



**UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO  
CENTRO DE ESTUDIOS DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MÁSTER EN DIRECCIÓN**

**TÍTULO: DISEÑO DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA OPTIMIZAR LA  
GESTIÓN EN EL COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES “CECILIO ACOSTA”.**

**AUTOR: LIC. HÉCTOR VERA**

**TUTORA: Dra. C. MARÍA SOTOLONGO SÁNCHEZ**

**VENEZUELA, JUNIO 2011**

## *DEDICATORIA*

*A mis padres que siempre me indicaron el camino correcto y que han  
confiado en mí toda la vida.*

*A mi novia eterna, Suyín Sifontes, quien me ha dado el fruto de sus  
entrañas, su apoyo y confianza. Todo.*

*A mis hijos que han dado la fuerza para seguir adelante, especialmente a  
Sebastián por tener el corazón más puro y grande del mundo y quien ha  
consolidado todas las alegrías para nuestro hogar.*

*A toda mi familia, por valorar el esfuerzo con su unión y humildad pura.*

*A mis amigos, por brindarme su apoyo incondicional.*

*.....A ellos dedico mi trabajo. Los amo.*

## *AGRADECIMIENTOS*

*A Dios todopoderoso.*

*A mis padres, por brindarme su cariño y dedicación.*

*A mi familia por estar siempre al tanto de mis luchas.*

*A mi tutora, María Sotolongo por ayudarme y guiarme durante el desarrollo de este trabajo y por la lección de vida que me dio junto a su esposo Idelfonso y a su pequeño hijo.*

*A la Comisión de Transformación del Colegio Universitario de Los Teques, especialmente a la profesora Zulima Pérez por habernos permitido la oportunidad de participar en esta maestría.*

*A mis compañeros maestrantes, con los cuales he pasado estos años de  
carrera.*

*A los que han hecho posible la maravillosa obra del Convenio Educativo Cuba-Venezuela, por haberme dado la oportunidad de alcanzar este gran  
sueño.*

*.....A todos, muchas gracias.....*

## **RESUMEN**

La investigación resumida en esta tesis responde a la necesidad que presenta el Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta” (CULTCA) como organización educativa, debe poseer un sistema de comunicación interna que garantice en toda su estructura y en todas sus instancias que la información llegue de forma inmediata, precisa, comprensible, con fluidez y accesible, con el fin de que todas las personas que hacen vida en la institución: obreros, administrativos, estudiantes, la comunidad en general y los docentes, puedan conocer la información de forma oportuna y de esta manera agilizar los procesos que garanticen el logro de los objetivos de la institución. Como una contribución en este sentido, se propone un procedimiento para diseñar un sistema de comunicación interna para el CULTCA. Como resultados de esta investigación se definieron las políticas de comunicación interna en la institución y los objetivos de comunicación, se establecieron los canales de comunicación y el plan de acciones para contribuir a mejorar el proceso de toma de decisiones.

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>Págs.</b>
Introducción	7
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO – REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.1 Introducción	12
1.2. Comunicación en las diferentes corrientes de la administración	13
1.3. Comunicación & información	15
1.4. La comunicación como proceso	17
1.5. Comunicación interna y comunicación organizacional	18
1.6. La comunicación organizacional	19
1.7. Barreras de la comunicación organizacional	22
1.8. La comunicación interna en los colegios universitarios en Venezuela: Particularidades en el CULTCA	23
1.9. Conclusiones parciales del capítulo	24
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA COMUNICACIÓN INTERNA COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES “CECILIO ACOSTA”	DEL 25
2.1. Introducción	25
2.2. Caracterización del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”	25
2.3. Diagnóstico del sistema de comunicación interna del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”	28
2.4. Resultados del diagnóstico del sistema de comunicación interna del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”	31
2.5. Conclusiones parciales del capítulo	52

CAPÍTULO III: PROCEDIMIENTO PARA DISEÑAR EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES “CECILIO ACOSTA”	54
3.1. Introducción	54
3.2. Procedimiento para el diseño del sistema de comunicación interna para el Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”	54
3.3 Aplicación del procedimiento propuesto para el diseño del sistema De comunicación del CULTCA.	58
3.4. Validación del procedimiento propuesto para diseñar el sistema De comunicación del CULTCA.	61
3.5. Conclusiones parciales del capítulo	63
CONCLUSIONES GENERALES	64
RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

## INTRODUCCIÓN

La gestión de las organizaciones públicas o privadas descansa sobre la base de los procesos comunicativos que se lleven a cabo dentro ellas; más aún, cuando la velocidad en que se produce la información, tanto interna como externa, amerita del conocimiento inmediato por parte de todos los actores comprometidos con los procesos productivos. Esto indica que la administración de la información que se procesa dentro de las organizaciones posee un rol importante para toda las organizaciones ya que el desempeño o la efectividad de la gestión depende en gran medida de la forma como sean administrados esos procesos comunicativos dentro de cada una de las dependencias y de las jerarquías organizacionales.

