



**Universidad  
Monteávila**

RIF: J-30647247-9

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN  
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

**PROPUESTA DE POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN INTERNA  
DIRIGIDAS A LOS ESTUDIANTES DE PREGRADO.  
CASO: UNIVERSIDAD MONTEÁVILA**

Proyecto Final de Carrera como requisito parcial para optar al Título de  
Licenciado en Comunicación Social

Caracas, marzo de 2020

**Autor**

Victoria Cova

**Tutor**

Mg. Tulia Monsalve

## Índice

Resumen.....	4
Agradecimientos.....	5
Presentación del proyecto.....	6
Introducción.....	6
Justificación.....	7
Objetivos.....	11
Marco teórico.....	12
Sistema estratégico de comunicaciones.....	12
Comunicación corporativa .....	13
Diagnóstico de las comunicaciones .....	14
Comunicaciones internas.....	15
Mensaje.....	15
Frecuencia.....	16
Tono.....	16
Canales.....	17
Feedback.....	17
Vocería interna.....	18
Público clave.....	18
Identidad corporativa.....	20
Reputación.....	21
Cultura corporativa.....	22
Estrategias de comunicación.....	22
Políticas de comunicación.....	23
Marco metodológico.....	24
Análisis.....	34
Entrevistas.....	34
Encuestas.....	41
Propuesta.....	56

Modalidad.....	56
Marco contextual.....	56
Historia.....	56
Misión, visión y valores.....	57
Organigrama.....	58
Alcance y personal.....	58
Análisis FODA.....	59
Mapa de públicos interno.....	60
Descripción de la necesidad.....	61
Resultados: Políticas de Comunicación Interna para la Universidad Monteávila dirigida a estudiantes de pregrado.....	62
Conclusión.....	77
Recomendaciones.....	79
Anexos.....	84
Referencias.....	92

## I

### Resumen

A continuación, se presenta un diagnóstico sobre las comunicaciones en la Universidad Monteávila, realizado para desarrollar una propuesta de Políticas de Comunicación Interna dirigidas específicamente a los estudiantes de pregrado. Por medios de entrevistas y encuestas se determina la visión general sobre las comunicaciones en la institución y a través de esos datos recolectados se proponen las políticas de comunicación interna dirigida a estudiantes de pregrado, que forman parte de una serie de documentos estratégicos que son clave para las organizaciones.

**PALABRAS CLAVES:** identidad corporativa, cultura corporativa, comunicación corporativa, políticas de comunicación, comunicación interna, sistema estratégico de comunicación.

## II

### Agradecimientos

A Dios y la Virgen, por guiar mi camino siempre.

A mi familia, por ser mi soporte y enseñarme que la perseverancia, la honestidad y el cariño deben estar presentes en todo lo que hago.

A Tomás, Ana, Romina, Isabella, Roberto y Gretta, por su afecto y por alentarme en todo lo que me propongo hacer.

A todos los profesores de la Monteávila que me dieron su apoyo con este trabajo y durante toda la carrera.

A Coro e Isa, por todos sus consejos y el espacio de paz que nos brindan todos los días.

A Ana Patricia, Eugenia y Sofía, por darme ánimos y su amistad.

Y a Tulia, por ser mi tutora, mi jefa, y mi amiga; por tu paciencia, dedicación y cariño.

A todos, gracias. No estaría donde estoy sin ustedes.

### III

#### Presentación de proyecto

##### **3.1 Introducción**

Las políticas de comunicación son una guía importante para una organización a la hora de manejar sus estrategias de comunicación. Le permite tener, a todos sus miembros, referencia sobre las maneras en las que deben actuar y las decisiones que deberían tomar en lo que se refiere a procesos de comunicación. (García, 1998)

Los procesos de comunicación no son iguales en todas las organizaciones, lo que quiere decir que no hay una fórmula establecida para cada una de ellas. La mejor manera de establecer cuál es la mejor estrategia para una organización es primero hacer un diagnóstico general de la comunicación y tener presente la cultura organizacional, ya que esta es el núcleo de toda estrategia.

La comunicación organizacional interna busca mantener buenas relaciones entre los miembros de la organización y tiene como objetivo tenerlos informados, motivados e integrados, de modo que se logre cumplir con los objetivos de la organización. (Andrade, 2005)

Dentro de las instituciones educativas las estructuras como organización puede resultar compleja, tomando en cuenta que los clientes también parte de la organización; por ende, se ven directamente afectados por el manejo de las comunicaciones internas de la universidad. Alcanzar la satisfacción de un cliente es una tarea que no siempre resulta sencilla para una empresa y lo es más aún para una organización tan complicada como la universidad.

Es por eso que viene dada la necesidad de crear una estrategia eficiente que permita un manejo adecuado y positivo de las comunicaciones.

### **3.2 Justificación**

El siguiente trabajo tiene justificación en varios elementos que pueden aportar valor al quehacer comunicacional de la Universidad. El hecho comunicacional es un problema que guarda relación con las necesidades de los diversos públicos y la manera en que la institución lo aborde podrá fomentar la confianza necesaria para influir de forma positiva en las audiencias.

De acuerdo con Sallán y Bris (2004) las instituciones educativas son esencialmente sociales y son promovidas y desarrolladas específicamente para cumplir con los fines que la sociedad les ha encomendado. Tomando en cuenta esto, se puede considerar que son instituciones instrumentales y tienen que ser, necesariamente sensibles a las necesidades sociales y a las demandas que existan.

Específicamente, la organización de las instituciones debería incluir un mejor orden de los recursos humanos y los materiales con el objetivo puesto en realizar efectivamente el proyecto pedagógico. Por lo tanto, la preocupación por mejorar, en todas las organizaciones, pero específicamente en las organizaciones educativas, debe ser permanente y debe existir una búsqueda de máxima coherencia entre los recursos que se tienen y la congruencia con su compromiso preexistente con los estudiantes y con su personal. Se debe tratar siempre de responder a las demandas, valores e inquietudes sociales que existan dentro de la misma organización. (Sallán y Bris, 2004)

En este sentido, la comunicación interna es un elemento medular para el quehacer de la Universidad.

Las universidades y demás instituciones educativas también funcionan como una organización, y así como necesitan de comunicaciones externas, necesitan comunicaciones internas para poder funcionar más eficientemente y poder mantener una buena reputación.

Duque Olivo (2009) explica que las universidades deben ser vistas como cualquier otra organización; lo que es diferente en sí son sus características y sus objetivos en términos de misión, visión y organización funcional. Estas instituciones se ven constantemente obligadas a afrontar cambios, que vienen principalmente de la evolución en las necesidades de sus clientes, en la forma de gestión de la organización a través del desarrollo de nuevas ventajas competitivas, y es justamente esto lo que hace cada vez más fundamental el desarrollo de modelos de gestión.

En el presente trabajo se estudiarán los stakeholders entendidos como las personas o los grupos que están interesados en la organización o que se ven afectados o influidos por ella. Generalmente se pueden sintetizar sus definiciones en dos puntos de vista: una desde los derechos adquiridos y otra desde el punto de vista de influenciadores. (Duque Olivo, 2009)

Duque Olivo hace una lista en la que expone los principales stakeholders de una universidad:

- Los estudiantes, como beneficiarios directos
- Los empleadores, como beneficiarios indirectos. Es el comprador si fuera un producto o el cliente si fuera un servicio.
- La familia y dependientes del estudiante. Esto por la contribución directa o indirectamente en el costo del proceso y pueden ser beneficiarios a través de la perspectiva de un nivel superior del estilo de vida una vez el estudiante se gradúe.

- Las universidades y sus empleados. La universidad como entidad y sus empleados, que viven de su trabajo en ella.
- Entre otros.

La realidad de la estructura de la institución educativa como organización puede resultar compleja, considerando a los clientes también parte de la organización; por lo tanto, se ven afectados directamente por el manejo de las comunicaciones internas de la universidad.

Lograr la satisfacción de un cliente es difícil para una empresa y lo es más aún para una organización tan complicada como la universidad. En el mundo de las empresas que ofrecen producto y bienes tangibles y ciertos es mucho más fácil medir la satisfacción del cliente; en la universidad no. De por sí, las características de los servicios y su variabilidad hacen complejo su estudio; y por consiguiente elevan el nivel de dificultad en la evaluación de la calidad, objetiva o subjetiva y según el contexto se vuelve más compleja. (Duque Olivo, 2009)

En este sentido, y teniendo en cuenta la complejidad de la forma en la que está constituida la organización, es especialmente importante disponer de un plan de comunicaciones interno que sea claro, eficiente y detallado.

Para la universidad como organización, la complejidad de sus relaciones, la variabilidad de los servicios y las actividades misionales que tradicionalmente ha venido desarrollando provocan más dificultad en la dirección de sus esfuerzos y, por lo tanto, en el desarrollo de un modelo de gestión de la misma. (Duque Olivo, 2009)

La comunicación interna se considera una herramienta de gestión que podría entenderse de igual forma, como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en el cual la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los

mensajes que se quieren comunicar. Está dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes. Mediante la comunicación interna se puede promover el compromiso de los empleados, armonizar las acciones de la empresa, propiciar un cambio dentro de la organización y mejorar la productividad. (Brandolini y González Frígoli, 2009)

Para asegurar una eficiente gestión de comunicación interna en las organizaciones, es fundamental definir una política, que regule y marque un camino, para incidir de forma positiva en el clima organizacional, generando relaciones de valor con los stakeholders, y evitando que puedan sentirse excluidos o incómodos con cualquier situación. La política es una estructura con normas y reglas que permiten establecer técnicas y estrategias de comunicación, para que la organización pueda transmitir información adecuada hacia el público interno. Lo fundamental está en que también sirve de parámetro de actuación y permite la armonización de los emisores de información quienes a través de reglas claras conocen cómo comportarse frente a los retos de la comunicación en la organización.

## IV

### Objetivos

#### **4.1 Objetivo general**

Desarrollar una propuesta de política de comunicaciones interna dirigidas a los estudiantes de pregrado de la Universidad Monteávila alineadas con los valores, la misión y visión de la institución, de forma que se alcance máxima efectividad en la difusión de mensajes e informaciones relevantes a la comunidad universitaria interna.

#### **4.2 Objetivos específicos**

1. Realizar un diagnóstico que permita conocer el estado de las comunicaciones dirigidas a público interno de la institución
2. Crear un documento que facilite el acceso a información clara y precisa a todos los involucrados con las comunicaciones dirigidas a los estudiantes de pregrado de la Universidad Monteávila
3. Establecer normas y parámetros que permitan el manejo idóneo de las comunicaciones dirigidas a los estudiantes de pregrado

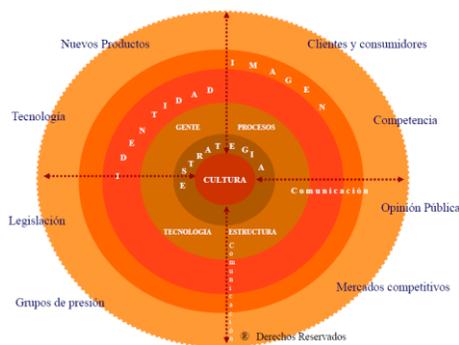
### **5. 1 Sistema estratégico de las comunicaciones**

Cada organización se plantea objetivos y fines que desean lograr y para alcanzarlos, la institución debe tomar en cuenta una serie de variables que tienen influencia en el proceso operacional de la misma.

Cada organización tiene su manera distinta de operar y todas esas formas deben ir siempre acompañadas por un modelo de planificación estratégica que abarque las comunicaciones, y adicionalmente, tome en cuenta sus relaciones con la cultura, identidad y la imagen corporativa; como proponen Manrique y Monsalve (1995).

Es necesario interpretar las comunicaciones como una herramienta estratégica y de integración de todos los procesos ejecutados por la organización tanto interna como externamente (Manrique y Monsalve, 1995). Es decir, la comunicación no es un fin en sí misma, debe ser concebida como un instrumento pensado estratégicamente para alcanzar los objetivos de la organización y su plan de negocios.

El modelo desarrollado por Manrique y Monsalve (1995) permite poner en perspectiva y visualizar las dinámicas clave que tiene la organización sobre la base de las variables de negocio: gente, procesos, tecnología y estructura y lo importante que es vincularlas con la comunicación y con sus propios factores de estudio: identidad, cultura e imagen.



Las comunicaciones corporativas son una herramienta básica para generar estrategias de los procesos de una organización. Los factores esenciales de la cultura organizacional influyen tanto en la comunicación como en el resto de sus procesos. Cuando se tiene una cultura corporativa fuerte se fortalece a su vez la identidad corporativa. Vivir la identidad corporativa dentro de la empresa y con una comunicación efectiva hacen más firme la cultura organizacional. Este trabajo se basa en este modelo en cuanto a que permite observar a la organización en contexto para delimitar el campo de actuación de la propuesta de política de comunicaciones que nos proponemos diseñar. En este sentido, las variables que tienen relevancia y que vamos a desarrollar son: cultura, identidad y comunicación corporativa.

### 5.1.1 Comunicación corporativa

La Comunicación Corporativa se puede considerar actualmente uno de los elementos estratégicos más esenciales que tienen las organizaciones para lograr las metas finales que se han propuesto. Capriotti (1999) expone de la comunicación corporativa lo siguiente:

“La expresión “Comunicación Corporativa” ha sido utilizada de muchas maneras, y principalmente para denominar la comunicación de carácter institucional de una empresa u organización. En nuestro caso, este concepto tiene una significación mucho más amplia y profunda. Así, llamaremos Comunicación Corporativa a la totalidad de los

recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus Públicos. Es decir, la Comunicación Corporativa de una entidad es todo lo que la empresa dice sobre sí misma”

De acuerdo con Capriotti (1999) las comunicaciones corporativas tienen una serie de distintas premisas que son la base de la misma:

- Todo comunica en una organización: “toda la actividad cotidiana de la empresa, desde sus productos y servicios hasta el comportamiento de sus miembros, son aspectos que “dicen” cosas sobre la organización, que comunican cómo es la empresa, y, por lo tanto, todos esos aspectos deben ser cuidados y planificados” (Capriotti, 1999)
- Genera grandes expectativas: “todas las actividades de comunicación que haga una organización estarán manifestando lo que se puede esperar de los productos o servicios de la compañía, así como lo que se puede esperar de la propia organización en cuanto tal” (Capriotti, 1999)
- Debe estar integrada: “si reconocemos que existen una multitud de aspectos que comunican en la organización, deberemos cuidarnos de planificar adecuadamente todos ellos, para que exista una coherencia y un apoyo y reafirmación mutua entre las diferentes alternativas comunicativas.” (Capriotti, 1999)

#### **5.1.1.1 Diagnóstico de comunicaciones**

De acuerdo con Brandolini, Frigoli y Hopkins (2009), el diagnóstico, revela los errores o aciertos que ofrece la comunicación interna dentro de una organización. Este diagnóstico surge a partir de la aplicación de un instrumento de medición, como pudiese ser una auditoría o una encuesta.

Básicamente, es una estrategia que fundamenta el conocimiento acerca de cierta realidad y está caracterizada por tener la particularidad de que está orientada por la intención consciente de modificar esa realidad para mejorarla.

El diagnóstico oportuno y válido puede ofrecer información sobre las diferencias que podrían existir entre el propósito de quien comunica y la manera en que el receptor percibe realmente la información. Conociendo estas diferencias se enriquece la propuesta de política de comunicaciones con el claro objetivo de minimizar las brechas.

#### **5.1.1.2 Comunicaciones internas**

El contexto empresarial es determinante para la comunicación interna. Uno de los elementos más importantes de la identidad corporativa es la cultura empresarial. La transmisión de valores de la organización y la integración de los mismos en el funcionamiento cotidiano de la institución es también una de las tareas clave de las comunicaciones internas. En la comunicación es sumamente importante tomar en consideración el tono y el lenguaje que se utilizan. (Alard & Monfort, 2017)

Capriotti (1999) explica sobre la comunicación interna que: “Busca obtener la adhesión y la integración de las personas que trabajan en la empresa a los fines y metas globales de la organización”

##### **5.1.1.2.1 Mensaje**

El diccionario de Real Academia Española define un mensaje como “Conjunto de señales, signos o símbolos que son objeto de una comunicación.”

La principal misión del mensaje debe ser conseguir credibilidad en la comunicación. Es de suma importancia que este sea entendido en el desarrollo de la comunicación de la institución. Hay que tener bien definido el mensaje principal que se va a comunicar, apuntando a que sea concreto, para evitar que se disperse la comunicación y tener presente que el mensaje más eficaz es el más cercano a la audiencia. Los mensajes deben ser fuertes y claros. (Gobierno de Navarra, 2011)

#### **5.1.1.2.2 Frecuencia**

La Real Academia Española da dos significados que son de relevancia para comprender lo que quiere decir la frecuencia:

- Repetición mayor o menor de un acto o de un suceso.
- Número de veces que se repite un proceso periódico por unidad de tiempo.

