



República Bolivariana de Venezuela
Comité de Estudios de Postgrado
Coordinación de Estudios de Postgrado
Especialización en Comunicación Organizacional

AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA

Caso: Centro Local Metropolitano.

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

Autora: Lily Mar Prieto A.

Tutora: Deisy Yáñez.

Caracas, Abril 2012.



Caracas, 25 de Abril de 2.012

Comité Académico de la Coordinación de Estudios de Postgrado

**Especialización en Comunicación Organizacional
Coordinación
Presente.**

Por este medio le comunico que he revisado el Trabajo Especial de Grado titulado **“Auditoría de Comunicación Interna. Universidad Nacional Abierta. Caso: Centro Local Metropolitano”**, que está presentando la alumna Lily Mar Prieto Arriechi, Cédula de Identidad N° 6.903.607, el cual avalo y considero reúne los requisitos para su evaluación y aceptación por parte del Jurado examinador.

Se suscribe atentamente,

Esp. Deisy Yánez de Carrasquel.

C.I.: 16.233.525

Dedicatoria

A mi Dios, siempre a mi lado...

A mis hijos Guillermo y Enly por ser el impulso de mi vida...

A mi amor Edgar, por apoyarme y creer siempre en mí...

A mis hermanos por alentarme a seguir adelante siempre...

Agradecimientos

A mi tutora Deisy por su apoyo incondicional...

*A los profesores del Postgrado, en especial a: Marianne, Tulia,
Sandra, María Eugenia y Rafael por sus enseñanzas...*

*A mis compañeras (o) del Postgrado, por hacer más placentero el
transitar por la Universidad Monteávila...*

**“AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA
Caso: Centro Local Metropolitano”**

Autor (a): Lily Mar Prieto A.

Tutor (a): Deisy Yáñez.

Fecha: Abril de 2012.

RESUMEN

La comunicación es el eje central de las organizaciones y deben tener un sistema permanente de evaluación y mejora. Ese es precisamente el origen y sentido de las auditorías de comunicación como instrumento de diagnóstico que admite enfoques conceptuales variados. La investigación se efectuó en el Centro Local Metropolitano de la Universidad Nacional Abierta. El objetivo general de la investigación fue: Ejecutar una Auditoría de los Medios de Comunicación Interna. Para lo cual se efectuó un diagnóstico de necesidades, empleando instrumentos de recolección de información: el cuestionario, la entrevista a informantes clave y la observación directa. Seguidamente se elaboró un mapa de públicos a los fines de establecer cuál era el más pertinente. Como resultado se determinó, trabajar con los profesores de las diferentes áreas académicas que laboran dicho centro local. El enfoque teórico que soportó la investigación es de Varona (1994), cuyo enfoque se basa en la perspectiva funcionalista. En cuanto a la metodología que fue usada, está fue una investigación de campo. El diseño fue no experimental. El análisis de los resultados se realizó apoyándose en el marco conceptual a través de evaluaciones cualitativas y cuantitativas. Los resultados arrojaron que los canales de comunicación existentes en el centro local, son escasos y no se actualizan de manera periódica, los profesores no se sienten complacidos con la cantidad de información que reciben en el centro local. También se determinó que los profesores consideraron las comunicaciones insuficientes y poco eficaces.

Palabras Clave: Comunicación Interna, Auditoría, Auditoría de Comunicación Interna.

INDICE GENERAL

pp.

LISTA DE TABLAS.....	iii
RESUMEN.....	ii
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I.....	8
EL PROBLEMA	8
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	11
1.4 OBJETIVOS	11
1.4.1 <i>Objetivo General</i>	11
1.4.2 <i>Objetivos Específicos</i>	11
1.5 JUSTIFICACIÓN	12
1.6 MOTIVACIÓN	13
CAPITULO II.....	14
MARCO TEORICO	14
2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	14
2.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	18
2.3 AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN.....	23
2.3 AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA	27
2.4 COMUNICACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL.....	29
CAPÍTULO III.....	32
3.1 MARCO CONTEXTUAL	33
CAPÍTULO IV.....	37
4.1 MARCO METODOLÓGICO	37
4.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	37
4.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	38
4.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	38
4.4 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	39

4.5 TIPOS DE ANÁLISIS.....	41
CAPÍTULO V.....	43
5.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	43
5.2 ANÁLISIS DE PUBLICOS CLAVE.....	43
5.2.1 <i>Resultado cuestionario aplicado a los integrantes del personal académico del Centro Local Metropolitano de la Universidad Nacional Abierta.</i>	48
5.3 ANÁLISIS POR DIMENSIÓN	63
5.4 DESCRIPCIÓN DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN	75
5.5 SÍNTESIS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A INFORMANTES CLAVES (SEGÚN GUIÓN DE ENTREVISTA).....	80
5.5.1 <i>Síntesis entrevista Coordinadora Académica Centro Local Metropolitano</i>	80
5.5.2 <i>Síntesis entrevista efectuada al Jefe de Unidad Académica del Centro Local Metropolitano</i>	82
CAPITULO VI.....	84
6.1 CONCLUSIONES	84
6.2 RECOMENDACIONES	87
REFERENCIAS.....	89
ANEXOS-.....	95

LISTA DE TABLAS

pp.

TABLA N° 1 Perspectivas de la auditorías.....	25
TABLA N° 2 Factores higiénicos y factores motivacionales.....	31
TABLA N° 3 Lista de verificación.....	76

LISTA DE GRÁFICOS

pp

Gráfico N° 1. Pregunta A. Parte a.....	49
Gráfico N° 2 Pregunta A. Parte b.....	49
Gráfico N° 3 Pregunta A. Parte c.....	50
Gráfico N° 4 Pregunta B. Parte a.....	50
Gráfico N° 5 Pregunta B. Parte b.....	51
Gráfico N° 6 Pregunta 3.....	51
Gráfico N° 7 Pregunta 4.....	52
Gráfico N° 8 Pregunta 5.....	52
Gráfico N° 9 Pregunta 6.....	53
Gráfico N° 10 Pregunta 7.....	53
Gráfico N° 11 Pregunta 8.....	54
Gráfico N° 12 Pregunta 9.....	54
Gráfico N° 13 Pregunta 10.....	55
Gráfico N° 14 Pregunta 11.....	55
Gráfico N° 15 Pregunta 12.....	56
Gráfico N° 16 Pregunta 13.....	56
Gráfico N° 17 Pregunta 14.....	57
Gráfico N° 18 Pregunta 15.....	57
Gráfico N° 19 Pregunta 16.....	58
Gráfico N° 20 Pregunta 17.....	58
Gráfico N° 21 Pregunta 18.....	59

	pp
Gráfico N° 22 Pregunta 19.....	59
Gráfico N° 23 Pregunta 20.....	60
Gráfico N° 24 Pregunta 21.....	60
Gráfico N° 25 Pregunta 22.....	61
Gráfico N° 26 Pregunta 23.....	61
Gráfico N° 27 Pregunta 24.....	62
Gráfico N° 28 Pregunta 25.....	62
Gráfico N°29 Pregunta 26.....	63
Gráfico N° 30 Perspectiva Organizacional.....	64
Gráfico N° 31 Retroalimentación Organizacional Evaluativa.....	66
Gráfico N° 32 Integración Organizacional.....	67
Gráfico N° 33 Clima Organizacional.....	69
Gráfico N° 34 Comunicación Horizontal.....	70
Gráfico N° 35 Calidad de los Medios.....	72
Gráfico N° 36 Comunicación con los Canales Gerenciales.....	74
Gráfico N° 37Comunicación entre departamentos y/o áreas.....	75

LISTA DE FIGURAS

pp

Figura N° 1. Mapa de Públicos.....	47
------------------------------------	----

INTRODUCCIÓN

La comunicación es una herramienta que afecta a toda organización. Es de sobra conocida la máxima de que en una organización humana *“todo comunica”*, porque las personas somos seres comunicantes. En una institución educativa se puede afirmar también que *“todo educa”*, para bien o para mal. Educan los horarios, la infraestructura, etc. Entonces, ¿Qué se espera de una institución educativa? Que logre su objetivo: Educar. Y educar es una tarea muy compleja de la que nada escapa en el quehacer diario. Esta responsabilidad de educar, recae sobre las autoridades: Rector, Vice- Rectores, personal académico etc, quienes deberían asegurarse de que ésta fluya en todos los niveles de la organización.

Desde el primer punto de vista, la comunicación interna en la organización responde a la exigencia de satisfacer una necesidad latente en las personas que forman parte de la misma (García, Ruiz y Mestanza, 1999). Igualmente, la comunicación interna satisface las necesidades propias de la empresa; ya que, contribuye a alcanzar los objetivos finales de la misma. Una adecuada información interna reduce la conflictividad y mejora el clima laboral.

Los responsables de la comunicación interna no pueden limitarse a ser solo transmisores de información o intermediarios entre los diferentes órganos y personas que forman la organización educativa. El sistema de comunicación necesita ser analizado a objeto de conocer su realidad, la causa de sus posibles problemas y el acierto de su gestión en función de los principios de economía, eficiencia y eficacia. El método que se ajusta a estas finalidades es la Auditoría de Comunicación Interna (ACI).

La Auditoría de Comunicación Interna, detecta las disfunciones en el aspecto comunicativo y las causas que las generan. De su análisis se extraen

conclusiones útiles para la definición de posibles mejoras de acuerdo con los objetivos de la empresa y la unidad de comunicación interna (Fernández, 2008). De la misma forma, la correcta aplicación de la Auditoría de Comunicación Interna, permite corregir el rol pasivo de la comunicación interna como simple función suministradora de información, mejorando su aportación a los objetivos finales de la empresa.

En concordancia a lo expuesto anteriormente, se decidió realizar una investigación, en la Universidad Nacional Abierta (Centro Local Metropolitano), con la finalidad de conocer el estado de la comunicación interna dentro de esta institución de educación superior. Cabe destacar, que el público objeto de estudio fueron los profesores que laboran en las diferentes áreas académicas de la institución.

El trabajo investigativo, se estructuró de la siguiente manera: En el capítulo I se abordó el planteamiento del problema, en el capítulo II se realizó todo lo concerniente al planteamiento teórico, el cual sirve de sustento a la investigación, de igual manera se abordan los principales antecedentes referentes al tema de estudio.

Capítulo III, se especificó el marco contextual de la organización. En el capítulo IV se abordó todo lo relativo a la metodología utilizada. En el capítulo V se presentó el análisis de los resultados. En el capítulo VI se detallaron las conclusiones y recomendaciones. Para finalizar se realizó una reseña de las referencias tanto bibliográficas como electrónicas que fueron consultadas para hacer el arqueo de fuentes de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Fue en la década de los 50, en los EE.UU que se comenzó a desarrollar la técnica de auditoría de comunicación. Sin embargo, no fue sino a principios de los años 70, que comienza a tomar un auge importante todo lo relacionado con las auditorías, es así como aparecen los primeros procedimientos e instrumentos de auditoría de la comunicación: “Ecco Analysis” (Episodic Communication channels in Organization), “Ica Communication Audit”, “Itt audit System” y “Communication Audit Questionnaire”

Entre los factores de la comunicación que pueden ser evaluados se mencionaron los siguientes: información sobre el trabajo, información de la comunicación, comunicación de los gerentes, comunicación de los supervisores, comunicación de los subordinados, comunicación entre los empleados, medios de comunicación, comunicación de la alta gerencia, comunicación entre los departamentos, entre otras.

Mestanza, Ruíz y Ventura (1997) en su artículo: “La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica”, destacan el hecho de que la Auditoría de Comunicación Interna (ACI), descubre las disfunciones en el aspecto comunicativo y las causas que las generan. De su análisis se extraen conclusiones útiles para la definición de posibles mejoras de acuerdo con los objetivos de la empresa y la unidad de comunicación interna.

Igualmente, la correcta aplicación de la ACI permite corregir el rol pasivo de la comunicación interna como simple función suministradora de información, mejorando su aportación a los objetivos finales de la empresa.

Abordar este asunto es de importancia capital en las organizaciones, ya que, la Auditoría de Comunicación Interna, tiene un carácter prospectivo el cual sirve de complemento al simple sistema de control, al no limitarse a controlar y medir los resultados, comparándolos con los objetivos, sino que cumple una función de asesoramiento a los responsables de la función de comunicación. La auditoría debe suministrar juicios de valor sobre las causas de las debilidades en aspectos relacionados con la comunicación e información o sobre la forma en que se pueden llevar a cabo las acciones, los planes, la elección de la estrategia interna, con el fin de permitir su correcta modificación.

El tópico de la Auditoría de Comunicación Interna ha sido investigado por algunos autores (Varona, 1997; Liabert 2010; Mestanza 1999; Fernández 2009; Marín 2004; Saló 2005), entre otros quienes han publicado textos completos, publicaciones en revistas especializadas así como también han participado en diferentes eventos internacionales, los cuales han permitido que este punto cada día más tome relevancia en el ámbito de la Comunicación Organizacional.

Liabert (2010) ha sido uno de los autores que se ha ocupado de publicar un texto dedicado exclusivamente al tema de la Auditoría de Comunicación. Por otra parte, Varona ha publicado diversos artículos, tanto en revistas especializadas como en otros espacios dedicados al área de la Comunicación Organizacional. También es co-creador de un instrumento estandarizado titulado “Cuestionario de Auditoría de Comunicación”.

Saló (2005), al respecto, señala lo siguiente:

- “La Auditoría de Comunicación es: a) Punto de partida para formular y definir una estrategia de comunicación que genere el plan de comunicación.
- b) una herramienta para revisar, comprobar y analizar si la estrategia

existente está adecuada con los objetivos previamente planteados y con las necesidades identificadas en el plan. c) Una base para crear una unidad, un departamento o una dirección de comunicación que gestione la comunicación...” (p.47)

La Auditoría de Comunicación Interna constituye un estudio sistemático, metodológico y actualizado en el estado de las comunicaciones que persigue identificar las necesidades prioritarias de la organización en materia de comunicación interna. La finalidad de este tipo de auditoría es plasmar exactamente el conjunto de mensajes, intereses y flujos de los públicos internos respecto al conjunto de la empresa y al funcionamiento de sus áreas, departamentos y servicios mediante el estudio de los elementos de comunicación interna utilizados.

En su artículo titulado: “La auditoría de comunicación (I): Antecedentes conceptuales”, Saló (2005), habla acerca de la importancia de la Auditoría de Comunicación Interna para las organizaciones ya que además de evaluar el sistema de comunicación, su funcionamiento y su utilización cotidiana, permite hacer recomendaciones sobre los diferentes cambios que necesita una estructura organizacional y sobre el sistema de comunicación que se produce como parte de esta estructura. Según los diferentes modelos que se emplean para llevar a cabo una Auditoría de Comunicación Interna, es importante destacar que existen una serie de normas las cuales deben ser tomadas en cuenta a fin de garantizar la transparencia de la misma. Estas normas son: independencia, competencia profesional, conocimientos y aptitudes, técnicas, supervisión. Relaciones humanas y comunicación, formación continua, conciencia profesional, respecto del código deontológico, fiabilidad y discreción absoluta. (Saló, 2005)

Pareciera que, en la actualidad, las organizaciones no entienden demasiado el potencial y la fuerza que otorga una Auditoría de Comunicación Interna, en la consolidación del plan de comunicación. Es por ello que resulta primordial el destacar las ventajas manifiestas de realizar una auditoría para la empresa: en

primer lugar: está ayuda a reconocer lo que no se debe hacer, también el nivel de satisfacción de los empleados y la mejora del clima laboral, los posibles frenos o problemas de comunicación en el seno de la empresa, la percepción que tiene de la empresa el público interno y los estados de opinión sobre temas fundamentales, detectar las necesidades de información, evaluar la calidad de los contenidos y la eficacia de los canales de comunicación e identificar las audiencias y su diversidad.

Para fines de la investigación, se consideró el tema de la Auditoría de Comunicación Interna como determinante para iniciar cualquier estudio que esté relacionado con las comunicaciones en el ámbito organización y por ello se pretende abordar el tópico destacándose en todo momento la relevancia del mismo.

1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿Cómo están en la actualidad, los canales de comunicación de la Universidad Nacional Abierta (Centro Local Metropolitano) y cuáles lineamientos generales convendría implementar para lograr una gestión óptima de estas.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Ejecutar una Auditoría de los medios de Comunicación Interna con el personal académico del Centro Local Metropolitano de la Universidad Nacional Abierta.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar públicos clave del Centro Local Metropolitano de la Universidad Nacional Abierta.

- Evaluar los canales de comunicación existentes en el Centro Local Metropolitano.
- Formular lineamientos generales para las comunicaciones internas.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Dada la relevancia que reviste el hecho de conocer el estado de la comunicación interna en cualquier organización, saber si realmente éstas son eficaces y eficientes, es pues una necesidad básica ya que es a partir de que la organización conoce el estado de sus comunicaciones es que, la organización puede comenzar a planificar el resto de las acciones, que en materia comunicacional ésta considere oportuna. A propósito de lo anterior es valedero destacar la importancia que cobra el tema de las Auditorías de las Comunicaciones Internas.

En el caso de la Universidad Nacional Abierta (Centro Local Metropolitano), nunca se ha efectuado una Auditoría de Comunicación Interna. Es por ello que se consideró de vital importancia el poder realizarla. Para esto es primordial identificar la situación actual en lo que se refiere a comunicación interna, esto con el propósito de optimizarla dentro del centro local.

Dentro de las razones que justificaron el trabajo de investigación, cabe mencionar el hecho de que sería la primera vez que se realiza una investigación de esta índole. Igualmente, la auditoría favorece la implementación y establecimiento de controles, permite la mejora continua, además que los miembros de la organización (en este caso los profesores del Centro Local) estén informados acerca de los mensajes corporativos, informar acerca de lo que sucede en la universidad, podrán además establecer canales de comunicación con el resto de los empleados, con la Coordinación del Centro Local y con el resto de los departamentos y áreas del centro local.

Asimismo, se consideró importante , porque a partir de esta investigación, es posible que las autoridades de esta casa de estudios se sensibilicen y logren hacer posteriores estudios en el área comunicacional dentro de la universidad, claro está comenzando siempre por el área de las comunicaciones internas. El realizar la Auditoría de Comunicación Interna es sin lugar a dudas, el primer paso para poder conocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas dentro del Centro Local en materia de comunicación, información ésta vital para no solo mejorar el nivel de comunicación en sí mismo, sino que agrega valor en el sentido que se esperaba que se lograra una mejora en el ámbito laboral.

Finalmente, cabe destacar que éste es un proyecto totalmente viable porque se cuenta con los recursos técnicos y los materiales necesarios para la puesta en marcha de esta Auditoría de Comunicación Interna.

1.6 MOTIVACIÓN

Dada el valor que tienen las comunicaciones en el ámbito organizacional, es importante conocer cuál es el estado real de las comunicaciones internas, en la Universidad Nacional Abierta, Centro Local Metropolitano, a fin de mejorar el proceso de comunicación global; ya que, esto incidirá en una mejora sustancial todos los procesos dentro de la organización.

Desde el punto de vista personal, existió una motivación especial por parte de la investigadora ya que es egresada de esa casa de estudios y en la actualidad forma parte del personal académico de la Universidad Nacional Abierta (Centro Local Metropolitano), lo cual permitió vivenciar situaciones que involucran la parte comunicacional (sobre todo en lo interno), las cuales han traído situaciones complejas tanto desde el punto de vista de los procesos, que incluso afectan las relaciones interpersonales y el clima laboral dentro del Centro Local.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En este capítulo se analizaron las diferentes teorías que han planteado diferentes investigadores en relación al tema de las auditorías de comunicación.

Poco a poco las organizaciones cada vez más son conscientes de que deben cambiar, entender, posicionar y dar valor a la contribución de la comunicación como un servicio dirigido a toda la organización y como un instrumento de gestión necesario para apoyar los cambios y transformaciones que en esta puedan ocurrir. Diversos autores han desarrollado importantes estudios e investigaciones relacionados con las auditorías y/o diagnóstico de comunicación: Downs 1988; Varona 1994; Amado 2008; Saló 1997.

Para llevar a cabo la investigación, se realizó una extensa búsqueda a través de medios impresos y electrónicos, a fin de ubicar estudios y/o investigaciones en materia de auditoría y/o diagnóstico de comunicación dentro del ámbito académico, a continuación se detallan los hallazgos encontrados:

Cabañas y Garijo, realizaron en México en el año 2003, un estudio en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP). El título del citado estudio fue “Diagnóstico de Comunicación Interna y Plan de Comunicación: Instrumentos de Participación en el Proceso de Cambio. Experiencia de la UPAEP (Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla). La Metodología utilizada cubre cuatro fases: Toma de Datos, Análisis de Resultados, Comunicación de Resultados y Elaboración de Plan de Comunicación. En la primera fase, la herramienta utilizada es una Encuesta de Comunicación. En la segunda fase se analizan estadísticamente los resultados a los diferentes niveles organizativos y se comparan con los resultados de años anteriores y con la media de la Institución. En la tercera fase se divulgan, a nivel general, los resultados globales y a nivel particular los resultados específicos. En la cuarta fase se elabora el Plan de Comunicación Interna a partir del análisis de situación actual y de los canales de información proponiendo las acciones de mejora y los responsables organizativos de llevarlas adelante.

Las conclusiones fueron las siguientes: 1) Para reforzar es preciso previamente medir los aspectos relativos a la comunicación, y eso es lo que pretende el sistema, 2) Evaluar las acciones de comunicación de cada organización respecto de los objetivos marcados: Metas y objetivos de mejora, benchmarking con organizaciones de excelencia, mejora de clima, repercusión del logro de objetivos en compensaciones presupuestales, facilitación de una mayor integración de las personas en los planes estratégicos de las Instituciones, son aspectos de aplicación inmediata.

En este mismo orden de ideas, la Universidad Española de Castilla-La Mancha, en el año 2005, realizó un Plan de Comunicación e Información de los servicios bibliotecarios. Dicho plan tuvo como objetivos generales: 1) Transmitir la información que se produce sobre la Biblioteca y sus servicios, 2) Mantener abierta la comunicación entre la Biblioteca y sus usuarios, 3) Mantener actualizado el conocimiento que los usuarios tienen de la Biblioteca, 4) Hacer más presente la

Biblioteca dentro de la vida académica, 5) Conseguir una mayor frecuencia de uso de sus servicios, mejorando el conocimiento que los usuarios tienen de los mismos, así como de su acceso y utilización, 6) Transmitir la idea de que un buen empleo de la Biblioteca incidirá en una mejora de la calidad de la enseñanza y la investigación. La metodología utilizada fue: Encuesta sobre clima laboral, expectativas, etc, reuniones periódicas presenciales, multiconferencias, videoconferencias y reuniones individuales.

En el año 2005, la Universidad de Málaga, realizó un “Plan de Comunicación de la Biblioteca” (Plan Hermes), que contempló un diagnóstico y/o auditoría de comunicación. Los objetivos generales del plan fueron los siguientes: 1) Obtener un mayor rendimiento y uso de los servicios y productos ofrecidos a los usuarios, 2) Conocer mejor las necesidades del usuario, estableciendo un protocolo común para atender quejas, sugerencias, expectativas, etc, 3) Mejorar la imagen de la biblioteca, 4) Mejorar la gestión interna y del personal; 5). Mantener la coordinación entre los distintos servicios, secciones y bibliotecas, reforzando el sistema bibliotecario, 6) Facilitar la introducción de cambios, nuevos objetivos, valores y pautas necesarios para el desarrollo de la Biblioteca, 7) Integrar al personal en los proyectos y objetivo, 8) Motivar al personal, aumentando el sentimiento de pertenencia e integración a la institución, 9) Reducir focos de conflicto y 10) Potenciar el apoyo institucional.

Se estableció como punto de arranque realizar un diagnóstico y/o auditoría de comunicación, la cual se proponía cumplir con los siguientes objetivos: a) Detectar los flujos de comunicación, b) detectar los puntos débiles y dónde se están produciendo los problemas. La metodología utilizada para recoger información fue la siguiente: consultas verbales, entrevistas, cuestionarios, sondeos de opinión en reuniones y análisis de las sugerencias recibidas.

La investigación dio como resultado un plan de acción a fin de mejorar los puntos débiles encontrados luego de realizada la auditoría. Es de hacer notar que dicho Plan de Comunicación, fue realizado por el personal adscrito a las diferentes bibliotecas de la universidad.