No sólo se debe prestar atención a lo que se comunica, es decir, al mensaje solamente; la atención debe estar centrada, además, en otros aspectos: ¿cómo se comunica?, ¿cuáles son los canales?, ¿a quién?, ¿a través de qué?, ¿es inmediata la transmisión de la información?, ¿existe bidireccionalidad en lo que se comunica?, ¿qué modelo se utiliza?, ¿es formal o informal la comunicación?, ¿vertical, horizontal, diagonal?, ¿llega a todas las instancias? y ¿existe vinculación y retroalimentación con el alcance de los objetivos estratégicos de la organización?

La administración de la comunicación en las organizaciones educativas, siendo estas organizaciones sociales muy complejas, desde todas las instancias que componen su estructura necesita procesar mucha información a través de mecanismos complejos para lograr mantener un nivel alto de gestión.

Algunos autores como Fernández (2006) y Sanz (1993) sostienen que es casi imposible lograr niveles de gestión y dirección que permitan mantener un desempeño acorde con los objetivos planteados sin un sistema de comunicación efectivo, esto se puede apreciar en palabras de Fernández (2006) cuando manifiesta que: "la gestión necesita de la comunicación para poder materializarse y, además, es en sí misma un acto comunicativo".

De igual forma, Sanz (1993) concede mucha importancia al término dentro de las organizaciones y lo manifiesta al señalar a la comunicación interna como "una función estratégica y en consecuencia debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía".

En las ideas expuestas por estos autores se puede observar que la comunicación, tanto la interna como la externa, debe formar parte de los objetivos estratégicos de toda organización y no relegarse a simple prácticas internas de dirección.

El Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta” (CULTCA), como organización educativa, debe poseer un sistema de comunicación interna que garantice en toda su estructura y en todas sus instancias que la información llegue de forma inmediata, precisa, comprensible, con fluidez, accesible; entre otras, con el fin de que todos sus procesos se desarrollen sin ningún percance y así las personas que hacen vida en la institución: obreros, administrativos, estudiantes, la comunidad en general y los docentes, puedan conocerla de forma oportuna y de esta manera agilizar los procesos que garanticen el logro de los objetivos de la institución.

De acuerdo con los resultados obtenidos en un estudio piloto realizado por Vera (2010), en los actuales momentos el Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta” administra la información interna mediante un sistema de comunicación con las características siguientes:

- La información estratégica se imparte verticalmente, desde el Consejo Directivo a las distintas subdirecciones: Subdirección Académica y Subdirección Administrativa.
- Desde las subdirecciones antes mencionadas a los distintos departamentos o Coordinaciones de Carrera. La subdirección administrativa oficia a los departamentos de: transporte, compras, contraloría, servicios generales. La Subdirección Académica a las coordinaciones de carreras, diez en total, ocho como Técnicos Superiores más dos programas Nacionales de Formación (Administración e Informática); a la Coordinación de extensión, control de estudio, bienestar estudiantil, planificación e investigación.
- Desde las coordinaciones a los docentes y estudiantes.
- La comunicación en muy pocas ocasiones se realiza de manera, horizontal, diagonal entre cada una de las dependencias del CULTCA.
- Posee una página WEB propia sin actualizar desde hace dos años.
- Posee un estudio de Radio con equipos obsoletos y no abarca a todas las dependencias o sedes de la institución (4 en total), sino a la sede central y sólo en la planta baja.
- No posee estudio de televisión (en proyecto).
- No posee periódico institucional.
- Posee una Revista de Investigación la cual circula semestralmente.
- La gestión de admisión, censo e inscripción de los estudiantes se realiza a través de una página WEB privada (TERNA.NET).
- En muchos casos los oficios a las coordinaciones llegan con algunos días de retraso.
- Las actividades entre los distintos departamentos y coordinaciones muchas veces se desconocen.
- No todas las coordinaciones poseen líneas telefónicas.

- No todas las coordinaciones o departamentos poseen acceso a internet.
- Son utilizadas las carteleras como único instrumento de comunicación masiva permanente.
- El suministro de material de oficina con el cual se transmite información en algunos casos es deficiente. Los coordinadores, docentes y estudiantes casi siempre deben disponer de sus ingresos para contribuir con la transmisión de la información (copias, transcripción, resmas, marcadores, consumibles, llamadas, etc.).

Si se toma en cuenta que el CULTCA posee cuatro sedes muy distantes donde se genera mucha información, y que además, dicha institución se enmarca dentro de los proyectos de transformación universitaria que se plantean en Venezuela, es probable que se esté invirtiendo mucho esfuerzo y dinero con el fin de que lleguen las instrucciones a cada una de las dependencias de la institución sin un plan estratégico de comunicación. Esto acarrea altos costos para la institución (de personal, materiales de oficina, comunicaciones, tecnología, telefonía, entre otras); así como la dispersión de la información sin que se garantice su efectiva transmisión para toda la comunidad cultquista.

Borrego (2009) advierte sobre la importancia de que en las organizaciones la comunicación sea realmente efectiva al expresar lo siguiente:

“La comunicación efectiva en todas sus variantes podría ahorrar cuantiosos recursos a cualquier organización, y lo más importante, es que se ejerza de forma profiláctica, evitando la comisión de indisciplinas, mal trabajo e incluso delitos contra la propiedad social, que al final afecta a todos los trabajadores de la sociedad en su conjunto”.