En este sentido, se puede entender que la frecuencia dentro de la comunicación interna es cada cuanto tiempo o con qué periodicidad se emiten las comunicaciones a los públicos clave.

#### **5.1.1.2.3 Tono**

Una de las maneras de definir tono de la Real Academia Española es: “Carácter o modo particular de la expresión y del estilo de un texto según el asunto que trata o el estado de ánimo que pretende reflejar.”

El tono de un mensaje se puede entender, entonces, como el modo de articular el mensaje dependiendo de lo que se quiera reflejar. No todos los mensajes quieren comunicar

en el mismo tono, teniendo en cuenta de que esto depende de la identidad de la organización, de lo que quieran transmitir con sus informaciones, etc.

#### **5.1.1.2.4 Canales**

La comunicación interna debe conllevar la implementación de diversos canales y herramientas específicas que sostengan los objetivos propuestos dentro del proceso del plan estratégico de comunicación. (Brandolini, González Frigoli, & Hopkins; 2009)

Es importante discernir los dos tipos de canales existentes. El primero son los canales de comunicación que permiten al receptor responder y dar feedback de manera inmediata; como por ejemplo todo tipo de comunicación cara a cara, correo electrónico y llamadas telefónicas. (Brandolini, González Frigoli, & Hopkins; 2009)

En segundo lugar, existen los canales de difusión sólo posibilitan la recepción de información sin posibilidad de feedback inmediato. Los utiliza un único emisor, pero están dirigidos a múltiples receptores. En este caso tenemos ejemplos como la intranet, una revista institucional o las carteleras. (Brandolini, González Frigoli, & Hopkins; 2009)

Existe otra clasificación para los canales de comunicación de comunicación interna en la que pueden agruparse en tradicionales y tecnológicos. Los canales tecnológicos suelen utilizar un soporte digital. Por otro lado, los tradicionales se desarrollan a través del soporte papel o verbal. Es importante evaluar las ventajas y desventajas de los canales a la hora de implementarlos en las comunicaciones, acorde a los propósitos que la empresa quiere alcanzar. (Brandolini, González Frigoli, & Hopkins; 2009)

#### **5.1.1.2.5 Feedback**

De acuerdo con el Primer Glosario de Comunicación Estratégica el feedback es “Toda respuesta o reacción relevante que el receptor envía al emisor de un mensaje” (Echizú & Rodríguez, 2018)

La RAE define “Retroalimentación” como el efecto retroactivo de un proceso sobre la fuente que lo origina. En el sentido de la comunicación, entonces, la podemos entender como el efecto en el que el receptor le da una respuesta sobre el mensaje inicial del emisor.

#### **5.1.1.2.6 Vocería interna**

El vocero es el responsable de dirigirse a los públicos internos, y a través de ellos a la comunidad interna en general. Es usual que el vocero interactúe con el público clave con el objeto de garantizar que el mensaje institucional sea transmitido correcta y oportunamente. (Haro, 2013)

Los voceros institucionales juegan un rol esencial en la estrategia de comunicación de las organizaciones, en el desarrollo normal de sus actividades y en momentos en que la institución atraviesa por situaciones especiales o alguna crisis. (Haro, 2013)

La labor de un vocero no se limita exclusivamente a una función de manejar una crisis cuando es necesario, sino que debe estar envuelta en la cotidianidad de las organizaciones, en el simple acontecer de la vida de una organización. (Haro, 2013)

#### **5.1.2 Público clave**

El Público es uno de los pilares básicos en lo que concierne al Mercadeo y a las Relaciones Públicas. De acuerdo con Capriotti (2013) las personas que son parte de los

diferentes públicos tienen características que los diferencian e intereses diversos, y que, por esta razón, es una posibilidad que interpreten de manera diferente una misma información.

El público de una organización es aquel que incluye a todos los individuos con los que puede tener relación la organización, y no restringido únicamente al consumidor del producto. El concepto de vínculo tiene una importancia esencial cuando se habla de públicos, tomando en cuenta que a partir de esa relación que se establece entre organización e individuos, es que se forman los diversos públicos, los cuales tienen unos intereses específicos en o sobre la organización en función de ese vínculo. (Capriotti, 2013)

El público clave, entonces, se puede entender como uno de los núcleos más importantes que deben tenerse en cuenta a la hora de generar una estrategia para cualquier organización; independientemente de cuál sea su objetivo. Aunque, si bien es cierto que se pudiese ver la meta de la organización como lo hizo Milton Friedman en un artículo en *The New York Times* en 1970: como que el fin de los negocios es maximizar las ganancias, la realidad no se entiende únicamente de esa manera y tiene que atender a otros públicos que no son exclusivamente los inversionistas.

Cuando una organización, diferencia a sus públicos, no está necesariamente diferenciando distintos grupos de personas, sino que está identificando diferentes posiciones que tienen distintos grupos en relación con la misma organización. En este sentido, se puede entender, que desarrollarán unos roles específicos para cada posición, lo que conduce a que tengan intereses particulares en función de dichos roles que tengan los públicos. Cada público se forma unas expectativas e intereses propios en relación con una Organización, en función de las características particulares de su interacción. (Capriotti, 2013)

Los públicos clave pueden ser definidos como las personas que están conectadas a la organización porque ella y la organización tienen consecuencias entre ellos. El concepto está ligado directamente a la noción vínculo o relación. Este término podría estar vinculado a la conducta comunicativa, manifiesta o latente, de las personas.

El concepto de stakeholder surge en los años 60 y más adelante se consolida como enfoque de gestión empresarial a partir de los años 80. Algunos autores introdujeron el concepto de stakeholder en algunos casos como sinónimo del concepto de público. Por otro lado, el concepto se ha utilizado para diferenciar distintos estadios de actividad comunicativa de los públicos de una organización. (Capriotti, 2009)

### **5.1.3 Identidad corporativa**

La Identidad Corporativa de una organización tiene una influencia crucial en todos los aspectos de la gestión de una organización. Puede ser un concepto considerado desde distintas perspectivas y que de acuerdo con distintos autores tendrá un enfoque y manera de verlos.

Algunos la consideran como la representación icónica de una organización, que manifiesta sus características y particularidades. El enfoque organizacional tiene una perspectiva más amplia y profunda de lo que es la Identidad Corporativa, planteando que es el conjunto de aspectos que definen el carácter o personalidad de una organización. La Identidad Corporativa representa la forma que la organización elige para identificarse a sí misma en relación con sus públicos.

La identidad de una marca refiere a los atributos esenciales que identifican y diferencian a una marca de otras en el mercado. En este sentido, la Identidad Corporativa

sería el conjunto de atributos fundamentales que asume una marca corporativa como propios y la identifican y distinguen de las demás. (Capriotti, 1999)

Hay autores que trabajan la Identidad Corporativa desde una perspectiva más vinculada a las creencias y valores esenciales y diferenciales de la organización. La definen como aquello que sus miembros creen que es el carácter de la organización, mientras que Capriotti (1999) la define como la personalidad de la organización y Villafañe (1999) considera que la Identidad Corporativa es el “ser” de la organización, su esencia.

En esta investigación no se tomaron en cuenta variables de identidad para la realización de encuestas y cuestionarios, dado que el interés principal estaba en hacer un diagnóstico de las comunicaciones y de las variables enmarcadas en ellas. Sin embargo, se toma en consideración en el marco teórico, ya que a partir de la identidad se definen los mensajes que se le da al público interno, los estudiantes, en este caso y es por ello que es importante tenerlo en cuenta.

### **5.1.3.1 Reputación**

La reputación se puede definir como la percepción que tienen los públicos sobre la organización. Dicha percepción estaría fundada como una representación o esquema mental en los públicos. En este sentido, se puede decir que se forma en las personas que son las receptoras. Es el resultado de la interpretación que hacen los públicos de toda la información o desinformación que puedan tener sobre una organización. Es decir, sería el resultado de la acción de la organización y de otros factores externos a la compañía. La reputación sería una construcción; algo propio exclusivamente de los públicos, es algo que se encuentra únicamente en el receptor dentro del proceso general de comunicación (Capriotti, 2009)

#### **5.1.4 Cultura corporativa**

La Cultura Corporativa son las normas, valores y modelos de comportamiento, compartidas y que no están escritas, por las que actúan los miembros de la organización. La Cultura Corporativa es el aspecto más difícil de observar, juzgar y cambiar, ya que no es fácil poder reconocer sus elementos y factores que influyen en su formación y modificación. La cultura de una organización es ese conjunto de códigos compartidos por todos, que es la base de la identidad de la institución (Capriotti, 2013)

#### **5.1.5 Estrategias de comunicación**

Las organizaciones comunican en todo momento a través de todo lo que hacen, emitir algún mensaje hasta cuando no dicen nada. Por eso es importante no dejar nada al azar cuando se trata de la comunicación en una compañía. (Brandolini, González Frigoli & Hopkins, 2009)

Es necesario buscar una perspectiva comunicativa para lo que se difunde, pensando en términos globales y con una estrategia para un determinado plazo. Se debe ir más allá de la base o de la simple información, construyendo una línea comunicativa. Esta es la clave a la hora de definir una estrategia. (Brandolini, González Frigoli & Hopkins, 2009)

Las estrategias deben ser unas que apunten a la transformación, a la optimización de lo que ya existe en lo que se refiere a la comunicación o a su mejora. (Brandolini, González Frigoli & Hopkins, 2009)

La persona responsable de la comunicación interna tiene como deber desarrollar estrategias integrales y detectar problemas que se estén presentando en la comunicación entre los miembros de una organización, las diversas áreas y los diferentes niveles de mando. Para

esto, deben ponerse en marcha cuatro pasos fundamentales: el diagnóstico, la planificación, la ejecución del plan y su seguimiento. (Brandolini, González Frigoli & Hopkins, 2009)

#### **5.1.6 Políticas de comunicación**

Una política de comunicación usualmente tiene el objetivo de sistematizar el flujo y el funcionamiento comunicacional interno. Esto lo hace de varias formas: estableciendo qué mensajes se deben comunicar, a qué públicos, quién lo debe comunicar, mediante qué medios y cuál debe ser la frecuencia. Es esencial establecer cuáles son los canales de comunicación interna institucionales y sus objetivos concretos. Determinar los responsables de los canales de comunicación interna. (García, 1998)

En concreto, las políticas de comunicación, son una serie de lineamientos que funcionan como forma de referencia a la hora de tomar decisiones y para darle un margen de acción a los miembros de una organización en lo que se refiere a los procesos de comunicación de la misma. (García, 1998)

## VI

### Marco Metodológico

La investigación científica se considera un proceso sistemático y metódico que está orientado a solucionar un problema o responder alguna pregunta científica. Se consideran actividades de investigación científica (Arias, 2006):

- El diseño de un programa instruccional o un plan de estudios
- Desarrollo de sistemas de información
- Proyectos económicos, sociales o tecnológicos
- Propuestas de cualquier índole

Es necesario que la investigación esté presente cuando supone llegar a un diagnóstico de necesidades o cuando se quiere probar la efectividad de un plan o de algún proyecto. (Arias, 2006)

Las técnicas de recolección de datos son: “las distintas formas o maneras de obtener la información”. Arias propone como ejemplos de técnicas, la encuesta (con su modalidad de entrevista y su modalidad de cuestionario), al análisis documental, el análisis de contenido y la observación directa.

Los instrumentos de recolección de datos que se van a utilizar en la presente investigación son la encuesta y la entrevista. La técnica de encuesta es utilizada con frecuencia como manera de investigación, gracias a que con ella se pueden obtener y elaborar datos de una manera más eficaz. La encuesta la define García Ferrado (1993) como: “una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener

mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población”

Como características esenciales de una encuesta, Sierra Bravo (1994) en el libro “Técnicas de Investigación” recalca:

1. Que la encuesta no es una observación directa de los hechos, sino que se da por medio de lo que revelan los interesados.
2. Es un método que está hecho para la investigación.
3. Permite una aplicación masiva, además de que permite cubrir un abanico de cuestiones y no solamente un aspecto del problema a investigar.
4. Hace viable que la investigación social llegue a las partes subjetivas de los miembros de la sociedad.

En este sentido, y dadas las características esenciales que tiene la encuesta, se la considera la herramienta más viable para recolectar la información necesaria de los estudiantes para hacer un diagnóstico apropiado del estado de las comunicaciones en la Universidad Monteávila.

Finalmente, la entrevista informal, es aquella que no está guiada por una lista de preguntas determinadas. El entrevistador tiene claros los temas sobre los que quiere indagar y los introduce de manera espontánea en la conversación. Es por esto, que se considera el mejor método de recolección de la información de las autoridades de la Universidad Monteávila en esta investigación. Es, en esencia, una conversación bien planificada. En ella, el investigador plantea una serie de preguntas o temas de debate a una o varias personas, con el fin de obtener información específica. Puede realizarse personalmente, por teléfono o de

manera virtual. Sin embargo, en algunos casos es importante la interacción personal con el entrevistado, para poder tomar nota de la información que brinda la comunicación no verbal.

Fidias Arias (2006) define la población como: ‘un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda definida por el problema y por los objetivos del estudio’ (pg. 81)

Arias propone 3 tipos de población:

- **Población finita:** es aquella que se conoce la cantidad de individuos o unidades que la conforman, como por ejemplo el número de estudiantes en un salón de clases.
- **Población infinita:** es aquella que se desconoce la cantidad total de unidades que la conforman y sería imposible elaborar un registro documental. Ejemplo: la cantidad de personas que trabajan en el sector de la economía informal de un país
- **Población accesible:** “es la porción finita de la población objetivo a la que realmente se tiene acceso y de la cual se extrae una muestra representativa.” (Arias, 2006, pg. 82)

Por otro lado, la muestra según Fidias Arias (2006) es: “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (pg. 83)

Para seleccionar las muestras se utiliza un procedimiento que se llama muestreo. Arias enumera los siguientes tipos de muestreo:

- **Muestreo probabilístico o aleatorio:** con este proceso se conoce que probabilidad tiene cada elemento de ser parte de la muestra

- Muestreo al azar simple: todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados
  - Muestreo al azar sistemático: selección de un elemento en base de una constante.
  - Muestreo estratificado: consiste en dividir la población en subconjuntos
  - Muestreo por conglomerados: se hace la división de la población en unidades más pequeñas denominadas conglomerados.
- **Muestreo no probabilístico**: se trata de un muestreo en el que el proceso de selección que desconoce la posibilidad que tienen las unidades de la población de formar parte de la muestra
    - Muestreo casual o accidental: con este procedimiento se elige la muestra sin ningún tipo de criterio.
    - Muestreo intencional u opinático: con este procedimiento se elige la muestra con un criterio fijado por el investigador
    - Muestreo por cuotas: con este procedimiento se basa en elegir los elementos de la muestra dependiendo de ciertas características de manera que se formen grupos por cada característica.

La población establecida es la de los estudiantes de pregrado de la Universidad Monteávila, en Caracas, Venezuela. De esta población se seleccionó una muestra de estudiantes de cada facultad, así como se le realizó una entrevista o se les aplicó un cuestionario a las autoridades de la misma para poder recolectar los datos necesarios para la elaboración de las Políticas de Comunicación Interna dirigida a los estudiantes de pregrado.

Según lo explicado anteriormente, el tipo de muestreo que se utilizará para conformar la muestra de la investigación será el muestreo probabilístico, simple. Con la fórmula  $n =$

$\frac{Z^2 * (P * q)}{e^2 + \frac{(Z^2 * (P * Q))}{N}}$ , se calculó el número de la muestra. Se utilizó un margen de error del 10%,

tomando en cuenta limitaciones de tiempo y de recursos para la realización de esta investigación.

La forma más popular y rigurosa de muestreo probabilístico de una población es muestreo aleatorio simple. En un muestreo aleatorio simple, el investigador selecciona participantes (o unidades, como escuelas) para la muestra, de modo que cualquier individuo tenga la misma probabilidad de ser seleccionado de la población. La intención del muestreo aleatorio simple es elegir individuos para ser muestreados que serán representativos de la población. Cualquier sesgo en la población se distribuirá por igual entre las personas elegidas. consideración que existen unas limitaciones de tiempo y recursos para la investigación. (Creswell, 2002)

En la Universidad actualmente (enero de 2019) tiene una población de pregrado activa de 1054 estudiantes, repartidos de la siguiente forma: 836 estudiantes en Comunicación Social, 83 estudiantes de Derecho, 95 estudiantes de Administración y 40 estudiantes de Educación; según datos ofrecidos por la secretaría general de la institución. El total de la muestra considerada en esta oportunidad es de 89 estudiantes de pregrado de la Universidad Monteávila.