También en España, la Universidad de Alcalá en el año 2006, realizó un “Plan de Comunicación PCASUS”, el cual tenía como objetivos generales: 1) Descentralizar el procedimiento de difusión interna de información y centralizar su gestión en el Servicio de Comunicación Administración Electrónica, 2) Facilitar el acceso de todos los que forman la comunidad universitaria a la información generada en la UAH, así como a la que, procedente del entorno, sea de interés universitario, 3) Implicar a todos los miembros de la universidad en el proceso de difusión, logrando que sean los propios “dueños” de la información quienes la comuniquen, 4) Evitar la sobrecarga informativa y el ruido en la difusión, 5) Posibilitar la difusión selectiva de la información atendiendo a distintos perfiles de usuarios, 6) Aprovechar al máximo cada uno de los canales de comunicación disponibles, en función de la naturaleza del mensaje y de las necesidades concretas de cada colectivo, para potenciar la Web institucional y *Mi Portal* como principales canales de comunicación tanto interna y externamente, 7) Optimizar la utilización de los recursos, estableciendo los flujos idóneos de información, desde sus fuentes originarias hacia sus destinatarios últimos, 8) detectar el tiempo real de las necesidades de información, a fin de poder adecuar la política de comunicación de la universidad a las cambiantes demandas, y 9) mejorar la percepción interna del servicio prestado por las unidades y centros de UAH, así como la proyección social de la Universidad.

A fin de evaluar la eficacia del Plan de Comunicación, se usaron encuestas (para valorar el grado de satisfacción de los usuarios) y estadísticas (para medir la eficacia de las acciones emprendidas)

La Universidad Complutense de Madrid, en el año 2006, también desarrolló un Plan de Comunicación Interna, para el servicio biblioteca, cuyo objetivo general fue: Establecer los mecanismos oportunos para evaluar y mejorar el clima laboral y las condiciones de trabajo del personal de la biblioteca, creando los canales de información y participación oportunos. Para recoger la información se usó una encuesta, la cual fue aplicada a todo el personal de los servicios bibliotecarios de la universidad.

En Chile, en el año 2009, la Universidad Técnica Federico Santamaría, realizó una auditoría y/o de comunicación, dirigido al “Departamento de Comunicaciones” de dicha institución. El objetivo general fue: Determinar los elementos constitutivos del trabajo de difusión que realiza dicha dependencia. Para recoger la información se emplearon las siguientes técnicas: Encuesta a través de la página web y entrevista al jefe del Departamento de Comunicaciones. Las conclusiones arrojadas fueron las siguientes: 1) El departamento de comunicación ha hecho un “buen” trabajo ya que se ha logrado difundir la imagen ideal de la institución, 2) Los profesionales que allí laboran trabajan bajo la base de solidez y confianza dada la estabilidad laboral de que gozan, 3) carga laboral adecuada, que permite a los periodistas desarrollar sus labores de manera eficiente, 4) Efectiva calidad en el trabajo, ya que cuentan con las herramientas e insumos suficientes para desarrollar el trabajo que en materia comunicacional se requiere, 5) Los periodistas han logrado trabajar formatos que van acorde con la realidad, tradición y costumbres presentes en la institución.

2.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La Comunicación Organizacional, es una disciplina que tiene sus raíces en los campos del conocimiento: Antropología, Sociología y Psicología Industrial, teoría de la comunicación y oratoria, y de igual forma tiene sus aplicaciones en la

conducta de la comunicación oral y escrita dentro de la organización, de los individuos que trabajan en ella.

Al mismo tiempo, ésta puede ser entendida de tres maneras diferentes, tal y como le refiere Rodríguez de San Miguel (citado por Fernández 2009):

“La comunicación Organizacional es un fenómeno, dado que se da naturalmente en cada organización, bajo esta perspectiva, es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los miembros de una organización y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno. También se le puede ver como una disciplina ésta se ocupa del estudio de la forma como se va el fenómeno de la comunicación en las organizaciones y entre estas y su medio. Por último la Comunicación Organizacional puede ser entendida como una serie de técnicas y actividades cuya finalidad es facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y su medio, o bien, a influir en las actitudes, opiniones y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con la finalidad de que se cumplan mejor y más rápidamente sus objetivos” (p.12)

Hacia la segunda mitad de la década de los años cuarenta, los investigadores comenzaron el estudio de la comunicación dentro de las organizaciones, se inició en los Estados Unidos. El objetivo principal era conocer y analizar el impacto que ejercen las diferentes variables organizacionales sobre la comunicación y viceversa. En las universidades norteamericanas comenzaron a ofrecerse paulatinamente un gran número de cursos dentro de este campo. Al respecto Lucas (1997) acota lo siguiente: “Se puede obtener un Máster en

Comunicación en las Comunicaciones en más de 75 instituciones de los EE.UU y en más de 35 se obtiene “doctorados” (p.102)

En este mismo orden de ideas, es preciso destacar, que fue la Pardue University, en el año de 1950, la universidad pionera dentro del campo de la Comunicación Organizacional. Sin embargo ya hacia los años 20 se había comenzado el estudio de la comunicación, desde el punto de vista práctico, intentando por ejemplo, el ayudar a hablar mejor a los altos directivos de las empresas.

En los inicios, el estudio de esta disciplina, comenzó en 5 áreas fundamentales: Comunicación como medio, estudio de los canales de comunicación, clima comunicativo el análisis de las redes de trabajo y el estudio de las comunicaciones entre superiores y subordinados. Al respecto, Lucas (1997) señala: “...es en el campo de la Teoría de la Organización, donde se ha dado el impulso definitivo a los estudios sobre comunicación...y ésta empieza a desarrollarse con la prevalencia de la Teoría de Sistemas...” (p.102- 103)

Otros autores como Rodríguez de San Miguel (citado por Fernández 2009), señalan una serie de postulados propios de la Comunicación Organizacional, a saber:

1. La comunicación es *integral*: esta abarca variedad de modalidades entre las que están: interna, externa, vertical, horizontal, diagonal, interpersonal, intergrupál, intragrupal, institucional, cara a cara y mediatizada.
2. La comunicación es un *sistema*: cada uno de los elementos de la comunicación son interdependientes y están interrelacionados.
3. La *comunicación* y la *cultura* están estrechamente relacionadas: dado que la cultura está íntimamente ligada a la comunicación.
4. La comunicación es una *responsabilidad compartida*: el desarrollo de las habilidades de comunicación de las personas en los distintos

niveles y áreas es prioridad dentro de la organización; sobre todo a la hora que las organizaciones estén viviendo cambios fundamentales.

Existen también, dentro de la Comunicación Organizacional, distintos modelos, los cuales han sido y son objeto de estudio. Dentro de estos figuran: los modelos lineales y los modelos circulares.

Los modelos lineales son aquellos que se caracterizan por ser una serie de conceptos encadenados en una sola dirección y sentido. Mientras que los modelos circulares son aquellos en los cuales hay que tener especial atención al movimiento de la información que se produce.

Al mismo tiempo, uno de los elementos que ha sido más estudiado dentro de los modelos circulares, es el llamado “feedback” o retroalimentación. Su importancia radica, en que a través de éste, los miembros de la organización reciben información valiosa, lo cual facilita la comunicación interpersonal y los individuos van aprendiendo mutuamente con el fin de conseguir relaciones más estables y sin tensiones dentro de la organización.

Por otra parte, expresa Libaert (2010), que en el ámbito de la Comunicación Organizacional, se viene observando que ésta viene evolucionando de acuerdo a las tendencias. Algunas de estas tendencias son:

- Comunicaciones menos ostentosas, más sobrias.
- Control más riguroso de los presupuestos dentro de las organizaciones.
- Concentración en el nivel de la dirección de la comunicación de los sectores más estratégicos, como por ejemplo: relaciones con las personas.
- Ampliación del campo de la comunicación: Solidaridad, entre otros organizada generalmente en torno al tema del desarrollo sostenible.
- Uso creciente de la mediación y la evaluación entre otros.

La comunicación en las empresas presenta algunos retos que superar. Desde esta perspectiva, la comunicación se constituye en esencia y herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos, la definición de identidad y el uso y apropiación tecnológica que se requiere. Es justo aquí en donde cobra importancia el DIRCOM, o Director de Comunicaciones de la organización.

Cuando se trata de gerenciar la comunicación, el especialista en comunicación organizacional deberá gestionar y proyectar de manera integral los sistemas de comunicación e información de una empresa u organización; liderar cambios, establecer programas de cultura e identidad corporativa, diagnosticar y planear estratégicamente la comunicación según los diferentes públicos y entornos, todo ello con base en la investigación aplicada.

Profesionalizar aún más la comunicación organizacional podría ser punta de lanza para que las empresas realicen los cambios pertinentes en su cultura de trabajo, determinen identificadores apropiados a su razón de ser, definan claramente su misión y visión empresarial, sus públicos, logren mayor nivel de compromiso de su personal e interrelaciones más adecuadas con sus públicos y entornos. Todo ello en coherencia con las necesidades y demandas del mundo globalizado, los mercados y la región en particular.

Al respecto, Valle (2003), sostiene lo siguiente:

Mirar la organización desde la comunicación implica un cambio de fondo más que de forma, un cambio que trasciende incluso a la misma organización, ya que nuestras empresas todavía no disponen de modelos avanzados para una cultura empresarial que no está sustentada en el control, la autoridad y la producción, sino en las relaciones, el

conocimiento, la gestión eficaz de la comunicación y la información. (s/p)

En este contexto, la Comunicación debe ser gerenciada pues la comunicación es objeto de "gestión", es decir, es instrumento, de carácter estratégico orientado a un fin práctico: las relaciones, el cumplimiento de metas reconocidas en común y la coordinación de comportamientos aspecto importante para la productividad empresarial.

2.3 AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN

En el ámbito de la comunicación organizacional, la auditoría de comunicación interna, es definida por Sanz de La Tajada (citado por Amado, 2008), como: "... serie de métodos de investigación y análisis con el objeto de producir la revisión y evaluación profunda de la gestión efectuada." (p.61).

De igual manera, Downs 1988; Hamilton 1987 (citados por Varona 1994), definen la auditoría de comunicación organizacional como: "...proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles". (p.1)

Los primeros intentos por evaluar la comunicación en las organizaciones, se remontan a los años 50, en los Estados Unidos de Norteamérica (David, 1953; Nilsen 1953; Odiorne, 1954). Pero no es sino a partir de los años 70 cuando verdaderamente el tema de la auditoría en comunicación organizacional cobra un desarrollo importante. En el año 1971, aparece el primer procedimiento conocido como "ICA Communication Audit", patrocinado por ICA (International Communication Association). Es un cuestionario que consta de 122 preguntas, entrevistas, análisis de redes de comunicación, experiencias críticas de comunicación, y un diario de comunicación (Goldhaber, citado por Varona 1994).

El segundo procedimiento fue desarrollado en el año de 1974, por Osmo A. Aio y Martti Helsila en Finlandia y se conoce como "The LTT Audit System", lleva el nombre del Instituto de Investigación de Finlandia el cual lo patrocinò, es un cuestionario que consta de preguntas abiertas y cerradas. El tercer procedimiento es también un cuestionario llamado "Communication Satisfaction Questionnaire", fue creado por Down and Hazer en 1976 y su objetivo principal es medir el nivel de satisfacción de los empleados de una organización en relación a las prácticas de comunicación, fue ampliado por Downs en 1990.

Las auditorías de comunicación organizacional se conciben y efectúan desde tres perspectivas conceptuales: la funcionalista, la interpretativa y la crítica. Para los funcionalistas, la comunicación organizacional, es una actividad objetiva que puede ser medida, clasificada y relacionada con otros procesos organizacionales. En la actualidad ha surgido otra corriente dentro de la perspectiva funcionalista, más moderna, que ve a la organización como un "sistema viviente" conformado por subsistemas y en constante interacción con otros sistemas externos (Monge, Farrel, Eisenberg, Miller and White, 1984)

La perspectiva interpretativa ve a las organizaciones como "Culturas"; éstas poseen creencias, valores y lenguajes que muestran: ritos, héroes, símbolos, metáforas, historias, sistemas de relaciones y en el contenido de las conversaciones. Bajo esta perspectiva la auditoría se centra en las acciones y producciones comunicacionales de la organización y en la manera como se originan y desarrollan estas producciones comunicacionales.

En lo que se refiere a la perspectiva crítica, ésta se centra en el estudio de cómo las prácticas de comunicación organizacional son sistemáticamente distorsionadas para servir a los intereses de las personas que ostentan el poder en la organización Habermas (1994 c.p. Varona, op.cit)

En consecuencia, dependiendo de la perspectiva teórica que se adopte, los objetivos de la auditoría varían. A continuación se presenta cuadro resumen:

Tabla 1. Perspectivas de las auditorías

Objetivos Perspectiva Funcionalista	Objetivos Perspectiva Interpretativa	Objetivos Perspectiva Crítica
Estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los canales de comunicación	Papel de la comunicación en la creación mantenimiento y desarrollo de la cultura en la organización	Proceso de distorsión de las diferentes formas de comunicación organizacional
Sistemas y procesos de comunicación a nivel personal, grupal, departamental e interdepartamental	Contenido de las producciones comunicacionales (conversaciones, ritos, mitos etc)	Técnicas manipulativas de la comunicación
Sistemas y procesos de comunicación externa con entes públicos y privados	Proceso de creación y desarrollo de las producciones comunicacionales	Intereses creados que sirven los procesos de distorsión de la comunicación
Impacto de las comunicación en la satisfacción en el trabajo El papel, la eficiencia y la necesidad de tecnología de la comunicación organizacional	Entender la vida organizacional	Promover los cambios necesarios en las prácticas de comunicación para eliminar toda forma de opresión y manipulación que exista en la comunicación

Fuente: Objetivos de la Comunicación Organizacional, de acuerdo a la perspectiva. Varona (1994)

En concordancia a lo que expuesto en párrafos anteriores, es importante destacar que los métodos y técnicas para recoger la información también varían, dependiendo de la perspectiva teórica que se adopte. Dentro de la perspectiva funcionalista los métodos más usados son: la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias de comunicación y el análisis de difusión de mensajes. Para la interpretativista: análisis de contenidos en el estudio e interpretación de los símbolos, metáforas etc. Y para la crítica los métodos son semejantes a los usados por los interpretativista (observación directa, entrevista etc) con la diferencia que bajo esta perspectiva se examinan las formas retóricas de la organización (discursos, historias, metáforas y símbolos) y sus procesos ideológicos. (Varona, op.cit)

En concordancia con lo anterior, es propicio acotar que la auditoría de comunicación interna, se divide en dos dimensiones. La primera dimensión se estaría refiriendo a la evaluación del sistema y a las prácticas de comunicación en la organización, en sus niveles macro y micro. En el nivel macro, se evaluaría el nivel formal e informal de la comunicación: comunicación interdepartamental y la comunicación con los sistemas externos que impactan a la comunicación. Mientras que a nivel micro se estaría evaluando las prácticas de comunicación interpersonal y grupal en los distintos niveles. (Varona, op.cit)

Es importante destacar que la auditoría puede realizarse en cualquier tipo de organización sean éstas pública, privadas o de la sociedad civil, sin embargo, deberán tener como condición que garanticen algún tipo de participación en la comunicación pública (Amado op.cit). Dentro de los objetivos que persigue la auditoría de comunicación, cabe puntualizar, que se definen como los propósitos que se desean alcanzar y estos se verán realizados a través de acciones concretas.

La auditoría de comunicación organizacional, también se ocupa de examinar las producciones de la organización: metáforas, historias, leyendas, artefactos, comentario, rumores que genera la gente día a día en la empresa. De igual forma, a través de la auditoría de comunicación, se pueden chequear las formas de distorsión sistemática de la comunicación que generan las estructuras de poder de una organización. (Varona, op.cit)

Existe una gama importante de métodos para organizar adecuadamente toda la información que se desprenda de la auditoría; estos métodos permiten la sistematización y clasificación de todos los datos. En este sentido Chaves (citado por Amado 2008 op.cit), propone un esquema sencillo el cual está compuesto por cuatro variables: realidad y/o diagnóstico, identidad, comunicación e imagen.

- Realidad y/o diagnóstico: En esta etapa se debe ser lo más exhaustivo posible a fin de detallar, todos los elementos, que

componen el fenómeno de la comunicación de las organizaciones en sus diferentes aspectos.

- **Identidad:** Esta es definida como “la personalidad de la organización”. Son las características, valores y creencias con los que la empresa se diferencia de otra.
- **Comunicación:** Está constituida por el conjunto de mensajes efectivamente emitidos, conscientes e inconscientemente, voluntarios e involuntarios, ya que, toda institución por el hecho de existir, arroja sobre su entorno un volumen determinado de comunicados. Es importante destacar el hecho que se toman en cuenta, tanto las acciones comunicacionales como los instrumentos que utiliza la empresa para llevar a cabo sus acciones. (Chaves, cp, Amado 2008).
- **Imagen:** Son las opiniones, intereses, prejuicios y sentimientos, que tienen los públicos acerca de la organización. La imagen es no es propiedad de la empresa, es la interpretación de la sociedad, o de cada uno de los grupos que la componen acerca de cualquiera entidad social.

2.3 AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna desempeña un rol protagónico en la estrategia de las organizaciones. Impacta directamente sobre la gestión diaria y, por ende, también en los resultados finales de la institución. En este sentido, si bien el plan de comunicación debe apuntar a conseguir las metas globales, su solo accionar no garantiza el éxito del negocio. Es necesario acotar sus objetivos y dirigir su acción, a fin de reducir el conflicto y mejorar el clima laboral, como así también optimizar los procesos internos y el flujo de información. (González, s/f)

Sin embargo, cumplir estos objetivos no es tarea sencilla. Se vuelve imprescindible conocer la realidad del sistema de comunicación, analizando la causa de sus posibles problemas. Para ello se realiza la denominada Auditoría de Comunicación Interna (ACI), que constituye el proceso de diagnóstico y evaluación de las comunicaciones de la organización y sienta las bases para la elaboración de la estrategia interna en esta materia. La auditoría de comunicación interna revela:

- La adecuación de las herramientas de comunicación interna a la estrategia de negocio de la organización.
- Las necesidades de información en los distintos niveles de la organización, en cuanto a su calidad y volumen.
- La satisfacción de los empleados y calidad del clima laboral.
- La percepción que tiene de la organización el público interno y los estados de opinión sobre temas fundamentales.
- Los diferentes públicos que intervienen como actores en el flujo de comunicación interna.
 - La calidad de los contenidos de los canales de comunicación y su eficacia.

Se concluye que, la auditoría de comunicación interna, permite conocer las disfunciones en el aspecto comunicativo y las causas que las generan. De la misma forma, permite corregir el rol pasivo de la comunicación interna como simple función suministradora de información, mejorando su aporte a las metas globales de la organización. Inexcusablemente, todo plan estratégico de comunicación interna o externa consta de las fases de diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación. La auditoría de comunicación interna, se ocupa tanto del diagnóstico como del seguimiento y evaluación de lo realizado.

En este mismo orden de ideas, la auditoría de comunicación interna, permite formular recomendaciones sobre los cambios que necesita una organización en materia de comunicación. Planea los cambios que necesita una estructura organizacional y sobre el sistema de comunicación que se produce como parte de esta estructura. Los cambios que efectúan solamente al sistema de comunicación tienen poca repercusión en la motivación de los empleados, pero los cambios en la estructura afectan a todo el sistema y pueden repercutir ampliamente. (Saló, 1997)

Valga la aclaratoria, de que los procesos de cambio se desarrollan necesariamente en el largo plazo; ya que, constituyen elementos culturales que involucran en su totalidad a las personas. Es por ello que no es posible realizar transformaciones tan profundas en un período corto de tiempo.

La auditoría de comunicación interna, es una herramienta estratégica que además de diagnosticar y medir los resultados, cumple también una función de asesoramiento a los responsables de la función de comunicación. Del mismo modo, indica el camino a seguir, opinando argumentalmente sobre el porqué de los problemas en materia de comunicación, sobre cómo deben realizarse las acciones y elaborarse los planes, y cuál es la estrategia correcta a seguir.

Se concluye que la auditoría de comunicación interna, ofrece la información necesaria para establecer los lineamientos de un Plan Estratégico de Comunicación Interna que: sistematice y/o normalice las comunicaciones de la organización, optimice los canales e implante las pautas para que cada integrante de la organización sepa qué comunicar, a quién y por qué medios.

2.4 COMUNICACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

Hoy en día, la comunicación, constituye uno de los elementos más importante para la organización ya que ayuda, en que está se mantenga

cohesionada, pues proporciona medios para transmitir la información necesaria para la realización de actividades y obtención de metas. Para Bartoli (1992): “La comunicación parece, pues, responder a un concepto central de la vida en las organizaciones” (p.72).

La comunicación es un proceso central en la vida de las organizaciones, ya que comprende algunos aspectos como: la información operativa y funcional de la organización, los sistemas de información, intercambios informales, canales, medios y actores (Bartoli, op.cit). Efectivamente, la comunicación organizacional supone una relación dinámica y constante entre todos sus aspectos.

Cabe precisar que, la comunicación consta de cuatro aspectos: saber qué decir, saber cuándo decirlo, saber a quién decirlo y saber cómo decirlo, la ausencia de alguno de estos elementos indica que no puede existir comunicación. (Drucker 1981). Lo anterior implica que para que alguien nos entienda debemos hacernos entender, tener credibilidad y confianza de parte de nuestros receptores. Un mensaje cumple su cometido cuando se recibe, se comprende y se acepta, por parte de la persona que se quiere influir, con la información que se le da.

En este mismo orden de ideas, es preciso definir lo que se conoce como Satisfacción Laboral. Esta es definida como un estado interno que es expresado por la evaluación afectiva y cognitivas de las experiencias de trabajo de manera favorable o desfavorable. Alcover, C.; Martínez, D.; Rodríguez F. y Domínguez R. (2004). En este sentido, la satisfacción laboral, es una actitud que manifiesta el sentimiento de las personas respecto al trabajo que realizan.

Herzberg (citado por Sánchez 2006), señala que la satisfacción laboral, solo puede ser generada por *factores intrínsecos* (a los que llamó “factores motivadores”). Mientras que la insatisfacción laboral será generada por los factores extrínsecos (a los que llamó Factores “higiénicos”)

Toda organización, debería concientizar el valor que aporta la comunicación como elemento fundamental ya que intervienen en la regularización y en la estabilización de todos los procesos que se dan dentro del ámbito organizacional.

Asimismo, ayuda a poner en evidencia problemas y resulta fundamental en detectar hechos y acontecimientos imprevistos e inesperados, así como responder tácticamente y rápidamente a la diversidad de situaciones y nuevas realidades a las que se encuentra sometida la organización. (Saló, 1997)

TABLA 2. FACTORES HIGIENICOS Y FACTORES MOTIVADORES

FACTORES HIGIÉNICOS	FACTORES MITIVADORES
Salario	Reconocimiento
Seguridad en el Trabajo	Logro
Condiciones de Trabajo	Crecimiento
Estatus	Ascenso
Supervisión	Responsabilidad
Relacione Interpersonales	Trabajo en sí.
Políticas Empresariales y Administrativas	
Vida Personal	

Fuente: Herzberg (2006). Factores de la Satisfacción e Insatisfacción Laboral. Madrid:Mc graw Hill.

De esta manera, se tiene la convicción que si la comunicación falla en las organizaciones se producen irregularidades que luego tratan de ser justificadas con argumentos tales como: desconocimiento, falta de instrucciones o información recibida incompleta. Esto puede conducir a que se produzca una incomodidad en las personas que laboran en la organización, lo cual genera molestia en el trabajo, un ambiente no adecuado, conflictos y otros aspectos inadecuados como: insatisfacción en el trabajo. Inadecuados como: insatisfacción en el trabajo

La planificación y las estrategias de comunicación responden igualmente al éxito de la organización. En este sentido, es tarea de las organizaciones asumir un papel orientado en su totalidad a la acción comunicativa, ya que, los empleados más satisfechos con la comunicación se encuentran más comprometidos con la misma. Baíz y García (2006)

En concordancia con lo planteado en párrafos anteriores, es importante destacar el hecho de que estas dos variables (Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral), han venido siendo estudiadas por autores tales como Varona (1994), quien realizó la versión en español del instrumento titulado “Communication Satisfaction Questionnaire” que fue desarrollado por Downs and Hazer (1976). Este instrumento se encarga de medir los siguientes factores de la satisfacción con la comunicación: 1) información sobre la Organización, 2) Información sobre el trabajo, 3) Clima General de las Comunicaciones, 4) Comunicación con los supervisores, 5) Comunicación con los Subalternos, 6) Comunicación con los empleados, 7) Evaluación del trabajo Individual, 8) Medios de Comunicación, 9) Comunicación de la Gerencia y 10) Comunicación entre los Departamentos. Cabe destacar que este instrumento será el empleado a fines de recaudar la información pertinente a la presente investigación..

CAPÍTULO III

3.1 MARCO CONTEXTUAL

Fundada el 27 de septiembre de 1977, la Universidad Nacional Abierta es una institución pública con cobertura nacional y líder indiscutible en educación superior bajo la modalidad a distancia. Desde su creación y hasta la fecha, ha proporcionado la oportunidad de cursar estudios universitarios de alta calidad a la población aspirante a ingresar a la institución, sin importar la región del país en que residan o las obligaciones que tengan, sean laborales, familiares, o de cualquier otra clase.