La situación problemática descrita anteriormente implica necesariamente la ausencia de un procedimiento para diseñar mecanismos de comunicación interna efectivos que coadyuven a optimizar la gestión de Dirección del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta” y así lograr distribuir o transmitir de manera más eficiente la información dentro de esta organización; esto constituye el problema científico a resolver.

En consecuencia con lo anterior el objetivo general de la presente investigación es: proponer un procedimiento para diseñar el sistema de comunicación interna para contribuir al mejoramiento de la toma de decisiones gerenciales en el Colegio Universitario de Los Teques Cecilio Acosta”.

Como objetivos específicos se plantean los siguientes:

1. Realizar consulta bibliográfica sobre el estado del arte y de la práctica acerca de los sistemas de comunicación en el marco de las organizaciones de Educación Superior en Venezuela.
2. Diagnosticar el modelo de comunicación utilizado para llevar a cabo la gestión dentro del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”.

3. Determinar qué percepción poseen las personas de la gestión de la comunicación en el Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta.

4. Proponer un procedimiento para diseñar un sistema de comunicación interna para el Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta.

Lo antes expuesto, unido a la revisión bibliográfica especializada, permite formular la hipótesis de investigación siguiente:

¿Es posible diseñar un procedimiento para potenciar la comunicación interna de manera que contribuya a mejorar la gestión en el Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”?

Si se fortalecen los mecanismos de comunicación interna en el Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta” se contribuirá a mejorar el proceso de dirección en esta institución.

A tales efectos, Borrego (2009) manifiesta que: “el trabajo de dirección como actividad humana fundante de todo sus ser y hacer intelectual, al desarrollar la comunicación se desarrolla también él mismo”.

Por consiguiente, si se perfeccionan los mecanismos de comunicación dentro de la institución se alcanzarán los objetivos en el menor tiempo posible y con el menor costo, y así los resultados positivos de la gestión se incrementarán de manera razonable.

El aporte teórico-metodológico de la investigación está dado por la precisión y estructuración lógica de un sistema conceptual que permite establecer el marco teórico para la concepción de un procedimiento para diseñar el sistema de comunicación interna del CULTCA.

La utilidad práctica radica en que el procedimiento propuesto aporta a la institución educativa objeto de estudio una guía metodológica para diseñar el sistema de comunicación interna, de manera que el mismo permita mejor aprovechamiento de la información para la toma de decisiones y el enriquecimiento del clima comunicacional.

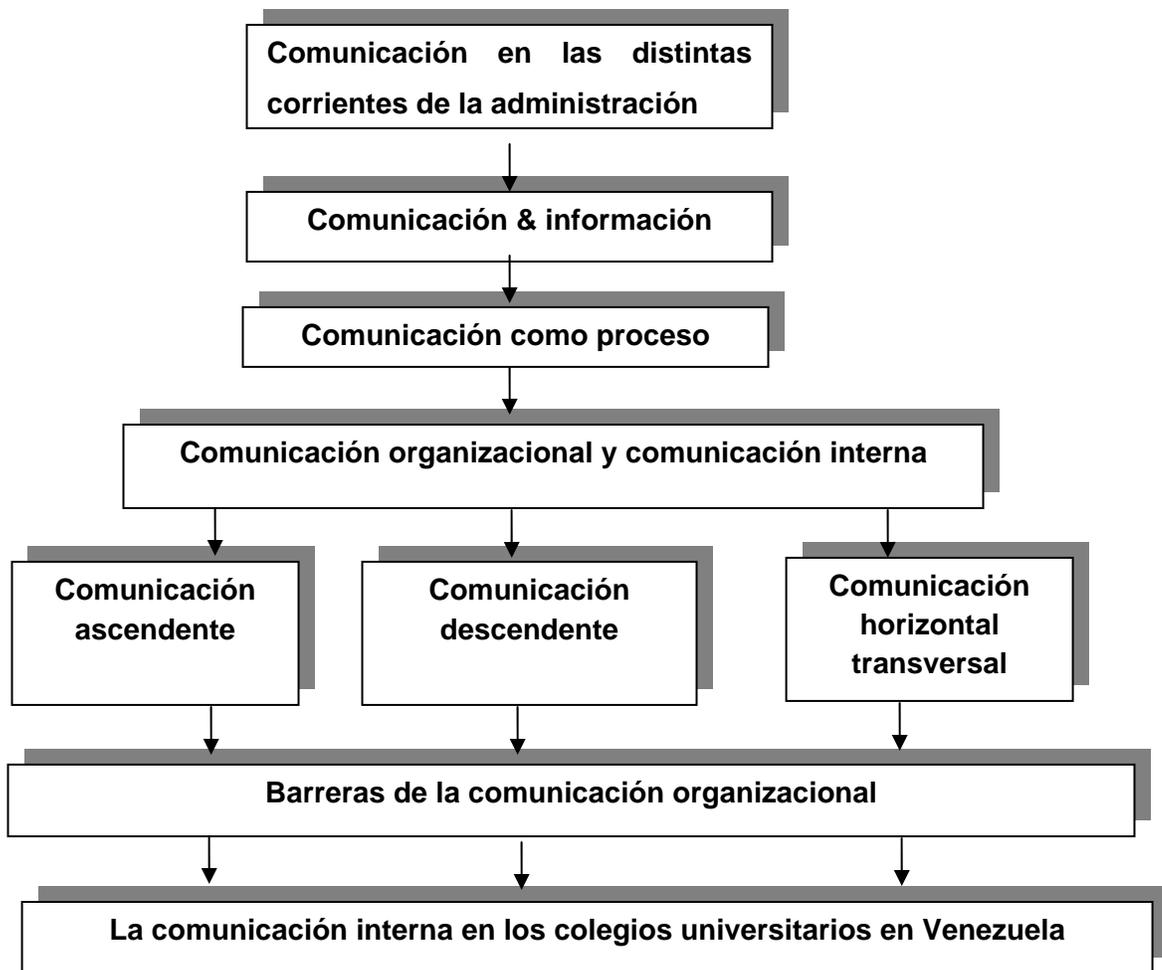
La investigación está estructurada en cuatro partes, a saber: Introducción, donde se refleja la situación problemática, los objetivos y los alcances de la investigación; un Capítulo I. Marco teórico-referencial, en él se abordarán los principios temáticos consultados en las bibliografías según el hilo conductor propuesto, abordando los principales conceptos relacionados con la comunicación organizacional, haciendo énfasis en la comunicación interna (ascendente, descendente, horizontal y transversal). De igual forma se abordarán aspectos relacionados con las barreras de la comunicación organizacional y las diferencias entre comunicación e información. Finalmente, se tratarán los problemas de la comunicación en las instituciones universitarias en Venezuela. Un Capítulo II dedicado al análisis de la metodología a utilizar; la población, la muestra; la modalidad, las técnicas e instrumentos aplicado para la obtención de los