Para la formulación de las preguntas de la encuesta y el cuestionario de la entrevista se tomaron en cuenta las variables presentadas en el marco teórico. En esta oportunidad se tomaron en cuenta variables de comunicación:

*Entrevistas:*

Variable	Indicador	Ítem
Comunicación	Diagnóstico de la comunicación	¿Cree que la Universidad Monteávila tiene buenos procesos de comunicación interna con sus estudiantes?
		¿Cuáles considera que son las oportunidades de mejora que tiene la comunicación interna en la universidad? (específicamente con estudiantes)
	Mensaje	¿Cuáles cree que deberían ser los principales temas a comunicar a los estudiantes? (pilares de conversación y comunicación)
		¿Cuáles deberían ser los valores que rijan la comunicación con los estudiantes en la Universidad?
	Vocería	¿Quién es el responsable actual de las comunicaciones? ¿Quién debería ser?
		Están definidos los roles y temáticas que debe abordar cada nivel de la Universidad. Qué dicen las autoridades, qué comunica administración, qué temática abordan las facultades, etc.
		¿Quiénes considera que son los principales voceros formales internos de la universidad actualmente?

		¿Considera que alguien más debería ser vocero formal interno de la universidad?
		¿Considera que hay voceros informales? En caso de que sí, ¿existen canales de comunicación con ellos?
	Canal	¿Cuáles considera que son los canales más importantes de comunicación interna en la universidad? ¿Le parece que se debe reforzar alguno? (Entendiendo que las redes sociales tienen un mayor foco en audiencia externa y no se está tomando en cuenta en esta investigación)
	Tono	¿Cuál debería ser el tono comunicacional de la universidad con los estudiantes?
	Frecuencia	¿Existe una frecuencia establecida para ofrecer información a los estudiantes?
	Feedback	¿En la actualidad la universidad recibe feedback de los estudiantes? ¿A través de qué canales institucionales? ¿Hay alguna forma de canalizar ese feedback para enriquecer la comunicación?

*Encuestas:*

Variable	Indicador	Ítem
----------	-----------	------

Comunicación	Diagnóstico de la comunicación	En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con la comunicación de la Universidad Monteávila hacia sus estudiantes?
		¿Considera que fluye adecuadamente la información de la Universidad en la actualidad?
		En términos generales ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación con su facultad y/o con las autoridades de la universidad?
		Cree que, al momento de recibir la información de los estudiantes, la universidad
		¿Qué considera que se puede mejorar con respecto a la comunicación de la universidad?
		¿Por cuáles canales prefiere recibir información de la Universidad?: (Orden de preferencia) (Nada efectiva, Poco efectiva, Algo efectiva, Efectiva, Muy efectiva)
	Canal	Cuál es su opinión sobre el uso que da la Universidad Monteávila a estos canales. (Nada efectiva, Poco efectiva, Algo efectiva, Efectiva, Muy efectiva)
Vocería	¿Sabe usted diferenciar entre información oficial de la universidad e información del Centro de Estudiantes?	

		¿Sabe a quién debe dirigirse cuando tenga un inconveniente o duda administrativa?
		¿Sabe a quién debe dirigirse cuando tenga un inconveniente o duda académica?
	Feedback	¿Considera que hay canales adecuados para dar feedback a la universidad?
		En caso de que haya respondido “Sí” en la pregunta anterior ¿Usted ha dado feedback a la universidad?
	Mensajes	¿Qué tipo de información le interesa recibir de la universidad?
		¿Considera que recibe la cantidad de información suficiente por parte de la universidad?
	Frecuencia	¿Considera que recibe información de la universidad con la frecuencia adecuada?
	Tono	¿Considera que la información de la universidad tiene un tono?

La encuesta se realizó a través de Google Forms, para realizar un diagnóstico del estado actual de las comunicaciones en la Universidad, y se difundió a los estudiantes de la universidad mediante distintos canales: a través de grupos de WhatsApp de los delegados de

sección, correos electrónicos, captando estudiantes en los pasillos y con la ayuda de diversos profesores de la institución quienes, también a través de correos electrónicos, pidieron el apoyo de sus estudiantes para contestar la encuesta. La encuesta se realizó de forma anónima, lo que quiere decir que no se recolectaron los datos personales de los encuestados, para fomentar que los estudiantes contestaran con mayor honestidad las preguntas de la encuesta, sin sentir que pudiesen ser juzgados por sus opiniones.

Para la realización de las entrevistas se conformó un grupo en el cual se apuntó a conocer la opinión de quienes aportarían la visión estratégica de las comunicaciones de la Universidad encabezados por: el rector de la Universidad Monteávila, Dr. Francisco Febres-Cordero; la vicerrectora académica, Dra. María Eugenia Peña; la vicerrectora administrativa, Esp. Carolina Arcay de López y la secretaria general Mg. Ana Beatriz Monteverde. Todos fueron contactados a través de un correo electrónico o mediante un mensaje de texto. Las entrevistas fueron realizadas de forma presencial, exceptuando a la Mg. Monteverde, quien contestó el cuestionario por escrito y lo envió por correo electrónico y la Esp. Arcay de López, quién contestó las preguntas con audios a través de WhatsApp.

Posterior a la recolección de la data, se analizaron tanto los resultados de las encuestas como las respuestas dadas por los entrevistados. Una vez obtenida esa información, se utilizó oportunamente para desarrollar la propuesta de Políticas de Comunicación Interna dirigida a estudiantes, definida como objetivo del presente trabajo y adaptado a las necesidades comunicacionales de la institución educativa.

VII

Análisis

Entrevistas

Entrevistados Preguntas	Dr. Febres-Cordero Rector	Dra. Peña Vicerrectora Académica	Esp. Arcay Vicerrectora Administrativa	Mg. Monteverde Secretaria General	Variable
1. ¿Cree que la Universidad Monteávila tiene buenos procesos de comunicación interna con sus estudiantes?	Como todos los procesos, la comunicación interna de la universidad es un proceso perfectible. No hay una evaluación de los resultados de los procesos de comunicación previstos en la agenda de comunicación. Muchos de los problemas vienen de la forma del contenido. La comunicación actual es más gráfica.	No, son procesos mejorables. La comunicación dentro de la Universidad es un proceso complejo porque está centrado en las personas (todos los públicos internos). La Universidad ha querido estar anclada a una comunicación muy oral que a la larga hace que no se preocupen por otros canales de comunicación	Se ha hecho el esfuerzo para que sea horizontal y abierta. Pero hay debilidades internas en cuanto a comunicaciones institucionales	No, hay muchos interlocutores e intermediarios entre el emisor del mensaje y los estudiantes	Procesos
2. ¿Cuáles considera que son las oportunidades de mejora que tiene la comunicación interna en la universidad? (específicamente con estudiantes)	Lograr la contratación de personas proactivas, conocedoras, dinámicas y modernas a la hora de llevar las comunicaciones.	Hay que comenzar con un diagnóstico de la comunicación para identificar a los públicos internos, los mejores canales, para definir los mensajes que sean coherentes y que le llegue a quién le tiene que llegar. Y a partir de ahí ver cuál es el mejor mecanismo. CCI no es suficiente	El departamento de comunicación institucional está carente de personal, no se cuenta con un buen líder de comunicaciones. Hacen falta estrategias a través de medios digitales	Mejorar la comunicación implica menos posibilidades de malos entendidos. La información debería ser enviada por un ente centralizado	Procesos
3. ¿Cuáles cree que deberían ser los principales temas a comunicar a los estudiantes? (pilares de conversación y comunicación)	Se debe comunicar todo lo de la vida universitaria. Toda la comunidad universitaria debe estar enterada de la vida de la universidad. Los temas institucionales, académicos, administrativos, económicos, de crecimiento, de relaciones interinstitucionales, actividades de extensión, etc. No todos los temas tienen interés para todo. Hay que segmentar.	Temas más importantes a comunicar a los estudiantes, en el tema administrativo debe ser lo referente a fechas de entrega de recaudos, sobre los pagos y en el tema académico, el calendario y convocatorias a charlas, eventos y diferentes oportunidades	Formación en valores, el día a día universitario, temas de logística de la Universidad, servicios, horarios, matrículas, disponibilidad de profesores y contenido académico	Calendario Académico, temas administrativos, actividades de extensión que desarrolla la UMA, éxitos de egresados de la UMA, noticias relevantes.	Mensaje

4. ¿Quién es el responsable actual de las comunicaciones? ¿Quién debería ser?	Rectorado y el Comité de Comunicaciones Institucionales	El Comité de Comunicaciones Institucionales	El departamento de Comunicación Institucional, que depende de Rectorado. Sin embargo, ese departamento debería contar con 6 personas y cuenta nada más con 2. No tiene director.	Actualmente comunica cada instancia. Debería ser CCI, Comité de Comunicación Institucional	Vocería
5. Están definidos los roles y temáticas que debe abordar cada nivel de la Universidad. Qué dicen las autoridades, qué comunica administración, qué temática abordan las facultades, etc.	Van surgiendo de acuerdo con la necesidad comunicacional del momento	Los temas administrativos lo manejan la vicerrectora administrativa, los temas con control de estudios los maneja la secretaria general, el rector se ocupa de temas del consejo superior y el consejo universitario y el vicerrectorado académico baja la información de temas académicos a las facultades y cada facultad se ocupa de comunicar a sus respectivos estudiantes	Si están definidos los roles y temáticas que deben comunicar cada nivel de la universidad. Sin embargo, como creemos en una comunicación desde la amistad, a veces esa estructura se salta y cada quien se comunica con quien se sienta más cómodo.	En principio cada instancia maneja temas distintos pero las temáticas a abordar no tienen tan claro si están definidas	Vocería
6. ¿Cuáles deberían ser los valores que rijan la comunicación con los estudiantes en la Universidad?	Celeridad, creatividad, veracidad y claridad	Transparencia, amistad, veracidad, claridad, oportunidad y comunicación en positivo	Respeto, coherencia y empatía	Transparencia, información anticipada y oportuna, claridad, simplicidad y sencillez	Mensaje
7. ¿Quiénes considera que son los principales voceros formales internos de la universidad actualmente?	En principio todos. Todos somos voceros de la universidad, pero hay gente que está más identificada que otras, por lo que debe haber voceros específicos. El rector es el vocero principal en sus funciones y la oficina de CCI. También los estudiantes tienen su vocería estudiantil con el Centro de Estudiantes y los representantes estudiantiles. Y los decanos y directores de escuela.	Consejo directivo, directores de escuela, los decanos (dependiendo de la escuela), secretarios de cada facultad y los profesores. Hace falta entrenamiento de vocería	El rector y el Centro de Estudiantes como los dos voceros principales.	Vicerrectorado Administrativo, Secretaría General y Control de Estudios	Vocería
8. ¿Considera que alguien más debería ser vocero formal interno de la universidad?	Si hace falta, sí. Pero están bien definidos los roles.	No, hace falta darles mayor entrenamiento a los voceros actuales	Sí, CCI, que es fundamental pero que no está jugando un buen papel en las comunicaciones	El Comité de Comunicación Institucional	Vocería
9. ¿Considera que hay voceros informales? En caso de que sí, ¿existen canales de comunicación con ellos?	Si, ahora con las redes sociales todos se pueden convertir en vocero de la institución con las menciones a la universidad.	No, están bien identificados los voceros formales	Sí, puede ser cualquier coordinador, secretaria, etc., que quieren tratar de ayudar y resolver	Cada facultad y postgrado se comunica de distintas maneras con sus estudiantes, no usan la misma todas las instancias	Vocería

10. ¿Cuáles considera que son los canales más importantes de comunicación interna en la universidad? ¿Le parece que se debe reforzar alguno? (Entendiendo que las redes sociales tienen un mayor foco en audiencia externa y no se está tomando en cuenta en esta investigación)	El canal más utilizado, por un tema de cultura organizacional, es el boca a boca. Hay que ir transformando esos canales en unos más formales y por escrito. Hay que establecer un equilibrio entre canales formales y la oralidad.	Email que es el que más se usa, aunque necesita mejorarse la manera de uso. WhatsApp, que es un canal no formalizado que es más fluido, pero tiene sus problemas. Boca a boca.	El correo y la web. Se han intentado otros canales, como una intranet y un sistema de requerimientos y no ha funcionado. La web necesita mejoras.	Debería existir un correo electrónico con dominio UMA para cada estudiante que permita desde Terna filtrar los estudiantes para enviarles la información. No debe manejarse por delegados.	Canal
11. ¿Cuál debería ser el tono comunicacional de la universidad con los estudiantes?	Debe ser un tono cercano pero que aun así mantenga una formalidad	Debe ser un tono que respete los valores de la universidad, que sea positivo y formal	Un tono respetuoso, empático y coherente	Claro, sencillo, respetuoso, cercano y amigable	Tono
12. ¿Existe una frecuencia establecida para ofrecer información a los estudiantes?	No, pero de la manera que se dan las cosas se va comunicando de acuerdo al calendario académico	No, los temas se comunican en medida que van surgiendo. Va de la mano del calendario académico, pero aun así necesita mayor planificación	Depende del tema. En temas administrativos, tenemos una meta de comunicación por lo menos una vez al mes. En temas académicos no hay lapsos establecidos	No	Frecuencia
13. ¿En la actualidad la universidad recibe feedback de los estudiantes? ¿A través de qué canales institucionales? ¿Hay alguna forma de canalizar ese feedback para enriquecer la comunicación?	El feedback de los estudiantes es muy poco. El problema no es canalizarlo, es de entendimiento de ese feedback. No hay vasos comunicantes fluidos.	Sí, tiene canales feedback a través de la representación estudiantil que tienen un espacio dentro de los consejos. El CEUMA también representa un canal mediante el cual se puede dar feedback. De igual forma cualquier estudiante puede pedir una cita con cualquiera de las autoridades. Hay canales que no son tan conocidos por los estudiantes.	Si, los estudiantes tienen derecho a plantear sus temas. El canal oficial debería ser el Centro de Estudiantes, aunque también a veces los delegados son los voceros de este feedback. También, cualquier estudiante puede directamente dar su feedback, por lo general se hace a través del correo o de forma oral. Se debe fortalecer la evaluación posterior de este feedback	A través del CEUMA y de algunos estudiantes que conversan con autoridades de manera espontánea.	Feedback

Todos los entrevistados están de acuerdo con que los procesos de comunicación de la Universidad Monteávila deben ser mejorados. El rector señala que una de las mayores debilidades del proceso comunicacional, es que no está prevista una evaluación del mismo, del que se pueda partir para mejorarlo. La vicerrectora académica considera que la comunicación es un proceso muy complejo y que, dentro de la cultura organizacional de la universidad, la comunicación siempre ha sido muy oral, lo que dificulta la formalización de la misma. Por su parte la secretaria general considera que la comunicación tiene su principal

obstáculo en que hay demasiados interlocutores entre el emisor del mensaje y el estudiante, esto puede generar confusión a la hora de comunicar efectivamente un mensaje. El mensaje muchas veces puede cambiar de interlocutor a interlocutor y el primer mensaje no se parece al mensaje que llega al receptor final.

Se identificaron en las entrevistas una serie de oportunidades de mejora en cuanto a la comunicación, la principal en la cual estuvieron de acuerdo tres de los entrevistados es que el Comité de Comunicaciones Institucionales no cuenta con suficiente personal capacitado, ni cuenta con un buen líder comunicaciones. También se menciona la necesidad de realizar un diagnóstico de la comunicación para poder identificar los canales adecuados, definir los mensajes y los públicos internos. De igual manera, se consideró que la comunicación debería centralizarse y que provenga de un solo ente, para evitar confusiones entre los interlocutores.

El rector señala que es importante segmentar los temas a comunicar dependiendo de los públicos, ya que no todos los temas les interesan a todos los públicos. En este sentido, se puede concluir que los principales temas a comunicar deberían ser temas administrativos, el calendario académico, charlas, eventos, horarios, matrículas, calendario administrativo, actividades de extensión, noticias relevantes y temas institucionales e interinstitucionales.

En cuanto a los responsables de la comunicación hay un consenso en que el principal responsable de las comunicaciones es el Comité de Comunicaciones Institucionales que depende del Rectorado (CCI), sin embargo, como se mencionó anteriormente a este departamento le hace falta más personal y un liderazgo más fuerte. La secretaria general considera que actualmente comunica cada instancia por su parte cuando es necesario, no obstante, señala que debería ser CCI quien lo haga.