La Universidad Nacional Abierta es una excelente alternativa para la formación de profesionales altamente calificados, los cuales tienen comprobado éxito en su inserción en el exigente y competitivo mercado laboral venezolano e internacional. Es pionera en esta modalidad de estudios, tiene además presencia nacional ya que en cada estado del país hay un centro local y en muchos casos se cuenta con una o varias Unidades de apoyo para atender a la población de cada uno de los estados

La Universidad Nacional Abierta es una institución venezolana, oficial y experimental, organizada como un sistema de educación abierta y a distancia de alcance nacional y proyección internacional, dirigida a democratizar y masificar el acceso a una educación permanente de calidad y comprometida con el desarrollo del país a: diversas poblaciones que por limitaciones de variado origen no han

podido ingresar o continuar en el subsistema de educación superior y; distintos sectores de la sociedad que requieren del servicio educativo.

Para el logro de sus propósitos, la Universidad emplea diferentes estrategias propias de la modalidad de educación a distancia, la investigación como una práctica institucionalizada así como variadas formas de articulación interinstitucional.

Visión

La Universidad Nacional Abierta será una institución de referencia nacional e internacional, en educación permanente, abierta y a distancia, reconocida por los siguientes rasgos:

- Clara vocación democratizadora de la educación.
- Abierta en espacio y tiempo para los demandantes del servicio educativo.
- Formadora de ciudadanos actualizados, emprendedores, críticos y con conciencia de participación ciudadana.
- Rectora de la Educación a Distancia en el país.
- Flexible y desburocratizada en su organización y funcionamiento.
- Calidad integral del servicio educativo que presta.
- Gran formadora de las poblaciones tradicionalmente excluidas de la educación.
- Gran capacitadora de los empleados al servicio del Estado venezolano en instituciones de alcance nacional.
- Institución que trasciende fronteras geográficas en su accionar.
- Utiliza de manera inteligente variados medios tecnológicos, incluyendo las tecnologías de la información y de la comunicación.
- Modelo de sintonía con las necesidades de su entorno y de articulación con las instituciones que tienen finalidades similares.

En la Universidad Nacional Abierta se ofrece las siguientes carreras: Educación mención Preescolar, Dificultades de Aprendizaje, Matemática e Integral

(esta última además de ofrecer la licenciatura también da la opción de que el estudiante obtenga el título de Técnico Superior Universitario), Ingeniería de Sistemas e Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Riesgos y Seguros. También se oferta la carrera de Contaduría Pública.

Asimismo la universidad ofrece formación en el área de Postgrado. Ofertan las siguientes Maestrías: Educación Abierta y a Distancia, Administración de Negocios y Administración Educativa y la Especializaciones en Telemática e Informática y en Derechos Humanos. Todos bajo la modalidad a abierta y a Distancia y a través de la plataforma "Moddle". También imparten cursos y talleres en el área de formación continua a través de Extensión Universitaria.

La universidad posee una página web (www.una.edu.ve), la cual ofrece información acerca de la institución y a través de ésta se puede tener acceso a otros sitios de la UNA, tales como: Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Administración y Finanzas, Dirección de Cultura, Biblioteca, entre otros. Además se pueden visualizar revistas y boletines de la institución, tales como:

- Boletín de la Dirección de Investigaciones y Postgrado, la cual se edita anualmente.
- Revista Informe de Investigaciones Educativas, la cual se edita cada 6 meses.

Cabe destacar además que esta casa de estudios posee una biblioteca digital, creada en el año 2004, la cual ofrece una amplia gama de servicios tanto a usuarios internos como externos a la institución. Esta forma parte de la Dirección del Centro de Recursos Múltiples (CRM).

El Centro Local Metropolitano, está ubicado en la ciudad de Caracas, a este centro local están adscritos 4 unidades de apoyo: Caucagua, Valles del Tuy, San Antonio de los Altos y Vargas. La estructura del centro está compuesta de la siguiente manera: Coordinación General, Coordinación Académica, Unidad de

Administración, Unidad de Recursos Múltiples, Unidad de Registro y Control de Estudios, Unidad de Logística de la Evaluación, Unidad de Computación.

Es importante destacar que este centro local, es el más grande del país y atiende una población de aproximadamente 3000 alumnos (entre alumnos regulares y los que cursan el Curso introductorio). Asimismo, cuenta con una plantilla de aproximadamente 60 profesores (incluyendo a los que se encuentran adscritos al centro local, pero gozan de diferentes licencias y/o prestando servicios especiales fuera del centro local)

Toda la información acerca de la historia de la Universidad Nacional Abierta: misión, visión entre otros fue obtenida de la página de la institución (www.edu.una.ve)

CAPÍTULO IV

4.1 MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se detallarán de una manera clara y precisa los métodos con los cuales se pudo llevar a cabo la actual investigación. Tomando en cuenta los criterios y definiciones establecidas por varios autores, se consiguió sustentar y justificar el tipo de investigación que se llevó a cabo, el nivel en que se sitúa, la población, el universo y la muestra asumida, así como las técnicas en instrumentos de recolección y procesamiento de los datos.

4.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Tomando en cuenta que, la investigación se enmarca en la propia realidad y que la información requerida se obtendrá directamente de ella, se pudo concluir que la misma es una investigación de campo. Para Sabino (1992) ésta se basa en que: “Los datos que fundamentan el estudio, son recogidos directamente de la realidad, se trata de datos varios originales o primarios y por tanto es una investigación de campo” (p.94)

Arias (1997), por su parte, sostiene que la investigación de campo: “... consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna” (p.28)

4.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

En este mismo orden de ideas, y de acuerdo a lo expresado por Kerlinger (1994), el diseño de la investigación se define como no experimental, ya que, las variables de estudio no son manipuladas directamente por el investigador. Este define la investigación no experimental como. "... una indagación empírica y sistemática en la cual el científico no tienen control directo sobre las variables independientes porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables" (p. 394)

4.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Según Arias (2006): "Conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación" (p. 81)

De acuerdo a esto, la población de estudio de la presente investigación corresponde a todo el personal académico que presta sus servicios en Centro Local Metropolitano de la Universidad Nacional Abierta, los cuales constituyen un total de 37 profesores.

La muestra es la que puede determinar la problemática, ya que, es capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso. Según Arias (2006), afirma que la muestra: "Es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible" (p. 83). Para la presente investigación, la muestra estará constituida por 29 profesores del Centro Local Metropolitano. El tipo de muestreo fue Simple y al azar. Este es aquel en el cual todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Arias (op.cit)

4.4 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Como técnica fundamental se utilizó la observación, simple y directa, la cual es definida por Méndez (2002) como: "... registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y conductas manifiestas" (p. 428).

De igual modo, a fin de poder constatar la existencia o no de las diferentes herramientas de comunicación en el centro local, se utilizó la observación simple y directa. Se construyó una lista de verificación para poder registrar la existencia o no de dichas herramientas en los espacios observados.

Asimismo, se usó la entrevista a informantes claves. La entrevista fue del tipo semi-estructurada, basada en un "Guión de entrevista". Este tuvo la función de orientar la conversación sobre los aspectos más relevantes y pertinentes acerca del tema de interés del estudio, permitiendo un discurso continuo a fin de permitir que el entrevistado se sintiera en libertad de responder las preguntas orientadas al tópico abordado. Las entrevistas se realizaron a dos informantes claves dentro de la organización.

Se considera oportuno destacar, que la entrevista Semi-estructurada es definida por Hernández y Cols (2003) como: "... aquella que se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas intencionales para precisar conceptos y obtener mayor información acerca de los temas deseados..." (p. 597)

Mercedes Pérez: Licenciada en Educación Mención Dificultades de Aprendizaje, egresada de la Universidad Nacional Abierta. Tiene 6 años en la institución, desempeñándose como asesora en el Centro Local Metropolitano. En la actualidad se desempeña como Coordinadora en el centro antes mencionado.

José Antonio Rausseo: Licenciado en Historia, egresado de la Universidad Central de Venezuela. Tiene 13 años desempeñándose como asesor en el área

de Educación Integral. En los actuales momentos se desempeña como Coordinador Académico del Centro Local Metropolitano.

Para la recolección de los datos, se recurrió al Cuestionario auto-administrado, el cual es definido por Hernández, Fernández y Baptista (2003) como: "... se proporciona directamente a los participantes quienes lo contestan. ... por la forma en que autoadministración puede tener diferentes contextos: individual, grupal o por envío (correo tradicional, electrónico o página web)" (p.331)

Cabe destacar que el instrumento que se aplicará para recoger la información es: "Communication Satisfaction Questionare" que fue desarrollado por Downs and Hazer (1976) y cuya versión en español realizó Varona (1994). El título en español de este instrumento es "Cuestionario de la Auditoría de la Comunicación", consta de 56 ítems, los cuales están agrupados en 10 dimensiones, las cuales se mencionan a continuación: los factores que evalúa esta nueva versión son: Información sobre la organización, información sobre el trabajo, clima general de la comunicación, comunicación con los supervisores, comunicación con los subalternos, comunicación entre los empleados, evaluación del trabajo Individual, medios de comunicación, comunicación de la gerencia y comunicación entre los departamentos.

Las dimensiones: Comunicación con los supervisores (jefes) y la comunicación con los subordinados (dependientes), no van a hacer tomados en cuenta, ya que no son relevantes para el logro de los objetivos que se persiguen en la investigación.

En este mismo orden de ideas, es pertinente conocer la definición de cada una de las dimensiones presentes en el instrumento de recolección de datos:

Perspectiva Organizacional: Se refiere a la información acerca de la organización como un todo. Esta información incluye asuntos que tienen que ver con cambios en la organización, información sobre la situación financiera de la organización e información sobre las políticas y metas de dicha organización.

Retroalimentación personal evaluativa: Tiene que ver con la necesidad de los trabajadores de saber cómo van a ser evaluados.

Integración Organizacional: Que gira en torno a las categorías bajo las cuales los individuos reciben la información de su entorno inmediato.

Clima Comunicacional: Que hace referencia a la información en general de la organización.

Comunicación horizontal: referida al grado de exactitud y fluidez de la información horizontal e informal. En esta dimensión se incluyen los rumores.

Calidad de los medios: se refiere al grado en que las reuniones son bien organizadas y la calidad de las directivas escritas, en términos de claridad y brevedad, así como el grado en el que la cantidad de la información se acerca al ideal.

Comunicación con los niveles gerenciales: Que evalúa la comunicación de los niveles gerenciales con los demás miembros de la organización. Este factor incluye como actitud abierta hacia nuevas ideas, cuidado y voluntad para escuchar.

Comunicación entre departamentos y/o áreas: que se refiere a la comunicación que debe existir y se necesita al interior de las organizaciones, para garantizar la eficiencia de éstas.

4.5 TIPOS DE ANÁLISIS

Para efectuar el procesamiento de los datos y el análisis de la información se trabajó bajo la perspectiva del Análisis Cualitativo y Cuantitativo. El Análisis Cualitativo: utilizado para explicar los fenómenos y hechos, interpretarlos, entenderlos, tomando en cuenta la teoría y el contexto social (espacio-tiempo) donde se produjeron. Sabino (1992) describe el análisis cualitativo como:

Se efectúa cotejando los datos que se refieren a un mismo aspecto y tratando de evaluar la fiabilidad de cada información. Si los datos, al ser comparados, no arrojan ninguna discrepancia seria, y se cubren todos los aspectos previamente requeridos, habrá que tratar de expresar lo que ellos nos dicen redactando una pequeña nota donde sinteticen los hallazgos. (p.193)

Howard (1984) plantea que el Análisis Cuantitativo: consiste fundamentalmente en designar números a la observación cualitativa, originándose datos al contar y medir cosas. "...las cosas medidas pueden ser individuos, grupos, sociedades, actos de lenguaje..." (p.65)

El análisis se realizó tomando como base, las respuestas arrojadas en el cuestionario auto-administrado. Seguidamente se procedió a contabilizar las frecuencias de respuestas, de donde se obtuvo la información numérica, la cual fue susceptible de transformar en porcentajes y representación gráfica.

CAPÍTULO V

5.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo, se presentarán, en primer lugar: El análisis de los públicos clave de la universidad y en segundo lugar, los resultados tanto cualitativos como cuantitativos, que tienen que ver con las actividades desarrolladas. Se presentarán en gráficos y tablas, demostrados en porcentajes.

5.2 ANÁLISIS DE PUBLICOS CLAVES

Identificar a los públicos de una organización implica reconocer a los individuos u organizaciones que tengan una interacción similar con una organización, y agruparlos como miembros de un público determinado. Así, cada persona, en función de cómo establezca su relación con la organización en cada situación, podrá formar parte de un público en un momento determinado, y de otro público en otro momento.

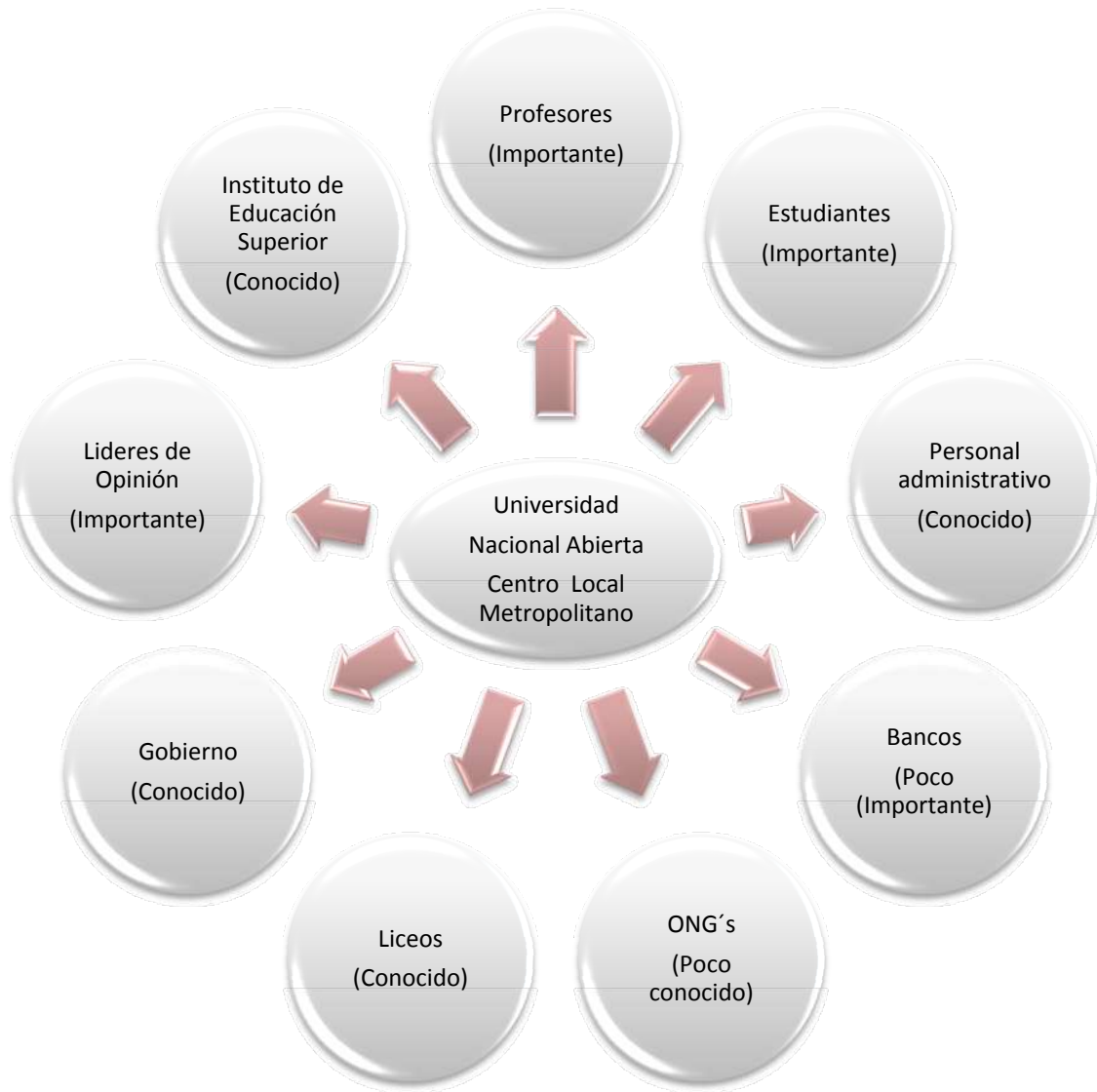
En este sentido, Villafañe (2004) aporta una jerarquización de los públicos de acuerdo a:

“La importancia de los públicos, la capacidad para influir en la difusión, la capacidad para impactar en la imagen/reputación, los intereses económicos, la

capacidad para mitigar riesgos y la composición interna de los públicos. Sin embargo, algunas de estas variables son resultado del proceso de jerarquización en sí mismo (la importancia del público y la capacidad de generar riesgos), mientras que otras no son relevantes para determinar la jerarquía de los públicos (la composición interna o los intereses económicos)” (p.177)

En este contexto, hemos determinado para la Universidad Nacional Abierta, los siguientes públicos, de acuerdo a su importancia y conocimiento:

FIGURA 1. MAPA DE PÚBLICOS



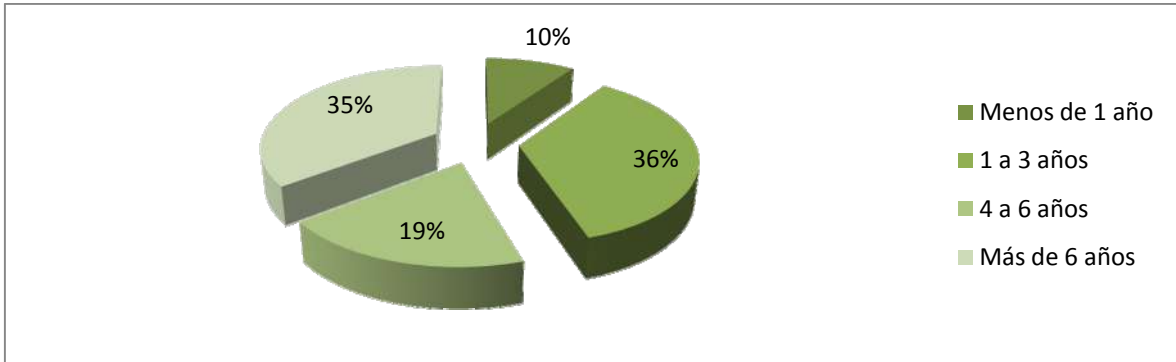
Fuente: Elaborado por la autora. Fundamentado en Modelo de Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa.*

- **Estudiantes:** Agrupa a toda la población estudiantil que desean ingresar a la Educación Superior. Son el público clave para la organización.
- **Profesores:** Son los que se encargan de proveer educación (bajo la modalidad de asesorías) a la población estudiantil. Grupo de interés, a través del cual la organización establece relación directa con los usuarios primarios de la organización.
- **Personal administrativo que labora la universidad:** grupo de interés que se encarga de operacionalizar todo el trabajo administrativo que se presta, básicamente, al alumnado que asiste al centro de estudio.
- **Institutos de Educación Superior:** Aquí se forman y egresan profesionales que potencialmente pudieran interesarse en adquirir conocimientos en la Universidad Nacional Abierta, por las ventajas que ofrece la modalidad abierta y a distancia.
- **Líderes de Opinión:** figuras clave capaces de ejercer influencia sobre los usuarios principales de la institución universitaria (básicamente estudiantes)
- **Gobierno:** Autoridades que dirigen, controlan y administran las instituciones. Las políticas de estos entes pueden: a) favorecer o entorpecer el desenvolvimiento de la universidad, o b) fomentar políticas que favorezcan el desarrollo de las actividades inherentes al ámbito universitario.
- **Liceos:** Centros educativos, que resultan de gran interés para la Universidad Nacional Abierta, pues su población está constituida por los sujetos que potencialmente pueden formar parte de la población de usuarios de la universidad de la organización.

- **ONGs:** Organizaciones identificadas como posibles sujetos que se pudieran convertir en usuarios de la universidad, especialmente aquellas cuya labor va dirigida a la atención de población adolescente y adulta, y cuya referencia beneficiaría el valor percibido de la universidad.
- **Empresas:** Organizaciones públicas y privadas que podrían considerarse aliados de la universidad. Por la vía de la alianza estratégica, éstas, podrían facilitar incorporación de la población que egresa de la universidad al mercado de trabajo.
- **Bancos:** Instituciones financieras que pueden otorgar créditos educativos a los usuarios de la universidad, a fin de que éstos puedan concluir sus estudios universitarios.

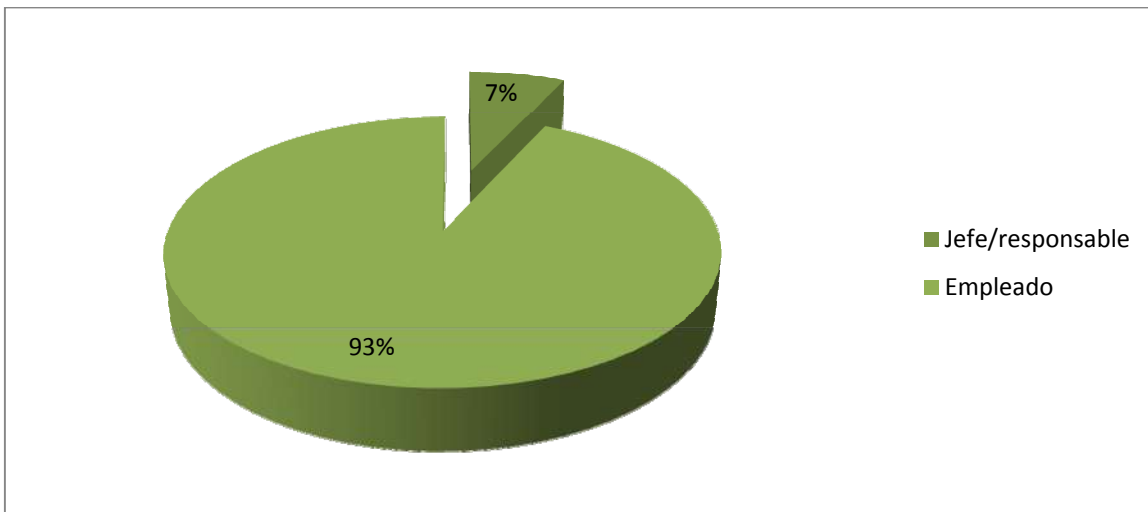
5.2.1 Resultado cuestionario aplicado a los integrantes del personal académico del Centro Local Metropolitano de la Universidad Nacional Abierta.

GRÁFICO 1. Pregunta a: a) ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la institución?



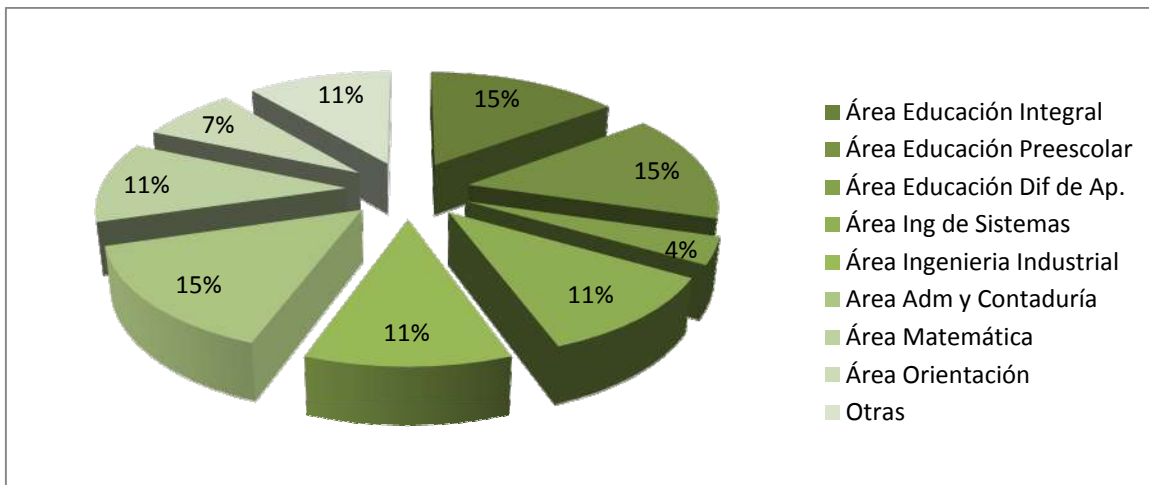
En el gráfico se observa que de la muestra seleccionada los que tienen más entre 1 a 3 años constituyen el 36% de la muestra, el 35% más de 6 años en la institución. Mientras que el 19% del personal académico tiene de 4 a 6 años, laborando en la universidad, el 10% tiene menos de un año laborando en la universidad.

GRÁFICO 2. Pregunta A: b) ¿Qué cargo ocupa?