datos; el análisis de los resultados y se presentarán los resultados del diagnóstico del sistema actual de comunicación interna del CULTCA. Un Capítulo III en el que se plantea la propuesta del procedimiento para diseñar el sistema de comunicación interna del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”, las Conclusiones, Recomendaciones, la Bibliografía y los Anexos.

## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO- REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Introducción**

En este capítulo se abordarán los principales conceptos sobre la comunicación que sustentarán la estructura argumental de la investigación, en él se abordarán los principios temáticos consultados en las bibliografías revisadas, según el hilo conductor propuesto en la Figura 1, abordando los principales conceptos relacionados con la comunicación organizacional, haciendo énfasis en la comunicación interna (ascendente, descendente, horizontal y transversal). De igual forma se abordarán aspectos relacionados con las barreras de la comunicación organizacional y las diferencias entre comunicación e información. Finalmente, se tratarán los problemas de la comunicación en las instituciones universitarias en Venezuela, en particular el CULTCA.



**Figura 1. Hilo conductor seguido en la investigación.** (Fuente: Elaboración propia).

## 1.2. Comunicación en las diferentes corrientes de la administración

Es necesario atender en este apartado a algunas definiciones del término comunicación, pero antes se debe hacer un breve resumen de su evolución histórica y cómo era abordado este concepto en las diferentes escuelas de la administración desde la Escuela Clásica hasta la fecha. En la Escuela Clásica, tanto la corriente europea, representada por Henri Fayol como la corriente americana por F. Taylor, promueven en su postulado la idea de que el hombre no necesita mayor motivación para desarrollar su trabajo que la derivada del premio y del castigo. Por lo que los gerentes necesitaban solo dar información sobre cuáles mecanismos llevarían a alcanzar los premios y cuáles no, basándose en su concepto de "racionalidad económica" de acuerdo con la denominada "Administración Científica" propuestas por ellos. En dicha escuela las formas de comunicación organizacional se caracterizan por ser generalmente centralizadas y en las que predominan las comunicaciones formales, jerárquicas, planificadas; con el propósito de asegurar el cumplimiento de las tareas y el incremento de la productividad exclusivamente.

Al respecto Urena (2006) expresa que:

"la escuela clásica se caracteriza por favorecer estructuras piramidales, los procesos de comunicación son principalmente descendentes, la toma de decisiones se centraliza, existen muchos reglamentos para que el trabajador cumpla con sus tareas; la escuela apoya el concepto de "hombre económico"...

Aunque no está claramente especificado en sus postulados, se puede inferir que la única noción de transmisión de información de estas dos corrientes es la de comunicación vertical, ya que es la forma más básica para transmitir la idea del premio y del castigo. No se puede descartar que en esta corriente pudiera existir una forma de comunicación en el cual se lleven a cabo comunicaciones imprevistas, de emergencia.

En la Escuela de las Relaciones Humana, de acuerdo con las ideas de Elton Mayo, se da importancia a conceptos de carácter actitudinales, individuales, como la moral, los grupos informales, las relaciones humanas, etc., debido a que notan que en los procesos de producción intervienen también variables humanas que van más allá de los simples variables económicas y racionales formales.