Los roles y las temáticas que abordan cada uno de los niveles de la universidad parecen estar definidos, pero no de una manera formal. Por una parte, el rector señala que los roles y temáticas van surgiendo de acuerdo a la necesidad comunicacional del momento. La vicerrectora académica señala que cada una de las autoridades se ocupa de una comunicación distinta. La vicerrectora administrativa considera que hay roles definidos pero que, dada la naturaleza de la comunicación en la universidad, la estructura a veces se salta y pasa a comunicarse cada quién con quién más cómodo se sienta. La secretaria general considera que cada instancia comunica lo que le compete, pero no tiene seguridad de si las temáticas están bien definidas.

Los valores que deben regir la comunicación que se mencionaron en común entre los entrevistados fueron: transparencia, veracidad, oportunidad y claridad. Otros que fueron mencionados son: celeridad, creatividad, amistad, comunicación en positivo, respeto, coherencia, empatía, simplicidad y sencillez.

El tema de vocería parece ser el tema que menos está definido. En cuanto a los principales voceros de la universidad. El rector considera que todos son voceros formales de la universidad, pero que hay unos que están más identificados con otros, por lo que debe haber voceros específicos; se considera a él mismo como vocero principal, además de la oficina de CCI, el Centro de Estudiantes, los representantes estudiantiles, los decanos y directores de escuela. La vicerrectora académica considera que los voceros formales son el consejo directivo, los directores de cada escuela, los decanos (dependiendo de la escuela), secretarios de cada facultad y los profesores. La vicerrectora administrativa, por su parte, considera que los voceros son el rector y el Centro de Estudiantes. Finalmente, la secretaria

general considera que los principales voceros son el vicerrectorado administrativo, secretaría general y control de estudios.

Tanto la secretaria general, como la vicerrectora administrativa consideran que el Comité de Comunicaciones Institucionales deben tener un papel de voceros dentro de la universidad. El rector considera que los roles están bien definidos, y que, por lo tanto, por los momentos, no hacen falta más voceros. La vicerrectora académica considera que no hacen falta más voceros, pero que si es necesario realizar entrenamientos de vocería.

Referente a los voceros informales, tampoco hay un consenso. El rector considera que, con las redes sociales, todo el que haga una publicación que mencione a la UMA es un vocero informal. La vicerrectora académica no considera que haya voceros informales, ya que están bien identificados los voceros formales. La vicerrectora administrativa considera que si hay voceros informales: los coordinadores, las secretarias y cualquier persona de la universidad que con buena intención quiere tratar de ayudar a los estudiantes a resolver sus dudas e inconvenientes. La secretaria general considera que cada facultad tiene sus voceros informales, ya que no todos usan las mismas instancias para comunicarse.

En cuanto a los canales, tanto el rector como la vicerrectora académica consideran que, por un tema de cultura organizacional, la oralidad es uno de los canales protagonistas en la Universidad. En líneas generales se considera que el correo es otro de los canales más importantes. La vicerrectora académica considera adicionalmente WhatsApp como un canal importante que no está formalizado, pero que es más fluido y la vicerrectora administrativa considera la página web como otro de los canales importantes, aunque señala que es necesario hacerle unas mejoras. La secretaria general hace una propuesta: que cada estudiante tenga un correo con dominio “@uma.edu.ve” y que de esa forma se pueda desde el sistema TERNA

filtrar a los estudiantes para poder enviarles la información necesaria y que esto no se haga a través de los delegados.

En cuanto al tono que debe tener la comunicación de la Universidad, el rector señala que deber ser cercano, pero manteniendo formalidad, la vicerrectora académica considera que debe ser un tono coherente con los valores de la universidad, que sea positivo pero que también mantenga una formalidad. Por su parte, la vicerrectora administrativa contempla el tono como un respetuoso, empático y coherente; mientras que la secretaria general opina que debe ser un tono respetuoso, cercano y amigable.

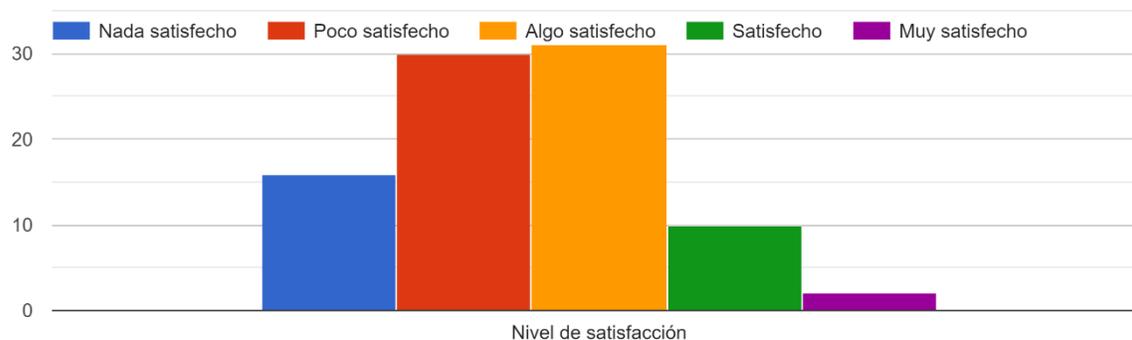
Hay un consenso en cuanto a la frecuencia con la que se ofrece información a los estudiantes, y es que no está definida. Concluyen que, por cómo se dan las cosas, se comunica de acuerdo al calendario académico, pero aun así hace falta mayor planificación. El vicerrectorado administrativo, por su parte, tiene una meta de comunicación de por lo menos una vez al mes en los temas que le compete a ese departamento.

Finalmente, el feedback por parte de los estudiantes se considera que es muy poco y esto pudiera darse porque no muchos estudiantes conocen cuales son las maneras formales de dar feedback a la Universidad. En líneas generales, se considera que el principal canal de feedback es el Centro de Estudiantes y los representantes estudiantiles. También existen las figuras de los delegados de los salones quienes también en oportunidades específicas han servido como medio para transmitir feedback de los estudiantes. De igual manera, por la manera en la que la universidad está constituida y por la cercanía que existe en la Universidad, cualquier estudiante tiene la posibilidad de pedir una cita directamente con cualquiera de las autoridades para expresar sus preocupaciones, problemas o sugerencias; esto también puede suceder de manera espontánea en cualquiera de los espacios de la UMA.

## Encuestas

### Pregunta 1:

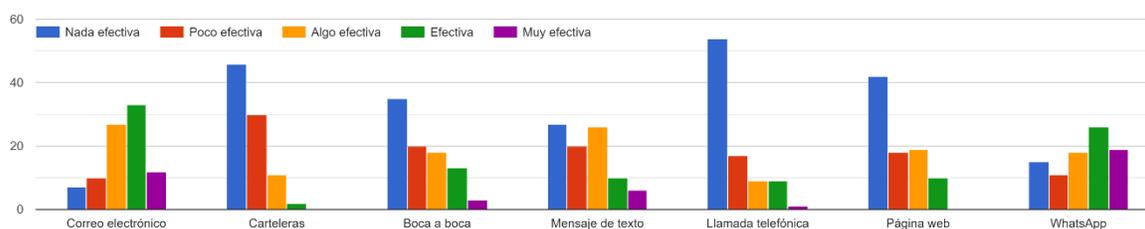
En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con la comunicación de la Universidad Monteávila hacia sus estudiantes?



En general, el nivel de satisfacción con los procesos comunicacionales de la Universidad Monteávila por parte de los estudiantes, es bajo. 31 de los estudiantes encuestados respondieron que estaban “Algo Satisfechos”, 30 contestaron que estaban “Poco satisfecho”, 16 que estaban “Nada Satisfechos”, 10 “Satisfecho” y 2 “Muy Satisfecho”. En el grado de satisfacción de uno de los principales públicos internos de la Universidad, se puede observar que hay espacio para mejorar los procesos de comunicación.

### Pregunta 2:

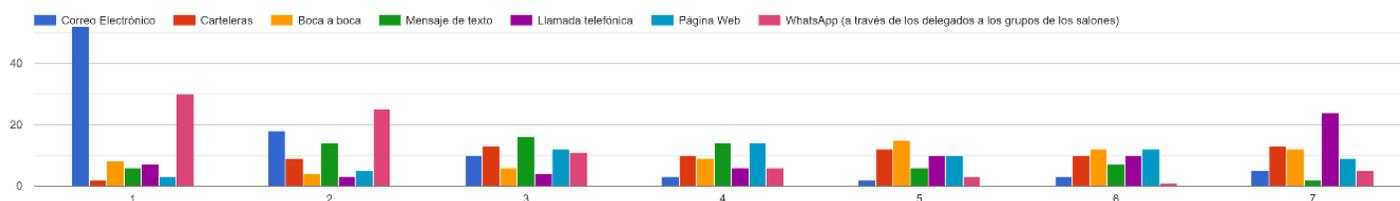
Cuál es su opinión sobre el uso que da la Universidad Monteávila a estos canales. Valore el grado de efectividad:



El correo electrónico es el canal que los estudiantes prefieren para recibir información referente a la Universidad, seguido por mensajes de WhatsApp enviados a través de los delegados de sus respectivos salones. El boca a boca, dado que es uno de los canales que está arraigado en la cultura organizacional de la Universidad, dado su tamaño y cercanía de los estudiantes con los profesores, miembros de las facultades y autoridades, también está entre los tres canales predilectos. Los canales que menos preferencia tienen son las carteleras, los mensajes de texto, la página web y las llamadas telefónicas, en este sentido se pudiese entender que se pudiese mejorar el uso de estos canales o prescindir de ellos y darle un foco a los canales que tienen mayor receptividad.

### Pregunta 3:

¿Por cuáles canales prefiere recibir información de la Universidad?: (Orden de preferencia)



En cuanto a la efectividad de los canales de comunicación, los estudiantes la valoraron de la siguiente manera:

### Correo Electrónico

La mayoría de los encuestados considera que el correo electrónico es efectivo para comunicarse. 12 personas la consideraron “Muy efectiva”, 33 personas la consideraron “Efectiva”, 27 “Algo efectiva”, 10 “Poco efectiva” y 7 “Nada efectiva”. En general, la efectividad de este canal es percibida de manera más positiva que negativa.

### Carteleras

El uso de carteleras tiene una percepción mucho más negativa en cuanto a su efectividad. 46 personas la consideraron “Nada efectiva”, 30 “Poco efectiva”, 11 “Algo efectiva” y solo 2 personas la consideraron “Efectiva”. Ningún encuestado la consideró “Muy efectiva”

### **Boca a boca**

El boca a boca 35 encuestados lo consideraron “Nada efectiva”, 20 la consideraron “Poco efectiva”, 18 “Algo efectiva”, 13 “Efectiva” y 3 “Muy efectiva”. Este canal tiene una valoración más negativa que positiva en lo que respecta a los estudiantes.

### **Mensaje de texto**

27 de los encuestados considera que este canal es “Nada efectivo”, 20 que es “Poco efectivo”, 26 lo consideraron “Algo Efectivo”, 10 lo perciben como “Efectivo” y 6 personas como “Muy efectivo”. La distribución de las opiniones es más negativa que positiva, sin embargo, es considerada un poco más efectivo que otros canales, aunque si hay áreas para mejorar el uso de este canal.

### **Llamada telefónica**

54 de los encuestados consideraron que la eficiencia este canal de comunicación es “Nada efectiva”, 17 consideraron que es “Poco efectiva”, 9 “Algo efectiva”, 9 “Efectiva”, mientras que una sola persona la consideró “Muy efectiva”. Este canal tiene una percepción muy negativa en cuanto a su efectividad.

### **Página web**

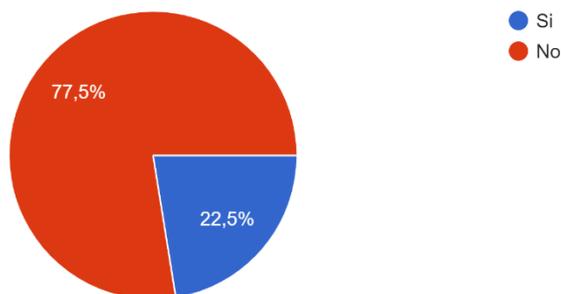
En cuanto a la página web, 42 de los encuestados la consideran “Nada efectiva”, 18 la perciben como “Poco efectiva”, 19 la califican de “Algo Efectiva”, solo 10 personas respondieron que la consideran “Efectiva”. Ninguno de los encuestados consideró que era “Muy Efectiva”. Es un canal que debe ser mejorado para potenciar su eficiencia.

### WhatsApp

WhatsApp como canal de comunicación, parece tener una percepción un poco más positiva. 19 personas la consideraron “Muy efectiva”, 26 “Efectiva”, 18 la perciben como “Algo efectiva”, 11 la califican de “Poco efectiva” y 15 la consideran “Nada efectiva”. Es un canal que se puede reforzar y formalizar para que se pueda integrar completamente como medio de comunicación efectivo.

### Pregunta 4:

¿Considera que fluye adecuadamente la información de la Universidad en la actualidad?  
89 respuestas

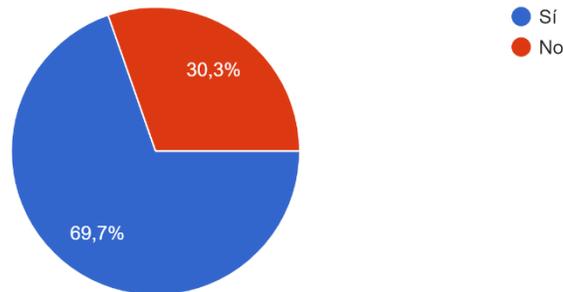


69 de los encuestados consideraron que la información en la Universidad Monteávila no fluye adecuadamente, mientras que 20 consideraron que sí. En este sentido, de acuerdo a la percepción de los estudiantes, hay espacio para perfeccionar los procesos comunicacionales para que la información pueda fluir de mejor manera.

Pregunta 5: 62 de los encuestados saben diferenciar entre información de la

¿Sabe usted diferenciar entre información oficial de la universidad e información del Centro de Estudiantes?

89 respuestas

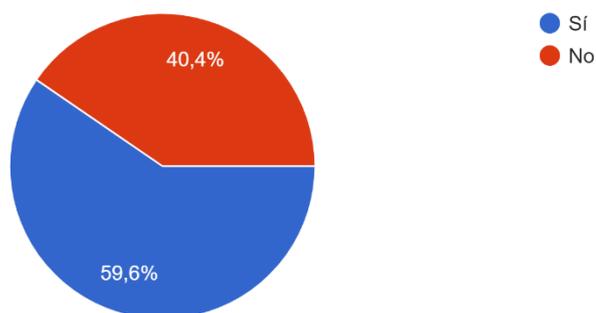


Universidad y la del Centro de Estudiantes, lo que quiere decir que la mayoría sabe diferenciar entre la información formal y oficial de la Universidad y la información de entes que son parte de la Universidad, pero que no emiten su información oficial.

Pregunta 6:

¿Sabe a quién debe dirigirse cuando tenga un inconveniente o duda administrativa?

89 respuestas

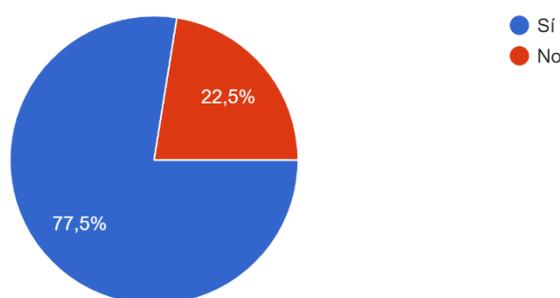


53 de los encuestados responde que sí sabe a quién acudir cuando tenga alguna duda con respecto a algún tema o proceso administrativo, mientras que 36 no lo sabe. Aunque más de la mitad sabe a quién acudir en caso de una duda en esta área, sería ideal reforzar la comunicación de quienes son los voceros a quienes se pueden dirigir en caso de necesitarlo.

#### Pregunta 7:

¿Sabe a quién debe dirigirse cuando tenga un inconveniente o duda académica?

89 respuestas

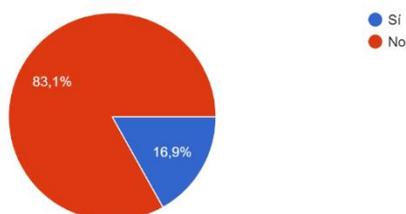


69 de los encuestados responde que sí sabe a quién acudir cuando tenga alguna duda con respecto a algún tema o proceso administrativo, mientras que 20 no lo sabe. Aunque más estudiantes saben a quién acudir en caso de una duda en esta área que en la administrativa, sería ideal también reforzar la comunicación de quienes son los voceros a quienes se pueden dirigir en caso de necesitarlo.