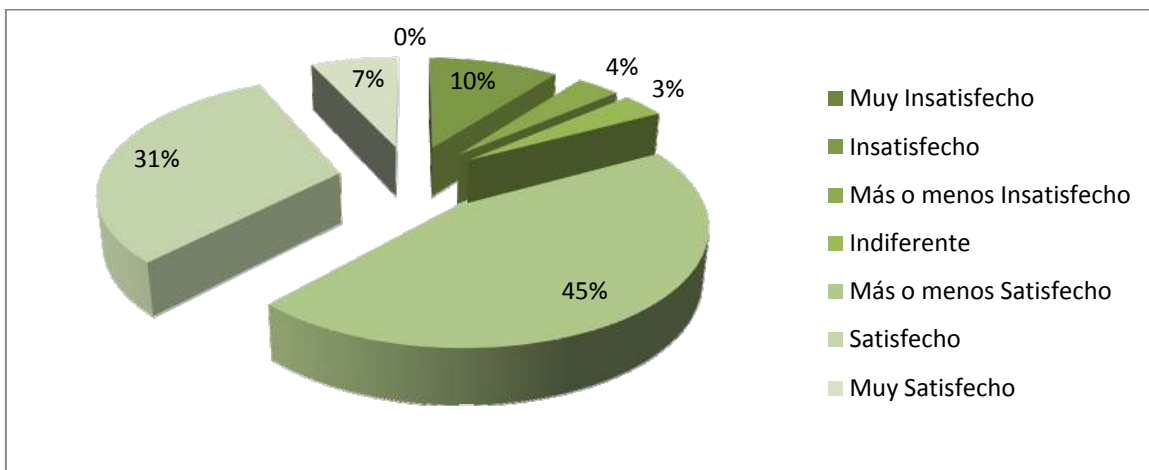
Según se desprende el gráfico, un 93% de los encuestados son empleados de la universidad; mientras que el 7% son jefes y/o responsables.

GRÁFICO 3. Pregunta A. c) ¿En qué departamento/área trabaja?



El gráfico revela que todas las áreas académicas presente en el centro local fueron consultadas. También destaca el hecho de que las áreas de Educación Integral, Preescolar y Administración y Contaduría alcanzan cada una un 15%. Mientras que el área de Orientación solo se representa en un 2%.

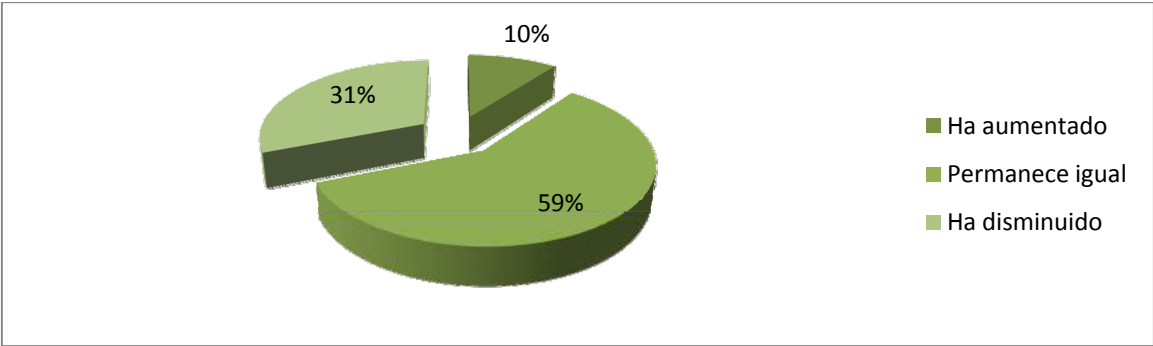
GRÁFICO 4. Pregunta B. a) ¿Cuál es el nivel de Satisfacción en relación con su trabajo?



En el gráfico, se puede observar que el 45% de los encuestados están más o menos satisfechos en relación con su trabajo. Mientras que el 31% se siente satisfecho con su trabajo. El 10% se siente insatisfecho con su trabajo, el 7% más

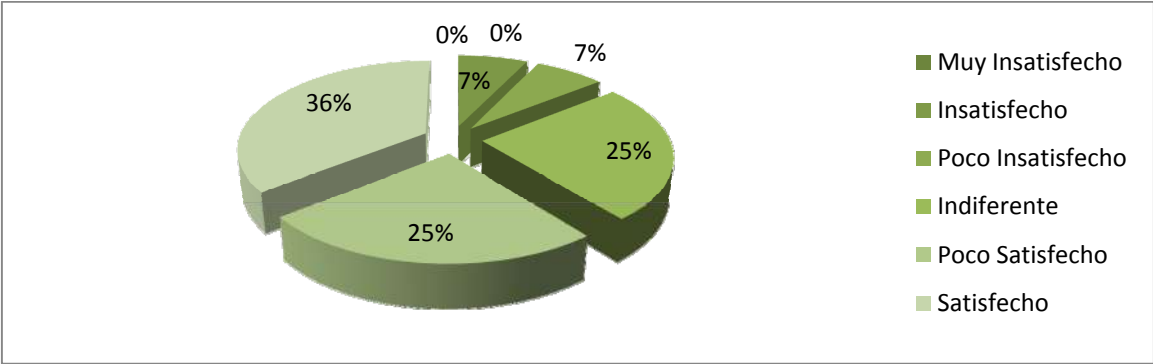
o menos satisfecho, el 7% muy satisfecho, 4% más o menos satisfecho y el 3% se siente indiferente.

GRÁFICO 5. Pregunta B. b) En los últimos 6 meses. ¿Qué ha sucedido con su nivel de Satisfacción en el trabajo?



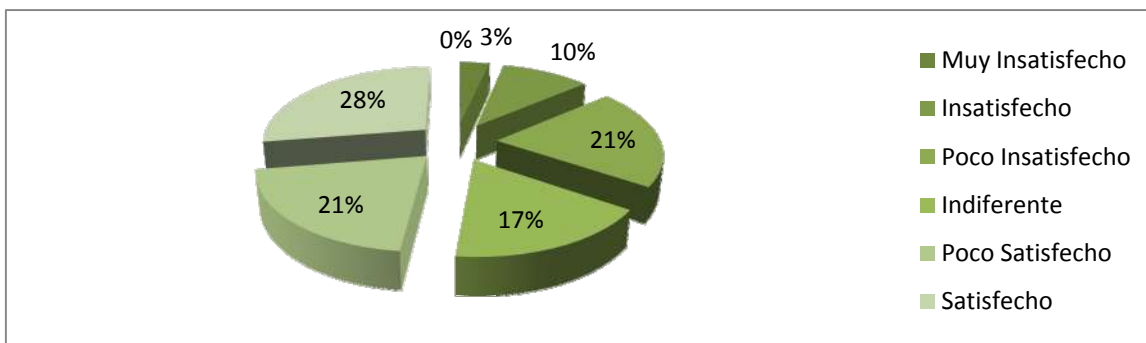
En los últimos 6 meses, el 59% de los profesores sienten que su satisfacción en el trabajo permanece igual, no ha variado. Entre tanto el 31%, manifestó que sienten que éste ha disminuido. Finalmente el 10% del personal encuestado opinó que sienten que su satisfacción en el trabajo aumentó.

GRÁFICO 6. Pregunta 3. Información sobre el progreso que estoy realizando en mi trabajo.



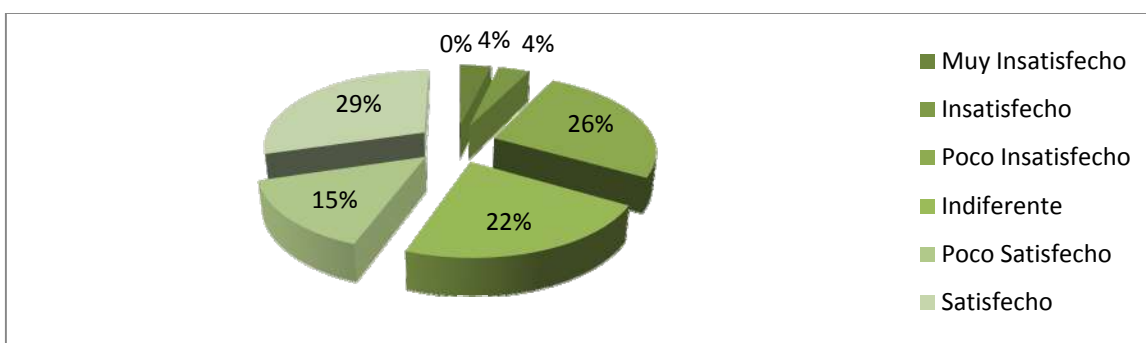
El gráfico demuestra que el 36% de los académicos encuestados están satisfechos con la información que obtienen acerca del progreso en su trabajo. Sin embargo, 25% manifiesta indiferencia en este sentido y otro 25% dijo sentirse poco satisfecho. Finalmente el 7% está poco satisfecho y otro 7% se sienten insatisfechos.

GRÁFICO 7. Pregunta 4. Información sobre las políticas y objetivos de la institución.



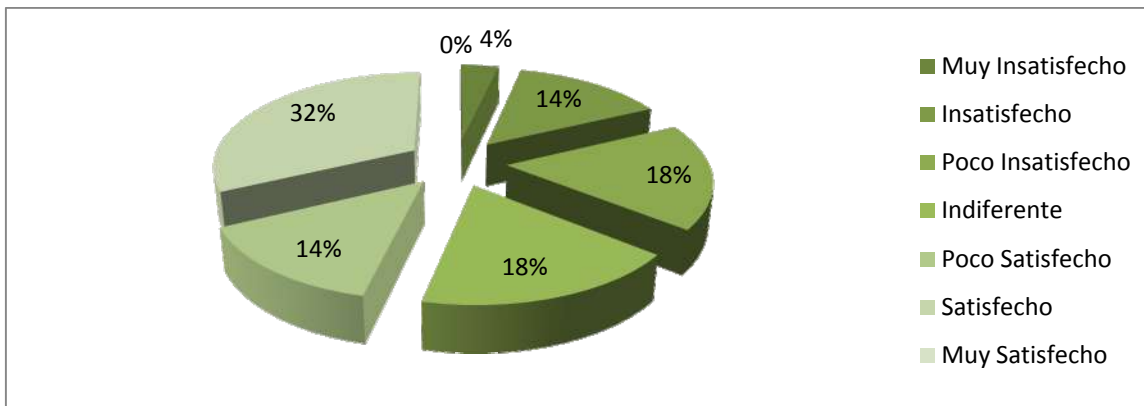
Con relación a la información acerca de las políticas y objetivos de la universidad, las opiniones están divididas y van desde un 28% que se siente satisfecho con la información que reciben acerca de las políticas y objetivos de la institución, hasta un 3% que se siente poco insatisfecho y un 21% que se siente poco satisfecho.

GRÁFICO 8. Pregunta 5. Información sobre cómo me ven en esta institución.



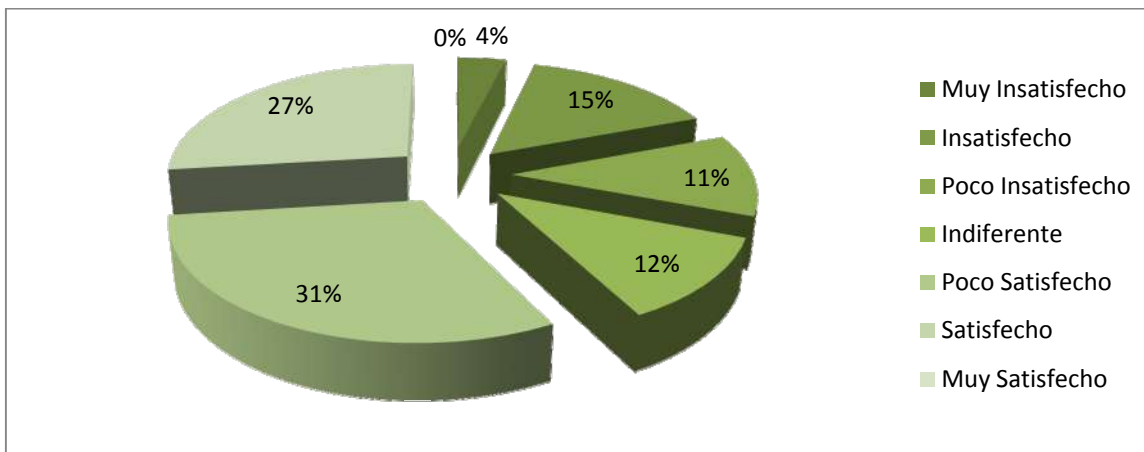
En relación a la información acerca de cómo creen que son vistos los profesores en la universidad un 29% se siente satisfecho, el 26% se siente poco insatisfecho, 22% siente indiferente, 15% se siente poco satisfecho y el 4% se siente insatisfecho y muy insatisfecho.

GRÁFICO 9. Pregunta 6. Reconocimiento a mis esfuerzos.



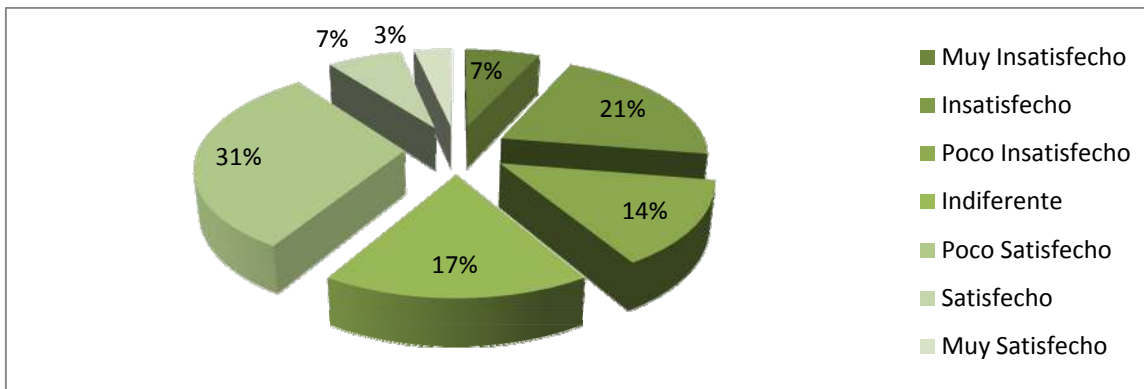
En el gráfico se observa que un 32% de los académicos se sienten satisfechos con la información que se les proporciona en relación a los esfuerzos de éstos. Asimismo un 18% se sienten poco insatisfechos e indiferentes. Finalmente el 14% se siente insatisfecho y poco satisfecho y un 4% del personal se siente muy satisfecho.

GRÁFICO 10. Pregunta 7. Información sobre las exigencias de mi trabajo



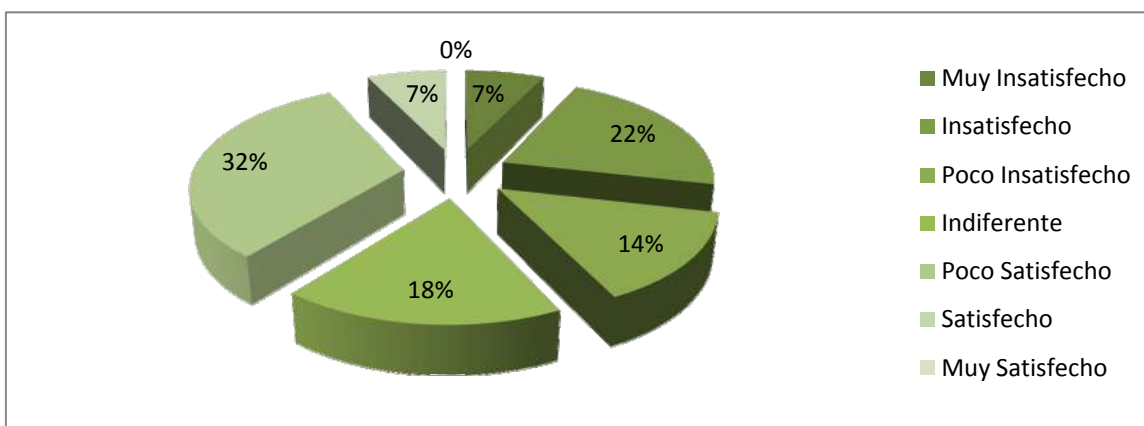
Los académicos piensan que la información que reciben acerca de las exigencias de su trabajo no les permite sentirse satisfechos, lo cual se demuestra con un 31%. En un 27% se sienten satisfechos y un 15%, 12%, 11% y 4% Insatisfecho, indiferente, poco insatisfecho y muy satisfecho.

GRÁFICO 11. Pregunta 8. Información sobre cambios en la organización.



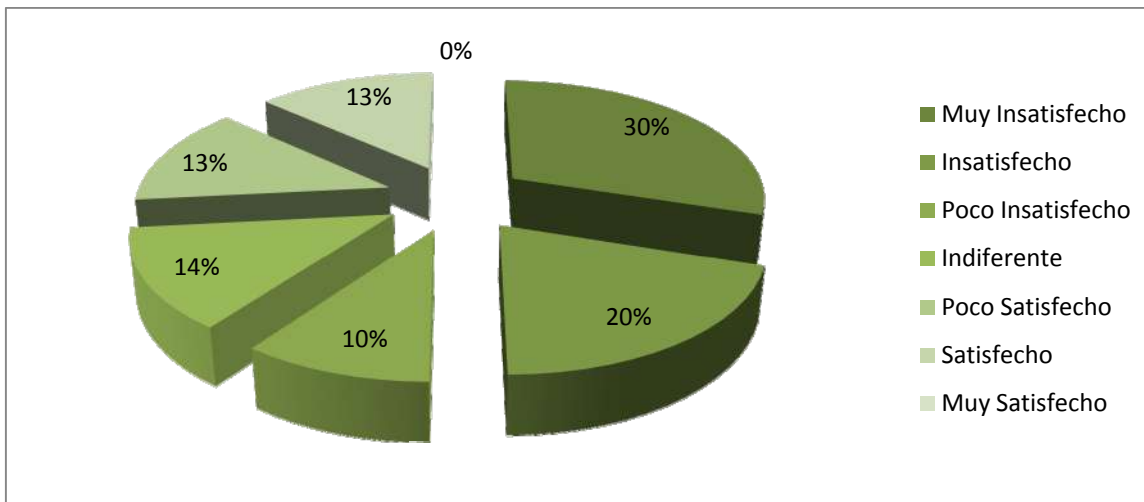
En relación con la información con los cambios que se dan en la universidad, las opiniones están divididas tal y como se observa en el gráfico y van desde un 31% que se siente poco satisfecho hasta un 3% que se siente muy satisfecho.

GRÁFICO 12. Pregunta 9. Información sobre cómo se están resolviendo los problemas relacionados con mi trabajo.



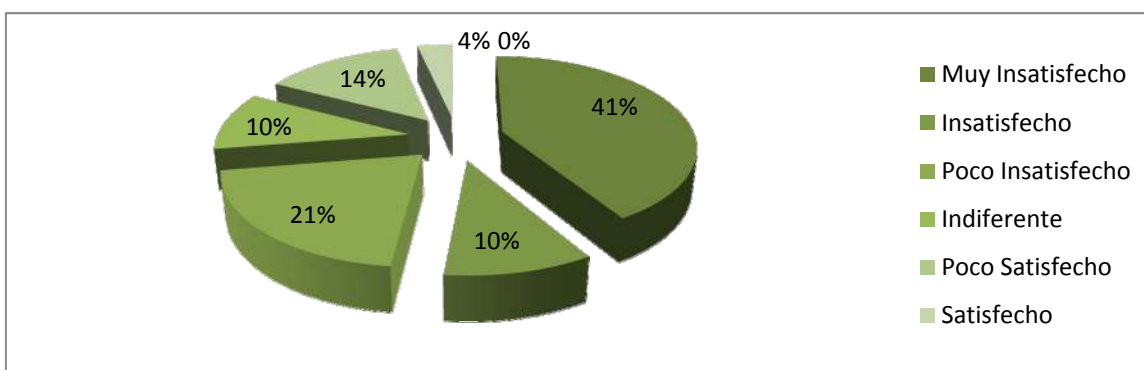
En el gráfico que se presenta a continuación, podemos ver de nuevo que las opiniones están muy divididas y van desde un 32% que se siente poco satisfecho con la información que reciben en relación a como se están resolviendo los problemas relacionados con el trabajo, hasta un 7% que opina sentirse satisfecho y muy satisfecho.

GRÁFICO 13. Pregunta 10. Información sobre prestaciones y salarios.



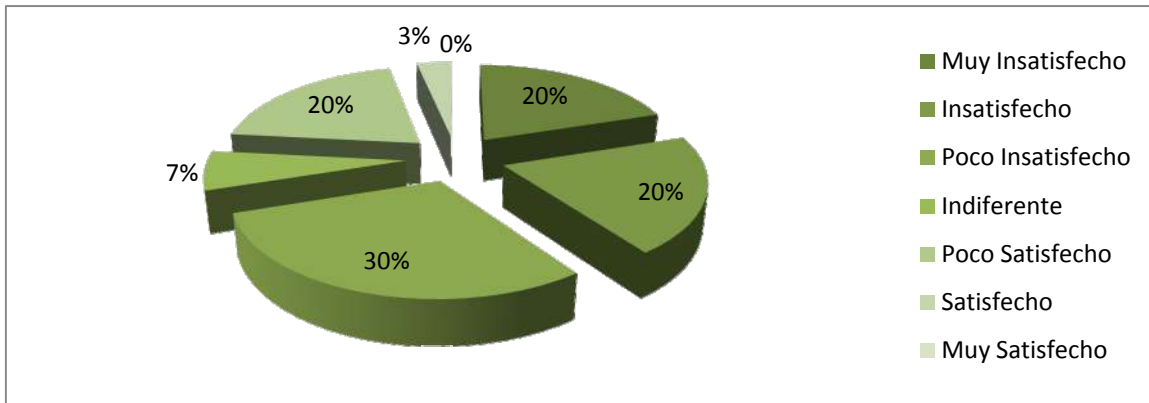
Se puede observar, en el gráfico, que existen percepciones diferentes acerca de la información que el personal académico recibe acerca de las prestaciones y los salarios. Es así como se ve que el 30% de los profesores se siente muy satisfecho, 20% se siente insatisfecho, 14% indiferente, 13% poco satisfecho e insatisfecho y un 10% poco satisfecho.

GRÁFICO 14. Pregunta 11. Información sobre la situación financiera de la institución.



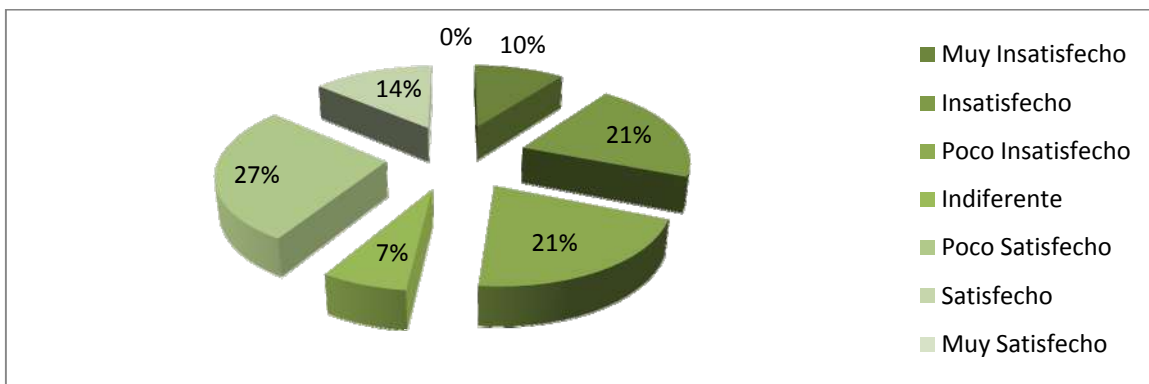
En relación con la información acerca de la situación financiera de la institución, el 41% de los docentes se sienten muy insatisfechos, el 21% poco satisfecho, 14% poco satisfecho, 10% insatisfecho e indiferente y el 4% satisfecho.

GRÁFICO 15. Pregunta 12. El grado en que la comunicación en la institución motiva, estimula y entusiasma para lograr sus objetivos.



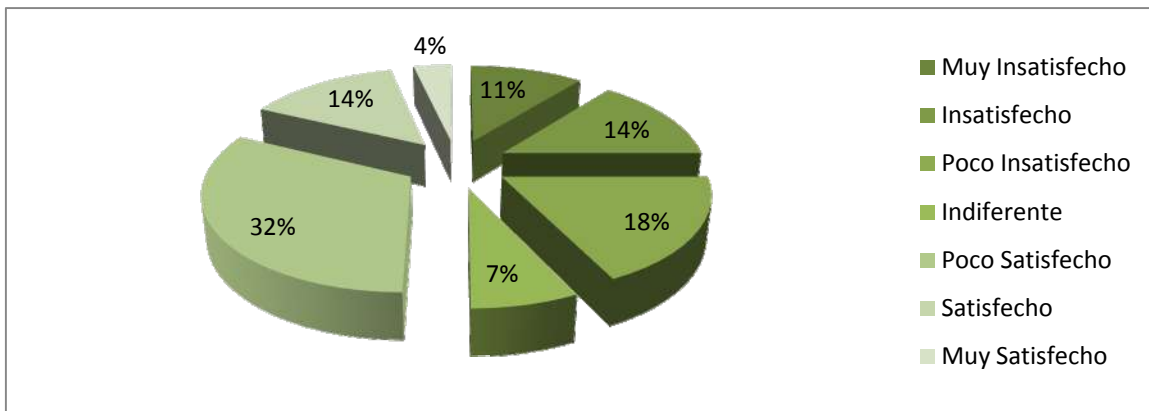
30% de los encuestados manifestaron que están poco insatisfechos, el 20% insatisfecho y poco satisfecho, 7% indiferente y 3% se sienten satisfechos con el grado en que la comunicación motiva, estimula y entusiasma para lograr los objetivos.

