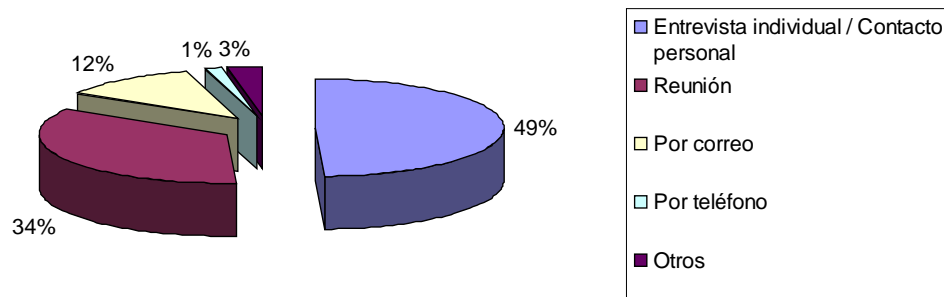
El medio de comunicación que ocupa el primer lugar para este grupo, como medio para comunicarse con las autoridades de la Universidad Monteávila, es la Entrevista individual / Contacto personal. En segundo lugar ubicaron a la Reunión con 30% de votos.

Personal administrativo



En el primer lugar, el 39% de este grupo coloca a la Entrevista individual / Contacto personal; en el segundo lugar, aparece el correo con 33%; mientras que el 17% del PAdm se comunica con la autoridades de la UMA por teléfono y el 11% lo hace en una Reunión.

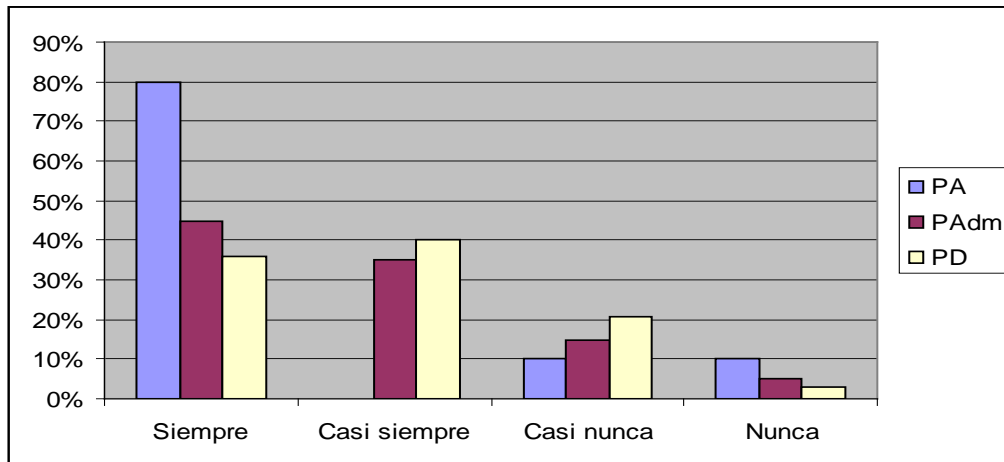
Personal docente



El PD se comunica con las autoridades de la UMA, en primer lugar, a través de la Entrevista individual / Contacto personal (49%) y, en segundo lugar, en una Reunión (34%). Los otros medios usados por los docentes para comunicarse con las autoridades son: el Correo, el Teléfono y otros.

11. ¿Recibe, de parte de las autoridades de la UMA, información útil para su trabajo?

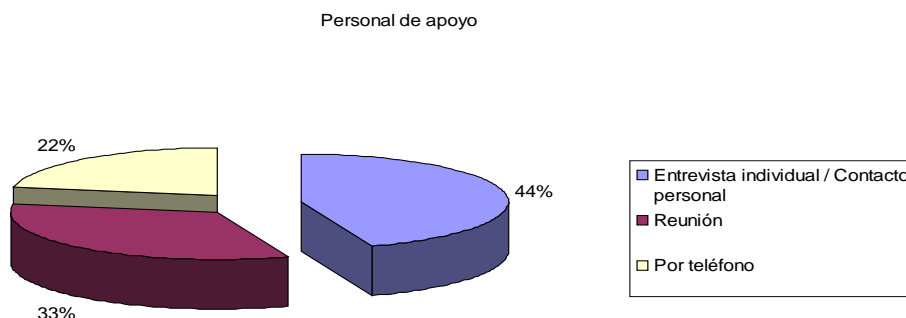
Con esta pregunta se pretendió conocer con qué frecuencia, según su opinión, los encuestados reciben información útil (laboralmente hablando) de parte de las autoridades de la universidad.



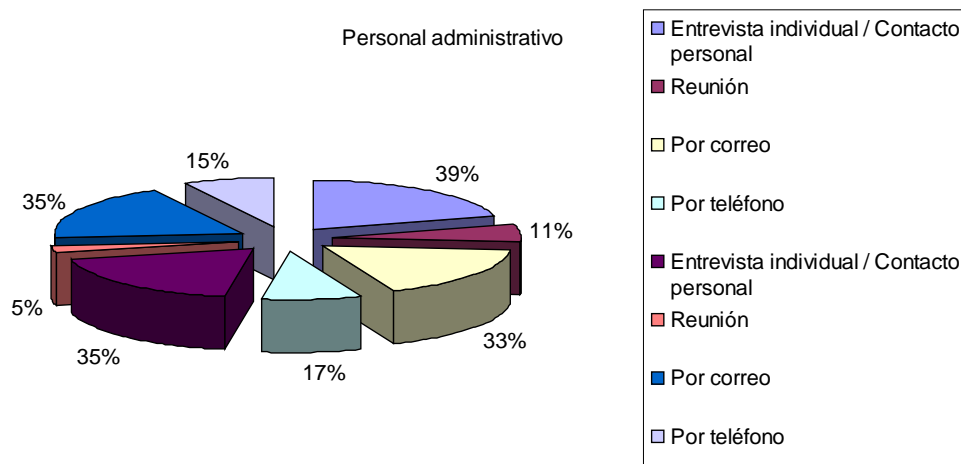
Lo que el gráfico anterior significa es que el 80% del PA, opina que siempre recibe información útil para su trabajo de parte de las autoridades de la UMA. La mayor parte del PAdm (45%) coincide con ese grupo, mientras que el PD, en su mayoría (40%), es menos tajante y opina que casi siempre recibe información útil para él, de parte de las autoridades de la institución.

12. ¿A través de cuál medio recibe usted esa información?

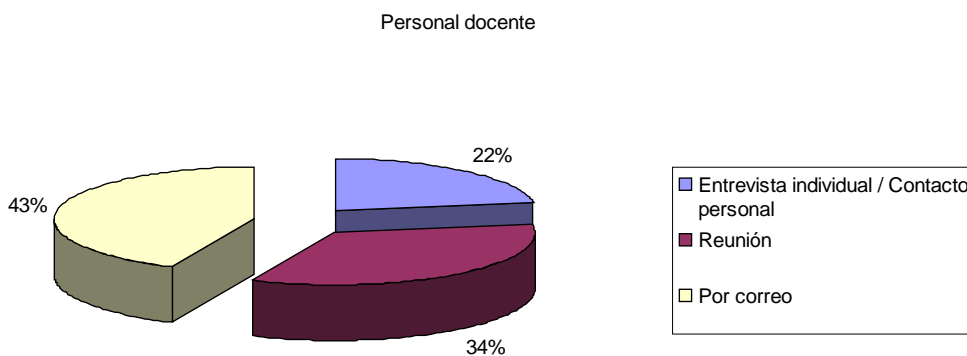
Nos interesa saber cuál es el medio o canal por el que las autoridades de la UMA hacen llegar esa información, considerada útil, a los estratos consultados de la universidad.



La información útil que este estrato recibe de parte de las autoridades de la Universidad Monteávila, la recibe a través de Entrevista individual / Contacto personal. En segundo lugar, el medio a través del cual reciben esa información es la Reunión y, en tercer lugar, por Teléfono.



De acuerdo con los resultados arrojados en esta pregunta, la Entrevista individual / Contacto personal, está en el primer lugar de los medios de comunicación a través de los cuales el PAdm recibe información útil de parte de las autoridades de la UMA. En segundo lugar, aparecen el Correo y la Reunión con igual porcentaje de votos.

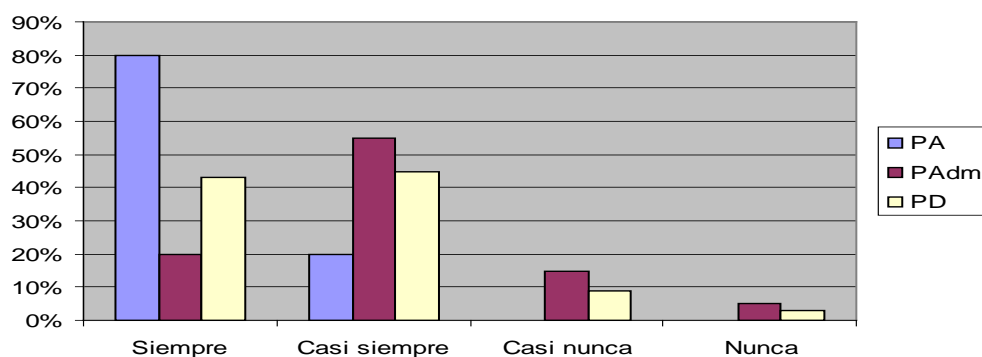


El Correo es el medio que está en el primer lugar para el PD, como medio a través del cual recibe información útil de parte de las autoridades de la UMA.

En el segundo lugar ubican la Reunión, mientras que en tercer lugar aparece la Entrevista individual / Contacto personal.

13. ¿Considera que la comunicación con las autoridades de la UMA es fluida?