#### Pregunta 8:

¿Considera que hay canales adecuados para dar feedback a la universidad?

89 respuestas

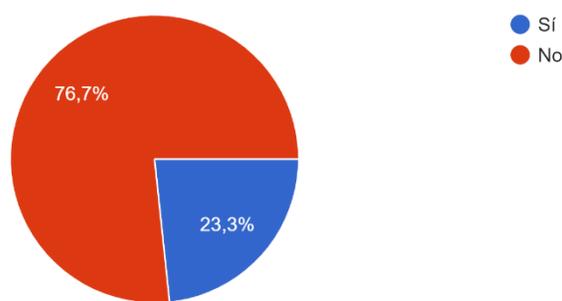


74 de los encuestados contestaron que no consideran que haya buenos canales para dar su feedback a la universidad, mientras que 15 consideran que sí. Por lo tanto, es necesario reforzar los canales para dar feedback o comunicar de mejor manera cuales son los canales ya existentes para hacerlo.

#### Pregunta 9:

En caso de que haya respondido “Sí” en la pregunta anterior ¿Usted ha dado feedback a la universidad?

60 respuestas



En esta pregunta de la encuesta, hubo un error por parte de los encuestados ya que la contestaron personas que respondieron “No” en la pregunta anterior. Sin embargo, se evidencia aún más la necesidad de mejores canales para dar feedback o comunicar mejor los canales ya existentes, ya que existe un porcentaje importante de estudiantes que no solo considera que no hay canales apropiados, sino que, adicionalmente, no han dado su feedback a la universidad. Esto guarda relación con lo mencionado por el rector y la vicerrectora académica, que los canales existen pero que, según su percepción, no son conocidos por los estudiantes.

#### Pregunta 10:

En términos generales ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación con su facultad y/o con las autoridades de la universidad?

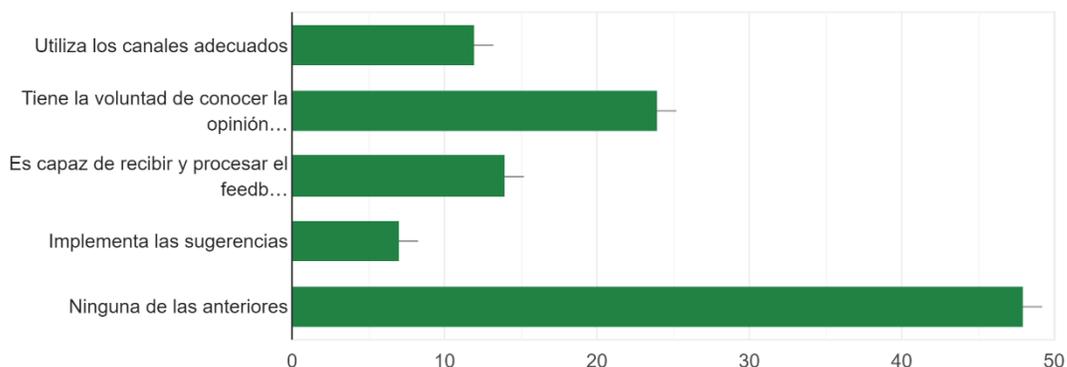


La valoración de la comunicación de los estudiantes con su facultad, es más negativa o media que positiva. 34 de los encuestados consideran que la efectividad de la comunicación con su respectiva facultad es “Algo efectiva”, 21 la perciben “Poco efectiva” y 12 la califican “Nada efectiva”. Por otro lado, 19 de los encuestados la aprecian como “Efectiva” y solamente 3 “Muy efectiva”. Hay espacio para reforzar y mejorar el flujo de comunicación entre los estudiantes y los miembros de sus facultades.

Pregunta 11:

Cree que al momento de recibir la información de los estudiantes, la universidad:

89 respuestas



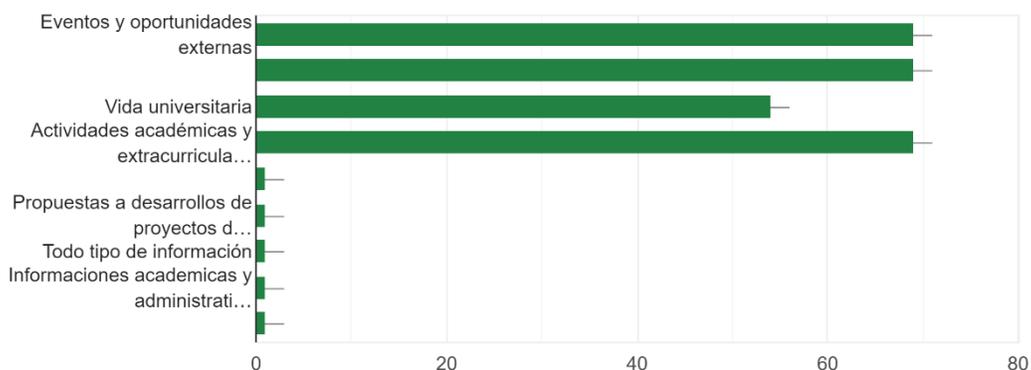
En esta pregunta, los encuestados podían seleccionar varias respuestas. 12 personas consideraron que la universidad “utiliza los canales adecuados”, 24 consideran que la universidad “Tiene la voluntad de conocer la opinión de los estudiantes”, 14 opinan que “Es capaz de recibir y procesar el feedback de los estudiantes”, solo 7 consideran que se “implementan las sugerencias”. 48 de los estudiantes que contestaron considera que ninguna de las opciones aplica.

### Pregunta 12:

Con los temas de conversación a comunicar, los principales que le interesan a los estudiantes son: Eventos y oportunidades externas (69), Informaciones del área administrativa (69), Vida Universitaria (54), Actividades académicas y extracurriculares (69). Otros temas que surgieron, fueron “Todo tipo de información” que guarde relación la comunidad universitaria, “Informaciones académicas y administrativas”, en qué se está invirtiendo el dinero en la Universidad y los proyectos que se están desarrollando en la universidad en la que los estudiantes puedan participar, es decir, actividades de protocolo,

¿Qué tipo de información le interesa recibir de la universidad?

89 respuestas



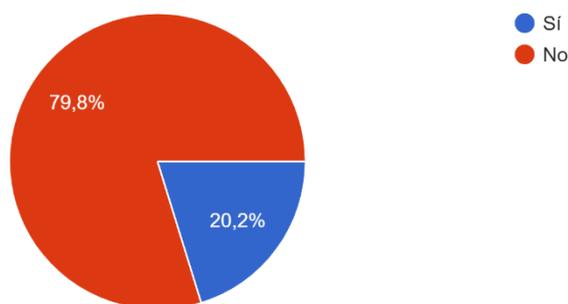
voluntariado, vocería, etc.

Pregunta 13:

73 de los encuestados contestaron “No”, mientras que 16 de ellos consideraron que “Si”. De acuerdo con la percepción de los estudiantes, pudiese ser necesario aumentar la cantidad de información que se distribuye a los mismos.

Pregunta 14:

¿Considera que recibe información de la universidad con la frecuencia adecuada?  
89 respuestas



De acuerdo con la percepción de los encuestados, no están recibiendo información con la frecuencia que ellos consideran adecuada y la misma debe ser aumentada. 71 personas contestaron que “No”, mientras que 18 consideraron que sí.

Pregunta 15:

¿Qué considera que se puede mejorar con respecto a la comunicación de la universidad?
Pronta respuesta
Mejores canales y más frecuencia
Asignar claramente personas a las áreas designadas y que haya una comunicación fluida entre ellas. No que tres personas se encarguen de lo mismo y entre ellas no estén comunicadas.
El tono comunicacional debería ser más cercano para hacer más agradable la lectura. También considero que la información debería ser más concisa y concreta para evitar que los estudiantes decidan ignorar los correos como consecuencia de lo extenso que suelen ser los correos que reciben de la Universidad.
Que haya mejor feedback

Su organización y su coherencia
Página web, redes sociales.
Cambiar el manejo de las redes de la universidad, mayor transparencia en cuanto a los gastos de la universidad y sus ingresos
El feedback
Canales de comunicación
El mejoramiento de la página web y las informaciones enviarlas con más antelación
Todo, no está ni actualizado la página web y no saben conectar con los estudiantes la mayoría de las veces.
Que las redes sociales las usen para comunicar, que estén en constante comunicación, que envíen correos y mensajes de texto. Que exista un espacio donde los estudiantes puedan hablar con la universidad y tengan la seguridad de que van a ser escuchados
No dejar todo a última hora
Rapidez
Mejorar los canales de comunicación: Twitter, Instagram, TERNIA e incluso escuchar las opiniones de los alumnos respecto al calendario de evaluaciones.
La manera de implementarla y la eficiencia
Optimizar los canales de respuesta y su rapidez
Deben simplificar la comunicación de temas importantes como los pagos, inscripciones, etc. Además de mencionar las oportunidades que la universidad otorga. Como charlas, foros, cursos, etc.
Usar otras plataformas y hacer más vida en las redes.
La forma y el uso de los canales.
Ser más cercana
Pudiera mejorar la comunicación sobre nuevas normas que serán implementadas a los estudiantes, y pudiesen ser más abiertos a beneficiar y escuchar al estudiante
Dar más información sobre las actividades extracurriculares que puedan mejorar la formación de los estudiantes. Recopilar base de datos de los estudiantes para hacerles llegar la información sin que tengan que hacer uso de redes sociales
La comunicación con los estudiantes
La voluntad a escuchar a la comunidad estudiantil y tomarla en cuenta a la hora de la toma de decisiones
Que sea efectiva
Que sean más claros y transparentes. Para que así todos en la UMA estén en la misma página de cómo funciona la universidad (tanto alumnos como profesores).
¡Todo me parece bien!
Que las propuestas estudiantiles en el ámbito académico sean escuchadas
Información en redes sociales
No se
Comunicación por parte de facultad.
0

La capacidad de informar sobre los temas de gran relevancia con más frecuencia
La universidad debe de ser un centro de opinión abierta frente su comunidad y trabajar alrededor de lo que opinen los mismos que la conforman. Con sus respectivas limitantes, claro está.
Un mejor sistema de cobro de las mensualidades y que control de estudios sepa solucionar los problemas de manera más efectiva
Mejorar el feedback y usar una comunicación más cercana e informativa
El mensaje enviado. Muchas veces no hay claridad en lo comunicado, lo cual presta a mucha confusión por parte del estudiantado
una página web más efectiva y actualizada, además de cuentas de Facebook más actualizada.
Agudizar los canales de información (como los grupos de WhatsApp con los delegados) para lograr que la información llegue a todos de manera clara.
Dar la oportunidad de que los estudiantes den su opinión y no solo que escuchen, sino que accionen; ya que de nada me sirve ser escuchada pero no tomar las soluciones
La cantidad de información que debería ser difundida.
Que todos los estudiantes se enteren de los eventos y la información de la universidad
La comunicación con el reglamento
Que busquen medios más eficientes para transmitir la información y no se queden con uno solo, sino utilicen varios a la vez.
Comunicación por parte de facultad.
Que la universidad maneje bien sus redes sociales
Los canales
Ser más instantáneos al momento de informar
Todo, hay muchas cosas en distintas áreas que falla constantemente.
El uso de otras plataformas
No sé
Tomar un poco más en cuenta la opinión de los estudiantes
La comunicación
Mejorar los canales regulares
Escuchar más a los estudiantes
Responder las preguntas/inquietudes según el caso concreto y no solo guiándose por protocolo. Asimismo, responder descontentos y no ignorarlos o dar respuestas vacías.
La comunicación
Comunicación sobre actividades extracurriculares, disposición ante las diatribas que pueden estar transitando los estudiantes tanto dentro como fuera de la universidad, responder ante un problema individual y atajarlo de forma que pueda solventar otros problemas.
La comunicación
Nada
Firmar los acuerdos especiales con los estudiantes. Ya que las palabras se las lleva el viento y luego se olvidan.

Más cercanía de las grandes autoridades, para dar más confianza para solventar las dudas
Canales de comunicación
Todo
Feedback
Facilitación de la información requerida con buena disposición
Que escuchen a sus estudiantes y que sean más periódicos en cuanto a la actualización de la información que transmiten, de manera que el estudiante esté siempre informado de cómo son y están las cosas actualmente en la universidad, sobre todo en la parte administrativa.
Ser más transparentes e implementar verdaderos sistemas de atención al estudiantado donde se brinden soluciones.
Utilizar el correo electrónico
La comunicación y comprensión
Los canales utilizados y tener en cuenta a la población ante las acciones
Mejorar la transparencia en las comunicaciones
Mayor Comunicación
Hacer lo posible porque llegue a la mayor cantidad de personas
Todo
Que el área administrativa y la directiva tengan mejor comunicación
Que todos tengan acceso a eventos y actividades especiales, que se informe a los estudiantes para que puedan asistir.
Feedback
La claridad de la información
Qué tan dispuestos estén a recibir feedback de los estudiantes y más importante actuar en consecuencia
Nadie en el departamento de cobranzas sabe lo que hace cuando recibe informaciones. Siempre es una confusión dentro del área administrativa porque NO DAN las directrices necesarias y claras para poder tener una comunicación efectiva.
Todo, casi no hacen nada para comunicarse con efectividad
Los canales de feedback
La atención a las dudas de los alumnos
¡SÍ!
Enviar la información clara a los delegados, tener un buen portal en Internet y escuchar las sugerencias o peticiones que hacen los estudiantes
El tiempo de aviso. La comunicación con los estudiantes

Hubo encuestados que no respondieron adecuadamente esta pregunta, sin embargo, en general, se puede concluir que hay cuatro grandes temas que los estudiantes sienten que requiere mejorar con respecto a la comunicación de la Universidad.

La primera es el tema del feedback, de acuerdo con múltiples respuestas, los estudiantes perciben que no hay buenos canales para dar feedback y que, si lo dan, no se le da una respuesta satisfactoria. En este sentido, consideran que no se toma en cuenta la opinión de los estudiantes, ni sus sugerencias.

Otro tema que se menciona repetidas veces, son los canales. Los estudiantes no consideran que los canales de comunicación existentes son los más efectivos para que fluya de la mejor manera la información. Los estudiantes desean comunicaciones rápidas, claras y transparentes y que se hagan por los canales que así lo permitan. En cuanto a la página WEB, varios comentan que consideran que hay que mejorarla, para que funcione correctamente como un buen canal de comunicación que debería ser.

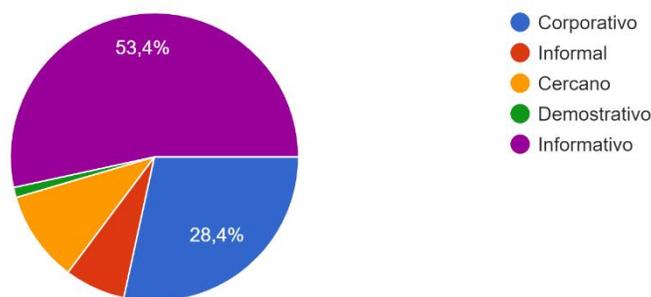
Además, surge el tema de la planificación a la hora de comunicar. Los encuestados no perciben que haya buena planificación, ya que comentan que les gustaría que un mayor tiempo de antelación con los avisos que se hacen. También, considera que debe haber mayor frecuencia con las comunicaciones. A su vez, perciben que en ciertas ocasiones no se comunica con la rapidez que se debería y señalan esto como un aspecto a mejorar. Otro aspecto que surge, son los temas de conversación. Consideran que se deben mejorar los canales para que estos temas de conversación puedan llegar a todos los estudiantes y que todos puedan estar efectivamente informados de lo que sucede en la comunidad universitaria.

El último gran tema, es la aparente desorganización de los voceros. Los estudiantes consideraron que parte del personal que trabaja en Control de Estudios, Cobranzas y el área administrativa no están alineadas y esto no permite que se dé una comunicación efectiva ya que las respuestas no son coherentes entre ellas. Se menciona que debe considerarse mayor comunicación entre las áreas de la universidad y que se debe delimitar claramente quienes son los voceros de cada área.