GRÁFICO 16. Pregunta 13. El grado de habilidad que tiene la gente de nuestra institución para comunicarse.



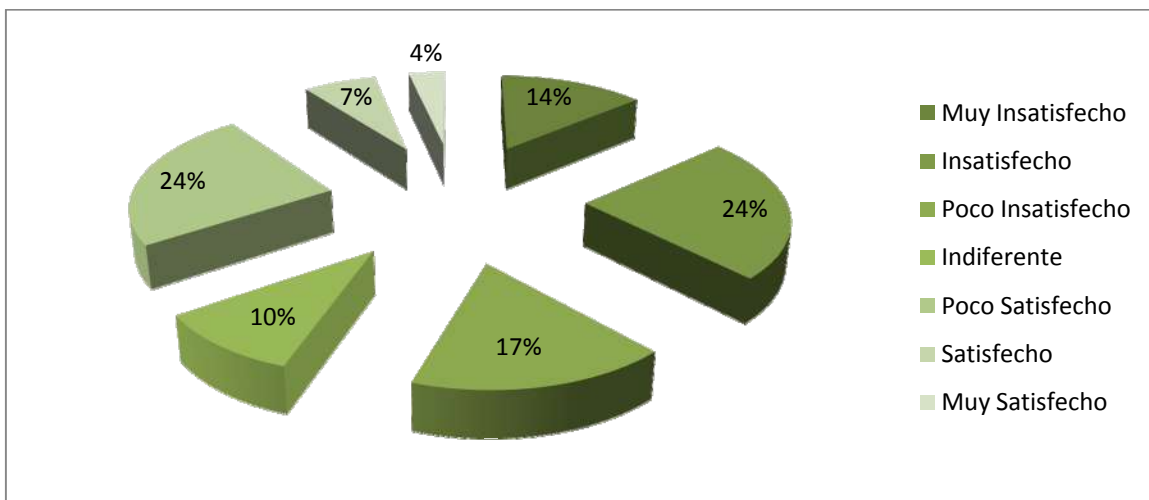
Tal y como se puede observar en el gráfico, existe una divergencia en las opiniones acerca del grado de habilidad que tienen las personas para comunicarse en la institución. Yendo desde un 27% poco satisfecho hasta un 10% muy insatisfecho.

GRÁFICO 17. Pregunta 14. El grado en que las publicaciones de la empresa son interesantes y útiles.



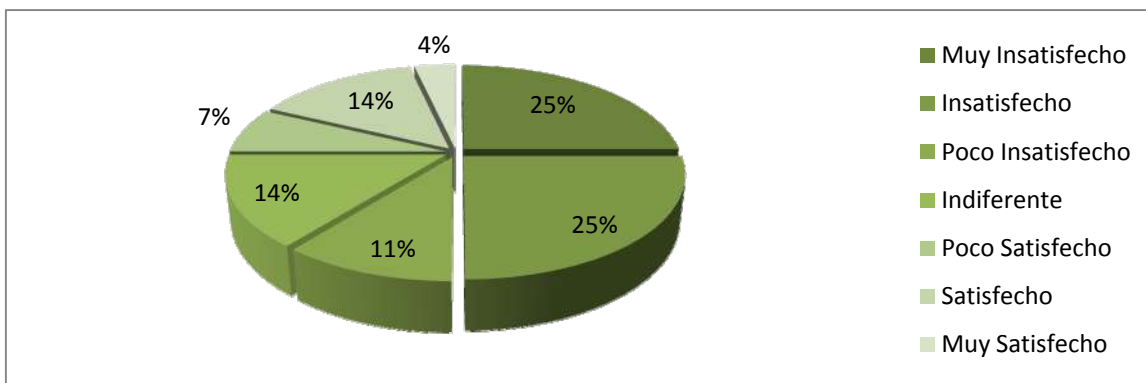
En relación a las publicaciones de la universidad son consideradas como interesantes y útiles, los profesores opinaron de la siguiente manera: 32% se siente poco satisfecho, 18% poco insatisfecho, 14% insatisfecho y satisfecho, 11% muy insatisfecho, 7% lo considera indiferente y 4% se siente muy satisfecho.

GRÁFICO 18. Pregunta 15. El grado en que recibo a tiempo la información necesaria para hacer mi trabajo.



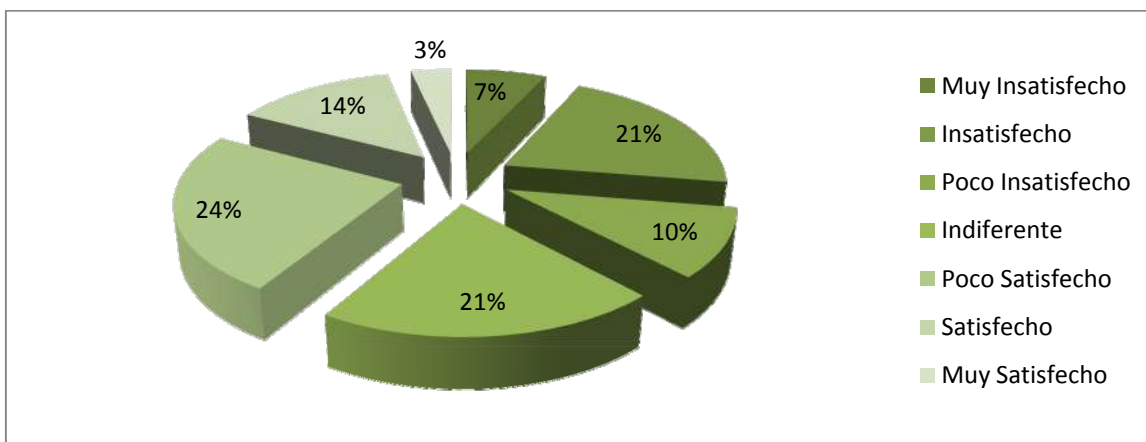
En cuanto a la pregunta que hacía referencia a que si recibían la información a tiempo para realizar el trabajo de cada quien, los profesores opinaron lo siguiente: 24% dijo sentirse insatisfecho y poco satisfecho, 17% poco insatisfecho, 14% muy insatisfecho, 10% indiferente, 7% satisfecho y 4% muy satisfecho.

GRÁFICO 19. Pregunta 16. El grado en que la comunicación informal es eficiente (a través de rumores)



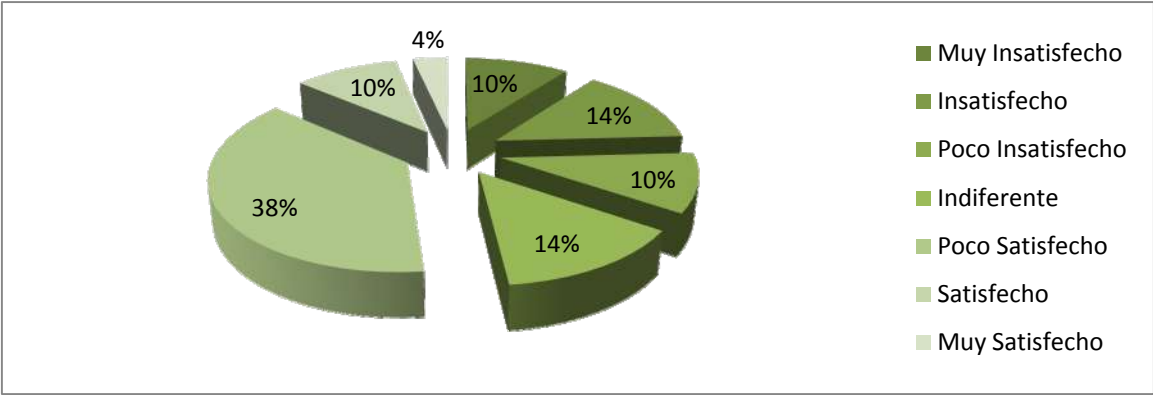
El 25% del personal académico opina que se sienten muy insatisfechos e insatisfechos, con el grado en que la comunicación informal es eficiente. Mientras que el 14% es indiferente y se sienten satisfechos. Por otra parte un 11% se siente poco insatisfecho, 7% poco insatisfecho y finalmente 4% se siente muy satisfecho.

GRÁFICO 20. Pregunta 17. El grado en que la comunicación con otros empleados es libre y exacta.



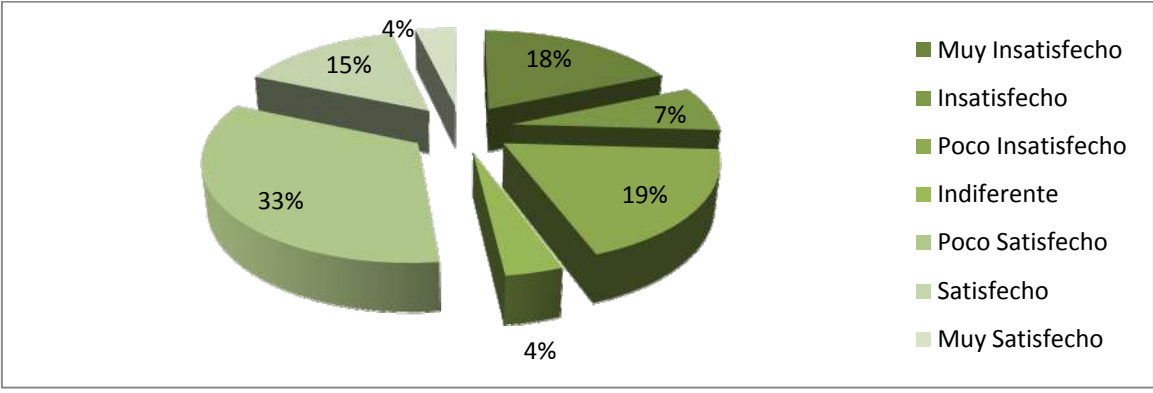
El gráfico revela que existe variedad de opiniones acerca del grado en que la comunicación con otros empleados es libre y exacta, en la universidad, es percibida por el cuerpo académico. 24% manifestó sentirse poco satisfecho, 21% indiferente e insatisfecho, 14% satisfecho, 10% poco insatisfecho, 7% muy insatisfecho y 3% muy satisfecho.

GRÁFICO 21. Pregunta 18. El grado en que las actitudes hacia la comunicación en la institución son positivas.



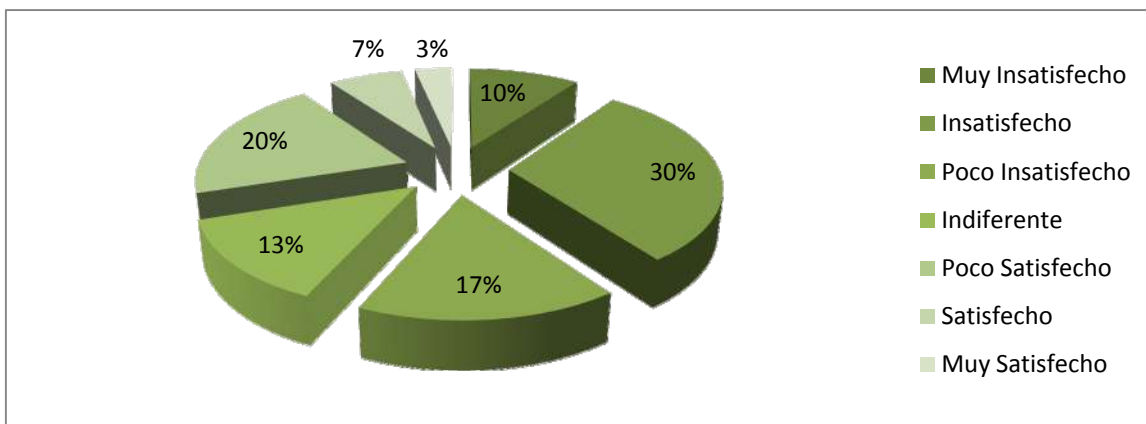
38% de los profesores opinaron que el grado en que las actitudes hacia la comunicación en la institución son positivas. Mientras que el 14% está insatisfecho, 14% es indiferente, 10% se siente muy insatisfecho poco insatisfecho y satisfecho. 4% se siente muy insatisfecho.

GRÁFICO 22. Pregunta 19. El grado en que la comunicación informal es activa y exacta.



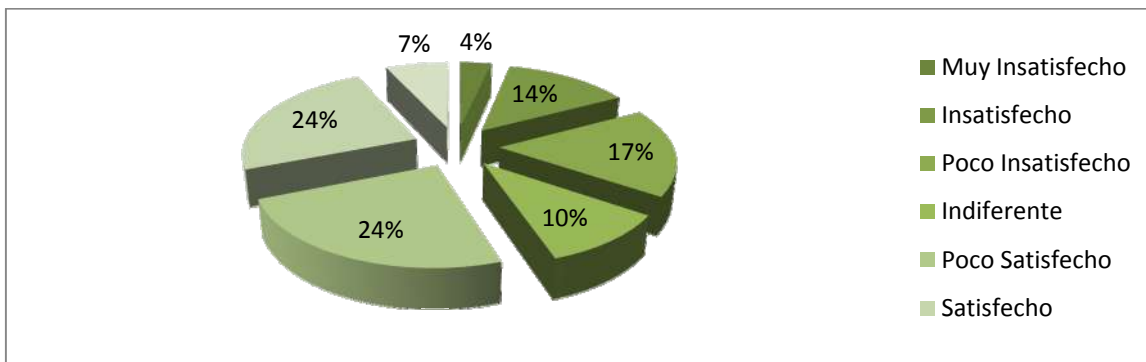
Como el gráfico, lo demuestra, las opiniones están divididas: 38% siente que el grado de comunicación informal es activa y exacta, 19% manifestó sentirse poco insatisfecho, 18% muy insatisfecho, 15% satisfecho y 4% indiferente y muy satisfecho.

GRÁFICO 23. Pregunta 20. El grado en que la cantidad de comunicación en la institución es suficiente.



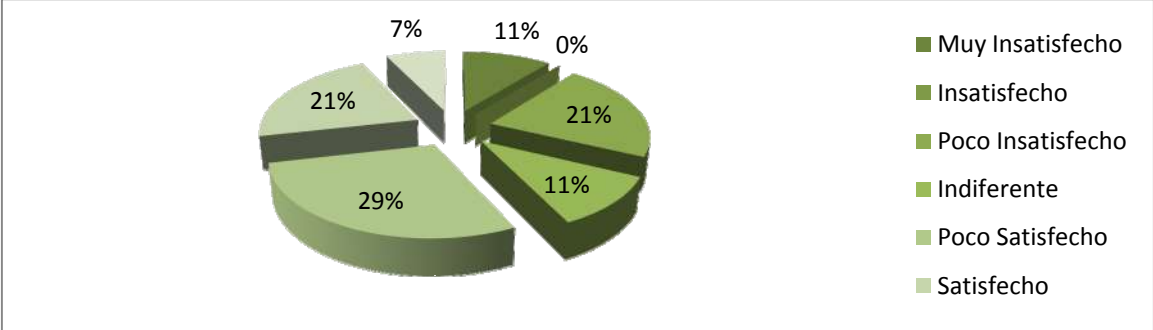
En referencia a la cantidad de comunicación en la institución. Los docentes manifestaron: 30% se siente insatisfecho, 20% poco satisfecho, 17% poco insatisfecho, 13% indiferente, 10% muy insatisfecho, 7% satisfecho y 3% muy satisfecho.

GRÁFICO 24. Pregunta 21. El grado en que la dirección escucha y recibe bien las sugerencias de los miembros de la institución.



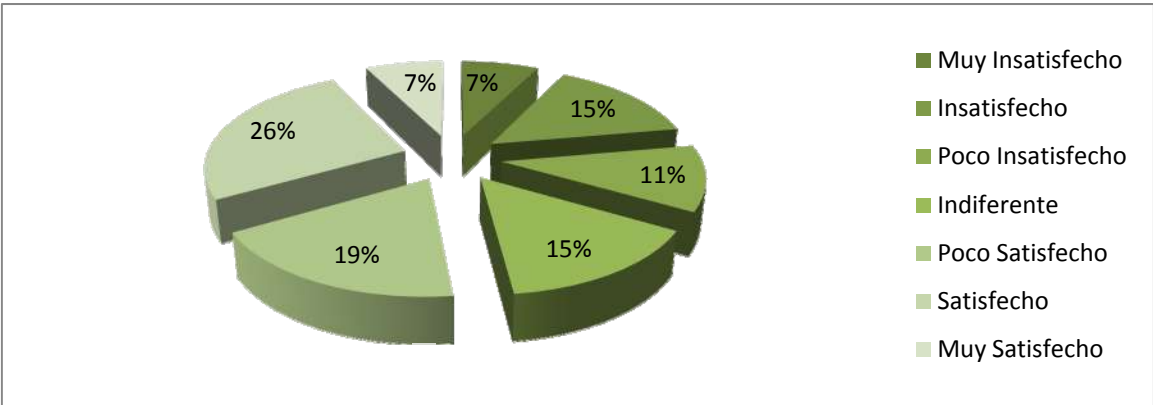
Para el 24% de los encuestados el grado en que la dirección escucha y recibe bien las sugerencias de los miembros de la institución es poco satisfecho y para otro 24% es satisfecho. Mientras que para el 17% poco insatisfecho, 14% insatisfecho, 10% indiferente, 7% es muy satisfecho y 4% muy insatisfecho.

GRÁFICO 25. Pregunta 22. El grado en que la dirección y/o coordinación se comunica periódicamente con sus subalternos para mantenerles informados.



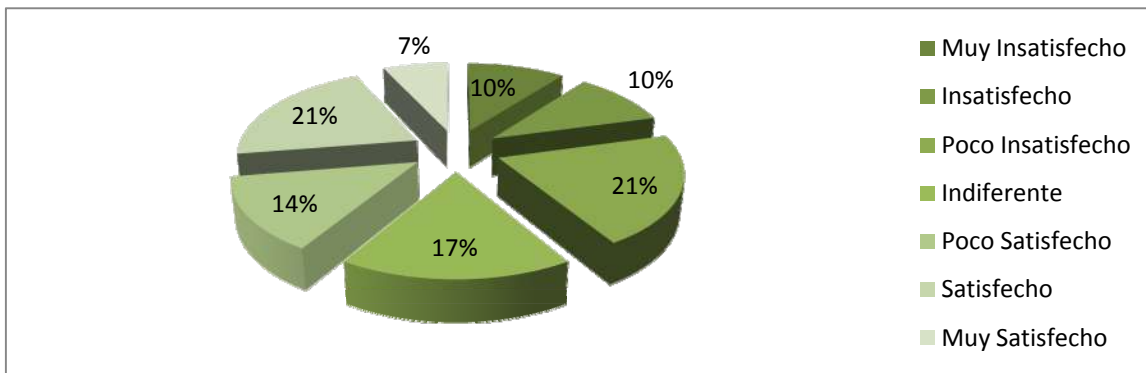
El grado en que la dirección y/o coordinación se comunica periódicamente con sus subalternos para mantenerles informados, para el 29% de los profesores es poco satisfecho, para el 21% poco insatisfecho, para el 21% satisfecho; mientras que para el 11% es indiferente y muy insatisfecho. 7% se siente muy satisfecho.

GRÁFICO 26. Pregunta 23. El grado en que la comunicación de la dirección y/o coordinación con sus subalternos es confiable.



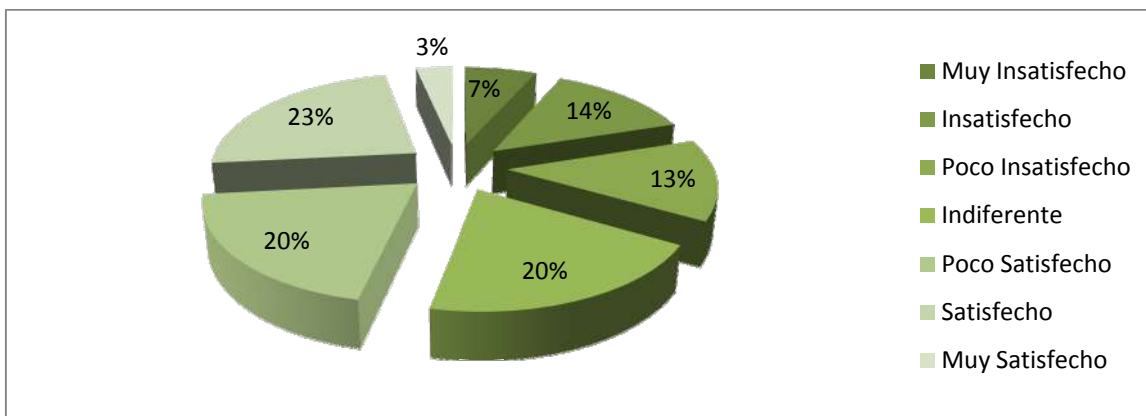
El 26% de los académicos, se considera satisfecho con el grado en que la comunicación de la dirección y/o coordinación con sus subalternos es confiable. Mientras tanto el 19% lo considera poco satisfactorio, el 15% es indiferente e insatisfactorio, 11% poco insatisfactorio y para el 7% muy insatisfactorio y para el otro 7% muy satisfactorio.

GRÁFICO 27. Pregunta 24. El grado en que los miembros de los departamentos y o/áreas se comunican para resolver problemas.



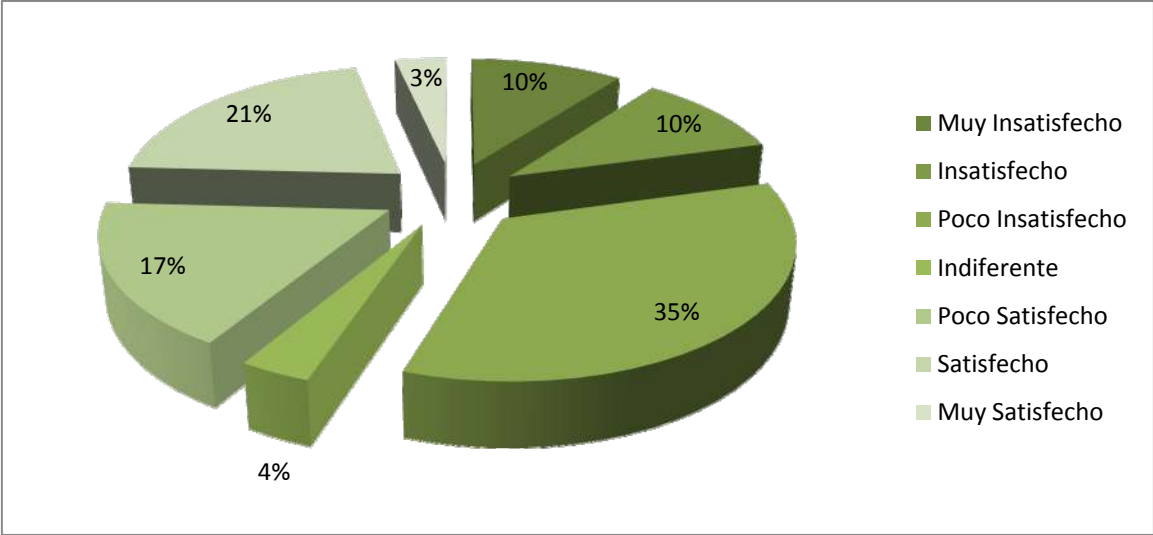
Un 21% de los profesores, considera poco insatisfecho, el grado en que los miembros de los departamentos y o/áreas se comunican para resolver problemas otro 21% satisfecho, 17% es indiferente, 14% lo siente poco satisfecho, 10% muy insatisfecho e insatisfecho y para el 7% se sienten muy satisfechos.

GRÁFICO 28. Pregunta 25. El grado en que los coordinadores se comunican entre sí.



23% de los encuestados se sienten satisfechos, con el grado de comunicación que tiene los coordinadores. El 20% poco satisfecho, 20% indiferente, 14% insatisfecho 13% poco insatisfecho, 7% muy insatisfecho y 3% muy satisfecho.

GRÁFICO 29. Pregunta 26. El grado en que coinciden las prioridades de mi departamento y/o área con los de otros departamentos y/o áreas.



La opinión de los académicos, en relación al grado en que coinciden las prioridades de sus departamentos y/o áreas con los otros departamentos y/o áreas, fue la siguiente: 35% lo considera como insatisfecho, 21% satisfecho, 17% poco satisfecho, 10% insatisfecho, 10% muy insatisfecho y para el 4% es indiferente.