Finalmente, se quiso indagar en la opinión de los encuestados sobre la fluidez que perciben de la comunicación con las autoridades de la universidad Monteávila. Se obtuvieron los siguientes resultados:



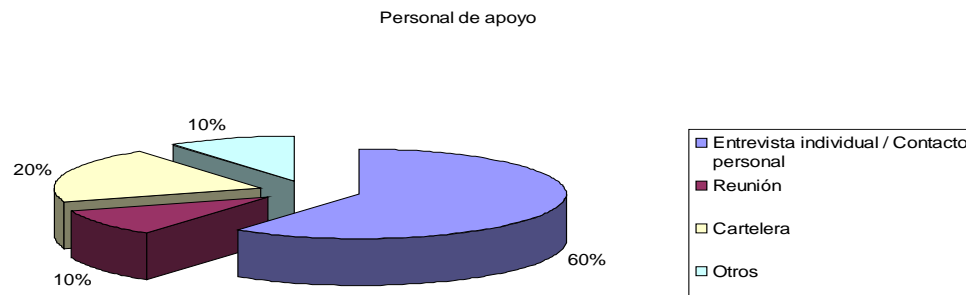
El 80% del PA, respondió que su comunicación con las autoridades de la UMA siempre es fluida; mientras que el 55% del PAdm opina que su comunicación con estas autoridades casi siempre es fluida. En el caso del PD, la puntuación resultó pareja para las dos primeras opciones de respuesta (siempre y casi siempre) con 43% y 45% respectivamente, mientras que un 9% de este grupo dijo que casi nunca tiene una comunicación fluida con las autoridades y un 3% opinó que nunca la tiene.

COMUNICACIÓN MASIVA INTERNA

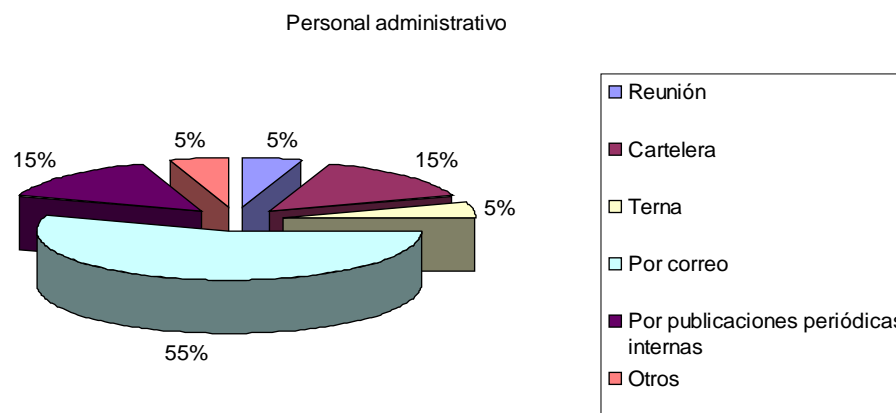
Esta parte del instrumento, incluyó preguntas que pretenden reflejar la manera en la que el personal de la UMA se entera de las informaciones que se generan dentro de la institución y cómo valora las publicaciones internas de la universidad.

14. ¿A través de cuáles medios se entera de los eventos que ocurren en la UMA?

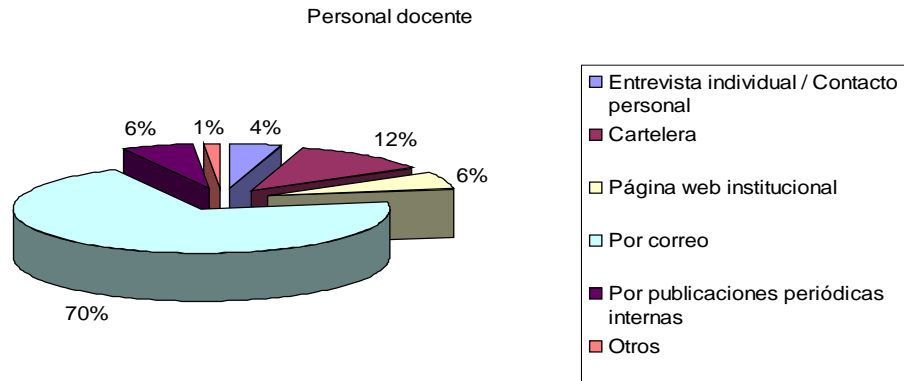
En esta pregunta, el objetivo es conocer el medio a través del cual cada grupo de la muestra se entera de lo que ocurre en la UMA.



El 60% del PA se entera de los eventos que ocurren en la UMA, en primer lugar, a través de Entrevista individual / Contacto personal; el 20% de ellos lo hace a través de carteleras y la Reunión y el Teléfono obtuvieron igual número de votos.

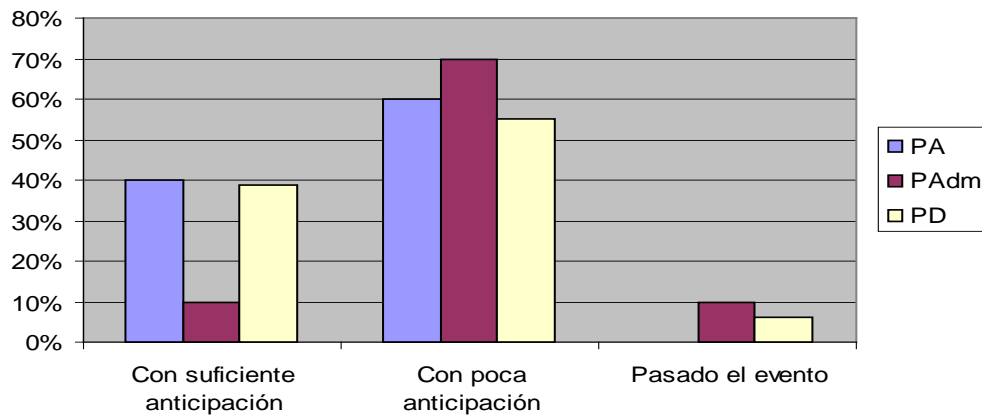


El 55% del PAdm, se entera de los eventos de la universidad a través del Correo. La Cartelera y la Publicaciones periódicas internas también son usados por 15% del PAdm, para enterarse de esos eventos.



El 70% del PD, se entera de los eventos que se realizan en la universidad a través del Correo, en primer lugar; y de la Cartelera, en segundo lugar.

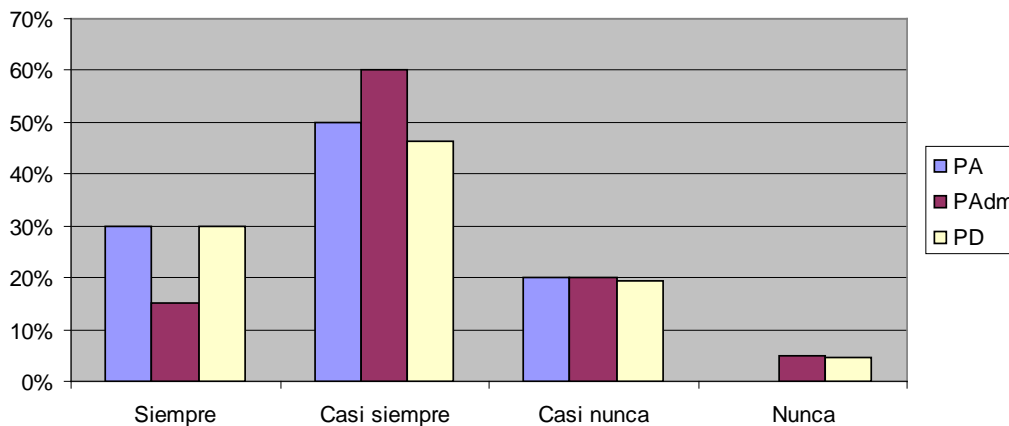
15. Se entera de esos eventos:



Como se muestra en el gráfico, el 60% del PA se entera de los eventos que se realizan en la UMA con poca anticipación. Algo similar ocurre con el PAdm, cuyo 70% se también se entera con poca anticipación. En el caso del PD, es el 55% el que se encuentra en esa situación.

16. ¿Se siente partícipe de los mensajes emitidos internamente en la UMA?

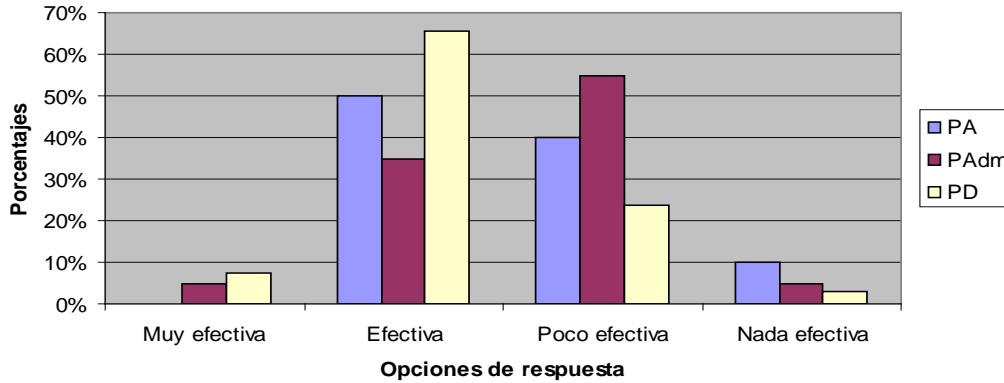
Esta pregunta se incluyó para saber con qué frecuencia, los encuestados, se sienten parte activa de los mensajes que se generan al interior de la Universidad Monteávila, esto porque la comunicación organizacional debe tener mensajes compartidos por los miembros de la organización y ha de ser implicante y motivante.



Según los resultados de la pregunta número 16, el 50% del PA opina que casi siempre se siente partícipe de los mensajes emitidos internamente por la universidad. En el caso del PAdm, el porcentaje de quienes opinan así asciende a 60%, mientras que 45% del PD coincide con estos estratos.

Es necesario destacar que en los tres grupos de la muestra, hay un 20% de consultados que opinan que casi nunca se sienten partícipes de los mensajes emitidos internamente en la UMA.