Kreps (1986) refiere que "los teóricos de esta escuela reconocieron las limitaciones de la teoría clásica y se enfocaron en el rol del individuo en el fenómeno organizacional". Así, pues, las actitudes, las capacidades y las apreciaciones individuales de los empleados son percibidas como elementos importantes para el alcance de los objetivos de producción. De allí se desprende conceder mayor importancia a las relaciones sociales dentro de las organizaciones, tanto, como

a las relaciones económicas en sí. En cuanto a la comunicación esta escuela promueve la necesidad de establecer procedimientos de comunicación eficaz, de intercambio de comunicación más humano entre directivos y empleados en lugar del premio sólo por dinero. La comunicación, además, se lleva a cabo de manera descendente pero con mensajes expresivos en los que se destaca cierta informalidad en las comunicaciones a través de los buzones de sugerencias meramente superficiales.

En la Escuela Estructuralista se observa que los autores o representantes de dicha escuela conciben a las organizaciones como una estructura rígida que debe ser manejada y controlada sin flexibilidad alguna; las acciones de los empleados obedecen a la obligatoriedad de acatar los reglamentos y por lo tanto, la conducta de los empleados puede ser limitada por disposiciones y reglamentos de cada organización, los empleados poseen poca autonomía y poca libertad de acción. En cuanto a la comunicación sólo se da de manera descendente, los empleados sólo reciben órdenes, mandatos y exhortos para producir más.

En la Escuela Conductista se manifiesta que los roles dentro de las organizaciones pasan a un segundo plano ya que se le da mayor importancia a la motivación, y a la satisfacción de los trabajadores; es decir, en la medida en que los empleados se sientan satisfechos se alcanzarán de manera más efectiva los objetivos de la organización. Esta escuela tiene una mayor preocupación por los procesos de comunicación que aplican las organizaciones, considerándolos como el elemento de cohesión entre los empleados y los objetivos a alcanzar en la organización. La Teoría de Sistemas da mayor importancia a los procesos comunicativos en las organizaciones, ya que en ellos se establecen relaciones dinámicas entre los distintos elementos que los componen; así, las organizaciones procuran contar con mecanismos de comunicación mucho más complejos en lo que siempre se verán involucrados el contexto y los avances tecnológicos. En la actualidad se observa que la mayoría de las organizaciones se desempeñan en ambientes muy dinámicos y otorgan mucha autonomía a sus empleados, en entornos como estos los sistemas de comunicación serán también muy abiertos, lo que permite una comunicación que va hacia distintas orientaciones, es decir, comunicación horizontal, vertical, oblicuas. Cabe también indicar que las estructuras comunicacionales adoptadas por una organización no siempre son apropiada para otras organizaciones debido a la variabilidad de los elementos que intervienen en su estructura.

De acuerdo con Kreps (1986) teóricos como Banforth, Kats, Khan y Tris señalan que “la teoría de sistemas captura la compleja interrelación de la naturaleza humana y describe las medidas por las que las organizaciones se desarrollan y crecen”.

Borrego (2009) da cuenta de la importancia de la naturaleza cambiante de la comunicación al afirmar que “la comunicación humana cambia con cada cambio de las condiciones materiales de vida”. Si las condiciones de las organizaciones son dinámicas, es decir, cambiantes, entonces su sistema de comunicación tiende a modificarse también.

La Teoría Contingente centra su atención en la influencia del entorno en la organización. Sus máximos exponentes (Burns y Stalker, 1961; Woodward, 1965; Lawrence y Lorsch, 1967) consideran la organización como un sistema abierto en estrecha relación con el medio en que se desenvuelve y ajustado a las eventuales situaciones.

Muñoz y Sanz (2000) manifiestan que “el contingencialismo trata de poner de relieve que las estructuras organizativas, las decisiones, son consecuencia de una circunstancia. No hay reglas generales para la administración”. En otras palabras, las organizaciones deben adaptarse a las situaciones contextuales o de entorno que se les presenten para poder alcanzar sus objetivos. Estos constantes cambios promovidos desde adentro o desde afuera en las organizaciones implican que la comunicación debe integrar perfectamente las acciones a seguir con el fin de que los objetivos estratégicos de las organizaciones se cumplan a cabalidad. La comunicación funciona como un catalizador entre las distintas eventualidades en la organización.

### **1.3. Comunicación & información**

Son muchas las definiciones y las teorías que se han desarrollado sobre el término comunicación provenientes de distintas áreas y siguiendo postulados y escuelas de distintas épocas. La fragmentación del campo es tal que ya en 1970 hubo una revisión de las 95 definiciones de comunicación que habían aparecido tan sólo de entre los años cincuenta y sesenta. Años más tarde, se habían identificado 249 teorías diferentes y, desde entonces, su número se ha incrementado considerablemente.

Buen Abad (2005) al referirse a la comunicación advierte:

“...Definir hoy qué es comunicación tiene dificultades peculiares. No hay definición totalizante que sirva de catalizador o justificación teórico-práctica. Hay intentos más o menos felices, registrados por la historia de la filosofía y por algunos recuentos más o menos actualizados, en materias de aportes de las llamadas Ciencias de la Comunicación... sin embargo, este haber no parece cristalizarse en acciones sociales organizadas que colegien, homogéneamente, las tareas de especialistas y los haga coincidir al menos en las luchas básicas posibles”.