5.3 ANÁLISIS POR DIMENSIÓN

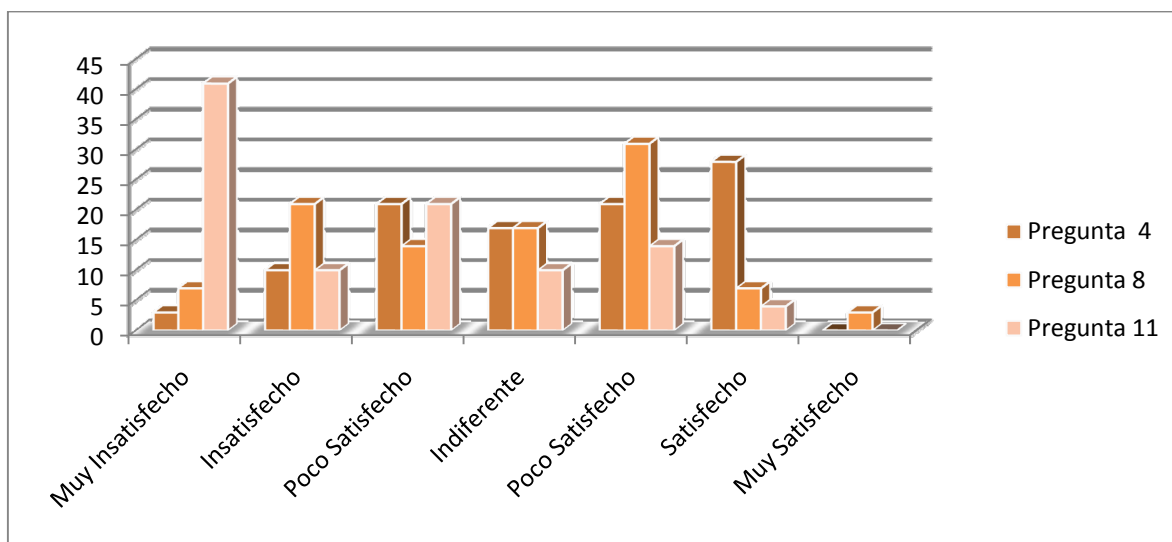
1.- Perspectiva organizacional: se refiere a la información acerca de la organización como un todo. Esta información incluye asuntos que tienen que ver con cambios en la organización, información sobre la situación financiera de la organización e información sobre las políticas y metas de dicha organización

4: Información sobre las políticas y objetivos de la institución: 28% de los encuestados manifestaron sentirse Satisfecho, 21% Poco Satisfecho y 21% Poco Insatisfecho.

8: Información sobre cambios en la organización: 31% manifestó sentirse Poco Satisfecho, 21% Insatisfecho y 17% dijo estar Indiferente.

11: Información sobre la situación financiera de la institución: 41% se siente Muy Insatisfecho, 21% Poco Insatisfecho y 14% Poco Satisfecho.

GRÁFICO 30. PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL



Realizando un análisis de la información, aportada por el personal académico del Centro Local Metropolitano, con referencia a la dimensión: Perspectiva Organizacional, se puede determinar que los profesores, no están

conforme con la información que a nivel de toda la organización reciben. No se sienten informados acerca de los objetivos, políticas, cambios ni acerca de la situación de índole financiera de la universidad. De igual manera, dado a las respuestas de los académicos, se puede concluir que los profesores no sienten que la información que se les proporciona en este sentido, sea satisfactorio lo cual no les permite decir que se encuentran enterados de los que sucede en la organización como un todo, esto al menos por la vía formal o a través de medios idóneos para mantenerse informados

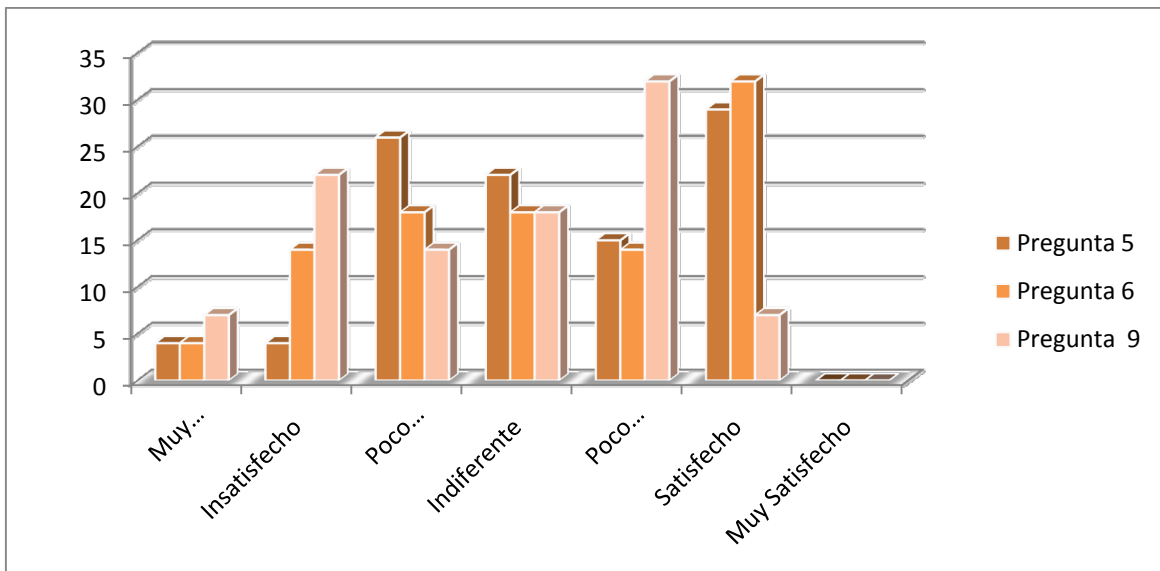
2.- Retroalimentación personal evaluativa: que tiene que ver con la necesidad de los trabajadores de saber cómo van a ser evaluados.

5: Información sobre cómo me ven en esta institución: 29% se siente Satisfecho, 26% Poco Insatisfecho y 22% Indiferente.

6: Reconocimiento a mis esfuerzos: 32% se siente Satisfecho, 18% indiferente, 18% Poco Insatisfecho.

9: Información sobre cómo se están resolviendo los problemas relacionados con mi trabajo: 32% se siente Poco Satisfecho, 22% Insatisfecho y 18% Indiferente.

GRÁFICO 31. Retroalimentación personal evaluativa



De acuerdo a lo que manifestaron los profesores encuestados, se desprende que sienten que la información que reciben en lo que se refiere a la Retroalimentación o Feedback es insuficiente. A pesar de que pareciera que se sienten satisfechos en relación a como creen ellos que son vistos en la institución, llama la atención que existe un alto grado de indiferencia (58%)

Dentro de la comunicación interna la Retroalimentación a Feedback, resulta de vital importancia; ya que, esta permite que la persona reciba información referente a como se vienen desempeñando en su trabajo. De la misma manera, se constituye en una necesidad puesto que permite que el trabajador conozca de qué manera está siendo percibido y da la oportunidad de corregir y/o modificar conductas que quizás no sean del todo asertiva.

3.- Integración organizacional: que gira en torno a las categorías bajo la cuales los individuos reciben la información de su entorno inmediato. Los ítems incluyen el grado de satisfacción que experimentan los empleados acerca de la información

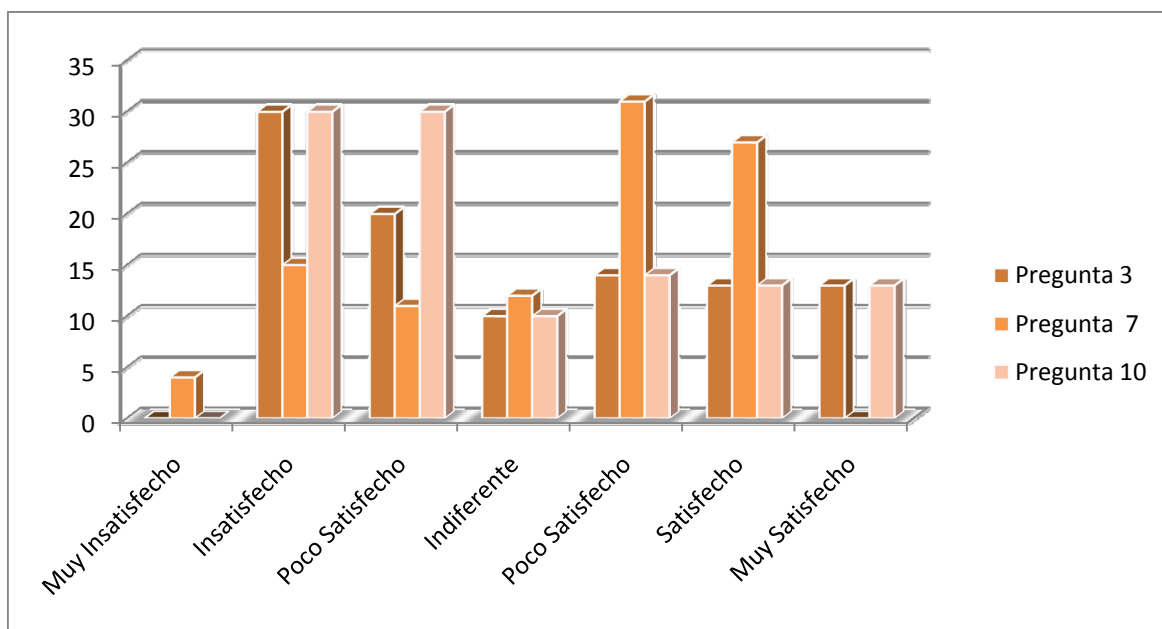
de los planes de cada una de sus áreas, los requerimientos de sus puestos de trabajo y alguna otra información personal.

3: Información sobre el progreso que estoy realizando en mi trabajo: 36% se siente Satisfecho, 25% Indiferente y 25% Poco Satisfecho.

7: Información sobre las exigencias de mi trabajo: 31% manifestó sentirse Poco Satisfecho, 27% Satisfecho y 15% Insatisfecho.

10: Información sobre prestaciones y salarios: 30% se siente Muy Insatisfecho, 20% Insatisfecho y 14% Indiferente.

GRÁFICO 32. INTEGRACIÓN ORGANIZACIONAL



En materia de integración organizacional, se hace evidente que la mayoría de los docentes que fueron consultados considera que la información que se les proporciona no es el adecuado. Expresaron que no se sienten en categorías que van desde muy insatisfechos a poco satisfecho, cabe resaltar el hecho de que existe un grupo de profesores, los cuales se sienten indiferencia ante tal situación.

La dimensión de integración Organizacional. Abarca todo lo relacionado con la información que se maneja en el entorno inmediato de los trabajadores, obviamente en el caso del Centro Local Metropolitano, los trabajadores no se sienten satisfechos.

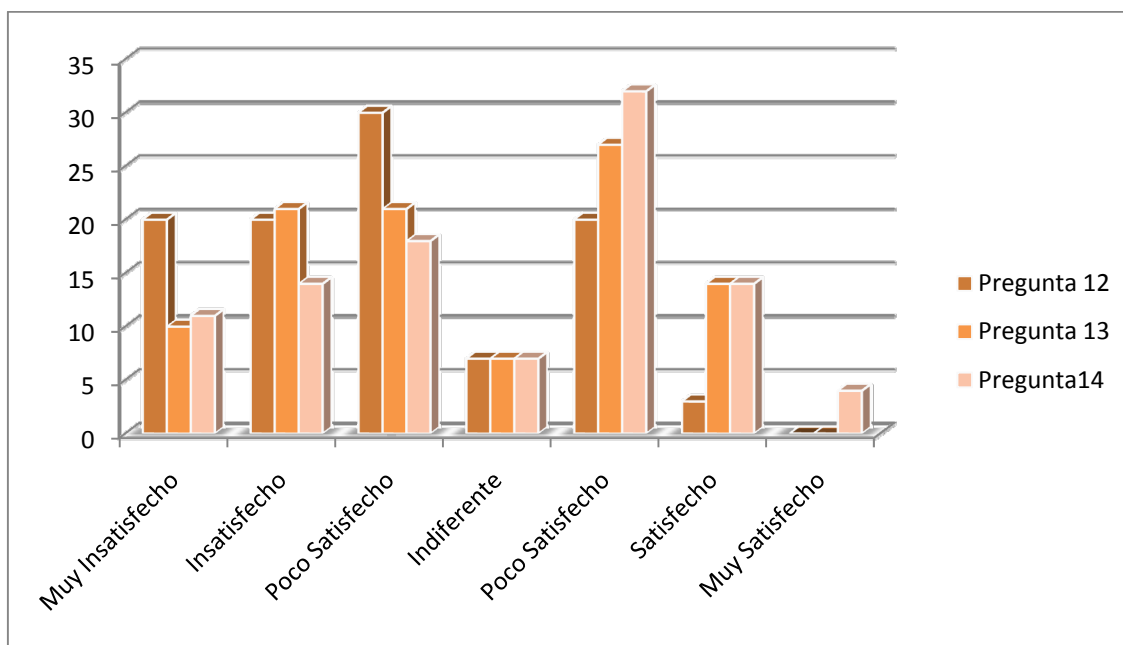
4.- Clima comunicacional, que se refiere a la comunicación en general al interior de la organización. Esta dimensión incluye, entre otros, la manera como la comunicación, dentro de una organización, motiva y estimula a los trabajadores para alcanzar las metas organizacionales.

12: El grado en que la comunicación en la institución motiva, estimula y entusiasma para lograr sus objetivos: 30% se siente poco insatisfecho, 20% Insatisfecho y 20% Indiferente

13: El grado de habilidad que tiene la gente de nuestra institución para comunicarse: 27% se siente poco satisfecho, 21% Poco insatisfecho y 21% Insatisfecho.

14: El grado en que las publicaciones de la empresa son interesantes y útiles: 32% se siente Poco Satisfecho, 18% Poco Insatisfecho, 14% Satisfecho y 14% Insatisfecho.

GRÁFICO 33. CLIMA COMUNICACIONAL



Según lo que expresaron los profesores encuestados en el Centro Local Metropolitano de la universidad Nacional Abierta, manifestaron no sentirse satisfechos con la comunicación que se genera dentro del centro local, tal y como lo manifiesta el gráfico las categorías que tienen que ver con insatisfacción aglutinan la mayoría de las respuestas.

En este sentido, es importante acotar que cuando la comunicación interna, es entre los miembros de la organización que ocupan el mismo nivel jerárquico (en este caso, los docentes), trae como consecuencia el ser el canal adecuado para lograr la resolución de problemas y conflictos de dirección entre colegas, permite también que éstos sea apoyen mutuamente, así como también posibilita la coordinación de tareas, permitiendo que los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas.

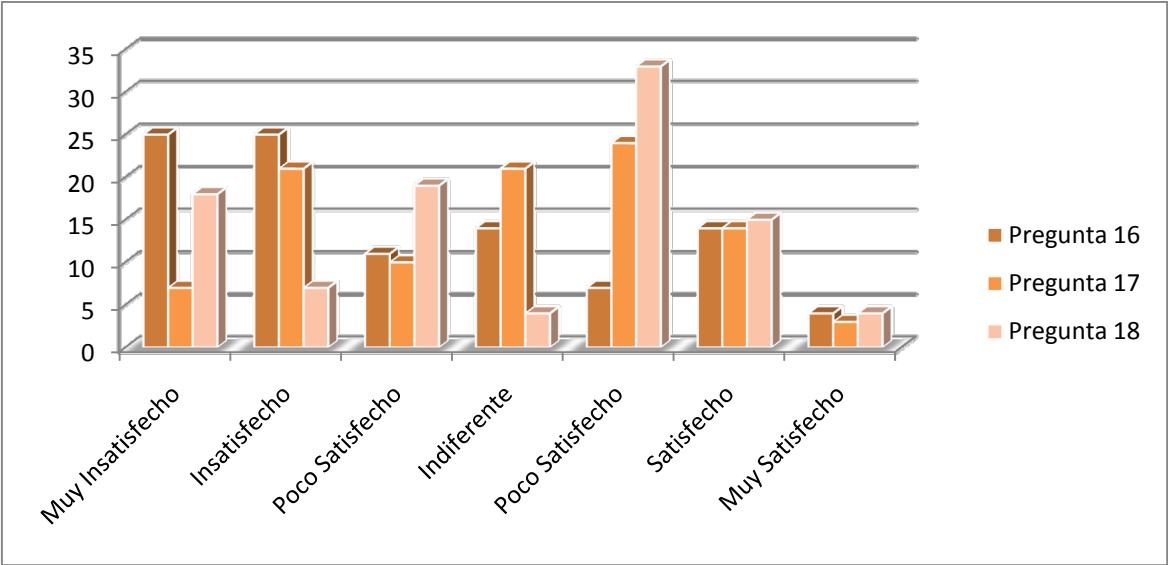
5.- Comunicación horizontal: referida al grado de exactitud y fluidez de la información horizontal e informal. Este factor también incluye la satisfacción con la actividad de los rumores.

16: El grado en que la comunicación informal es eficiente (a través de rumores): 25% manifestó sentirse Muy Insatisfecho y 25% Insatisfecho, 14% Indiferente.

17: El grado en que la comunicación con otros empleados es libre y exacta: 24% se siente Poco Satisfecho, 21% indiferente y 21% Insatisfecho.

19: El grado en que la comunicación informal es activa y exacta: 33% se siente Poco Satisfecho, 19% Poco Insatisfecho y 18% Muy Insatisfecho.

GRÁFICO 34. COMUNICACIÓN HORIZONTAL



Dentro del centro local, la comunicación informal juega un papel preponderante. Según los resultados obtenidos, en la presente investigación, se

pudo determinar que ésta surge en el centro local por el grado de insatisfacción que los profesores manifiestan en materia de comunicación, formal. Los canales de información, no estarían proporcionando la información suficiente para satisfacer a los profesores, motivo por el cual surgen otras fuentes que proporcionan, a los miembros de la organización, información acerca de cambios, acontecimientos y sucesos, los cuales puedan ayudar a comprender la vida en la universidad y, al mismo tiempo, estas acciones sirven de guía para que los miembros del centro local puedan dirigir estratégicamente sus propias actividades.

A través de los canales informales, la información en el centro local se disemina rápidamente, porque transportan con frecuencia mensajes que pueden calificarse de interesantes, actuales y sobresalientes. Si la comunicación resulta interesante a cualquier miembro del cuerpo académico del centro local, éste la repite a otros lo que forma una cadena. El rumor, está presente en el centro local y se desprende de las encuestas que más del 50% de los profesores, no se siente satisfechos con esta situación; ya que a través de este , la información es ambigua, arruina reputaciones y promueve informaciones que generalmente no resultan fielmente ciertas.

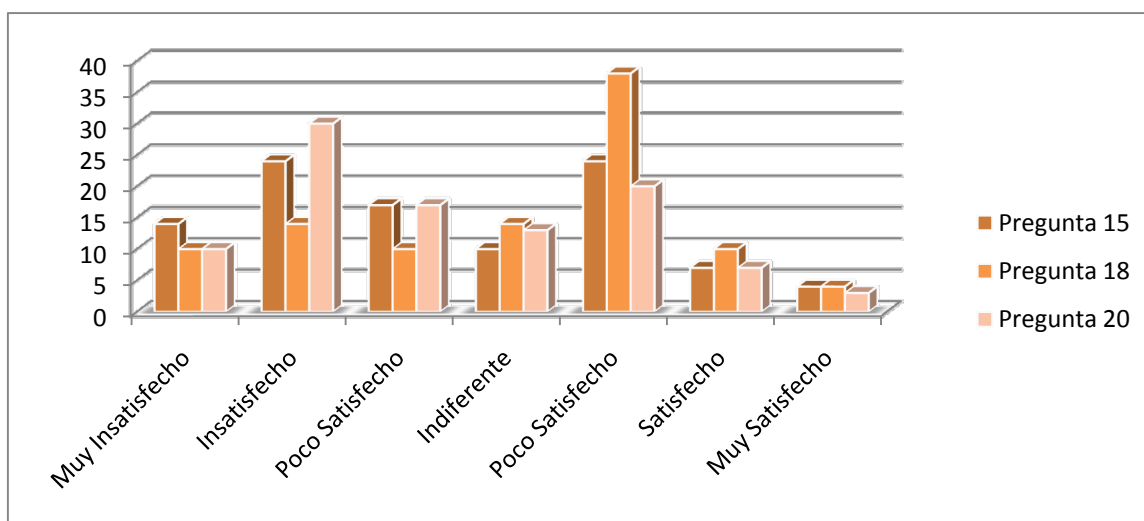
6.- Calidad de los medios, que se refiere al grado en el que las reuniones son bien organizadas y la calidad de las directivas escritas, en términos de claridad y brevedad, así como el grado en el que la cantidad de la información se acerca al ideal.

15: El grado en que recibo a tiempo la información necesaria para hacer mi trabajo: 24% se mostró Insatisfecho y 24% Poco Satisfecho, 17% Poco Insatisfecho.

18: El grado en que las actitudes hacia la comunicación en la institución son positivas: 38% Poco Satisfecho y 14% Indiferente.

20: El grado en que la cantidad de comunicación en la institución es suficiente: 30% Insatisfecho y 20% Poco Satisfecho, 17% Poco Insatisfecho.

GRÁFICO 35. CALIDAD DE LOS MEDIOS



Los profesores encuestados manifestaron que, la información que reciben para hacer su trabajo no es nada satisfactoria, lo cual incide directamente en la calidad del trabajo de estos. Por esta misma causa, se retrasan procesos que no solo afectan a los profesores, en su desempeño profesional, sino que también se reflejan en la mala calidad de servicio que prestan a unos de sus públicos más importantes: los estudiantes. También, se pudo determinar que, la cantidad de información que les llega al personal académico que labora en el centro local no es suficiente. Es llamativo el hecho de que, los docentes manifestaron sentirse poco satisfechos con el hecho de que no sienten que la institución tenga una actitud positiva hacia la comunicación. Igualmente, se pudo corroborar que en este sentido también existe un alto grado de indiferencia por parte de un grupo de profesores.

En este mismo orden de ideas, los docentes manifestaron muchas veces las comunicaciones llegan de manera extemporánea (información que coincide con lo manifestado en la entrevista realizada a los informantes clave). La mayoría afirmó a que esto se debe a la excesiva burocratización que existe en la institución. De igual modo, consideraron que los canales que son usados para la

distribución de las comunicaciones formales es muy lento. A través de la entrevista a los informantes clave (Coordinadora y Jefe de Unidad Académica), se pudo determinar que no son frecuentes las reuniones para abordar temas de interés para el personal académico (a excepción de que sea una problemática de interés para el profesorado, tales como asuntos gremiales). En otros casos, cuando se producen reuniones, éstas no son planificadas, no son organizadas. Se pudo conocer que no existe ningún plan ni procedimiento para efectuar las mismas.

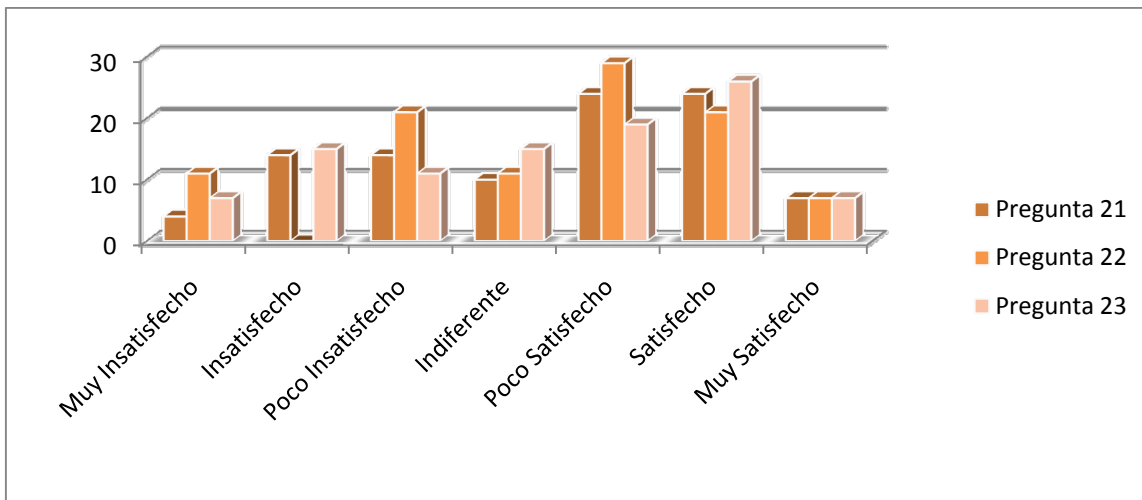
7.- Comunicación de los niveles gerenciales: que evalúa la comunicación de los niveles gerenciales con los demás miembros de la organización. Este factor incluye como actitud abierta hacia nuevas ideas, cuidado y voluntad para escuchar.

21: El grado en que la dirección escucha y recibe bien las sugerencias de los miembros de la institución: 24% se manifiesta como Poco Satisfecho y 24% se siente Satisfecho y 17% Poco Insatisfecho.