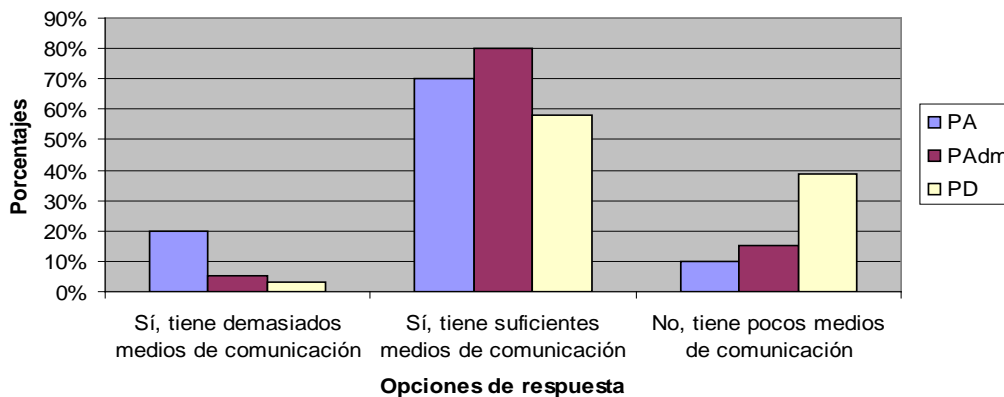
17. Considera que la comunicación interna de la UMA funciona de manera:



En esta pregunta los resultados reflejan una tendencia de opinión hacia las opciones que indican que la comunicación interna de la UMA funciona de manera efectiva o poco efectiva. Específicamente, el 50% del PA opina que la comunicación interna funciona de manera efectiva mientras que el 40% dice que funciona de modo poco efectivo.

Al referirse al PAdm hay que decir que el 55% opina que la comunicación interna es poco efectiva, y el 35% dice que funciona efectivamente. En el caso del PD, hay un 65% que cree que la comunicación interna es efectiva.

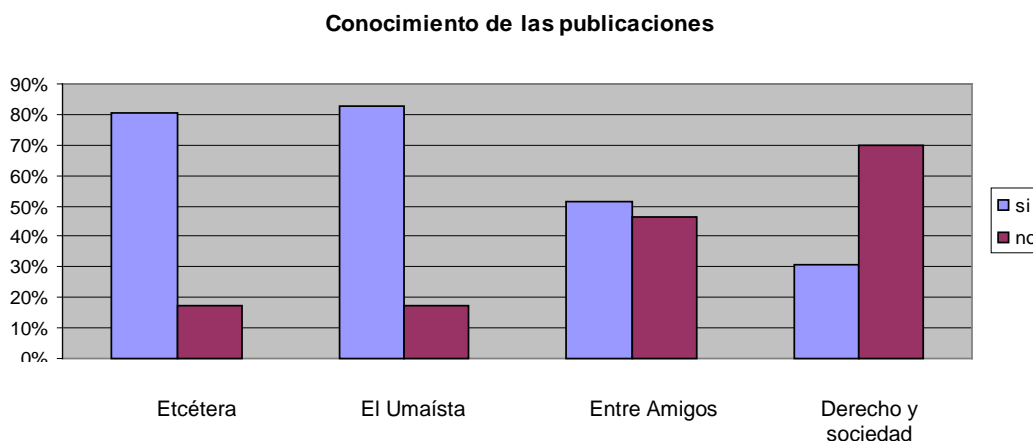
18. ¿Cree que la UMA cuenta con los medios de comunicación necesarios para que sus comunicaciones internas funcionen de manera efectiva?



En líneas generales, las respuestas a esta pregunta se concentran en la segunda opción que indica que la UMA si tiene suficientes medios de comunicación para que sus comunicaciones funcionen de manera efectiva. Allí se ubica el 70% del PA, el 80% del PAdm y el 58% del PD.

19. Marque con una equis la casilla en la que usted ubicaría a las publicaciones internas de la UMA, sabiendo que 1= siempre, 2= regularmente, 3= ocasionalmente y 4= nunca

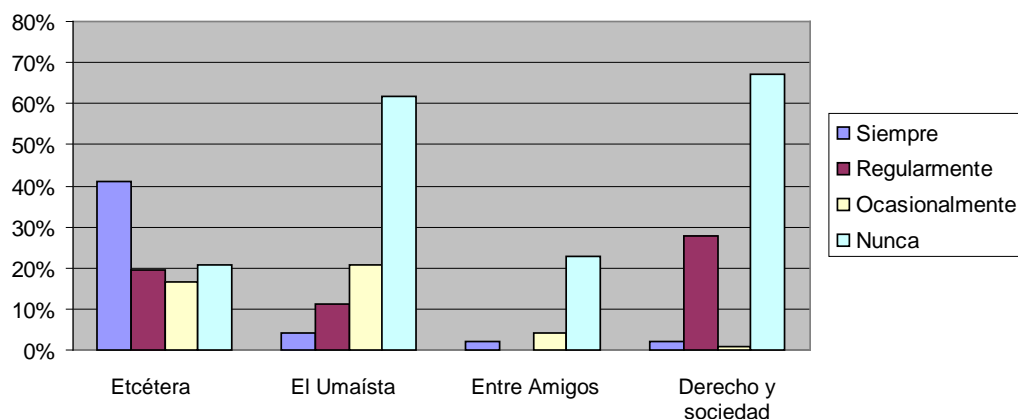
En esta pregunta, se hizo una matriz en la que se colocó el nombre de las publicaciones periódicas internas en una columna, y a su lado cuatro más, referidas al conocimiento, la frecuencia de lectura, y al interés y la utilidad de la información de las mismas. En el primer caso, se pusieron dos opciones (Sí y No), y estos fueron los resultados:



De acuerdo con los resultados que refleja este gráfico, el 80% de los encuestados conoce el boletín interno denominado *Etcétera*; el 82% conoce a *El Umaísta*; el 52% sabe lo que es *Entre Amigos*; y sólo el 31% conoce la revista *Derecho y sociedad*.

Luego de esto, en la columna de Frecuencia de lectura, se colocaron cuatro opciones de respuesta (1= siempre, 2= regularmente, 3= ocasionalmente y 4= nunca) y se obtuvo:

Frecuencia de lectura



En este gráfico se pretendió reflejar la frecuencia con la que los encuestados leen las publicaciones internas mencionadas en el instrumento, y se obtuvo:

Etcétera: el 40% de quienes conocen este boletín, lo lee siempre, mientras que un 20% lo lee regularmente, un 18% lo lee ocasionalmente y un 20% no lo lee nunca.

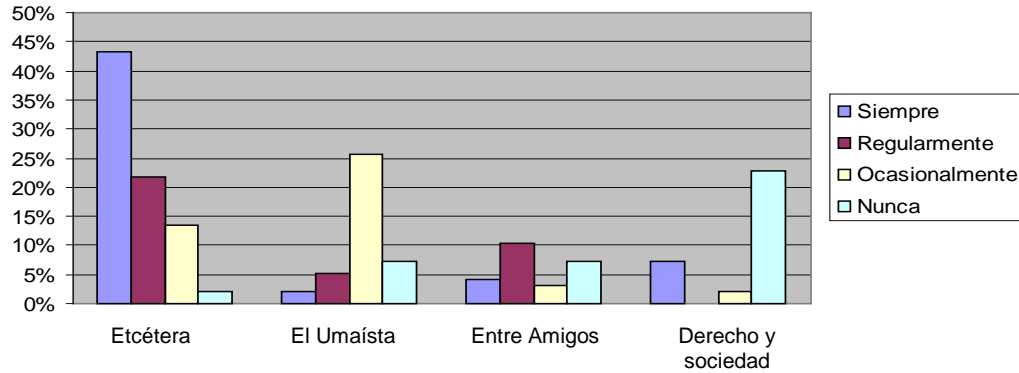
El Umaísta: este periódico estudiantil, es leído por poco menos del 40% de quienes lo conocen. De ese porcentaje, el 21% lo lee ocasionalmente.

Entre amigos: del 29% de quienes conocen esta publicación, 23% no lo leen nunca.

Derecho y sociedad: esta revista especializada es leída regularmente por el 28% de los encuestados, mientras 67% de ellos no la lee nunca, 2% la lee siempre y 1% la lee ocasionalmente.

La siguiente columna se refería a la frecuencia con que las publicaciones en cuestión, reflejan información de interés para sus lectores. También se usaron las cuatro opciones de respuestas de la anterior (1= siempre, 2= regularmente, 3= ocasionalmente y 4= nunca), y se obtuvo:

Interés de la información



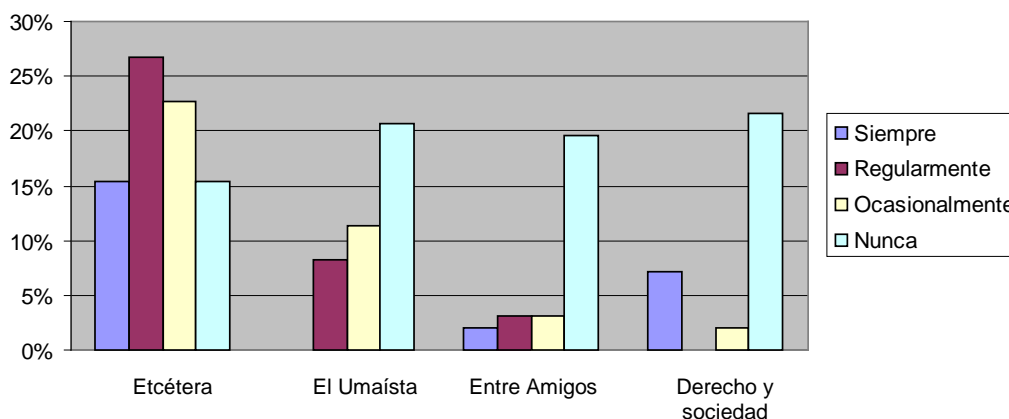
Según el gráfico, la frecuencia con la cual las publicaciones mencionadas, incluyen información de su interés es la siguiente:

Etcétera siempre tiene información de interés para el 43% de los encuestados. Las personas que piensan esto de *El Umaísta*, representan un 26% de quienes lo leen.

Para un 10% de los lectores de *Entre amigos*, la información que allí encuentra siempre resulta de interés para ellos, mientras que sólo el 7% de los lectores de *Derecho y sociedad* afirman lo mismo sobre la revista.

Finalmente se quiso saber con qué frecuencia las publicaciones internas en cuestión, presentan información útil para las labores de los encuestados. En este caso se repitió la fórmula de respuestas usadas en los dos casos anteriores y estos fueron los resultados:

Utilidad de la información



27% de los consultados opina que *Etcétera* regularmente tiene información que les resulta de utilidad, mientras que hay un 30% dividido en partes iguales entre quienes creen que eso pasa siempre y quienes afirman que no sucede nunca.

El 21% de los lectores de *El Umaísta*, nunca encuentra información útil para sus labores allí, y un 11% lo hace ocasionalmente. En el caso de *Entre amigos*, los resultados reflejan que 20% de sus lectores nunca encuentran en él información de utilidad. Otro tanto ocurre con *Derecho y sociedad*, donde 22% considera que su información nunca les resulta útil para sus labores, mientras que el 7% de ellos opina lo contrario.