Esa dificultad para definir claramente lo que es comunicación también es compartida por Dance (1970) ya que intenta realizar una sistematización de los componentes incluidos en las definiciones de comunicación en los que se pueden identificar distintos elementos en su

contextualización, a saber: (1) es una interacción; (2) es un proceso; (3) es una transmisión; (4) reduce la incertidumbre porque une; (5) produce una relación; y (6) se realiza a través de símbolos.

Borrego (2009) observa que el elemento común en la mayoría de las definiciones de comunicación es la bidireccionalidad en el intercambio de mensajes y afirma lo siguiente:

“En la mayor parte de los esfuerzos por definir qué es comunicación, encontramos un factor que armoniza con un elemento que constituye el ingrediente sustancial de la comunicación: su bidireccionalidad. Si no entendemos a la comunicación como un proceso de ida y vuelta estamos muy lejos de comprenderla”.

### **La comunicación como transmisión de la información**

La idea de transmisión de información es una de las que está más generalizada al hablar de comunicación. La teoría matemática de la información y la teoría general de sistemas redujeron el concepto de comunicación a flujo de información. Se pensaba que a mayor cantidad de información, mayor comunicación había, con lo que ésta se restringió a volumen, pero comunicar es mucho más que eso, es un acto social que precisa el intercambio de saberes entre personas a través del diálogo.

### **Comunicación e información: diferenciación**

Internarse en una investigación sobre comunicación sin diferenciar los conceptos de comunicación e información podría traer como consecuencia confusión en la interpretación de las definiciones. Es por ello que es importante, en un primer momento, diferenciarlos ya que muchas veces se utilizan como sinónimos y no es así.

En esta investigación se establecerá la diferenciación de acuerdo a lo planteado por Fernández (2006):

“...entendemos que el término comunicación hace referencia al proceso de relación entre emisor y receptor (independientemente de si esa relación es unilateral o bilateral, satisfactoria o no), mientras que la información es el objeto de ese proceso, el contenido sin el cual no tendría sentido. De esta manera, no puede haber comunicación sin información, sin el contenido de la misma; es decir, sin aquello que se comunica...”.

Lucas Marín (1997) establece una diferenciación un poco más amplia respecto del alcance de la comunicación y de la información (ver tabla 1).

**Tabla 1. Diferenciación: Comunicación e información.**

	<b>Información</b>	<b>Comunicación</b>
<b>Dirección</b>	Más bien unidireccional	Bidireccional: con <u>feedback</u> y <u>roletaking</u>
<b>Tipo de actividad</b>	Más subjetiva: no exige otro. Amplía el conocimiento, que se recupera y almacena. Tiene que ver más con la forma	Más intersubjetiva: exige otro. Transmisión de conocimientos, que se comparte. Tiene que ver más con el contenido
<b>Actividad evocada o supuesta</b>	Creación y transmisión de Significados	Existencia de un significado común
<b>Referente próximo</b>	Lo físico: acumulable en diskettes	Lo social: la cultura
<b>Actividad típica realizada</b>	Informarse o informar a/Informar de	Comunicar con/Comunicar a/Comunicar por medio de
<b>Características</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produce conocimientos</li> <li>- Más estático</li> <li>- Más objetivable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produce cambios</li> <li>- Más dinámico</li> <li>- Más compartible</li> </ul>
<b>Definición en el campo de la teoría de la comunicación</b>	Estructuración del conocimiento con vistas a su acumulación o transmisión	Transmisión de conocimiento o de contenido informativo que produce cambios

#### **1.4. La comunicación como proceso**

Harrison (1989) define la comunicación como: “un proceso en el que, a través del intercambio de mensajes, se llega a compartir –a tener en común- pensamientos, sensaciones y acciones. Los mensajes pueden ser verbales o no verbales, o quizás más frecuentemente, una combinación de verbal/no verbal”.

Este proceso implica el intercambio de mensajes y la creación de sentido, por lo que existe una interpretación y la necesidad de unos códigos interpretativos, sistemas de significación que reúnen entidades presentes y ausentes. La comunicación es conceptualizada como una continuidad de acciones vinculadas en aspectos temporales, históricos, simbólicos e interactivos. Al ser este proceso interactivo, indica que hay varias personas en él y que se produce una relación.

En toda comunicación hay diálogo y conversación en los que se intercambian ideas, creencias o vivencias. Los actores procesan la información y le atribuyen un significado y un sentido precisos para lo cual requieren la utilización de sistemas de codificación y decodificación, es decir, para el uso de significados compartidos

### **1.5. Comunicación interna y comunicación organizacional**

Ahora bien, la comunicación interna es aquella mediante la cual se transmite información entre cada una de las dependencias de una organización y puede llevarse a cabo de tres formas: horizontal, vertical y diagonal. Ramírez (1995).