22: El grado en que la dirección y/o coordinación se comunica periódicamente con sus subalternos para mantenerles informados: 29% se siente Poco Satisfecho, 21% Satisfecho y 21% poco Insatisfecho.

23: El grado en que la comunicación de la dirección y/o coordinación con sus subalternos es confiable: 26% se siente Satisfecho, 19% Poco Satisfecho, 15% indiferente y 15% Insatisfecho.

GRÁFICO 36. COMUNICACIÓN DE LOS NIVELES GERENCIALES



Según, se desprende de las respuestas recogidas en el cuestionario, los profesores que forman parte del cuerpo académico del centro local, no están satisfechos con relación a como se dan las comunicaciones entre el personal docente y la gerencia del centro local. Consideran que la Coordinación, debería estar más abierta a escuchar y a recibir sugerencia por parte de los miembros de la institución. Cabe resaltar que si existe un grupo de profesores (21%) quienes se encuentran satisfechos con el grado en que la Coordinación se comunica con ellos para mantenerlos informados. Esta información, va en correspondencia a como los profesores (al menos el 26%) se considera la información como confiable.

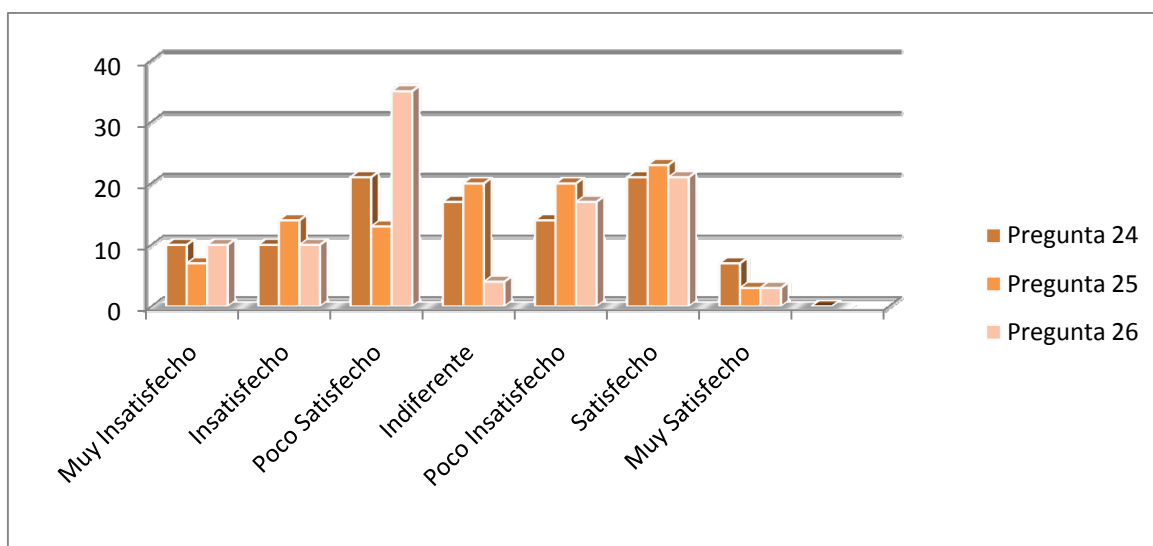
8.- Comunicación entre departamentos o áreas: que se refiere a la comunicación que debe existir y se necesita al interior de las organizaciones para garantizar la eficiencia de éstas. Incluye ítems acerca de la resolución de problemas, trabajo en equipo y los flujos de comunicación entre los jefes de área o departamento.

24: El grado en que los miembros de los departamentos y o/áreas se comunican para resolver problemas: 21% manifiesta sentirse Poco Satisfecho y 21% Poco Insatisfecho. Mientras que el 17% se siente Indiferente y el 14% Muy Insatisfechos.

25: El grado en que los coordinadores se comunican entre sí: 23% dijo sentirse Satisfecho, 20% poco Satisfecho y 20% dijo sentirse Indiferente.

26: El grado en que coinciden las prioridades de mi departamento y/o área con los de otros departamentos y/o áreas: 35% se manifestó como poco Insatisfecho y 21% Satisfecho

GRÁFICO 37. COMUNICACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS Y ÁREAS



Con relación a la dimensión Comunicación entre departamento y/o áreas, la mayoría de los docentes encuestados, manifestó niveles de insatisfacción en diferentes grados.

La mayoría de las respuestas tienen que ver con niveles de insatisfacción. Agrupando todas las respuestas, se obtiene como resultado que un alto número de profesores manifestó que las comunicaciones, en lo interno del centro local, además de ser escasas son poco eficientes.

5.4 DESCRIPCIÓN DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN

A continuación, se presentan los resultados de la verificación realizada en relación al estado de los medios de comunicación presentes en el centro local metropolitano. Es pertinente mencionar que, a los fines de verificar las herramientas de comunicación presentes en el centro local, se realizó una Lista de Verificación (ver anexo).

TABLA 3. LISTA DE VERIFICACIÓN

Herramienta de comunicación	Presencia	Ausencia	Observaciones
Tablones de anuncios o carteleras	x		
Buzón de Sugerencias		x	
Mensajes Electrónicos		x	
Señalizaciones		x	
Periódico o Revista Interna		x	
Notas y Flash informativos		x	
Audiovisuales		x	
Reuniones		x	
Seminarios de Estudio			
Videoconferencia		x	
Intranet		x	
Entrevistas Individuales		x	
Programa de Inducción		x	
Grandes celebraciones	x		
Visitas de empresas		x	

Fuente: Elaboración propia. (2011)

Seguidamente se detalla el estrado de cada de uno de los medios de comunicación interna, presentes en el centro local metropolitano:

1.- Intranet: El Centro Local Metropolitano, no posee Intranet. De manera que los empleados se comunican a través del MSN, de la página de Hotmail o Gmail. (Hasta hace un mes más o menos porque estas páginas al igual que Facebook y Twitter fueron bloqueadas desde el centro de Información de la universidad).

2.- Correos Electrónicos: Todos los profesores y empleados poseen correo electrónico; sin embargo, se hace muy cuesta arriba el uso del mismo en la universidad; ya que, en la mayoría de las áreas académicas, por ejemplo, no poseen computadoras. Por lo que se hace necesario que cada uno de los profesores traiga su propia herramienta de trabajo, o se dirijan a la sala de Alma Mater, en donde disponen de equipos, pero con la limitante que no todos están operativos y además esa sala es básicamente para ser usada por los estudiantes del centro. Aunado a esto, el servidor depende del CIUNA (Centro de Información de la Universidad Nacional Abierta) y la conexión es extremadamente lenta, sobre todo en momentos en que se realizan procesos administrativos tales como: inscripciones, pruebas de avances etc.

3.- Boletín informativo: Existe un Boletín llamado Código 1. Este fue relanzado en el año 2009 y el cual debería publicarse con una regularidad trimestral, sin embargo, por problemas de presupuesto se dejó de editar. Salió por última vez en Diciembre de 2009.

4.- Curso de inducción: Aunque existe (y según la normativa interna los profesores que ingresan deben hacerlo cuando ingresan) nunca se imparte al ingreso del personal, es extemporáneo .Se realiza a través de la red.

5.- Carteleras: Cada una de las áreas académicas posee carteleras pero aquí básicamente se coloca información para los estudiantes, como notas o fecha de entregas de trabajo. En el pasillo cercano a la coordinación existe una cartelera informativa, en donde se publica información de interés para el personal académico, pero ésta no es visualizada por los profesores; ya que, la información casi siempre está desactualizada y la cartelera está abarrotada de información. Tampoco se actualiza con regularidad.

6.- Memorándums: Cuando la coordinación quiere comunicar al personal algún punto de interés, se le entrega la comunicación directamente al personal y se le recoge la firma en una lista a fin de que quede constancia de haber recibido dicha información.

7.- Misivas Personalizadas: En muy pocas ocasiones la Coordinación, hace uso de cartas y misivas.

8.- Comunicación entre Áreas Académicas: La comunicación entre las diversas áreas académicas, se hace de tipo informal y de manera verbal.

9.-Comunicación Áreas Académicas a la coordinación: Ésta se hace a través de cartas o escritos que realiza cada una de las áreas, a fin de abordar un tópico específico que se quiera comunicar.

10.-Campañas Comunicacionales: no se realiza ningún tipo de campaña de este tipo.

11.-Página Web: El Centro Local Metropolitano, posee una página web. Ésta está constantemente desactualizada y la mayoría de los estudiantes desconoce su existencia.

12.-Blogs: Casi todas las áreas académicas de la universidad posee algún Blog que ha sido creado por profesores del área a fin de lograr tener un canal de comunicación con los alumnos. Por iniciativa de algunos alumnos, existen páginas web y otros blogs, en donde se maneja información referente a la universidad y al centro local, pero éstas no tienen carácter oficial. Sin embargo, cuando algún profesor quiere difundir una información habla directamente con los administradores de esta página Web para que cuelgue la información allí.

13.- Líneas telefónicas: Solo existen 2 líneas telefónicas, una en la Coordinación del centro y otra en el área de Administración. Ninguna de las otras oficinas, áreas o dependencias poseen línea telefónica.

14.-Reuniones de Trabajo: Cada dos meses, aproximadamente, se convoca a un Comité Técnico Asesor, en el cual participan todos los jefes de unidad y los responsables de las áreas Académicas. Estos son los responsables de hacer llegar la información emanada de allí al personal de cada una de las áreas. Esta convocatoria se hace vía memorándum. Cabe acotar que luego de estas reuniones, solo se levanta un acta que reposa en la Coordinación. No se elabora la minuta respectiva, no se conoce la agenda con anticipación.

15.- Reuniones de Equipo: Cada una de las áreas Académicas, cuando lo estima necesario, convoca de manera verbal a los miembros de cada una de las áreas para que participe en dicha reuniones de igual modo, lo hace el resto de las unidades.

16.-Comunicación entre empleados: Ésta se hace de manera informal de manera verbal y en los pasillos. Generalmente, la base de las comunicaciones, (que se relacionan con la universidad), son infundadas y producto de rumores.

17.- Eventos Comunicacionales: Son eventuales y escasos, solo se hacen cuando la Coordinación, quiere informar acerca de una situación puntual (generalmente asociado a una crisis)

Tal y como se pudo constatar, a través de la Lista de Verificación, en el Centro Local Metropolitano de la Universidad Nacional Abierta, no se cuenta con las herramientas de comunicación necesarias para fomentar y complementar la comunicación interna. Las carteleras son el principal medio para difundir información de interés para el cuerpo académico; sin embargo aunque existe una buena dotación de las mismas, no están ordenadas, ni tampoco se actualizan con regularidad.

Los docentes se ven en la necesidad de usar el correo electrónico personal, ya que , aunque la mayoría posee correo institucional, no lo usa, alegan que la plataforma es insuficiente y presenta problemas técnicos. Los docentes no cuentan con equipos de computación, es por ello que, la mayoría hace uso de sus equipos de computación personales y la mayoría no tiene acceso a internet a menos que sea a través de conexiones inalámbricas que ellos mismoS se proveen

(internet móvil). Por otra parte, se pudo conocer a través de la información acotada por los informantes clave, que no se realizan reuniones programadas, Estas solo ocurren a propósito de alguna crisis que se dé dentro del centro local.

Las celebraciones en el centro local, se dan dentro de cada una de las áreas (generalmente celebraciones de cumpleaños); pero, en raras ocasiones se congrega a todo el personal en este tipo de eventos. En cuanto a las actividades de inducción al personal que ingresa a la institución, se pudo constatar que efectivamente, el personal académico debe hacer este curso, pues este tiene carácter obligatorio, no obstante conoció de profesores que tienen hasta 4 años o más y no lo han realizado hasta el momento. Este curso es a distancia con un tutor virtual, sin embargo, en el centro local el profesor cuenta con un tutor que es un profesor de planta en el centro local. Tampoco, cuentan con intranet. Se conoció que en algún momento existió un boletín, llamado "Código Uno", en el cual se publicaban artículos de interés para todo el personal del centro local. No fue posible precisar desde cuando no se publica.

5.5 SÍNTESIS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A INFORMANTES CLAVE (SEGÚN GUIÓN DE ENTREVISTA)

5.5.1 Síntesis entrevista Coordinadora Académica Centro Local Metropolitano

Entrevistado: Profesora Mercedes Pérez Sucre.

Fecha de realización de la entrevista: 8 de Diciembre de 2.011.

Tiene 6 años laborando en la universidad, siempre se desempeñó como asesora en el área de Educación Integral (desde hace un año está al frente de la Coordinación del centro).

En materia de comunicación, manifestó, que en el centro local, la comunicación que predomina es la informal, dijo que esto “es cultural”. Dijo no conocer si en la universidad existe un departamento o una gerencia de comunicación. Aseguró que en el centro local tampoco existe nada conocido. Las comunicaciones oficiales llegan, al centro local vía valija, con mucho retraso. Cuando es preciso informar a algún profesor acerca de algo, se recurre a llamarlo a su teléfono celular o se envía un correo a su correo personal.

Los medios de comunicación presentes en el centro local son: carteleras, correo electrónico. En cuanto a las carteleras, éstas no se actualizan, solo las áreas se encargan de colocar información (mayormente de interés para los alumnos) la mayoría de las veces notas. En cuanto al correo electrónico, dijo, que la mayoría de los profesores usa el correo personal y no el institucional. Además para poder usar internet cada profesor debe llevar su computadora personal; ya que el centro está escasamente dotado en esta materia. Así mismo, se dificulta el conectarse en internet; porque la plataforma que se usa en el centro tiene poca capacidad y constantemente se “cae” la conexión.

Dijo no conocer que la universidad realice publicaciones de manera periódica, a excepción de una revista que edita la Dirección de Investigación y Postgrado (DIP) de la universidad. En referencia a las comunicaciones informales, la profesora sostuvo, que éstas se dan a través de “chismes y rumores”, los cuales en opinión de la entrevistada, no contribuyen en nada al sano desenvolvimiento de los procesos en el centro local.

Destacó el hecho de que en un tiempo (que no pudo precisar) existió un boletín o “*periodiquito*” que se editaba en el centro local. Sin embargo desapareció. Finalmente, la entrevistada, propuso, realizar reuniones cada cierto tiempo con los profesores, a fin de informar acerca de lo que acontece en el centro local y en la universidad en general.

5.5.2 Síntesis entrevista efectuada al Jefe de unidad Académica del Centro Local Metropolitano

Entrevistado: José Antonio Rausseo.

Fecha de realización de la entrevista: 10 de Diciembre de 2.011.

Se desempeña como asesor en el Centro Local, desde hace 13 años, en el área de Educación Integral (y desde hace 1 año se desempeña como Jefe de Unidad Académica). Sostuvo que las comunicaciones en el centro local no son *“nada fluidas”*. Existen *“parcelas, grupitos entre las personas que laboran en el centro”*. No posee conocimiento de que en la universidad haya una gerencia o un departamento que se encargue de las comunicaciones. Aseguró que, en el centro local, no hay ni ha habido un plan de comunicación.

Los medios de comunicación, mencionados por el entrevistado fueron: carteleras, correo electrónico y memorándum que provienen de la sede central. Consideró que las comunicaciones llegan de manera extemporáneas. En cuanto a las carteleras sostuvo, que éstas pertenecen a cada una de las áreas académicas, las cuales se encargan de colocar información (de interés para los alumnos). La cartelera de la coordinación ésta bajo de la responsabilidad de las secretarías, quienes *“deberían”* mantenerlas actualizadas.

En lo que se refiere a la intranet, dijo de manera categórica, que éste no existe en el centro local. Acotó además que para que los profesores hagan uso de internet éstos deben llevar sus quipos de computación personales y en muchas oportunidades no tienen acceso a la red, motivado a que la plataforma es insuficiente y la conexión es engorrosa.

Consideró además, que los profesores, no se sienten satisfechos con el nivel de comunicación que reciben y en su opinión, esto genera *“desmotivación en los profesores”* y *“retraso en los procesos de la universidad con lo cual se afecta*

principalmente a los alumnos". En lo que se refiere a la comunicación informal, el entrevistado sostuvo, que es realmente la comunicación predominante en el centro local, dice no estar de acuerdo; pero, reconoció que es parte de la "*cultura*" del centro local. Finalmente, considera importante que se realicen actividades que afiancen la cohesión entre los diferentes grupos que hacen vida en el centro local.

CAPITULO VI

6.1 CONCLUSIONES

Tomando en consideración la revisión teórica y el análisis realizado a los resultados que arrojó el instrumento aplicado a los docentes y la entrevista a informantes clave (Coordinadora y Jefe de Unidad Académica) del Centro Local Metropolitano de la Universidad Nacional Abierta, se pudo determinar lo siguiente:

- En el centro local no se dispone de un plan de comunicación interna. Tampoco se cuenta con un área que se ocupe de las comunicaciones en general.
- Dentro del centro local, no están establecidos objetivos en materia de comunicación. Esto se pudo observar de manera clara tanto en las entrevistas como en el resultado del cuestionario aplicado al personal académico del Centro Local.
- A los fines de establecer, el público objeto de la investigación se elaboró un Mapa de públicos, basado en los siguientes rasgos:

importante, conocido, poco importante, poco conocido. El resultando el público compuesto por los profesores, como el más pertinente para abordar el trabajo.

- Los profesores que laboran en el centro local, no reciben Feedback, por parte de la gerencia, acerca del desempeño de su trabajo ni acerca de la manera cómo van a ser evaluados. Esta situación trae como consecuencia que los docentes se sientan desmotivados en el trabajo.
- Asimismo, con base a los resultados arrojados por el instrumento aplicado, se desprende que los profesores no sienten satisfechos con la información que reciben referente a la institución: políticas institucionales, cambios, información acerca de sueldos y salarios, información financiera de la universidad etc.
- En cuanto a la actitud positiva hacia la comunicación por parte de la institución, los docentes no sienten satisfacción, con respecto a la actitud que tienen los niveles gerenciales de la universidad.
- También, se desprende de los resultados, que el personal académico no está satisfecho con la cantidad de información que reciben, a su parecer es insuficiente. En relación con la comunicación informal, manifiestan insatisfacción y acotan que este tipo de comunicación es el más común dentro del centro local.
- El personal académico del centro local, tampoco siente que las comunicaciones internas, son deficientes y poco eficaces. De igual manera manifestaron no sentir que desde la gerencia se dé suficiente información para que ellos puedan desarrollar sus trabajo.

- Según el resultado de las entrevistas realizadas a los informantes clave, las informaciones son extemporáneas. Es importante destacar que la información recabada en las entrevistas contrasta perfectamente con los resultados arrojados luego del análisis del instrumento aplicado.
- Con relación a la evaluación de los canales de comunicación existente en el centro local, se determino lo siguiente: En lo que se refiere a herramientas de comunicación, solo disponen de carteleras las cuales no se actualizan. No existe intranet. Tampoco un boletín electrónico o físico. Casi todos los profesores poseen correo institucional pero el mismo no es usado. Tampoco disponen de Buzón de Sugerencias.
- Las reuniones, no se planifican y solo se realizan a propósito de alguna crisis puntual dentro del Centro Local.
- En lo que se refiere a la comunicación que se da dentro y entre las diferentes áreas o departamentos ésta, según los resultados obtenidos, no es ni suficiente, ni planificada.
- En cuanto al programa de inducción, se pudo conocer, que aunque es de carácter obligatorio, no existe una regularidad en el tiempo para efectuarlo.
- En el apartado dedicado a las recomendaciones se procede a formular recomendaciones a los fines de formular lineamientos generales para mejorar la comunicación interna en el Centro Local Metropolitano de la Universidad Nacional Abierta.

6.2 RECOMENDACIONES

Una vez concluida la Auditoría de Medios de Comunicación Interna en el Centro Local Metropolitano de la Universidad Nacional Abierta, se procede a proponer las siguientes recomendaciones:

1. Dada la importancia de las comunicaciones interna en el ámbito organizacional, se debe contar con una unidad o área que se encargue de gerenciar la comunicación dentro del Centro Local Metropolitano. Si se toma en cuenta que dentro de la estructura de la Universidad Nacional Abierta, este centro local es el que cuenta con la mayor cantidad de alumnos y de personal académico, sería pertinente la creación de esta unidad. Esta unidad deberá ser liderada por un profesional que esté formado en el área de Comunicación Organizacional ya que esto será garantía de alinear las estrategias que se implementen con los objetivos estratégicos de la universidad.
2. Diseñar un Plan de Comunicación Interna a los fines de implementar acciones que están alineados con la misión, la visión, los valores y los objetivos que tienen la Universidad Nacional Abierta.
3. Recordar que el capital humano de la universidad es el principal recurso con que se cuenta la institución y que en la medida que éstos se sientan satisfechos en materia de comunicación, en esa

misma medida los profesores se sentirán más cohesionados con la organización.

4. Hacer uso de las diferentes herramientas de comunicación presentes en el centro local, tomando las medidas necesarias para perfeccionar dichos medios.

5. Hacer uso del feedback como herramienta fundamental de comunicación para así mantener al personal académico informado a fin de que éste pueda tomar las acciones pertinentes a fin de optimizar su labor dentro del Centro Local.

6. Asegurarse de que el personal académico, se sienta involucrado y tomado en cuenta. Para esto, se sugiere implementar acciones encaminadas a lograr el acercamiento entre la gerencia del centro local y los miembros del cuerpo académico, que labora el centro local. Estas acciones deberán centrarse básicamente en el hecho de proveer de información oportuna y suficiente a fin de disminuir la proliferación de rumores y chismes, los cuales generan incertidumbre y enrarecen el clima comunicacional en el centro local.

7. Sensibilizar a las autoridades en materia de comunicación a fin de lograr que estos desarrollen actitudes positivas hacia la comunicación.

8. Realizar actividades de seguimiento y control a los fines de monitorear las acciones que se pudieran implementar en materia de comunicación interna, en el Centro Local Metropolitano

REFERENCIAS

Bibliográficas

Arias, F. (1997). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Caracas: Espíteme.

Baíz, A y García, E. (2006). Relación entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral. Caso: Luvebras. Tesis de grado para optar al título de licenciado en relaciones Industriales no publicada. Universidad Católica Andrés Bello.

Bartoli, A. (1992). Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada. España: Paidós.

Drucker, P. (1985). Fundamentos de Mercadotecnia. Prentice Hall: México.

Fernández, C. (2008). La comunicación en las organizaciones. Editorial Trillas: México.

González, M. (s/f). ¿En qué consiste la Auditoría de Comunicación?. .Abccomunicaciones (Revista en línea). Consultado el 07 de Diciembre de 2011 en: www.abccomunicaciones.net

Hernández, Fernández y Baptista. (2003). Metodología de la Investigación. (4ta edición). México: Mac Graw Hill.

Libaert, T. (2010). El plan de Comunicación Organizacional. México: Limusa

Marín, L. (1997). La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Barcelona: Bosch casa Editorial, s.a.

Méndez, A. (2002). Metodología, diseño y desarrollo de investigación. Colombia: Mc Graw Hill.

Kerlinger, F y Lee H. (1997). Investigación del Comportamiento Métodos de Investigación de Ciencias Sociales. (3era edición). México: McGraw Hill.

Pizzolante, I. (2006). El poder de la comunicación estratégica. Editorial CEC: Caracas.

Sabino, C. (1992). Metodología de la Investigación. Buenos Aires, Argentina: El Cid.

Saló, N. (1997). La Auditoria de Comunicación I. Revista Capital Humano. Nro 105. P.3.

Sánchez, J. (2006). Fundamentos de Trabajo en equipo para Equipos de Trabajo. Madrid: Mac Graw Hill.

Electrónicas

Universidad de Alcalá. (2011). (página web en línea). Disponible en: https://portal.uah.es/portal/page/portal/servicio_comunicacion/comunicacion/plan/1.pdf

Universidad Castilla La-Mancha.(2011). Disponible en: <http://www.ucm.es/?a=invest&d=men00004>

Universidad Complutense de Madrid. (2011). Disponible en: <http://www.ucm.es/?a=invest&d=men00004>

Universidad de Málaga. (2011). (Página web en línea). Disponible en: <http://www.uma.es/>

Universidad de Puebla. (2011). (Página web en línea). Disponible en: <http://www.ugr.es>

Universidad Técnica Federico Santamaría. (Página en línea). Disponible en: <http://www.periodismoupla.cl/org/utfsm.pdf>

Valle, M. (2003). La Comunicación Organizacional de cara al siglo XXI. Revista razón y palabra. Número 32. <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html>. Consultado el 21 de octubre 2010.

Varona, F. (1994). *Las Auditorias de la Comunicación organizacional desde una perspectiva Académica Estadounidense*. *Dia .Logos de la Comunicación Revista en línea*, 39 (1). Consultado el 01 de Diciembre de 2011 en: http://www.uca.edu.sv/deptos/letras/sitio_pers/j_benitez/document/lectura4.pdf

Zempoaltécatl, M. (2004). Comunicación organizacional y satisfacción laboral en docentes de instituciones de educación de nivel superior. (Tesis en línea). Universidad de las Américas Puebla. México. Consultada el 30 de Noviembre de 2011 en: <http://www.udlap.mx/>

ANEXOS

Guión de Entrevista.