#### Pregunta 16:

Considera que la información de la universidad tiene un tono:

88 respuestas



En cuanto al tono de la información que distribuye la universidad, la mayoría considera que actualmente tiene un tono “Informativo” (47 respuestas). 25 de los encuestados consideró que tiene un tono “Corporativo”, 9 que tiene un tono “Cercano”, 6 que tiene un tono “Informal” y solo una persona consideró que tiene un tono “Demostrativo”. Esta información es importante tomarla en cuenta, para poder llevar a la realidad la visión de las autoridades sobre cuál debería ser el tono que tengan las comunicaciones de la Universidad, de manera que se puedan hacer los cambios necesarios para lograr llevar el tono al que se tiene como meta.

## VIII

### Propuesta

#### **8.1 Modalidad**

La modalidad de esta estrategia de comunicación será Política de Comunicación dirigida al público interno. La política de comunicaciones se considera una serie de lineamientos que sirven a manera de referencia a la hora de tomar decisiones y para las actuaciones de los miembros de una organización en lo que se refiere a los procesos de comunicación de la misma. (García, 1998)

Francisco Javier Garrido (2004) explica que las políticas de comunicación “dictan las señales de lo que la empresa desea comunicar, cómo lo desea hacer y a través de qué canales”

La política de comunicación establece unos criterios de actuación a ser aplicados en todos sus niveles jerárquicos para convertirse en reglas de comportamiento obligatorio que no son negociables. En ella se constituyen las pautas a partir de las cuales se tiene que relacionar la organización con sus stakeholders.

#### **8.2 Marco Contextual**

##### *8.2.1 Historia*

La Universidad Monteávila es una institución de educación superior ubicada en Caracas, Venezuela. Actualmente ofrece 4 carreras de pregrado: Comunicación Social, Derecho, Administración y Educación y 7 especializaciones: Atención Psicoeducativa del Autismo, Comunicación Organizacional, Derecho Procesal Constitucional, Evaluación Educativa, Periodismo Digital, Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos y Proyectos Educativos Comunitarios.

La Universidad Monteávila fue aprobada por decreto el *2 de octubre de 1998*, después de varios años de preparación que se habían iniciado hacia finales de 1989 con el aporte de algunos profesionales para que dieran una contribución específica a la educación superior venezolana. Estos profesionales llevaron a cabo la elaboración de los proyectos que fueron presentados al Consejo Nacional de Universidades durante 1994-95.

La Universidad tiene 20 años operando en el país. Ha tenido 3 rectores a lo largo de su historia: Enrique Pérez Olivares, entre 1998 y 2005, Joaquín Rodríguez Alonso, entre 2005 y 2015 y Francisco Febres Cordero, desde el 2015.

*Misión, visión y valores*

#### **8.2.1.1 Visión:**

De acuerdo con la página web de la Universidad Monteávila, su visión es:

“conformar una comunidad de personas que promuevan y acojan la más variada multiplicidad de disciplinas en un permanente diálogo y armónica cooperación y que, junto a la profundización en los fundamentos y causas últimas de la realidad, aspiren a la plenitud del saber y del bien, dispuestos generosamente al servicio de la humanidad y del país.” (s.F)

#### **8.2.1.2 Misión:**

En la página web de la UMA se establece la misión de la institución de la siguiente manera:

“La Universidad Monteávila es una institución venezolana de educación superior, sin fines de lucro y con personalidad jurídica propia, dedicada a la formación académica y científica de profesionales competentes en sus áreas de especialidad. Se constituye como una comunidad de personas y saberes que se propone despertar y estimular en todos sus miembros

el amor a la “sabiduría”, estableciendo entre ellos relaciones vivificadas por el amor de amistad, que comportan querer bien al amigo y querer el bien del amigo.” (s.F)

### **8.2.1.3 Valores:**

Entre los valores más apreciados que orientan la vida universitaria de la Monteávila destacan, de acuerdo a lo establecido en su web:

- Reconocimiento de la eminente dignidad de la persona humana
- Trabajo esforzado ordenado al saber
- Promoción de la unidad de vida
- Conocimiento de la verdad
- Búsqueda y práctica del bien
- Contemplación de la belleza
- Aceptación integral y respetuosa del misterio del ser humano
- Atención permanente a la realidad
- Acompañamiento personal en el desarrollo de cada uno hacia la plenitud de sus potencialidades
- Convivencia afectuosa que deriva del conocerse y servirse mutuamente

### **8.2.2 Organigrama**

El organigrama facilitado por la dirección de Servicios de Personal está actualizado hasta el año 2016.

Ver Anexo 1

### **8.2.3 Alcance y personal**

Actualmente, la Universidad Monteávila cuenta con una sola sede en la zona industrial de Boleíta, en Caracas y cuentan con un total de personal contratado de 102

personas, de acuerdo con la actual directora del departamento de Servicios de Personal, Karen Ercole Durán

#### 8.2.4 Estrategias usadas

Actualmente la Universidad Monteávila no cuenta con estrategias establecidas de comunicación a largo plazo; ni a mediano plazo. De acuerdo con el rector, el Dr. Francisco Febres-Cordero en una entrevista realizada para esta investigación, dada la realidad del país ha sido muy complejo para la universidad establecer estrategias a largo y mediano plazo y que las decisiones se toman en la medida en la que se presentan las situaciones, sin tener realmente un marco estratégico.

Es por esto que se presenta la necesidad de crear una serie de documentos estratégicos que dejen establecido cuál es el margen de acción en lo que respecta a la comunicación institucional de la universidad.

#### 8.2.5 Análisis FODA

Este análisis FODA se realizó con el apoyo y el conocimiento del rector de la Universidad Monteávila y la vicerrectora académica Dra. María Eugenia Peña. Se generó con el propósito de contribuir a un diagnóstico general del entorno de las comunicaciones de la Universidad. En esta oportunidad no se desarrollaron estrategias a partir de este análisis.

Fortalezas	Oportunidades
Ideario flexible Cercanía con la comunidad universitaria Universidad pequeña, esto simplifica los canales Flexibilidad de las comunicaciones	Talento de los estudiantes y los egresados Buena percepción de la calidad de la educación de la Universidad Posibilidad de asumir de manera positiva y con creatividad los obstáculos que vayan surgiendo

Debilidades	Amenazas
Excesiva oralidad No se comunica el ideario Falta de una planificación estratégica en materia de comunicaciones Falta de bases estratégicas No existe un diagnóstico de las comunicaciones	Escenario de crisis que hace dedicar mucho tiempo al día a día y hace muy difícil plantear una estrategia Hiperinflación y dolarización que no permiten actualizar la tecnología

### 8.2.6 Mapa de públicos interno

Los públicos internos de la Universidad Monteávila no estaban formalmente definidos, se presentó una propuesta al rector, a la vicerrectora académica y al coordinador del Comité de Comunicaciones Institucionales y esta misma fue complementada y validada por dichas autoridades.

El mapa de públicos interno propuesto es el siguiente:

- Consejo superior
- Consejo universitario
- Autoridades Universitarias
- Facultad de Ciencias de la Comunicación e Información
- Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
- Facultad de Ciencia de la Educación
- Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
- Personal Administrativo
- Estudiantes
- Padres y representantes legales
- Egresados
- Personal de apoyo
- Centros de estudios
- Centros de estudiantes

### **8.3 Descripción de la necesidad**

La Universidad Monteávila, en lo que refiere a sus comunicaciones no tiene planteada estrategias de corto, mediano o largo plazo. A medida que la universidad va creciendo y expandiéndose, se hace cada vez más necesario instituir una serie de documentos que formalicen estrategias comunicacionales para la universidad.

Las comunicaciones internas son un pilar fundamental en la gestión de una organización: mejoran la efectividad de la empresa, mantiene a los colaboradores enterados de lo que sucede dentro de la institución, permite que la resolución de conflictos o problemas sea más sencilla, permite responder de forma más expedita ante cambios que se presenten, promueven la confianza y las buenas relaciones y da un sentido de pertenencia. (EAE Business School, 2018).

Es un área de una empresa tan importante, que requiere un pensamiento estratégico para manejarlas de una manera eficiente y que esté acorde a las necesidades de la organización. En este sentido, la Universidad Monteávila tiene una necesidad importante de formalizar estrategias y desarrollar los documentos que permitan las bases sólidas para ello.

Este tema es muy amplio y en esta oportunidad, con la presente investigación, solo se están abordando las políticas internas de comunicación dirigida a los estudiantes de pregrado de la Universidad. Sin embargo, continúa existiendo la necesidad de desarrollar otros documentos estratégicos.

## IX

Resultados: Políticas de Comunicación Interna para la Universidad Monteávila dirigida a estudiantes de pregrado.

### Capítulo I

Para efectos de la comprensión completa de este documento, se definen los siguientes conceptos:

**Boletín:** Contenido que se envía, generalmente, por correo electrónico con cierta frecuencia y que tiene el objetivo de informar sobre determinado tema.

**Campañas institucionales:** Son las actividades de comunicación organizadas para lograr un objetivo con una temática establecida en el año

**Canal:** Se considera el medio, el portador de mensajes. Elegir los canales más efectivos es un factor esencial para lograr la máxima efectividad de la comunicación y lograr el impacto deseado en el público objetivo

**Cartelera:** Es una estructura que permite la fijación de anuncios o carteles. Se considera un soporte para la difusión de mensajes de interés público

**Crisis:** Es un evento en específico que irrumpe en la estabilidad de una organización y pone en riesgo la reputación de la misma. Es necesario enfrentarla de forma oportuna para lograr minimizar los efectos y aclarar adecuadamente la situación.

**Comunicación organizacional:** Es aquella comunicación que se genera entre la organización y las personas (u otras organizaciones) que tengan contacto directo con la misma.

**Cultura corporativa:** El patrón de comportamiento interno que existe en una organización

**Divulgación:** Poner al alcance de audiencias determinadas un mensaje concreto

**Estrategia:** Plan que integra los objetivos y políticas que tiene una institución. Expone una serie de acciones que se van a realizar.

**Imagen corporativa:** Lo que un determinado público percibe de una organización mediante toda la información que ha recibido de la misma

**Manual:** Documento en el cual se establecen las normas que deben seguirse para un uso adecuado y correcto de la comunicación interna y externa de la organización.

**Página web:** Sitio en línea al cual se puede ingresar con una dirección URL y que, por sus características, facilita el acceso a la información de la organización

**Posicionamiento:** Totalidad de las actividades de comunicación que apoyan a la construcción de la identidad de la marca, de tal forma que se posibilite generar características que la diferencien de sus competidores y sus grupos de interés.

**Vocero:** Es una persona que tiene la representación de la organización y que tiene el conocimiento necesario para dar una declaración acerca de un tema en concreto y que sea capaz de proteger la reputación y la imagen de la institución.

## Capítulo II

Objetivos de las comunicaciones en la Universidad Monteávila de cara a los estudiantes de pregrado:

### **Objetivo general**

Mantener una línea clara de comunicaciones estratégicas, alineadas con los valores, la misión y visión de la Universidad Monteávila, de forma que se alcance máxima efectividad en la difusión de mensajes e informaciones relevantes a la comunidad universitaria interna.

### **Objetivos específicos**

4. Establecer normas y parámetros que permitan el manejo idóneo de las comunicaciones dirigidas a los estudiantes de pregrado
5. Facilitar el acceso a información clara y precisa a los estudiantes de la Universidad.
6. Dar buen uso de la identidad corporativa
7. Alcanzar una comunicación efectiva y que permita un claro feedback entre todos los públicos clave
8. Implementar una estrategia coherente y a largo plazo para las comunicaciones

### Capítulo III

Principios que rigen las comunicaciones en la Universidad Monteávila:

Principio	Concepto
Transparencia	Cualquier comunicación emitida por la Universidad, incluyendo sus facultades y cualquiera de sus áreas, es sincera, responsable y no esconde segundas intenciones, por lo que puede ser verificada directamente con la fuente.
Veracidad	Todo proceso comunicacional es sincero, positivo y honesto. Son acordes a la verdad y se ajustan a ella. Se adhiere a uno de los principios básicos de la Universidad que es el “conocimiento de la verdad”
Oportunidad	Actuar en el momento indicado en la emisión de comunicados, respuestas y en procesos comunicacionales.
Claridad	Las comunicaciones de la Universidad deben ser fáciles de comprender para el emisor, debe evitarse que quede espacio para incertidumbres.
Coherencia	Las comunicaciones deben ser consecuentes entre todos los voceros de la Universidad y los mensajes con otros emitidos previamente.
Respeto	Las comunicaciones se emiten siempre con consideración al emisor, apegándose a la convivencia afectuosa que deriva del conocerse y servirse mutuamente, uno de los valores principales de la universidad.
Comunicación en positivo	En los procesos comunicacionales de la Universidad, en la medida de lo posible, debe evitarse un lenguaje negativo a la hora de construir los mensajes, en la Universidad Monteávila se cree profundamente que siempre debe buscarse el bien y practicarlo en cada uno de los aspectos de la vida cotidiana.

## Capítulo IV

### **Responsables de las comunicaciones en la Universidad Monteávila de cara a los estudiantes.**

El Comité de Comunicaciones Institucionales (CCI) y el Rectorado, son los encargados de gestionar la estrategia de comunicación organizacional interna. CCI asume la creación de los contenidos y sus piezas gráficas, es, además, el responsable de dictar las bases de los lineamientos para que las comunicaciones sean coherentes entre ellas, estén siempre alineadas con los principios rectores y se respete en todo momento la imagen de la Universidad.

#### *VOCEROS INTERNOS DISCRIMINADOS POR TEMAS DE CARA A LOS ESTUDIANTES*

El principal vocero de la Universidad es el Rector. Sin embargo, de acuerdo con las necesidades de comunicación, existen otros voceros:

Temas administrativos: vicerrector administrativo

Temas académicos: vicerrector académico, decanos, directores y secretarios de facultades

Temas de graduación y control de estudios: secretario general

Temas institucionales: director de CCI

El vocero tiene la responsabilidad de apegarse a los lineamientos y bajo ninguna circunstancia deben expresar posiciones individuales o personales, que vayan en contra de la formalidad que deben guardar sus comunicaciones.

El personal administrativo que atiende a los estudiantes en las áreas de Control de Estudios y Cobranzas deben dar información que esté autorizada por el vicerrectorado o CCI, si no tienen la información que se les es solicitada, deben referir al estudiante a alguno de los voceros mencionados anteriormente.

## Capítulo V

### **Responsabilidad de las áreas de la Universidad con las comunicaciones de cara a los estudiantes.**

- **Rectorado y consejo superior:**

Las decisiones que se tomen en esta instancia son informadas a la brevedad posible al Comité de Comunicaciones Institucionales, a fin de que puedan ser divulgadas a los públicos a quienes compete dicha información.

- **Vicerrectorado académico:**

El vicerrectorado académico se ocupa de distribuir todas las informaciones académicas necesarias a las facultades y de velar por la correcta planificación y comunicación del calendario académico.

- **Vicerrectorado administrativo:**

El vicerrectorado administrativo está encargado de comunicar temas de pago de la matrícula, cuotas especiales, cuotas de inscripción, revisiones del TEC-UMA y calendarios administrativos. Son también los responsables de atender dudas, casos especiales

- **Secretaría general:**

La secretaría general es responsable de la comunicación con y sobre operaciones del departamento de Control de Estudios, con el comité de graduación y es responsable de distribuir la información a facultades y alumnos con lo que respecta a peticiones de grado, cuotas y demás actividades de graduación.

- **Comité de Comunicaciones Institucionales:**

Es responsable de canalizar y difundir informaciones generales como eventos, charlas y actividades académicas, temas institucionales e interinstitucionales y actividades de extensión. Es el encargado de velar por el buen funcionamiento de los canales de comunicación interna dirigida a los estudiantes y de procesar el feedback de los estudiantes.

- **Decanos, directores y secretarios de escuelas:**

Quienes ocupen estos cargos, tienen la responsabilidad de comunicar lo que compete a cada una de sus escuelas a los estudiantes de las mismas. Los responsables de dar esta información directamente son los secretarios.

- **Docentes:**

Deben comunicar al Comité de Comunicaciones Institucionales sobre su participación en actividades institucionales y sobre actividades o eventos académicos que estén organizando que sean de interés para el público interno de la Universidad, a fin de que pueda ser comunicado oportunamente.

## Capítulo VI

### **Canales y soportes a utilizar para procesos comunicativos con los estudiantes**

El Comité de Comunicaciones Institucionales es el encargado de acoger todos los requerimientos de comunicación de la Universidad Monteávila. La Universidad cuenta con medios de comunicación institucionales que hacen posible el flujo de mensajes e información de las áreas administrativas y académicas.

El Comité de Comunicaciones Institucionales tiene responsabilidad en cuanto a la administración de estas plataformas, de tal manera que la comunidad universitaria pueda disfrutar de una comunicación coherente, clara, oportuna y transparente del día a día de la Universidad.