Algunos comentarios adicionales de estos grupos fueron:

Personal de apoyo (PA):

- También nos enteramos de los eventos por los volantes que reparten
- No hace falta que las autoridades de la UMA me den información para que yo cumpla con mi trabajo
- No tenemos buzón de sugerencias

Personal administrativo (PAdm)

- Al empezar aquí, la información que me dieron no fue ni completa ni vaga, sino general

- La información que requiero de otras áreas me termina llegando por otras personas
- No me comunico con las autoridades
- Nos enteramos de los eventos, también, por rumores de pasillo

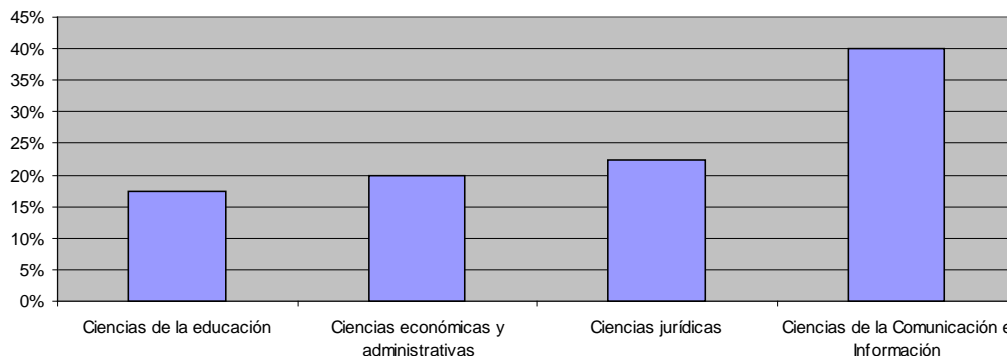
Personal docente (PD)

- ¿Hay página web institucional?
- Me entero de los eventos de la UMA por casualidad
- Me envían varias veces el mismo correo y llega un momento en que ni los leo
- La UMA cuenta con suficientes medios pero se deben organizar
- Si se sistematizan las comunicaciones en la UMA, se harán impersonales. Eso no me gusta.
- Esta encuesta está orientada a que todos los resultados sean positivos y favorables a la UMA
- Profesores de tiempo parcial dijeron que no se comunican con otras áreas de la UMA o que se comunican en encuentros casuales en la institución
- Profesores de tiempo parcial dijeron que no se comunican con las autoridades de la UMA

3.- Resultados cuantitativos del instrumento aplicado al personal estudiantil

En el caso del PE, la pregunta A (filtro) tenía que ver con la carrera que están cursando en la universidad.

A. ¿Qué carrera está cursando?

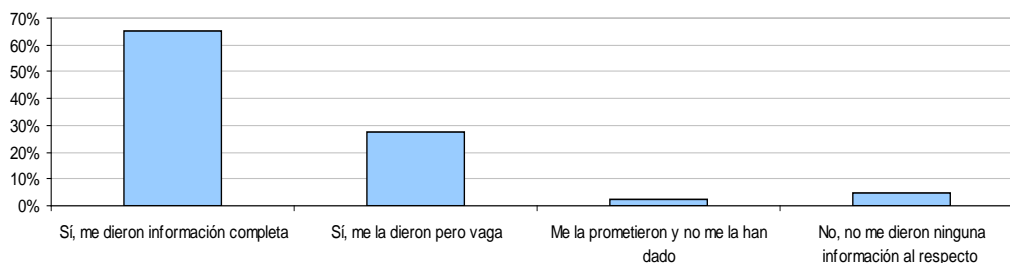


Como se puede observar en el gráfico, la mayor parte de los estudiantes encuestados (40%) estudian Comunicación social; 23%, estudia Ciencias jurídicas; 20%, Ciencias económicas y administrativas; y 18%, Ciencias de la educación.

COMUNICACIÓN CON LA FACULTAD

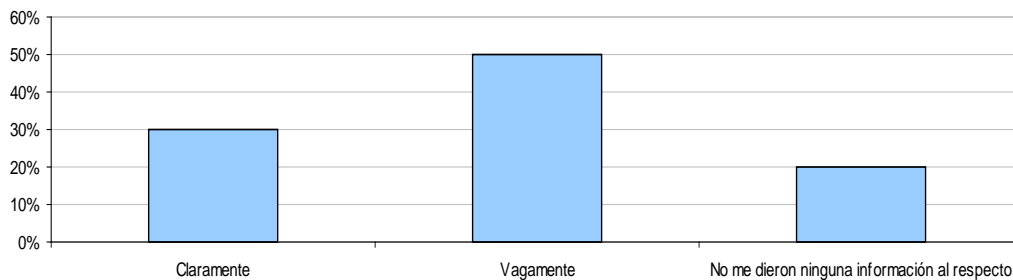
Esta primera parte del instrumento para el PE se enfoca en el funcionamiento de las comunicaciones de los estudiantes con su respectiva Facultad, y consta de siete preguntas.

1. Cuando ingresó a la UMA, ¿le dieron información sobre la institución?



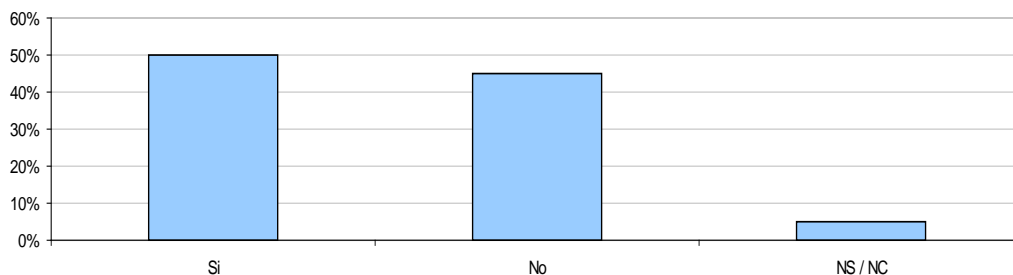
La mayoría (65%) de los encuestados de este grupo, respondió que sí le dieron información completa sobre la institución cuando ingresaron a ella, el 28% considera que esa información que le dieron fue vaga, el 8% opinó que no le dieron información al respecto.

2. ¿Cuándo ingresó a la UMA, ¿le indicaron por cuál (es) medio (s) debía comunicarse con la Facultad a la cual pertenece?



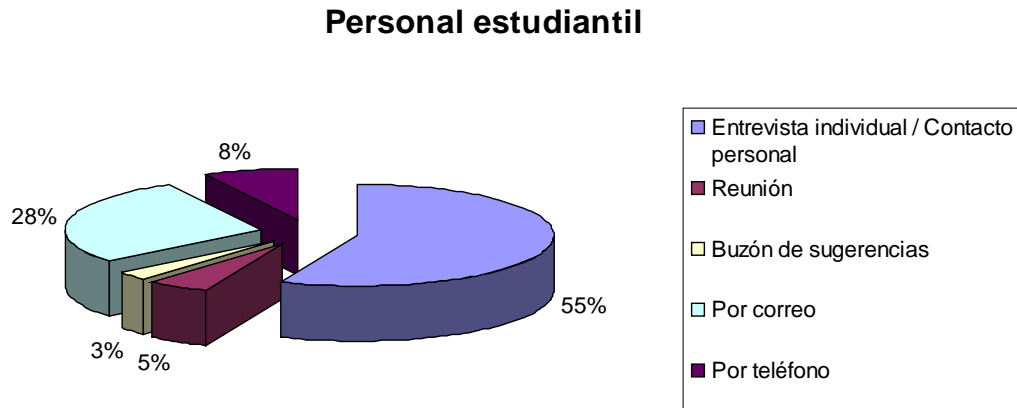
Al 50% del PE, le indicaron vagamente por cuál (es) medio (s) debía comunicarse con la Facultad a la cual pertenece, mientras que aun 30% se lo indicaron claramente y aun 20% no le dieron información al respecto.

3. ¿Le indicaron con qué persona (s) debía comunicarse en la Facultad a la cual pertenece?



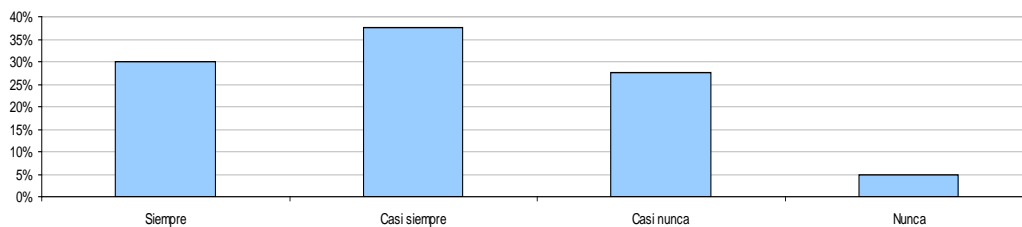
Al 50% del PE sí le indicaron con qué persona (s) debía comunicarse en la Facultad a la cual pertenece, mientras que a un 45% no se lo informaron. En esta pregunta hubo un 5% que no sabe o no contesta.

4. ¿De qué manera se comunica usted con la Facultad a la cual pertenece?



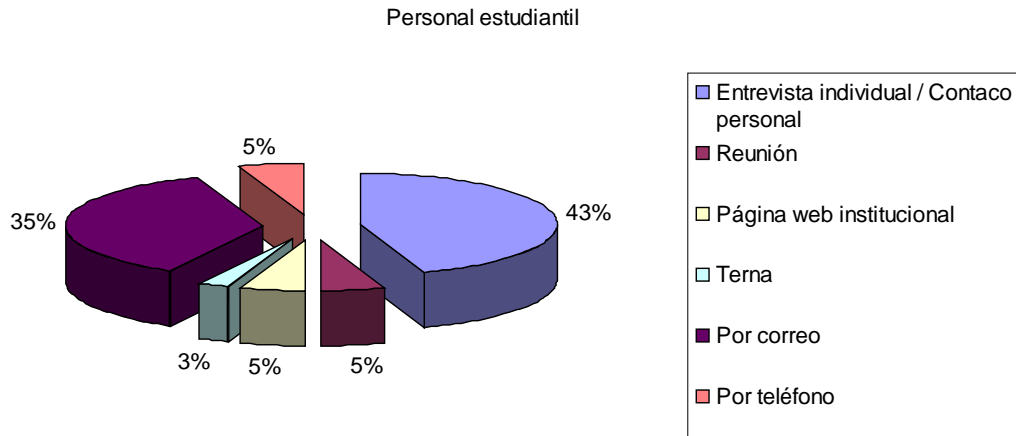
El 55% del PE se comunica con su Facultad a través de la Entrevista individual / Contacto personal, mientras que un 28% lo hace a través del Correo.