Para ser aplicada a informantes clave:

Coordinadora y Jefe de Unidad Académica del Centro Local Metropolitano

Nombres y Apellidos: _____

Cargo que Ocupa: _____

Tiempo en la institución: _____

- 1.- ¿Cuál es su cargo en la universidad?
- 2.- ¿Cuántos años tiene en la universidad?
- 3.- ¿Cuántos años en el Centro Local Metropolitano?
- 4.- Podría explicar: ¿Cómo es la comunicación dentro del Centro Local?
- 5.- La universidad cuenta con un Departamento de Comunicación?
- 6.- Sabes usted si la universidad tiene un Plan de Comunicación?
- 7.- ¿Existe un Plan de Comunicación en el Centro Local?
- 8.- ¿Qué herramientas de comunicación utilizan dentro del Centro Local?
- 9.- ¿Cuál es su opinión acerca de las herramientas de comunicación que utilizan en el Centro Local?
- 10.- ¿Considera usted que las comunicaciones dentro del Centro Local, se dan a tiempo?
- 11.- ¿Usan en la intranet para comunicarse en el Centro Local?
- 12.- ¿Con que frecuencia se actualizan las carteleras en el Centro Local?

13.- ¿Sabes usted si los profesores usan el correo institucional?

14.- ¿Cuándo llega información de interés para los profesores de qué manera se les comunica?

15.- Considera usted, que las informaciones emanadas por el Nivel Central de la universidad, llegan oportunamente al Centro Local?

16.- ¿Sabe usted si la universidad dispone de publicaciones periódicas?

17.- Dentro del centro Local: ¿Funciona la comunicación informal (a través de rumores)?

18.- ¿Cómo se realiza la comunicación entre las distintas áreas y/o departamentos?

19.-En el Centro Local: ¿Existe alguna revista, boletín o publicación periódica?

20.- Considera usted, que en materia de comunicación, los profesores del Centro Local esta satisfechos de la manera como hasta ahora se da la comunicación interna en el Centro Local?

Síntesis de las entrevistas realizadas a informantes claves.

(Según Guión de Entrevista)

Entrevistado: Mercedes Pérez Sucre.

Cargo: Coordinadora del Centro Local Metropolitano.

Fecha de realización de la entrevista: 8 de Diciembre de 2.011.

Buenas Tardes, antes de iniciar la entrevista le damos las gracias por aceptarla. De igual manera, le informamos que la misión es de carácter netamente académico, ya que su contenido será insumo para el desarrollo de la presente tesis de grado.

Pregunta 1: ¿Cuál es su cargo en la universidad?

Es la actualidad, me desempeño como Coordinadora del centro Local Metropolitano.

Pregunta 2: ¿Cuántos años tiene en la universidad?

Tengo 6 años en la universidad.

Pregunta 3: ¿Cuántos años en el Centro Local Metropolitano?

Desde que ingrese a trabajar en esta universidad he laborado en este centro local. Antes de ser Coordinadora, me desempeñaba como asesora en el área de Educación, específicamente en he asesorada materias correspondientes componente docente.

Pregunta 4: Podría explicar: ¿Cómo es la comunicación dentro del Centro Local?

Dentro del Centro Local Metropolitano, yo diría, que existen diferentes tipos de comunicaciones: las comunicaciones oficiales y las comunicaciones de los

pasillos (rumores y chismes). Siempre se ha manejado así, creo que es cultural... primero nos enteramos por los pasillos y luego nos enteramos de manera oficial.

Pregunta 5: ¿La universidad cuenta con un Departamento de Comunicación?

No tengo conocimiento si existe un departamento o área de comunicación. Si existe, no estoy enterada.

Pregunta 6: ¿Sabes usted si la universidad tiene un Plan de Comunicación?

No lo sé. La verdad no tengo información oficial acerca de cómo se maneja la comunicación en la universidad.

Pregunta 7: ¿Existe un Plan de Comunicación en el Centro Local?

No existe ninguno. Bueno al menos cuando asumí el cargo no me dieron información acerca de ese tema.

Pregunta 8: ¿Qué herramientas de comunicación utilizan dentro del Centro Local?

Para comunicar aquí las informaciones, en primer lugar, lo hacemos de manera verbal. Se usa también el correo electrónico personal de los profesores. Si la información es para todo el personal, entonces se publica en la cartelera que está cercana al sitio en donde está la carpeta en donde los profesores, empleados y obreros firman la entrada y la salida del centro. La plataforma en donde funciona el correo de la universidad, siempre tiene problemas y es por esta razón que es más confiable enviarles la información a los profesores a sus correos privados (gmail, yahoo, hot mail etc)

Pregunta 9: ¿Cuál es su opinión acerca de las herramientas de comunicación que utilizan en el Centro Local?

Considero que las herramientas en materia de comunicación son insuficientes. Por ejemplo aquí en el centro, los profesores tienen acceso a internet, solo en la sala de computación. Esta sala, no es para uso exclusivo de los

profesores, también es usada por otro personal de la institución pero básicamente es para uso de los alumnos. En lo que respecta a las áreas existe conexión a internet pero son pocos los departamentos que tienen equipos en sus espacios. Las carteleras son nuestra otra herramienta, pero la verdad estás casi nunca se actualizan, cuando se han actualizado es porque algunas de las áreas (Orientación o Educación principalmente) realizan jornadas para este fin.

Pregunta 10: ¿Considera usted que las comunicaciones dentro del Centro Local, se dan a tiempo?

Si, definitivamente. De parte de la Coordinación del centro, nos ocupamos de informar lo antes posible, pero hay que reconocer que en muchas ocasiones las informaciones llegan fuera de tiempo..

Pregunta 11: ¿Usan en la intranet para comunicarse en el Centro Local?

En el Centro Local Metropolitano, no se usa intranet, no existe. Básicamente porque no hay equipos de computación para hacerlo. La mayoría del personal académico para poder contar con internet, se ven obligados a traer sus equipos personales de computación.

Pregunta 12: ¿Con que frecuencia se actualizan las carteleras en el Centro Local?

No hay establecida ninguna frecuencia para tal fin. La única cartelera que siempre tiene información de interés para el personal, es la que mencione anteriormente (la que está cercana a donde se encuentra la carpeta de control de llegada y salida del centro). La secretaria de la Coordinación se encarga de colocar las copias de los memorándum o algún afiche o algún tríptico que sea de interés para todo el personal. El resto de las carteleras sirve, casi exclusivamente para colocar notas y otras informaciones de interés para los alumnos. es importante acotar, que en todas las áreas de la universidad existen carteleras, pero la verdad, aquí todo el mundo está ocupado y nadie tiene tiempo para arreglarlas ni actualizarlas. La cartelera en donde se publica información gremial

para los profesores, generalmente esta actualizada ya que las 2 profesoras que están en la asociación de profesores, se encargan de mantenerla al día.

Pregunta 13: ¿Sabes usted si los profesores usan el correo institucional?

Sí, estoy en conocimiento y en este momento casi todos posee correo institucional. Pero lo usan, me atrevería a decir, que para hacer las consultas de los recibos de pago. Anteriormente, estos recibos los enviaban impresos y ahora (dada la crisis y por la parte de la conservación) hay que consultar en la página de la universidad pero solo se tienen acceso a través del correo institucional.

Pregunta 14: ¿Cuándo llega información de interés para los profesores de qué manera se les comunica?

Cuando nos enteramos de alguna información de interés para algún profesor, buscamos la manera de comunicarnos con este, ya sea vía correo electrónico, teléfono celular o por mensajería de texto. Si la comunicación es oficial, una vez que le avisamos por cualquiera de los medios que antes mencione, le entregamos copia de la comunicación.

Pregunta 15: Considera usted, que las informaciones emanadas por el Nivel Central de la universidad, llegan oportunamente al Centro Local?

No. Las comunicaciones siempre llegan extemporáneas. Ya que llegan vía valija y el proceso para realizar la distribución de esta es muy engorroso. En muchas ocasiones, nos vemos en la necesidad de trasladarnos al Nivel Central en nuestros propios vehículos para buscar la correspondencia.

Pregunta 16: ¿Sabe usted si la universidad dispone de publicaciones periódicas?

Solo la Dirección de investigación de Investigación y Postgrado (D.I.P), posee una revista que envían a los profesores a los centro locales. Del resto no tengo información.

Pregunta 17: Dentro del centro Local: ¿Funciona la comunicación informal (a través de rumores)?

Dentro de todos los espacio del Centro Local Metropolitano existen rumores y chismes. Dentro de esta universidad, eso es parte de la cultura. Igual funciona en el Nivel Central. Aquí la gente se entera primero en la cantina, en el pasillo y últimamente por las redes sociales (Facebook, Twitter etc) que por la vía oficial.

Pregunta 18: ¿Cómo se realiza la comunicación entre las distintas áreas y/o departamentos?

En cada una de las áreas, la comunicación se hace a través de reuniones. Esto sucede cuando existe un problema puntual que resolver o alguna decisión que se quiera tomar. Sin embargo no existe ninguna periodicidad para efectuar estas reuniones. Entre las áreas, la comunicación siempre es de carácter informal., no importa el trema que se vaya a abordar.

Pregunta 19: En el Centro Local: ¿Existe alguna revista, boletín o publicación periódica?

En estos momentos no hay ninguna publicación periódica. Existió un “Periodiquito”, pero no se publicaba con frecuencia y desde el año 2009, no se ha editado más.

Pregunta 20: Considera usted, que en materia de comunicación, los profesores del Centro Local esta satisfechos de la manera como hasta ahora se da la comunicación interna en el Centro Local?

Considero que los profesores del centro local, no están satisfechos con la manera en que se da la comunicación dentro del centro. En este sentido, debería implementar acciones para lograr que por ejemplo, los profesores hagan uso del correo institucional (claro para esto habría que tomar medidas, como por ejemplo, aumentar el ancho de banda de internet). También se deberían realizar reuniones periódicas en todas las áreas y entre áreas, así como también reuniones con la Coordinación Académica, para que los profesores puedan expresarse y evitar chismes y rumores.

Síntesis de las entrevistas realizadas a informantes claves.

(Según Guión de Entrevista)

Entrevistado: José Antonio Rausseo.

Cargo: Jefe de la Unidad Académica del Centro Local Metropolitano.

Fecha de realización de la entrevista: 10 de Diciembre de 2.011.

Buenas Tardes, antes de iniciar la entrevista le damos las gracias por aceptarla. De igual manera, le informamos que la misión es de carácter netamente académico, ya que su contenido será insumo para el desarrollo de la presente tesis de grado.

Pregunta 1: ¿Cuál es su cargo en la universidad?

Desde hace 10 meses me desempeño como Coordinador Académico del centro local.

Pregunta 2: ¿Cuántos años tiene en la universidad?

Tengo 13 años dentro de la universidad.

Pregunta 3. ¿Cuántos años en el Centro Local Metropolitano?

Tengo 13 años dentro en el centro local. Desde que ingrese he trabajado en este centro.

Pregunta 4.: Podría explicar: ¿Cómo es la comunicación dentro del Centro Local?

Dentro de este centro local, la comunicación no es nada fluida. Aquí hay “parcelas” por gremios, te explico: Los académicos tienen su parcela, los

administrativos tienen su parcela y los obreros se agrupan entre ellos. No hay una verdadera integración.

Pregunta 5: ¿La universidad cuenta con un Departamento de Comunicación?

La verdad no tengo idea se. Me imagino que debe existir ya que somos una universidad que tiene presencia en todo el país.

Pregunta 6: Sabes usted si la universidad tiene un Plan de Comunicación?

De manera formal, nunca he sido notificado que exista un Plan de Comunicación en la universidad.

Pregunta 7: ¿Existe un Plan de Comunicación en el Centro Local?

No. En el Centro Local Metropolitano, nunca se ha hablado de un Plan de Comunicación.

Pregunta 8: ¿Qué herramientas de comunicación utilizan dentro del Centro Local?

El teléfono, bueno cada profesor usa su teléfono celular. En el centro local antes había una central telefónica que funcionaba y hasta había extensiones en las áreas pero ahora solo quedan 2 líneas: la de la Coordinación y la de Administración. También hay internet en la sala de Alma Mater, aunque esta sala es casi exclusivamente para el uso de los alumnos.

Pregunta 9: ¿Cuál es su opinión acerca de las herramientas de comunicación que utilizan en el Centro Local?

A mí me parece que las herramientas que tenemos aquí en el centro local, la verdad no son suficientes además las que hay son poco eficientes. Por ejemplo si hablamos de computación, hay que aclarar que en la sala de Alma Mater, inicialmente, había 24 computadoras operativas. En la actualidad solo quedan 12 ya que el resto se han dañado. Las que quedan deben compartirlas los alumnos y todos los profesores.

Pregunta 10: ¿Considera usted que las comunicaciones dentro del Centro Local, se dan a tiempo?

En mi opinión, las comunicaciones no se dan a tiempo, pero esto se debe a que dependemos del Nivel Central y ellos envían tarde las comunicaciones. En parte esto se debe, a que, estas comunicaciones vienen vía valija y constantemente hay problemas para traerla y enviarla al centro local. Esto no solo afecta a los profesores y al resto del personal, sino que los alumnos también se ven afectados ya que en ocasiones están a la espera de corrección de trabajo o del envío de notas.

Pregunta 11: ¿Usan en la intranet para comunicarse en el Centro Local?

No, porque no existe en el centro local.

Pregunta 12: ¿Con que frecuencia se actualizan las carteleras en el Centro Local?

Las carteleras, no se actualizan. Solo se hacen cuando los Orientadores o las profesoras del área de Educación se ocupan, del resto, no existen ningún plan establecido para hacerlo.

Pregunta 13: ¿Sabes usted si los profesores usan el correo institucional?

La mayoría, no lo usa. Siempre se quejan de que la plataforma se cae y por lo tanto la conexión deja mucho que desear.

Pregunta 14: ¿Cuándo llega información de interés para los profesores de qué manera se les comunica?

Cuando la información llega al centro local o cuando la Coordinadora o yo nos enteramos de cualquier información de interés para algún profesor, tratamos de comunicarnos por cualquier vía: teléfono celular, correo electrónico o por mensajería de texto. Si no podemos hacerlo, se hace en el centro local de manera verbal.

Pregunta 15: Considera usted, que las informaciones emanadas por el Nivel Central de la universidad, llegan oportunamente al Centro Local?

Siempre llegan tarde, de manera extemporánea. Nos enteramos luego que pasan las cosas. En ocasiones llegan invitaciones a actos o eventos y las personas no asisten, simplemente porque no se enteran, al menos por la vía oficial no.

Pregunta 16: ¿Sabe usted si la universidad dispone de publicaciones periódicas?

Hasta donde sé, solo la Dirección de Investigación y Postgrado (D.I.P), tiene una revista, pero no sé con qué frecuencia la publican. Creo, que esta revista la envían a los centros locales.

Pregunta 17: Dentro del centro Local: ¿Funciona la comunicación informal (a través de rumores)?

Si existen chismes y rumores. Esta manera de comunicarse, es muy propio de la Universidad Nacional Abierta. Se da en todos los niveles, es decir, entre académicos, administrativos y obreros. En lo personal no me parece algo que este bien porque somos personas adultas y deberíamos comunicarnos de otra manera.

Pregunta 18: ¿Cómo se realiza la comunicación entre las distintas áreas y/o departamentos?

En las distintas áreas académicas, la comunicación se hace a través de reuniones, pero no tengo conocimiento de que estas se hagan con regularidad.

Pregunta 19: En el Centro Local: ¿Existe alguna revista, boletín o publicación periódica?

En los actuales momentos no existe ninguna publicación. Hace algún tiempo existió un boletín informativo (exclusivo de nuestro centro). En este se publicaba información de interés, no solo para los profesores, sino para todo el personal. Además, allí escribían los profesores y algunos miembros de la parte administrativa, publicaban artículos que diferente índole, incluyendo se abordaban

hechos que ocurrían dentro del centro local como: cumpleaños, celebraciones, curiosidades etc.

Pregunta 20: Considera usted, que en materia de comunicación, los profesores del Centro Local esta satisfechos de la manera como hasta ahora se da la comunicación interna en el centro local?

Considero que el personal académico, no está de acuerdo de la manera como se dan las comunicaciones dentro del centro local. Reitero, lo que dije anteriormente, aquí hay “parcelas”. Me parece que una manera apropiada para romper en primer lugar con este “parcelamiento”, sería el propiciar encuentros: reuniones, celebraciones etc. Esto con la finalidad de lograr que las personas integren, se acerquen y compartan sus inquietudes. También creo que sería de gran utilidad el hecho de que se pudiera activar el boletín, el problema es que los académicos, tienen poco tiempo dado la cantidad de trabajo que tienen en sus respectivas áreas.

Cuestionario

Seguidamente se le presentan algunas preguntas, con la finalidad de conocer su opinión sobre la comunicación en su sitio de trabajo. Se agradece que responda con la mayor claridad y sinceridad posible.

La información que aquí se recoja, me permitirá conocer aspectos acerca de la comunicación en la institución. Todas las respuestas son de **carácter confidencial**. No hay respuestas ni buenas ni malas. Ni correctas ni incorrectas. No es necesario que coloque su nombre. Lea las instrucciones cuidadosamente antes de comenzar a responder.

Instrucciones:

- 1) Lea cuidadosamente cada una de las preguntas.
- 2) Si tienes alguna duda consulte con la investigadora.
- 3) Se agradece la mayor sinceridad al responder.

Muchas gracias por su colaboración...

La Investigadora.

A. Responda a las siguientes preguntas, por favor: (Marque su respuesta con una X en el espacio correspondiente)

a) ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Institución?

Menos de 1 año _____

1 - 3 años _____

4 - 6 años _____

Más de 6 años _____

b) ¿Qué puesto ocupa? :

Jefe/a o responsable _____

Empleado/a _____

c) ¿En qué departamento o área trabaja?: _____

B. Responda a las siguientes preguntas por favor: (Marque su respuesta con una X en el espacio correspondiente)

1. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en relación con su trabajo? (seleccione solamente una respuesta)

_____ 1. Muy insatisfecho _____ 5. Más o menos satisfecho

_____ 2. Insatisfecho _____ 6. Satisfecho

_____ 3. Más o menos insatisfecho _____ 7. Muy satisfecho

_____ 4. Indiferente

2. En los últimos 6 meses, ¿qué ha sucedido con su nivel de satisfacción en el trabajo? (seleccione solamente una respuesta)

_____ 1. Ha aumentado

_____ 2. Permanece igual

_____ 3. Ha disminuido

C. A continuación aparecen varios tipos de información que normalmente se relacionan con el trabajo de una persona. Por favor, indique cuál es su nivel de satisfacción en relación con la cantidad y/o calidad de cada tipo de información. (Marque con un círculo el número que corresponda mejor a su respuesta).

Escala:

1=Muy Insatisfecho, 2=Insatisfecho, 3=Poco Insatisfecho,

4=Indiferente, 5=Poco Satisfecho, 6=Satisfecho, 7=Muy Satisfecho.

3. Información sobre el progreso que estoy realizando en mi trabajo.

1 2 3 4 5 6 7

4. Información sobre las políticas y objetivos de la institución.

1 2 3 4 5 6 7

5. Información sobre cómo me ven en esta institución.

1 2 3 4 5 6 7

6. Reconocimiento a mis esfuerzos.

1 2 3 4 5 6 7

7. Información sobre las exigencias de mi trabajo. 1 2 3 4 5 6 7
8. Información sobre los cambios en la institución. 1 2 3 4 5 6 7
9. Información sobre cómo se están resolviendo los problemas relacionados con mi trabajo. 1 2 3 4 5 6 7
10. Información sobre prestaciones y salarios. 1 2 3 4 5 6 7
11. Información sobre la situación financiera de la institución. 1 2 3 4 5 6 7

D. Por favor indique cuán satisfecho/a está con lo siguiente:

12. El grado en que la comunicación en la institución motiva, estimula y entusiasma para lograr sus objetivos. 1 2 3 4 5 6 7
13. El grado de habilidad que tiene la gente de nuestra institución para comunicarse. 1 2 3 4 5 6 7
14. El grado en que recibo a tiempo la información necesaria para hacer mi trabajo. 1 2 3 4 5 6 7
15. El grado en que las publicaciones de la empresa son interesantes y útiles. 1 2 3 4 5 6 7
16. El grado en que la comunicación informal es eficiente. (a través de rumores). 1 2 3 4 5 6 7
17. El grado en que la comunicación con otros empleados es libre y exacta. 1 2 3 4 5 6 7
18. El grado en que las actitudes hacia la comunicación en la institución son positivas. 1 2 3 4 5 6 7

19. El grado en que la comunicación informal es activa y exacta. 1 2 3 4 5 6 7

20. El grado en que la cantidad de comunicación en la institución es suficiente. 1 2 3 4 5 6 7

E. Por favor indique cuán satisfecho/a está con: (Marque con un círculo el número que corresponda mejor a su respuesta).

21. El grado en que la dirección escucha y recibe bien las sugerencias de los miembros de la institución. 1 2 3 4 5 6 7

22. El grado en que la dirección y/o coordinador se comunica periódicamente con sus subalternos para mantenerles informados. 1 2 3 4 5 6 7

23. El grado en que la comunicación de la dirección y/o coordinación con sus subalternos es confiable. 1 2 3 4 5 6 7

24. El grado en que los miembros de los departamentos y o/áreas se comunican para resolver problemas. 1 2 3 4 5 6 7

25. El grado en que los coordinadores se comunican entre sí. 1 2 3 4 5 6 7

26. El grado en que coinciden las prioridades de mi departamento y/o Área con las de otros departamentos y/o áreas. 1 2 3 4 5 6 7

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!

CUESTIONARIO DE AUDITORIA DE COMUNICACIÓN (CAC)

DIMENSIONES O ÁREAS FOCALES

Dr. Federico Varona: Copyright, 1990

Nota: La numeración de cada uno de los corresponde a la versión en español del Cuestionario que use para mi disertación.

1. Perspectiva organizacional, se refiere a la información acerca de la organización como un todo. Esta información incluye asuntos que tienen que ver con cambios en la organización, información sobre la situación financiera de la organización e información sobre las políticas y metas de dicha organización.

Ítems: 4, 8,11

2. Retroalimentación personal evaluativa, que tiene que ver con la necesidad de los trabajadores de saber cómo van a ser evaluados.

Ítems: 5, 6 ,7

3. Integración organizacional, que gira en torno a las categorías bajo las cuales los individuos reciben la información de su entorno inmediato. Los ítems incluyen el grado de satisfacción que experimentan los empleados acerca de la información de los planes de cada una de sus áreas, los requerimientos de sus puestos de trabajo y alguna otra información personal.

Ítems: 3, 7, 10

- 4. Clima comunicacional**, que se refiere a la comunicación en general al interior de la organización. Esta dimensión incluye entre otros la manera como la comunicación, dentro de una organización, motiva y estimula a los trabajadores para alcanzar las metas organizacionales.

Ítems: 12, 13, 14

- 5. Comunicación horizontal**, referida al grado de exactitud y fluidez de la información horizontal e informal. Este factor también incluye la satisfacción con la actividad de los rumores.

Ítems: 16, 17 ,19

- 6. Calidad de los medios**, que se refiere al grado en el que las reuniones son bien organizadas y la calidad de las directivas escritas, en términos de claridad y brevedad, así como el grado en el que la cantidad de la información se acerca al ideal.

Ítems: 15, 18, 20

- 7. Comunicación de los niveles gerenciales**, que evalúa la comunicación de los niveles gerenciales con los demás miembros de la organización. Este factor incluye como actitud abierta hacia nuevas ideas, cuidado y voluntad para escuchar.

Ítems: 21, 22, 23

- 8. Comunicación entre departamentos o áreas**, que se refiere a la comunicación que debe existir y se necesita al interior de las organizaciones para garantizar la eficiencia de éstas. Incluye ítems acerca de la resolución de problemas, trabajo en equipo y los flujos de comunicación entre los jefes de área o departamento.

Ítems: 24, 25, 26

**LISTA DE VERIFICACIÓN DE PLATAFORMAS DE COMUNICACIÓN
INTERNAS**

Universidad Nacional Abierta. Centro Local Metropolitano.

<u>Herramienta de comunicación</u>	<u>Presencia</u>	<u>Ausencia</u>	<u>Observaciones</u>
Tablones de anuncios o carteleras			
Buzón de Sugerencias			
Mensajes Electrónicos			
Señalizaciones			
Periódico o Revista Interna			
Notas y Flash informativos			
Audiovisuales			
Reuniones			
Seminarios de Estudio			
Videoconferencia			
Intranet			
Entrevistas Individuales			
Programa de Inducción			
Grandes celebraciones			
Visitas de empresas			

ORGANIGRAMA

CENTRO LOCAL METROPOLITANO

Universidad Nacional Abierta