#### *MEDIOS INTERNOS*

La creación de medios y canales de comunicación con los públicos internos debe ser asesorada y aprobada por el Comité de Comunicaciones Institucionales y por el Consejo Superior.

#### **Correo Electrónico**

El correo institucional es de uso estrictamente laboral y debe usarse para enviar o recibir correos referentes a temas institucionales. Este canal se utiliza para la emisión de información de carácter académico y administrativo a los públicos internos que le compete. Su uso debe estar limitado a comunicados, boletines, circulares, atender solicitudes y casos especiales.

#### **Periódico PLUMA**

El periódico de la Universidad Monteávila, en su sección “Comunidad” se utiliza para publicar información de interés para la comunidad universitaria, como eventos, concursos y otras actividades.

#### **Boletín Radial NotiUMA**

Es un boletín informativo radial, en el cual deben recopilarse las noticias más importantes de la Universidad para transmitirlo semanalmente a la comunidad universitaria.

### **Carteleras físicas**

Son espacios dedicados a la publicación de información tipo afiche. El Comité de Comunicaciones Institucionales será el responsable de velar por el buen uso de estas. La información de las carteleras que no corresponden a ninguna Facultad ni área administrativa será actualizada mensualmente, con el calendario de actividades de interés para la comunidad universitaria. Cada Facultad y área administrativa es la encargada de hacer gestión de su respectivo espacios y CCI es el encargado de coordinar aquellas que se consideren de carácter institucional.

### **Página WEB**

Tiene como función alojar información de interés para toda la comunidad, para que esté a su disposición en todo momento. Debe actualizarse con regularidad. El Comité de Comunicaciones Institucionales debe ser responsable por velar que los contenidos disponibles en la WEB estén actualizados y sean correctos.

### **Contactos y grupos de WhatsApp**

Para la difusión masiva y con carácter de urgencia, se contacta a los delegados designados de cada salón para que ellos transmitan los mensajes a los estudiantes.

## Capítulo VII

### **Públicos internos de la Universidad Monteávila:**

- Consejo superior
- Consejo universitario
- Autoridades Universitarias
- Facultad de Ciencias de la Comunicación e Información
- Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
- Facultad de Ciencia de la Educación
- Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
- Personal Administrativo
- Estudiantes
- Padres y representantes legales
- Egresados
- Personal de apoyo
- Centros de estudios
- Centros de estudiantes

## Capítulo VIII

### **Sobre los mensajes:**

#### *TEMAS DE CONVERSACIÓN*

Los temas que deben circular en los medios institucionales para los estudiantes son:

- Temas administrativos
- Calendario académico
- Charlas
- Eventos
- Horarios
- Matrículas
- Calendario administrativo
- Actividades de extensión
- Noticias relevantes
- Temas institucionales e interinstitucionales.

#### *TONO*

El tono de los mensajes debe ser informativo, cercano y amigable, sin perder la formalidad que requiere una comunicación institucional.

#### *FRECUENCIA*

En lo que respecta a temas administrativos, la revisión del TEC-UMA se comunica una vez al mes. El resto de los temas se van comunicando de acuerdo vayan surgiendo en el calendario administrativo y académico, con por lo menos tres semanas de antelación.

Convocatorias para eventos, charlas y actividades académicas se hacen mensualmente a través de las carteleras designadas o con una semana de antelación por otros canales como correo o mensajes de texto.

#### *MENSAJES*

Es fundamental que cada persona que tenga contacto con el público interno esté informada de su rol y del mensaje que debe o puede comunicar en cada caso, tomando en cuenta que puede ser que en algunos momentos debido a la premura no se conozca toda la información en estas situaciones:

En caso de no saber la información que el estudiante pregunta, dar el siguiente mensaje:

- Para poder atender tu solicitud, por favor, acércate a la oficina de XXXXX o envía un correo a XXXXX, quién con mucho gusto evaluará tu caso.
- Para aclarar tu duda, por favor, acércate a la oficina de XXXXX o envía un correo a XXXXX, quién con mucho gusto resolverá tus inquietudes.  
\*contestar acorde al departamento a quién corresponda encargarse del área sobre la cual el estudiante esté consultando

*Q&A*

### **¿Con quién puedo hablar para solicitar apoyo socioeconómico?**

Para solicitar apoyo socioeconómico, por favor, escribe al Coordinador De Becas Y Ayudas Económicas, al correo XXXXX y con mucho gusto te atenderán para evaluar tu caso.

### **¿Cuáles son los horarios de cobranzas y control de estudios?**

Puedes acercarte al área de control de estudios y cobranzas los lunes, miércoles y viernes de 8:30 AM a 11:30 AM y martes y jueves de 1:30 PM a 4:30 PM

### **¿Con quién puedo hablar si tengo un problema académico?**

Si tienes una consulta o algún problema que resolver, puedes acercarte a la oficina de tu coordinador de facultad, quien con mucho gusto te va a guiar para que puedas solucionar tu inconveniente.

### **¿Con quién puedo hablar si tengo un problema administrativo?**

Si tienes una consulta o algún problema que resolver, puedes acercarte a la oficina de vicerrectorado administrativo, y alguien con mucho gusto te va a guiar para que puedas solucionar tu inconveniente.

La oficina está ubicada en frente de las escaleras que están por el área del cajero Mercantil.

### **¿A cuánto está la TEC-UMA?**

Puedes revisar la tasa actual de la TEC-UMA en las carteleras que están ubicadas en el área de Control de Estudios o en la página web de la Universidad, en la pestaña de “Administración”, hay una opción de “TEC-UMA”, al final de la página hay un link para visualizar la tasa actual.

### **¿Por qué si el dólar no está subiendo, la TEC-UMA sigue subiendo igual?**

La TEC-UMA depende de una cantidad de factores que van más allá de la cotización del dólar. Es una realidad que Venezuela vive un proceso hiperinflacionario, que obliga a los ajustes constantes de la matrícula.

### **¿Cómo puedo dar mi feedback a la universidad?**

Puedes pedir una cita con cualquiera de las autoridades, quienes te recibirán para escuchar cualquier queja o sugerencia que tengas. De igual manera, puedes escribir un correo a XXXXX o acercarte a tu representante estudiantil para que haga llegar tu mensaje al consejo.

### **¿A dónde va mi dinero? Aumentan las mensualidades, pero no veo eso reflejado en la infraestructura de la universidad**

El aumento de la matrícula responde a un proceso hiperinflacionario que se sale de nuestro control, la universidad hace todo lo posible por mantener las operaciones, el buen estado de la infraestructura, además de cubrir los pagos a nuestros profesores, proveedores y colaboradores.

### **Mandé una solicitud hace x días ¿Por qué no me contestan?**

Estamos muy atentos a todas las solicitudes que recibimos, es una importante cantidad diarias, estamos trabajando por contestarlas todas. Pronto la atenderemos, muchas gracias por tu paciencia.

**¿La mensualidad aumentó tanto porque están construyendo la nueva sede?**

La nueva sede de la universidad es un proyecto en el cual se está trabajando a través de búsqueda de financiamiento por vías alternas y no tiene nada que ver con el funcionamiento operativo de la Universidad Monteávila, en la actualidad. Son unos fondos que se manejan de manera independiente.

**¿Qué opciones de pago hay para el pago de la mensualidad?**

La Universidad brinda opciones para que cada estudiante y su familia pueda abordar los pagos de la forma más conveniente. Tenemos la opción de pago mensual y el pago por adelantado. Para más información del pago por adelantado puedes escribir a [pagosespeciales@uma.edu.ve](mailto:pagosespeciales@uma.edu.ve)

## Capítulo IX

### **Sobre el feedback de los estudiantes:**

El feedback de cualquiera de los públicos internos se recibe mediante correo electrónico o en reuniones con las autoridades. Debe ser canalizado por el Comité de Comunicaciones Institucionales y ser presentado ante el Consejo Superior para poder dar una respuesta oportuna.

## X

### Conclusiones

En primer lugar, gracias al diagnóstico realizado a la comunicación se sabe que hay espacio para mejorar y perfeccionar los procesos comunicacionales de la Universidad Monteávila. Los miembros de la Universidad han hecho grandes esfuerzos por tener una comunicación transparente y eficiente, sin embargo, hace falta establecer estrategias a corto, mediano y largo plazo para poder alcanzar los objetivos de la comunicación.

La Universidad Monteávila, por su estructura actual tiene muchas ventajas que puede aprovechar a la hora de implementar una estrategia adecuada para la organización; por su tamaño existe cierta cercanía entre las autoridades, miembros de facultad y profesores con los estudiantes, esto es un elemento de la cultura de la Universidad que se puede aprovechar para hacer la comunicación más efectiva y a medida que vaya creciendo, tiene que irse adaptando a las nuevas maneras y a las nuevas tecnologías.

La oralidad es una forma de comunicación que está muy arraigada en la institución, dadas las condiciones de la universidad y la cultura corporativa. En este sentido, se da la necesidad de formalizar más la comunicación para poder sentar las bases de una buena estrategia.

En general, la percepción de los estudiantes, uno de los principales públicos internos, sobre los procesos de comunicación en la Universidad, es más negativa que positiva. Consideran que se deben mejorar temas como los canales, el feedback, la planificación de la comunicación y la coherencia entre los voceros y los mensajes. Por su parte, las autoridades

consideran que los procesos son perfectibles, lo cual está en consonancia con el diagnóstico de la comunicación obtenido de los estudiantes.

En cuanto a uno de los principales responsables de la comunicación, que es el Comité de Comunicaciones Institucionales, es importante resaltar que es un área que carece de personal y por esto, por los momentos, no tiene posibilidad de ocuparse de todas las tareas de las cuales debería ocuparse. Están realizando grandes esfuerzos, especialmente con públicos externos y con las redes sociales, sin embargo, es necesario fortificar los conocimientos del departamento sobre manejo de comunicaciones internas y canales internos.

## Capítulo XI

### Recomendaciones

En primera instancia, se debe considerar la contratación de más personal para el equipo del Comité de Comunicaciones Institucionales, con especial énfasis en conseguir un director que cumpla el rol de líder para los procesos comunicacionales de la Universidad Monteávila.

Esta área debe ser considerado un departamento de comunicaciones, más que un comité. Un comité, generalmente es una unidad especializada que busca proporcionar asistencia a la organización fuera del flujo de trabajo de las operaciones normales. Si bien se considera que es parte de la organización, no es un área formalizada de la misma. El departamento es una división formalizada de una organización, que trabaja dentro del marco de las operaciones normales de la misma. Tiene que tener la capacidad de responder a todos los procesos comunicacionales de la universidad, tanto internos como externos y debe poder adaptarse y crecer mediante lo hace también la universidad.

Se sugiere la realización de un taller de comunicaciones internas para el personal ya existente, tanto de los miembros del Comité de Comunicaciones Institucionales como del personal que está en constante contacto con los estudiantes de la Universidad.

También, se debe propiciar el desarrollo de futuros Proyectos Finales de Carrera, como este, que fortalezcan el componente estratégico y comunicacional de la Universidad. Se debería realizar una propuesta de políticas internas que se adhiera a la presentada en esta investigación, en la cual se integren políticas de comunicación dirigida a los estudiantes de postgrado y extensión. Además, hacen falta documentos estratégicos como: manual de crisis,

manual de eventos y protocolo, manual de identidad corporativa y visual y política de comunicación externa.

La secretaria general, al responder el cuestionario, dio una sugerencia que puede ser de mucho valor para mejorar las comunicaciones de la Universidad y debería ser tomada en cuenta: la creación de correos con dominio @uma.edu.ve para los estudiantes, de manera que se puedan filtrar a través de la plataforma “TERNNA” a los estudiantes a los que se quiera hacer llegar ciertas comunicaciones.

De igual forma, es necesario hacer evaluaciones de la comunicación cada cierto tiempo, para poder medir la efectividad de las estrategias que se están implementando y poder identificar cuando sea necesario modificar la forma en la que se está manejando ciertos aspectos de los procesos y saber qué es lo que está funcionando y considerar si se puede hacer algo para mejorarlo.

Para darle una mayor organización a la gerencia de las comunicaciones, se recomienda realizar una matriz de asignación de roles y responsabilidades, que, normalmente, se utiliza para ilustrar las relaciones entre las actividades o los trabajos y los miembros del equipo. El formato matricial muestra todas las actividades asociadas con una persona y todas las personas asociadas con una actividad, en este caso específico con actividades comunicacionales. (Figuerola, 2012)

En este sentido, se sugiere el siguiente ejemplo de formato para realizar la matriz:

Matriz Roles Responsabilidades	Roles							Métricas/Estatus
	Rector	Vicerrector Académico	Vicerrector Administrativo	Secretario General	CCI	Facultades	Personal de cobranzas y control de estudios	
Numero Ocupantes	X	X	X	X	X	X	X	Métricas/Estatus
Entregables o Tareas								
Planificación estratégica								Sin completar
Planificación operativa (asignación de responsabilidades)								Sin completar
Adaptación al Cambio								Sin completar
Gestión diaria de Solicitudes y entregables								En proceso
Modernización procesos comunicacionales								Sin completar
Comunicación de actividades, charlas y eventos								
Comunicación de calendario académico y actividades académicas								

<b>Comunicación de calendario administrativo, matrículas y TEC-UMA</b>								
<b>Recolección y procesamiento de feedback</b>								
<b>Actividades y comunicaciones de graduación</b>								
<b>Evaluaciones asociadas a los roles</b>								<b>Culminado</b>

En este cuadro, que se toma en esta oportunidad como ejemplo, se establecen cuáles son las actividades comunicacionales y quiénes son los responsables de la comunicación. Cada actividad tiene un color distinto y con él se señala el responsable de la misma. Se señala cuántas personas ocupan el número de ocupantes por departamento que es responsable de alguna comunicación. También hay un espacio designado para establecer el estatus de la actividad y se utiliza un sistema de semáforo para indicar en qué estado está: rojo – sin completar, amarillo – en proceso, verde – culminado. En este espacio se pueden colocar métricas para medir el éxito de cada proceso, si aplica.

Fernando Flores (1995), propone un proceso de satisfacción del cliente, que puede ser tomado en cuenta dentro de los procesos de comunicación de la Universidad, para poder establecer un proceso estándar, para recibir solicitudes, posteriormente hacer entrega de lo que el estudiante requiere y garantizar la satisfacción de los mismo. Este proceso lo deben

saber todos los miembros de la institución que estén involucrados con los procesos comunicacionales dirigidos hacia los estudiantes de pregrado:



Consiste en cuatro fases separadas, una persona o cliente pide que se realice cierta acción, al tiempo que la institución hace una oferta comprometiéndose a cumplirla (muchas veces a cambio de algún tipo de compensación). La segunda fase es en la que el cliente y el realizador llegan a un acuerdo, ambos deben clarificar lo que va a satisfacer al cliente. El realizador finaliza esta fase con la promesa de que realizará la petición que le hacen. Luego de que se ha pedido, acordado y prometido, existe un período de tiempo en el que el realizador se dedica a hacer el trabajo. Cuando finalice, debe informar al cliente que ha terminado; esto es considerado una especie de declaración. Esta declaración cambia las acciones posibles para el cliente. El cliente puede estar satisfecho con el resultado o puede no estarlo, en ese caso se debe regresar al inicio de la fase 2. (Flores, 1995)

Este flujo de trabajo que presenta Flores, puede ser implementado por la Universidad para tener un proceso establecido que garantice la satisfacción de los estudiantes a la hora de hacer solicitudes directas a cualquier área de la institución. Se puede tener una comunicación más eficiente y fluida si se toman en cuenta todas las fases que en el modelo se establecen.