5. ¿Recibe respuesta de la información que requiere de parte de la Facultad a la cual pertenece?



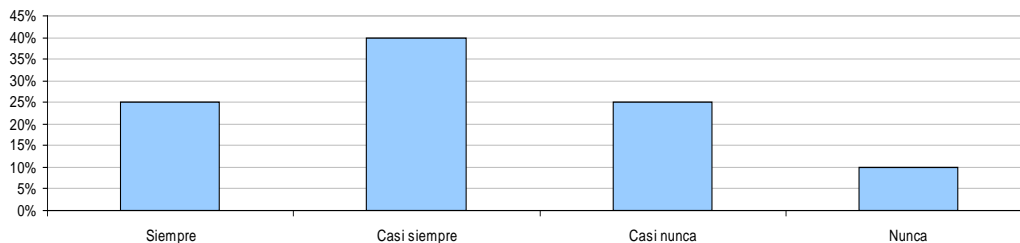
El 38% de este grupo casi siempre recibe respuesta de la información que requiere de parte de la Facultad a la cual pertenece, mientras que el 30% la recibe casi siempre y el 28% no la recibe casi nunca. Un 5% opinó que nunca recibe tal respuesta.

6. ¿A través de cuál (es) medio (s) recibe usted esa respuesta?



De acuerdo con los resultados que refleja el gráfico, el 43% de los estudiantes recibe respuesta de la Facultad a través de la Entrevista individual /Contacto personal; el 35% lo hace a través del Correo.

7. ¿Considera que la comunicación con la Facultad a la cual usted pertenece es fluida?

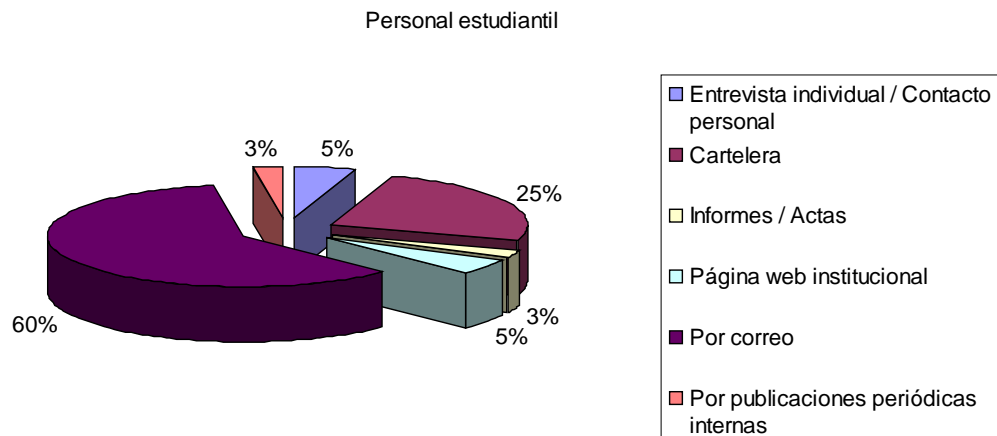


El 40% de este grupo considera que la comunicación con la Facultad a la cual pertenece casi siempre es fluida, mientras que un 50% se divide en partes iguales entre quienes opinan que esto sucede siempre o que no sucede casi nunca. Hay un 10% que cree que nunca es fluida esta comunicación.

COMUNICACIÓN MASIVA INTERNA

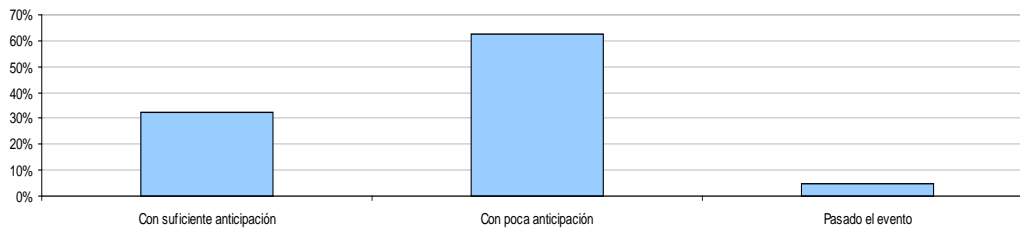
En esta oportunidad, una batería de seis preguntas procura recoger información sobre la percepción que tienen los estudiantes de la Universidad Monteávila sobre la comunicación interna en esta institución.

8. ¿A través de cuáles medios se entera de los eventos que ocurren en la UMA?



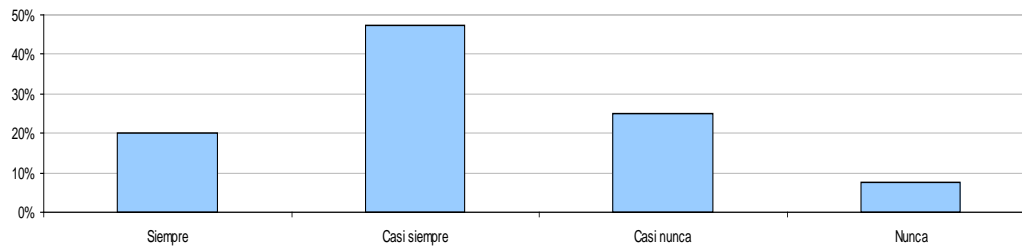
De acuerdo con este gráfico, el 60% del PE se entera de los eventos que ocurren en la UMA, en primer lugar, a través del correo; el 25%, lo hace por las Carteleras, y el resto de ellos se distribuye entre quienes se enteran a través de la página web, o las publicaciones periódicas internas.

9. Se entera de esos eventos:



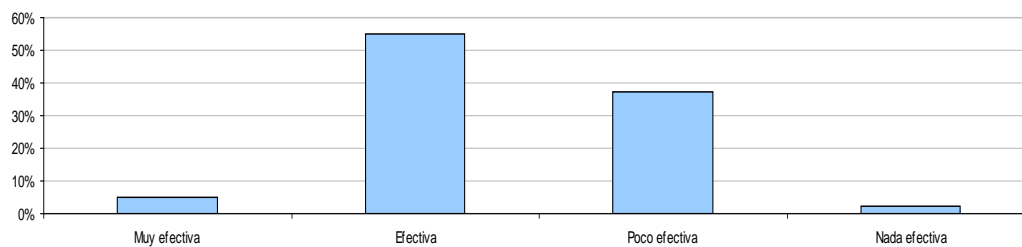
El 63% del PE se entera con poca anticipación de los eventos que ocurren en la UMA, mientras que 33% de ellos se entera de eso con suficiente anticipación y 5%, se entera cuando ya pasó el evento.

10. ¿Se siente partícipe de los mensajes emitidos internamente en la UMA?



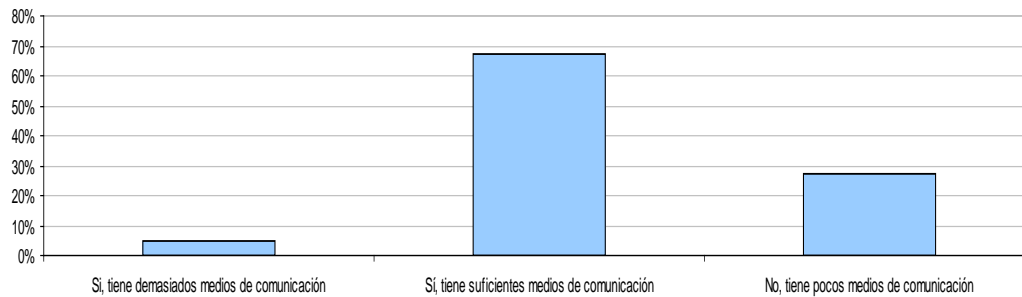
El gráfico refleja que 48% del PE, casi siempre se siente partícipe de los mensajes emitidos internamente en la UMA. Hay un 20% que opina que esto sucede siempre, un 25% que cree que no pasa casi nunca y un 8% que nunca se siente partícipe de los mensajes emitidos internamente en la UMA.

11. Considera que la comunicación interna de la UMA funciona de manera:



Para el 55% del PE encuestado, la comunicación interna de la UMA funciona de manera efectiva y 5% cree que es muy efectiva. Por su parte, el 41% cree que la comunicación interna de la UMA es poco o nada efectiva.

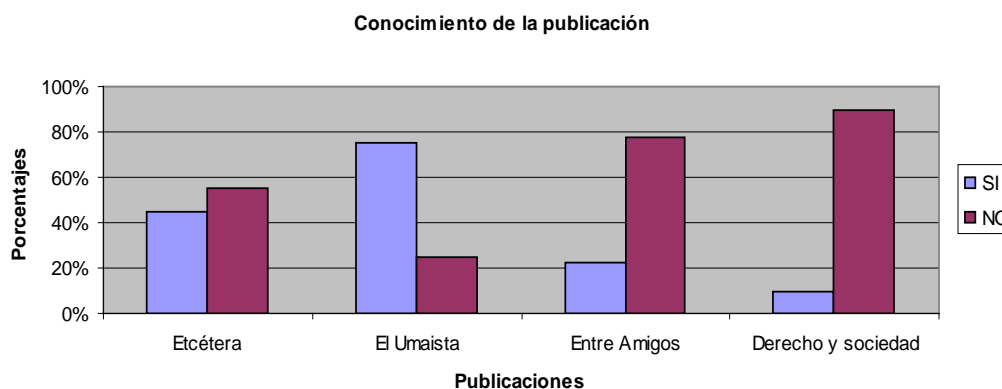
12. ¿Cree que la UMA cuenta con los medios de comunicación necesarios para que sus comunicaciones internas funcionen de manera efectiva?



La mayoría del PE (68%) opina que la UMA cuenta con los medios de comunicación necesarios para que sus comunicaciones internas funcionen de manera efectiva, mientras que 28% cree que tiene pocos medios.