Ahora se abordará como ejemplo lo expresado sobre comunicación interna por algunos autores como:

Sáenz (1997) manifiesta que a la hora de llevar a cabo políticas y prácticas de comunicación interna se proponen tres objetivos:

1. Transmitir la información y asegurar su difusión a todo el personal de la organización sobre todo aquello que les pueda afectar, tanto directa como indirectamente, de tal manera que el personal tenga siempre la información de primera mano, que evite la circulación –siempre inevitable- de rumores.
2. Proporcionar los medios y la estructura necesarios para canalizar las propuestas y sugerencias de todo el personal. Esta estructura tiene que permitir que las sugerencias se materialicen en soluciones concretas y operativas.
3. Crear imagen corporativa. Si considera que la motivación es el fruto de un proceso lento a través del cual estímulos, objetos, imágenes y representaciones consiguen validez causativa en el sujeto.

Se observa que para esta autora la comunicación interna se sustenta en conceptos como la organización del trabajo, la integración y motivación de los miembros que forman parte de la empresa o institución.

Villafañe (2005), establece un total de seis los objetivos de la comunicación interna, a saber:

1. Implicar a la organización en el desarrollo de su visión estratégica.
2. Proyectar una imagen positiva más allá de los ámbitos naturales de la compañía.
3. Equilibrar la información descendente, ascendente y transversal, de forma que la comunicación interna se convierta en un canal de escucha de información operativa que realmente al sistema.
4. Implicar al personal en el proyecto de empresa.
5. Consolidar un estilo de dirección acorde con la cultura corporativa de la organización.

6. Favorecer la adecuación a los cambios del entorno.

Del Pozo (2000), afirma que son otras seis las funciones de la comunicación interna:

1. Investigar. Elaborar una política de escucha del clima social interno de la organización a través de diversos sondeos de opinión.
2. Orientar. Sensibilizar sobre determinados aspectos de la empresa que ésta considere importantes para su gestión.
3. Informar. Concebir una política de información escrita, oral y audiovisual para dar respuesta a las necesidades de información del público interno.
4. Animar y coordinar. Constituir redes de corresponsales con fines informativos y de conocimiento del ambiente de trabajo.
5. Organizar campañas. Movilizar a un grupo de trabajadores con la misión de organizar campañas o sesiones de comunicación interna.
6. Formar. Favorecer el perfeccionamiento y las capacidades de comunicación que tienen los miembros responsables de la comunicación interna.

La diversidad de opiniones sobre las funciones de la comunicación interna es muy amplia, así como la de los autores que se han acercado desde la teoría a este proceso.

La comunicación interna, además de las funciones expresadas anteriormente, tiene tres funciones fundamentales:

1. Vehículo de cultura corporativa.
2. Herramienta de dirección y administración.
3. Instrumento de la comunicación externa.

En realidad, todas estas funciones se encuentran incluidas en la función general de la comunicación interna de estar al servicio de la gestión ya que como herramienta de dirección y administración destaca el papel que juega el proceso comunicativo para facilitar a los integrantes de una organización el ejercicio efectivo de su labor. Así, pues, la comunicación interna, desde su concepción como herramienta de dirección y administración de las organizaciones, juega un papel fundamental a la hora de poder llevar a cabo proyectos de implantación de la calidad o sistemas de dirección estratégica. Sin comunicación interna, los miembros de la organización no sabrán cómo actuar, cómo hacer correctamente su labor, y tampoco conocerán cuáles son los objetivos para los que trabajan ni cómo mejorar su actividad.

### **1.6. La comunicación organizacional**

Redding y Sanborn (1977) definen a la comunicación organizacional como “el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización”.

Otro concepto que aporta Hodgetts y Altman (1998) a la definición de comunicación organizacional se refiere al “proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte”.

Rebeil (1998) señala que la comunicación organizacional “se dedica fundamentalmente a las comunicaciones internas, entendidas éstas como un que hacer complejo que va al fondo de las organizaciones de cualquier índole”.

Por otra parte Goldhaber (1977) define a la comunicación organizacional como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.

A partir de las definiciones anteriores se puede establecer que la comunicación organizacional es un proceso de intercambio de información entre los mismos individuos que conforman la organización, entre los individuos que conforman una subparte de la misma y entre los individuos de dos o más subpartes.

Finalmente Goldhaber (1977) engloba a la comunicación organizacional en los conceptos siguientes:

- La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que influye y es influido por el medio ambiente.
- La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

Con lo anterior podemos identificar que la comunicación es una herramienta de trabajo importante para que los miembros de la organización puedan entender su tarea y lograr, junto con la organización, los objetivos planteados. Para entender a la comunicación dentro de las organizaciones Goldhaber (1977) señala cuatro aspectos clave: mensajes, redes, interdependencia y relaciones.

**Mensajes:** para definir este concepto Goldhaber se refiere a Miller (1977), ya que considera a la “información” como un modelo de flujo energético que es percibido por los miembros de un sistema. Debido a que nuestro interés en la comunicación organizacional se centra en el mensaje, consideramos cómo los mensajes se derivan de la información.