XII

Anexos

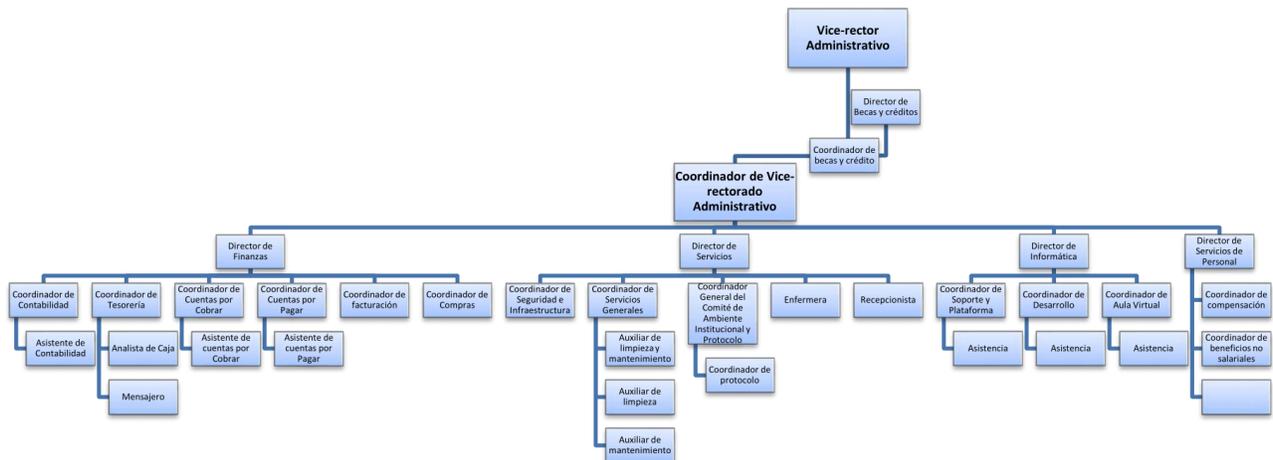
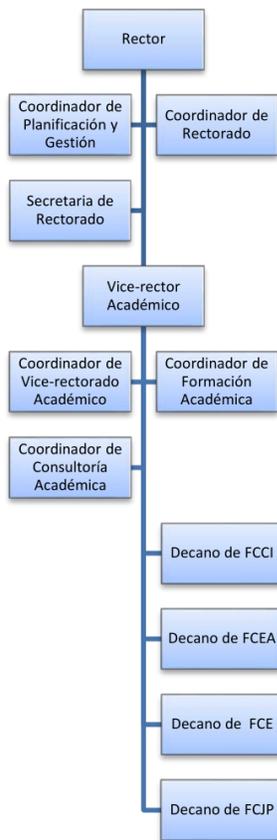
Anexo 1 - Organigrama

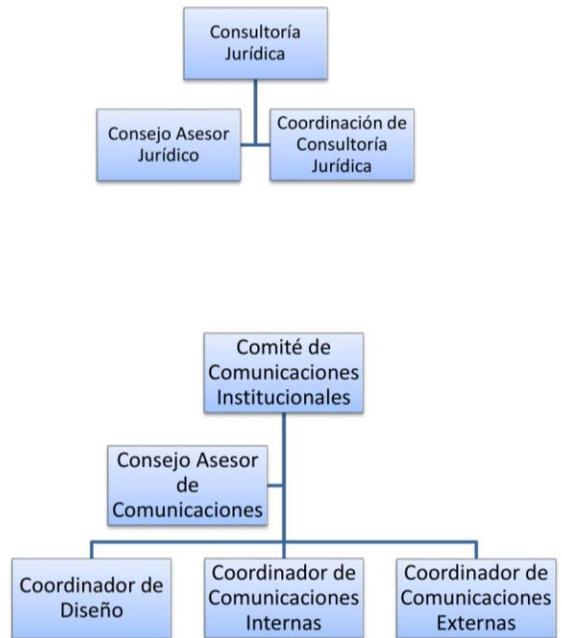
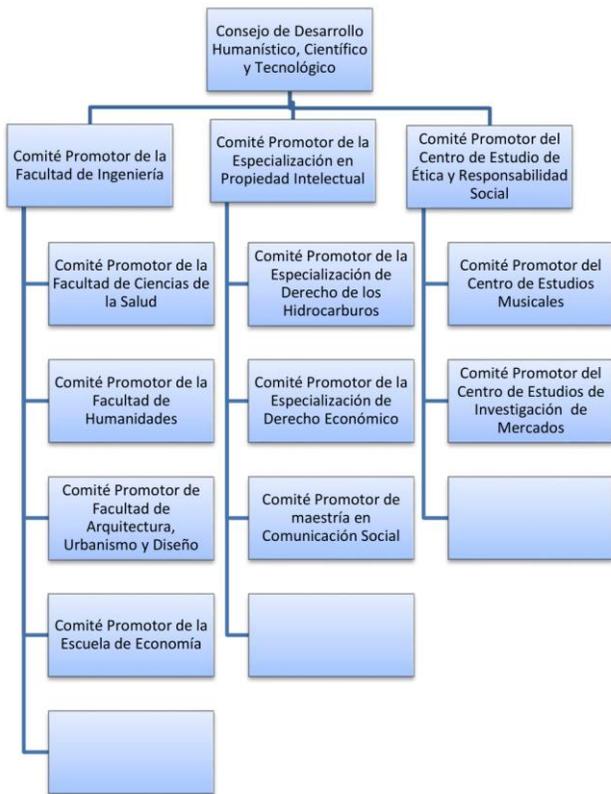
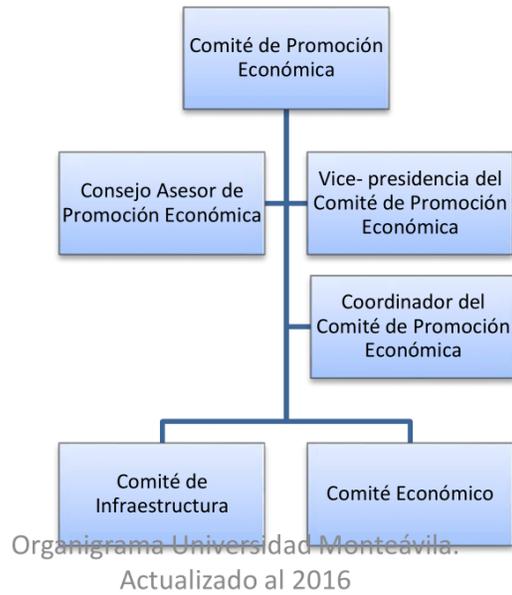
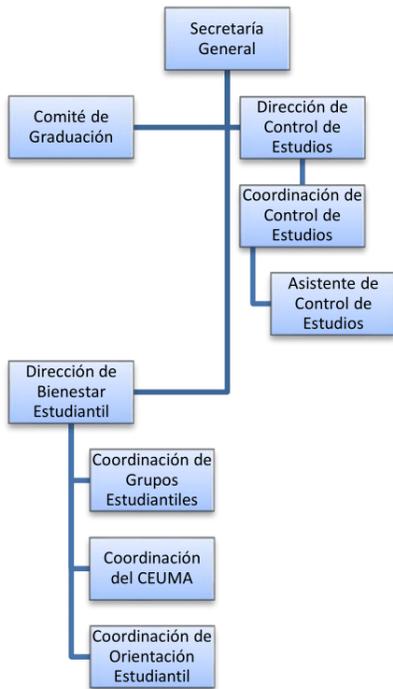
Organigrama General

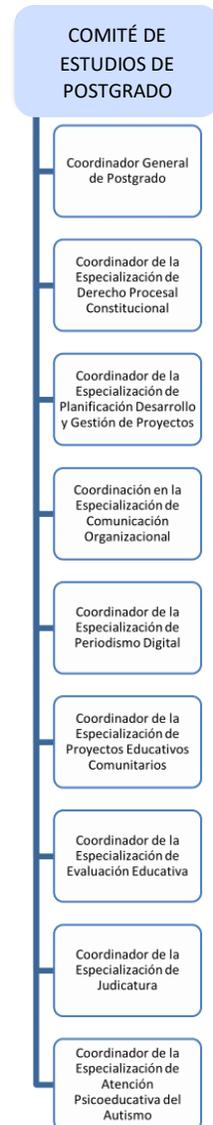
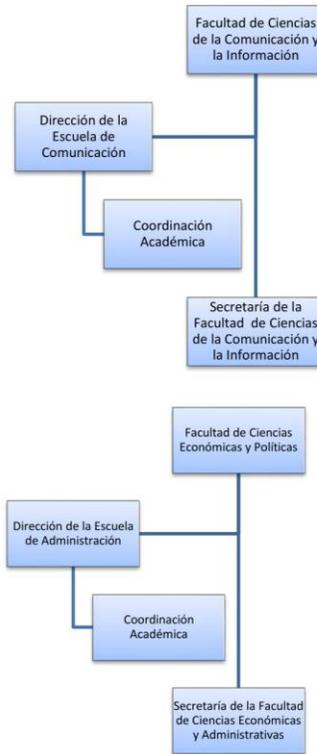
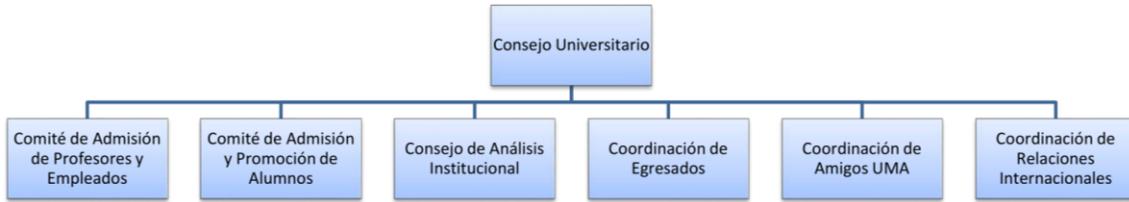


Organigrama General











## Anexo 2 – Cuestionario de las entrevistas

1. ¿Cree que la Universidad Monteávila tiene buenos procesos de comunicación interna con sus estudiantes?
2. ¿Cuáles considera que son las oportunidades de mejora que tiene la comunicación interna en la universidad? (específicamente con estudiantes)
3. ¿Cuáles cree que deberían ser los principales temas a comunicar a los estudiantes? (pilares de conversación y comunicación)
4. ¿Quién es el responsable actual de las comunicaciones? ¿Quién debería ser?
5. Están definidos los roles y temáticas que debe abordar cada nivel de la Universidad. Qué dicen las autoridades, que comunica administración, qué temática abordan las facultades, etc.
6. ¿Cuáles deberían ser los valores que rijan la comunicación con los estudiantes en la Universidad?
7. ¿Quiénes considera que son los principales voceros formales internos de la universidad actualmente?
8. ¿Considera que alguien más debería ser vocero formal interno de la universidad?
9. ¿Considera que hay voceros informales? En caso de que sí, ¿existen canales de comunicación con ellos?
10. ¿Cuáles considera que son los canales más importantes de comunicación interna en la universidad? ¿Le parece que se debe reforzar alguno? (Entendiendo que las redes sociales tienen un mayor foco en audiencia externa y no se está tomando en cuenta en esta investigación)
11. ¿Cuál debería ser el tono comunicacional de la universidad con los estudiantes?

12. ¿Existe una frecuencia establecida para ofrecer información a los estudiantes?
13. ¿En la actualidad la universidad recibe feedback de los estudiantes? ¿A través de qué canales institucionales? ¿Hay alguna forma de canalizar ese feedback para enriquecer la comunicación?

#### Anexo 3 – Preguntas de la encuesta

- 1) En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con la comunicación de la Universidad Monteávila hacia sus estudiantes?
  - a) Nada satisfecho
  - b) Poco satisfecho
  - c) Algo satisfecho
  - d) Satisfecho
  - e) Muy satisfecho
- 2) ¿Por cuáles canales prefiere recibir información de la Universidad?: (Orden de preferencia) (Nada efectiva, Poco efectiva, Algo efectiva, Efectiva, Muy efectiva)
  - a) Correo electrónico
  - b) Carteleras
  - c) Boca a boca
  - d) Mensaje de texto
  - e) Llamada telefónica
  - f) Página web
  - g) WhatsApp (a través de los delegados a los grupos de los salones)
- 3)Cuál es su opinión sobre el uso que da la Universidad Monteávila a estos canales. (Nada efectiva, Poco efectiva, Algo efectiva, Efectiva, Muy efectiva)
  - a) Correo electrónico
  - b) Carteleras
  - c) Boca a boca
  - d) Mensaje de texto
  - e) Llamada telefónica
  - f) Página web
  - g) WhatsApp

- 4) ¿Considera que fluye adecuadamente la información de la Universidad en la actualidad?
- a) Si
  - b) No
- 5) ¿Sabe usted diferenciar entre información oficial de la universidad e información del Centro de Estudiantes?
- a) Si
  - b) No
- 6) ¿Sabe a quién debe dirigirse cuando tenga un inconveniente o duda administrativa?
- a) Si
  - b) No
- 7) ¿Sabe a quién debe dirigirse cuando tenga un inconveniente o duda académica?
- a) Si
  - b) No
- 8) ¿Considera que hay canales adecuados para dar feedback a la universidad?
- a) Si
  - b) No
- 9) En caso de que haya respondido “Sí” en la pregunta anterior ¿Usted ha dado feedback a la universidad?
- a) Si
  - b) No
- 10) En términos generales ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación con su facultad y/o con las autoridades de la universidad?
- a) Nada efectiva
  - b) Poco efectiva
  - c) Algo efectiva
  - d) Efectiva
  - e) Muy efectiva
- 11) Cree que, al momento de recibir la información de los estudiantes, la universidad:
- a) Utiliza los canales adecuados

- b) Tiene la voluntad de conocer la opinión de los estudiantes
- c) Es capaz de recibir y procesar el feedback
- d) Implementa las sugerencias

12) ¿Qué tipo de información le interesa recibir de la universidad?

- a) Eventos y oportunidades externas
- b) Informaciones del área administrativa
- c) Vida universitaria
- d) Actividades académicas y extracurriculares
- e) Otros (abierto)

13) ¿Considera que recibe la cantidad de información suficiente por parte de la universidad?

- a) Si
- b) No

14) ¿Considera que recibe información de la universidad con la frecuencia adecuada?

- a) Si
- b) No

15) ¿Qué considera que se puede mejorar con respecto a la comunicación de la universidad?

16) ¿Considera que la información de la universidad tiene un tono?

- a) Corporativo
- b) Informal
- c) Cercano
- d) Demostrativo
- e) Informativo

Anexo 4 – Respuestas de la encuesta

<https://drive.google.com/file/d/1Gcgji53QxNYWad3ZGtOVftS2V0XalF7g/view?usp=sharing>

Anexo 5 – Entrevistas

<https://drive.google.com/drive/folders/1IOr2FA9MsB7Q191-ri39jDfmEvWjpokT?usp=sharing>

### XIII

#### Referencias

Abedaño, M (2016) ¿Para qué una política de Comunicación Interna? InfoSol [WEB]

Recuperado de:

[https://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde\\_la\\_Investigacion/para-que-una-politica-de-comunicacion-interna.html#.XSuLOOhKjIU](https://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/para-que-una-politica-de-comunicacion-interna.html#.XSuLOOhKjIU)

Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica.

Netbiblo.

Arias, Fidas G. (2006) El Proyecto de Investigación. Quinta Edición. Caracas, Venezuela.

Editorial Episteme.

Brandolini, A., González Frigoli, M., & Hopkins, N. (2009). Comunicación interna.

Capriotti, P. (1999). Comunicación corporativa: una estrategia de éxito a corto plazo.

Reporte C&D–Capacitación y desarrollo, 13, 30.

Capriotti, P. (1999). Planificación estratégica de la imagen corporativa.

Capriotti, P. (2009). Branding corporativo. Santiago de Chile: Colección libros de la

empresa.

Capriotti, P. (2009). De la imagen a la reputación. Análisis de similitudes y diferencias.

Razón y palabra, 14(70), 1-10.

de Navarra, G. (2011). ¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública?

Metodología para el diseño de planes de comunicación.

- Duque Oliva, E. (2009). La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 19, 25-41.
- Figuerola, N. (2012). Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM).
- García Jiménez, Jesús (1998) La comunicación interna. Díaz de santos
- Garrido, Francisco (2004) Gestión de la comunicación en las organizaciones. Ed. Ariel.
- González Téllez, M.: Los cambios en las organizaciones, en Contribuciones a la Economía, mayo 2011. Recuperado el 5 de junio de 2019 en <http://www.eumed.net/ce/2011a/>
- Haro, A. P. U (2013). Manual de vocería. INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY.
- Josemaría, J. A., & de Bedoya, A. M. (2017). Plan de comunicación on y off en la práctica. ESIC Editorial.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.3 en línea]. <<https://dle.rae.es>> Consultado el 27 de noviembre de 2019.
- Sallán, J. G., & Bris, M. M. (2004). Las instituciones educativas en la encrucijada de los nuevos tiempos: retos, necesidades, principios y actuaciones. Tendencias pedagógicas, (9), 21-44.
- Sierra Bravo, R. (1994) Técnicas de Investigación Social. Novena Edición. Madrid, España. Editorial Paraninfo.
- Sin autor. (2018) ¿Es Importante La Comunicación Interna En Una Empresa? Retos-directivos.eae.es Recuperado el 9 de febrero de 2020 de <https://retos-directivos.eae.es/es-importante-la-comunicacion-interna-en-una-empresa/>