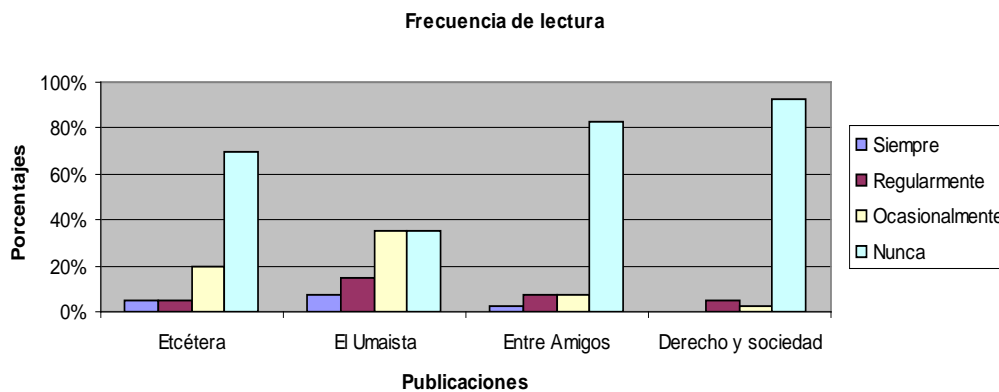
13. Marque con una equis la casilla en la que usted ubicaría a las publicaciones internas de la UMA, sabiendo que 1= siempre, 2= regularmente, 3= ocasionalmente y 4= nunca

En esta pregunta, se hizo una matriz en la que se colocó el nombre de las publicaciones periódicas internas en una columna, y a su lado cuatro más, referidas al conocimiento, la frecuencia de lectura, y al interés y la utilidad de la información de las mismas. En el primer caso, se pusieron dos opciones (Sí y No), y estos fueron los resultados:



Dentro del PE, el 55% desconoce el boletín *Etcétera*, mientras que el porcentaje restante sí lo conoce. El periódico estudiantil, *El Umaísta*, es mayoritariamente (75%) conocido por el PE. Dos publicaciones que no son muy conocidas por los estudiantes son *Entre Amigos* y *Derecho y sociedad*; sólo 23% conoce a la primera y 10%, la segunda.

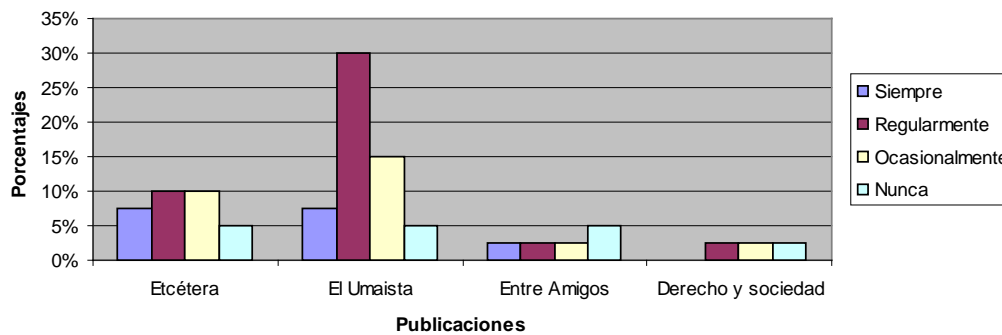
Seguidamente, se indagó sobre la frecuencia de lectura de las publicaciones en cuestión, y resultó que:



Al no ser muy conocido entre el PE, *Etcétera* no es leído nunca por el 70% de este grupo. *El Umaísta* es leído ocasionalmente por un 35% del grupo, mientras que ese mismo porcentaje de encuestados no lo lee nunca. En cuanto a *Entre amigos* y *Derecho y sociedad*, no son leídos nunca por el 83% y el 93% de este grupo, respectivamente.

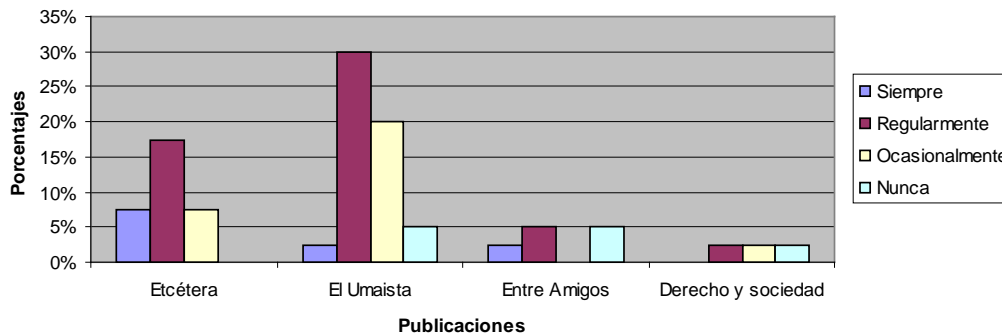
En referencia al interés que puede generar la información contenida en estas publicaciones, los resultados fueron los siguientes:

Interés de la información



El 10% del PE que lee *Etcétera* opinó que ocasionalmente tiene información de interés y otro 10% dijo que eso es así ocasionalmente. En cambio, un 30% de los lectores de *El Umaísta* considera que ahí hay información de su interés. Con respecto a *Entre amigos* y *Derecho y sociedad*, 3% de los lectores de cada publicación consigue regularmente en ellas, información de su interés.

Utilidad de la información



Finalmente, interesó indagar en la utilidad que estas publicaciones generan en sus lectores del PE y se obtuvo que:

Un 18% de los lectores de *Etcétera* consigue regularmente información útil para ellos en esa publicación. Mientras que en *El Umaísta* el 30% de los lectores ubica regularmente información útil. *Entre amigos* resulta para el 5% de quienes lo leen, una publicación con información útil. En el caso de

Derecho y sociedad, 3% consigue utilidad en sus informaciones regularmente, ocasionalmente o nunca.

Algunos de los comentarios adicionales de este grupo fueron:

Nunca me comunico con la Facultad

Ir directamente a la Facultad es el método de comunicación que más o menos funciona (2)

Debo insistir a diario para que me respondan en la Facultad

La delegada del salón es nuestro nexo con la Facultad

La última opción de la pregunta número 8 reflejó el uso de: Facebook, volantes y el CEUMA, como otros medios por los cuales se enteran de los eventos de la UMA

Conclusiones

Luego de haber aplicado las técnicas de investigación propuestas al principio del trabajo, se evaluaron sus resultados a la luz de los objetivos planteados: identificar medios, canales y procesos de comunicación interna de la Universidad Monteávila y hacer un diagnóstico de su funcionamiento; y detectar necesidades comunicacionales internas de la UMA y su relación con los recursos tecnológicos de que dispone.

Medios, canales y procesos de comunicación interna de la Universidad Monteávila

De acuerdo con los resultados de la observación participante, las entrevistas semiestructuradas y las encuestas por muestreo, los principales medios de comunicación de la Universidad Monteávila son: la entrevista individual / contacto personal, el correo y las reuniones (formales e informales).

El contacto cara a cara o contacto personal se privilegia en varios niveles de la universidad, aún cuando desde la directiva se advierten ciertos riesgos, entre los que destacan: desaprovechar el tiempo, banalizar las conversaciones y dejar de lado el soporte escrito.

Por su parte, el correo es un medio que, pese a ser muy utilizado, suele presentar fallas constantes y durante lapsos prolongados de tiempo, al punto de que en muchas ocasiones los miembros de esta casa de estudios optan por usar una cuenta de correo electrónico personal.

Las reuniones, en el caso de las Facultades, son un intento por mantener el contacto cercano con los profesores y se está tratando de promoverlas como espacios de intercambio. En el caso del resto del personal, son la ocasión de intercambiar información, de tomar decisiones, de recibir órdenes y de comunicarse con las autoridades.

En cuanto a las reuniones de gobierno, se realizan semanalmente llevan agenda y actas que se archivan y a las que se les hace seguimiento. Estas actas son documentos testimoniales y auditables. No obstante, las decisiones que allí se reflejan no cuentan con un órgano o medio de divulgación.

El hecho de que las decisiones que se tomen en estas reuniones no se divulguen masivamente sino que bajen a los demás niveles de la institución en forma de acciones específicas, tiene que ver con la preeminencia del contacto personal como forma y medio de comunicación en la UMA, pero puede encarnar ciertos riesgos en la transmisión de esta información, como los mencionados anteriormente.

Datos más específicos respecto a los medios utilizados en la UMA indican que:

- La entrevista individual / contacto personal es utilizado por el personal de apoyo (PA), en primer lugar, para comunicarse dentro de su área de trabajo, con otras áreas de la universidad y con las autoridades de la misma. Este resultado se entiende porque son un número reducido de personas y sus actividades operativas requieren un seguimiento cercano. Es probable que por eso también sea este el medio, a través del cual ellos se enteran de los eventos que ocurren en la UMA.
- Los profesores usan tanto el Correo como la entrevista individual / contacto personal, para comunicarse con sus pares, con la Facultad y con las autoridades de la institución. Este grupo recibe información administrativa y académica, de parte de las Facultades a través del correo electrónico, pero muy pocas veces responde esos mensajes. Esto preocupa a las autoridades de las Facultades y de la institución, quienes se están cuestionando la pertinencia de esta práctica.

- El personal administrativo, en cambio, usa generalmente el correo y el teléfono para sus comunicaciones.

Con respecto a las publicaciones periódicas internas, se obtuvieron datos interesantes sobre el nivel de conocimiento, la frecuencia de lectura, el interés y la utilidad de sus informaciones:

- Etcétera: el 80% de los encuestados lo conoce; el 40% de quienes lo conocen, lo leen siempre; para el 43% de sus lectores siempre tiene información de interés; y 27% de ellos opina que su información les resulta regularmente de utilidad.

- El Umaísta: es conocido por el 82% de los encuestados; es leído por poco menos del 40% de quienes lo conocen; 26% le encuentra información de su interés; y 21% nunca le encuentra información de utilidad.

- Entre Amigos: es una publicación conocida por el 52% de los encuestados, aunque 23% de ellos no lo lee nunca. De ese porcentaje, al 10% siempre le resulta de interés la información que se presenta allí y al 20% no le resulta útil para sus labores.

- Derecho y sociedad: 69% de la muestra no conoce esta revista; pero de quienes la conocen, la lee regularmente un 28%; de sus lectores, sólo el 7% encuentra en ella información de su interés; mientras ese mismo porcentaje de lectores considera que su información les resulta útil para sus labores.

En la Universidad Monteávila los canales de comunicación más utilizados son las reuniones de gobierno (Consejos Superior, Universitario, de Facultad y Asesor); la coordinación de RRHH, representadas específicamente por su encargada, Adriana Figuera; el Departamento de Promoción y Desarrollo Institucional; y las mismas Facultades de la institución.

Los procesos de comunicación interna de la universidad no están escritos o definidos, no siguen una estructura específica, no figuran como una estrategia gerencial ni tienen un plan de desarrollo, aún. Se dan como un

proceso natural producto del contacto constante y cercano de sus miembros, quienes aún no son muy numerosos.

Necesidades de comunicación interna detectadas:

Después de indagar en la opinión de directivos y miembros de la comunidad universitaria en general, se detectó que la comunicación interna no termina de ser totalmente efectiva porque adolece de organización y estructura, en su funcionamiento. Además piensan que les hace falta algún tipo de plataforma tecnológica y adiestramiento para utilizarla.

Tal vez sean estas las razones por las cuales las comunicaciones internas, aún cuando fluidas, no terminan de ser percibidas por todos como efectivas o muy efectivas. Este detalle cobra mayor relevancia si se considera la opinión general de que la institución posee los medios suficientes para tal fin.

Eso significa que aún teniendo los medios suficientes, según los consultados, la UMA no cuenta con una comunicación interna efectiva; no hay procesos de comunicación sistematizados, no hay un canal que dirija todas las comunicaciones, falta organización, hay muchas personas enviando una misma información, y la mayoría de sus miembros se entera con poca anticipación de los eventos que allí se realizan.

Por otra parte, en las Facultades y en la directiva de la universidad, existe la inquietud sobre la falta de comunicación constante y recíproca con los profesores, especialmente con aquellos que laboran a tiempo parcial en la institución (73% del personal docente).

Sin embargo, la mayoría de los encuestados casi siempre se siente partícipe de los mensajes emitidos internamente en la universidad, y eso dice algo sobre el nivel de implicación que logran las comunicaciones internas de la institución.

Resumiendo las necesidades detectadas en la investigación se podrían listar de la siguiente manera:

- 1) Centralización, organización y estructura en los procesos de comunicación interna
- 2) Plataforma tecnológica que permita: mantener un calendario digital actualizado y compartido, con los eventos que ocurran en la universidad; correcto funcionamiento del correo interno; y una página web que propicie la interacción con sus usuarios
- 3) Bases de datos actualizadas regularmente
- 4) Comunicación regular y eficiente con el edificio anexo de la universidad
- 5) Comunicación recíproca, constante y cercana con los docentes, especialmente, con los de tiempo parcial.

Si se observa con detenimiento esta lista de las principales necesidades de comunicación detectadas durante la investigación, se notará la relación de la mayoría de éstas con los recursos tecnológicos con los que cuenta la organización objeto de estudio.

Para que el correo funcione de manera correcta, y la página web aproveche los recursos multimedia para propiciar la interacción con sus usuarios, es necesario contar con una plataforma tecnológica que lo permita.

Otro tanto ocurre con las necesidades 3 y 4 de la lista; ambas podrían agilizarse si se cuenta con la tecnología necesaria. La necesidad número 5 de la lista, se relaciona en parte con el buen funcionamiento del correo electrónico y de las líneas telefónicas, por supuesto.

Finalmente, se puede decir que la comunicación interna de la Universidad Monteávila es un tema que aún cuando se discute en la directiva, no es la prioridad número uno de la institución. Pero es posible que el progresivo crecimiento de la misma, vaya aumentando la importancia de ese tema en el nivel superior de la institución, porque “en un centro escolar todo educa o deseduca, y en esa misma medida todo comunica: positiva o negativamente. Cuidar de la comunicación en una institución educativa es cuidar de la educación” (Mir Montes, 2005, p 341).

Recomendaciones

En la Universidad Monteávila las comunicaciones internas funcionan de manera personalizada, sin una estructura o estrategia definida, y siguiendo distintos canales, lo cual genera ciertas dificultades para el buen desenvolvimiento de las mismas. En este sentido se recomienda:

- Definir cuál es la información necesaria para el buen funcionamiento de cada área de la Universidad Monteávila y cuál es la información que la institución desea comunicar.
- Organizar y centralizar las comunicaciones para garantizar que esa información llegue regular, completa y oportunamente.
- Contar con una base de datos actualizada y disponible para todos los miembros de la universidad en un solo lugar.
- Crear espacios de difusión y discusión del Ideario de la universidad, especialmente dirigidos a los docentes que dan clases a tiempo parcial.
- Crear un órgano de divulgación de las decisiones tomadas en las reuniones de gobierno central de la universidad.
- Poner un buzón de sugerencias al servicio del personal de apoyo, docente y administrativo.
- Procurar que el sistema de Intranet, próximo a implementarse en la UMA, cuente con: un calendario actualizado de actividades de todas las Facultades y Centros de la UMA; un foro de discusión sobre temas de interés para la comunidad universitaria; un buzón de sugerencias que se revise y se responda con regularidad y rigurosidad.
- Garantizar el correcto funcionamiento, de manera regular, del correo electrónico interno.

- Aprovechar las publicaciones periódicas internas existentes en la universidad para divulgar información generada al interior de la UMA y que sea de interés común.
- Privilegiar, en las comunicaciones, los medios escritos inmediatos y permanentes (digitales y físicos, respectivamente)
- Implementar herramientas tecnológicas que propicien la interacción en la página web y adiestrar al personal para que se use efectivamente.

En todo caso, se hace la salvedad de que debe existir capacitación para el uso de las herramientas tecnológicas que se creen para satisfacer estas necesidades, y se hace hincapié en que todos los medios, herramientas y estructuras, involucradas en el funcionamiento de las comunicaciones internas de esta universidad, deben servir para estrechar lazos entre los miembros de la comunidad universitaria y transmitir el ideario institucional, ser flexibles y favorecer la disposición de las personas a expresar la verdad.

Referencias bibliográficas

Fuentes impresas:

- Adler, R. (2005). Comunicación organizacional: Principios y prácticas para negocios y profesiones. México: McGraw-Hill e Interamericana Editores, S.A.
- Balcells, J. (1994). La investigación social. Barcelona: ESRP-PPU.
- Barrios, M. (1998). Manual de Trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales. Caracas: FEDUPEL.
- Borrini, A. (1997). La empresa transparente. Buenos aires: Atlántida.
- Clemenza, C. y otros. (2002). Fortalecimiento de la comunicación organizacional. Factor de éxito en la búsqueda de la transformación universitaria. En: Revista Encuentro Educativo. Vol. 9. Nº 2. Zulia: Universidad del Zulia.
- Consejo consultivo
- Corbetta, P. (2003). Metodología y técnicas de investigación social. Italia: Mc Graw Hill.
- Hernández, A. (1998). Metodología de investigación. México: Mc Graw Hill
- Kreps, L. (1994). La comunicación en las organizaciones. Estados Unidos: Atidison-Wesley Iberoamericana.
- Lucas Marín, A. (1997). La comunicación en las empresas y organizaciones. España: Boch
- Mir Montes, A. (2005). La comunicación en las instituciones educativas. En Bel Mallén, J.I. (Coord.) Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones (pp 323-341). España: Eunsa.
- Pérez Olivares, E. y otros. (1999). Una visión de la universidad. Palabras de apertura del primer año lectivo 1999-2000 de la Universidad Monteávila. Caracas, Venezuela. Nov.1999.

- Universidad Monteávila, Consejo consultivo (2006). Documento del Consejo consultivo. Caracas: autor.
- Universidad Monteávila (2000). Ideario institucional de la Universidad Monteávila. Caracas: autor.

Fuentes electrónicas:

- Bauzá E. y otros. (2005). Estrategia de Comunicación Interna para fomentar valores institucionales como sustento de una identidad universitaria. [Documento en línea] Ponencia presentada en II Congreso Iberoamericano de Comunicación Universitaria. Disponible: http://prensa.ugr.es/prensa/dialogo/biblioteca/cdrom_cicu/cicu2005/com/com-28.pdf. [Consulta: 2007, diciembre 18]
- Cuenca, P. (2000). La dirección de comunicación en el ámbito universitario: comunicación interna y comunicación externa. [Texto en línea] Disponible: http://prensa.ugr.es/prensa/dialogo2/biblioteca/mass_media_universidad/template_libro_files/archivos/capt5.pdf [Consulta: 2008, mayo 9]
- Fernández, F. (2007). La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana. [Documento en línea] Tesis doctoral disponible: <http://www.tesisenxarxa.net/TDX-0615107-120448/index.html> [Consulta: 2007, diciembre 13]
- García J. y otros. (1999). La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica. Revista Latina de Comunicación Social [Revista en línea] Disponible: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999gjn/81haba3.htm> [Consulta: 2007, diciembre 8]
- Morales S., F. (2000). La Comunicación Interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas. Dircom [Publicación en

línea] Disponible: <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>
[Consulta: 2007, noviembre 16]

- Palencia-Lefler, M. (2008). La incomunicación interna en la Universidad española. *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, páginas 277 a 286. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna. Disponible en: http://www.ull.es/publicaciones/latina/2008/22_36_UPF/Manel_Palencia.html. [Consulta: 2008, junio 13]
- Shein, E. (1999). *Organizational Culture and Leadership* [Libro en línea]. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Disponible en: <http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html> y [Consulta: 2008, abril 11]
- Terrén, E. (2004). Las organizaciones educativas como sistemas de comunicación. Un enfoque micropolítico. *Revista Iberoamericana de educación* [Revista en línea] Disponible: <http://rieoei.org/rie36a10.pdf> [Consulta: 2007, noviembre, 23]
- Varona, F. (1993). Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. [Documento en línea] Ponencia presentada en el I Seminario-Taller latinoamericano sobre formación para la comunicación organizacional, Santafé de Bogotá. Disponible: <http://www.sjsu.edu/faculty/fvarona/AuCoOrPerAcBogota1993.pdf> [Consulta: 2008, Octubre 28]

Anexo 1

El presente instrumento, tiene como propósito la recopilación de información sobre las Comunicaciones Internas de la Universidad Monteávila. La información que usted suministre es de carácter confidencial. De antemano, gracias por su colaboración.

A.- ¿Cuánto tiempo tiene usted en la Universidad Monteávila /UMA?

- Entre 0 y 6 meses
- Entre 6 meses y 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Entre 3 y 6 años
- Entre 6 y 10 años

B.- ¿Cuál es su rol dentro de la UMA?

- Profesor
- Personal administrativo
- Personal de apoyo

Comunicación entre áreas de trabajo

1.- ¿Cuando ingresó a la UMA le dieron información sobre la institución?

- a.- Sí, me dieron información muy completa
- c.- Me la dieron pero muy vaga
- d.- Me la prometieron, no me la han dado
- e.- No, no me dieron ninguna información al respecto

2.- ¿Cuando ingresó a la UMA le indicaron sus funciones?

- a.- Claramente
- b.- Vagamente
- c.- No me dieron ninguna información al respecto

3.- ¿Le indicaron por cuál (es) medio (s) y con qué persona (s) debía comunicarse en su área de trabajo?

- a.- Sí b.- No c.- NS/NC

4.- ¿De qué manera se comunica usted dentro del área de la UMA a la cual pertenece? (Rellene el círculo con un número en orden de frecuencia)

- a.- Entrevista individual
b.- Reunión
c.- Buzón de sugerencias
d.- Terna
e.- Por correo
f.- Por teléfono
g.- Otros
Especifique: _____

5.- ¿De qué manera se comunica usted con las otras áreas de la UMA? (Rellene el círculo con un número en orden de frecuencia)

- a.- Entrevista individual
b.- Reunión
c.- Buzón de sugerencias
d.- Página web institucional
e.- Terna
f.- Por correo
g.- Por teléfono
h.- Otros
Especifique: _____

6.- ¿Recibe respuesta a la información que requiere de otras áreas de la UMA para cumplir sus funciones?

- a.- Siempre
b.- Casi siempre
c.- Casi nunca
d.- Nunca

7.- ¿A través de cuál medio recibe usted esa respuesta? (Rellene el círculo con un número en orden de frecuencia)

- a.- Entrevista individual
 - b.- Reunión
 - c.- Buzón de sugerencias
 - d.- Página web institucional
 - e.- Terna
 - f.- Por correo
 - g.- Por teléfono
 - h.- Otros
- Especifique: _____

8.- ¿Considera que la comunicación en el área a la cual pertenece es fluida?

- a.- Siempre
- b.- Casi siempre
- c.- Casi nunca
- d.- Nunca

9.- ¿Considera que la comunicación entre su área y las otras áreas de la UMA es fluida?

- a.- Siempre
- b.- Casi siempre
- c.- Casi nunca
- d.- Nunca

Comunicación con autoridades

10.- ¿De qué manera se comunica usted con las autoridades de la UMA? (Rellene el círculo con un número en orden de frecuencia)

- a.- Entrevista individual
 - b.- Reunión
 - c.- Buzón de sugerencias
 - d.- Página web institucional
 - e.- Terna
 - f.- Por correo
 - g.- Por teléfono
 - h.- Otros
- Especifique: _____

11.- ¿Recibe, de parte de las autoridades de la UMA, información útil para su trabajo?

- a.- Siempre
- b.- Casi siempre
- c.- Casi nunca
- d.- Nunca

12.- ¿A través de cuál medio recibe usted esa información? (Rellene el círculo con un número en orden frecuencia)

- a.- Entrevista individual
 - b.- Reunión
 - c.- Buzón de sugerencias
 - d.- Página web institucional
 - e.- Terna
 - f.- Por correo
 - g.- Por teléfono
 - h.- Otros
- Especifique: _____

13.- ¿Considera que la comunicación con las autoridades de la UMA es fluida?

- a.- Siempre
- b.- Casi siempre
- c.- Casi nunca
- d.- Nunca

Comunicación masiva interna

14.- ¿A través de cuáles medios se entera de los eventos que ocurren en la UMA? (Rellene el círculo con un número en orden frecuencia)

- a.- Entrevista individual
- b.- Reunión
- c.- Buzón de sugerencias
- d.- Cartelera
- e.- Informes / Actas
- f.- Memorando

- g.- Página web institucional
 - h.- Terna
 - i.- Por correo
 - j.- Por teléfono
 - k.- Por publicaciones periódicas internas
 - h.- Otros
- Especifique: _____

15.- Se entera de esos eventos:

- a.- Con suficiente anticipación
- b.- Con poca anticipación
- c.- Pasado el evento

16.- ¿Se siente partícipe de los mensajes emitidos internamente en la UMA?

- a.- Siempre
- b.- Casi siempre
- c.- Casi nunca
- d.- Nunca

17.- ¿Considera que la comunicación interna de la UMA funciona de manera:

- a.- Muy efectiva
- b.- Efectiva
- c.- Poco efectiva
- d.- Nada efectiva

18.- ¿Cree que la UMA cuenta con los medios de comunicación necesarios para que sus comunicaciones internas funcionen de manera efectiva?

- a.- Tiene demasiados medios
- b.- Tiene suficientes medios
- c.- Tiene pocos medios

19.- Marque con una equis la casilla en la que usted ubicaría a las publicaciones internas de la UMA sabiendo que:

1 = Siempre

2 = Regularmente

3 = Ocasionalmente

4 = Nunca

	¿Lo conoce?		¿Lo lee?				¿Le ofrece información de interés para usted?				¿Le ofrece información útil para su trabajo?			
	Si	No	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Etcétera														
Umaista														
Entre todos														
Derecho y sociedad														

Anexo 2

El presente instrumento, tiene como propósito la recopilación de información sobre las Comunicaciones Internas de la Universidad Monteávila. La información que usted suministre es de carácter confidencial. De antemano, gracias por su colaboración.

A.- ¿Qué carrera está cursando?

B.- ¿Qué año / semestre de carrera está cursando?

Comunicación con la Facultad

1.- ¿Cuando ingresó a la UMA le dieron información sobre la institución?

- a.- Sí, me dieron información muy completa
- b.- Me la dieron pero muy vaga
- c.- Me la prometieron, no me la han dado
- d.- No, no me dieron ninguna información al respecto

2.- ¿Cuando ingresó a la UMA le indicaron por cuál (es) medio (s) debía comunicarse con la Facultad a la cual pertenece?

- a.- Claramente
- b.- Vagamente
- c.- No me dieron ninguna información al respecto

3.- ¿Le indicaron con qué persona (s) debía comunicarse en la Facultad a la cual pertenece?

- a.- Sí
- b.- No
- c.- NS/NC

4.- ¿De qué manera se comunica usted con la Facultad a la cual pertenece? (Rellene el círculo con un número en orden de frecuencia: 1=mayor ... n=menor)

- a.- Entrevista individual
 - b.- Reunión
 - c.- Buzón de sugerencias
 - d.- Terna
 - e.- Por correo
 - f.- Por teléfono
 - g.- Otros
- Especifique: _____

5.- ¿Recibe respuesta de la información que requiere de parte la Facultad a la cual pertenece?

- a.- Siempre
- b.- Casi siempre
- c.- Casi nunca
- d.- Nunca

6.- ¿A través de cuál (es) medio (s) recibe usted esa respuesta? (Rellene el círculo con un número en orden de frecuencia: 1=mayor ... n=menor)

- a.- Entrevista individual
 - b.- Reunión
 - c.- Buzón de sugerencias
 - d.- Página web institucional
 - e.- Terna
 - f.- Por correo
 - g.- Por teléfono
 - h.- Otros
- Especifique: _____

7.- ¿Considera que su comunicación con la Facultad a la cual pertenece es fluida?

- a.- Siempre
- b.- Casi siempre
- c.- Casi nunca
- d.- Nunca

Comunicación masiva interna

8.- ¿A través de cuáles medios se entera de los eventos que ocurren en la UMA?

(Rellene el círculo con un número en orden frecuencia: 1=mayor ... n=menor)

- a.- Entrevista individual
- b.- Reunión
- c.- Buzón de sugerencias
- d.- Cartelera
- e.- Informes / Actas
- f.- Memorando
- g.- Página web institucional
- h.- Terna
- i.- Por correo
- j.- Por teléfono
- k.- Por publicaciones periódicas internas
- h.- Otros

Especifique: _____

9.- Se entera de esos eventos:

- a.- Con suficiente anticipación
- b.- Con poca anticipación
- c.- Pasado el evento

10.- ¿Se siente partícipe de los mensajes emitidos internamente en la UMA?

- a.- Siempre
- b.- Casi siempre
- c.- Casi nunca
- d.- Nunca

11.- ¿Considera que la comunicación interna de la UMA funciona de manera:

- a.- Muy efectiva
- b.- Efectiva
- c.- Poco efectiva
- d.- Nada efectiva

12.- ¿Cree que la UMA cuenta con los medios de comunicación necesarios para que sus comunicaciones internas funcionen de manera efectiva?

- a.- Tiene demasiados medios
- b.- Tiene suficientes medios
- c.- Tiene pocos medios

13.- Marque con una equis la casilla en la que usted ubicaría a las publicaciones internas de la UMA sabiendo que:

1 = Siempre

2 = Regularmente

3 = Ocasionalmente

4 = Nunca

	¿Lo conoce?		¿Lo lee?				¿Le ofrece información de interés para usted?				¿Le ofrece información útil para usted?			
	Si	No	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Etcétera														
Umaista														

Entre todos Derecho y sociedad														

Anexo 3

Preguntas brújula de la entrevista a profundidad

¿Cómo se imaginó a la universidad Monteávila en sus inicios en cuanto a sus comunicaciones?

¿Cómo se comunican con usted y cómo se comunica usted con las demás áreas de la universidad?

Un medio de comunicación efectivo es aquel que satisface las necesidades de expresión y retroalimentación de los interlocutores. ¿Cuál es el medio de comunicación más efectivo en su puesto de trabajo?

¿Cómo concibe usted las comunicaciones entre las distintas áreas de la universidad: cómo deben ser, qué medios deben usar, cuáles canales deben privilegiar? ¿Eso está establecido en algún lugar?

¿Siente que las informaciones llegan adecuada y oportunamente a los diferentes públicos a los que están dirigidas?

¿Usted mismo está satisfecho con la comunicación que usted experimenta en sus actividades cotidianas dentro de la universidad?

¿Qué sueña en materia de comunicaciones de la UMA? ¿Cómo las visualiza?

¿Hay alguna estrategia definida en el campo de las comunicaciones internas de la UMA?