Para complementar esta definición, el autor señala que Thayer (1977) establece que existen cuatro funciones específicas del flujo de los mensajes dentro de la organización: para informar; para regular; para persuadir y; para integrar.

**Redes:** las organizaciones se componen de diversas personas que ocupan distintas posiciones o representan distintos roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue un camino denominado red de comunicaciones. Una red de comunicación puede existir sólo con dos personas, unas pocas, o toda una organización.

**Interdependencia:** es interdependiente debido a que todas las partes del sistema u organización (denominados subsistemas) afectan y son afectadas mutuamente. Ello quiere decir que el cambio en una parte del sistema afectará a las otras partes del sistema.

**Relaciones:** este aspecto alude a las redes por las que fluyen los mensajes de las organizaciones. Dichas redes están conectadas por personas, lo que ocasiona que debamos estudiar las relaciones existentes entre ellas, ya que, de acuerdo con Thayer (1977:33), pueden darse en tres niveles: individual, de grupo y organizacional.

Al hablar de qué es la comunicación organizacional y los mecanismos por los que funciona, Goldhaber (1977), Martínez y Nosnik (1988) señalan que también se está hablando de redes de comunicación, por lo que es necesario conocer cuáles son y cómo funcionan.

### **Redes formales**

Los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama. Estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal.

**Comunicación descendente:** implica todos aquellos mensajes que fluyen de la dirección a los empleados; es decir, este tipo de comunicación se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a niveles inferiores. Uno de los propósitos de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo: “quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué”.

**Comunicación ascendente:** es aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores en la estructura organizacional, a través de canales formales e informales. Tienen el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados, por lo que los mensajes que siguen las redes ascendentes son clasificados como de integración o humanos.

**Comunicación horizontal:** consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel jerárquico dentro de la organización. Estos mensajes están relacionados con tareas o con factores humanos, que tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.

### **Redes informales**

Cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es comunicación informal. La comunicación informal sucede cuando:

- Se establece el intercambio de información entre las personas de una organización, independientemente de los puestos que ocupan en ella.
- No siguen canales ni procedimientos establecidos formalmente.
- Toca elementos de trabajo, sin tener la legitimidad de las autoridades correspondientes en esa área.

Las redes de comunicación informal constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas basadas en preferencias, simpatías y rechazos de los empleados, independientemente del cargo que ocupan.

### **1.7. Barreras de la comunicación organizacional**

En el proceso de la comunicación en las organizaciones generalmente se puede observar como los mensajes pueden ir distorsionándose hacia los destinatarios a través de los flujos y redes de comunicación. A esta distorsión se le conoce como barreras de la comunicación de las cuales podemos caracterizar las siguientes: de filtrado, emociones, sobrecarga de información, defensa, lenguaje y cultura nacional (Buen Abad, 2005).

Las barreras de por filtrado se da cuando la información es tratada deliberadamente para que parezca más favorable al receptor.

Las barreras emocionales se da en la manera en como el receptor de los mensajes se siente al recibir los mensajes y cómo la interpreta.

La sobrecarga de información es cuando se excede la capacidad de procesamiento de la misma. La defensa es la reducción de las habilidades para lograr el entendimiento entre los interlocutores. Se traducen en comportamientos como el de atacar verbalmente a otros, hacer comentarios sarcásticos o cuestionar los motivos de los demás. Cuando los interlocutores interpretan el mensaje de los demás como amenaza, responden en forma que retardan la comunicación eficaz.

El lenguaje es la frecuencia con que las personas manejen diferentes sociolectos o expresiones idiomáticas técnicas o jergas profesionales, que otorgan significados distintos a las palabras.

La cultura nacional, se refiere a la forma de conducir la comunicación de acuerdo con los valores culturales de las organizaciones en cada país.

Las barreras antes descritas propician la aparición de rumores y chismes, afecta la claridad, precisión y oportunidad con la que se da la comunicación.

El rumor es una información de origen no identificado y sin confirmar, que circula entre el público como una hipótesis con base a situaciones de índole laboral; el chisme es una información verdadera o falsa acerca de asuntos personales, pero con visos de verosimilitud y que se nutre de actitudes y comportamientos tales como la ofensa, la calumnia, la vulgaridad, la intromisión en la vida privada y la degradación, que se repite intencionalmente para molestar a alguien o indisponer a unos contra otros, sin citar su fuente (Buen Abad, 2005).

### **1.8. La comunicación interna en los colegios universitarios en Venezuela: particularidades en el CULTCA**

Se han realizado estudios sobre la importancia de la comunicación en los institutos y colegios universitarios en Venezuela, y todo apunta a que en la mayoría de los casos los procesos de comunicación presentan los mismos problemas en cuanto a la administración de la información, al respecto Viloria y Quevedo (2006) expresan lo siguiente:

“Los institutos tecnológicos públicos son organizaciones que continúan anacrónicamente desfasadas de las realidades globales, con estructuras tradicionalmente jerárquicas, normativas rígidas y escaso desarrollo tecnológico que requieren ensayar nuevas formas corporativas... deberán ser instituciones de conocimiento abierto e interconectadas entre sí y con la misma sociedad; con un flujo de información continua que requiere de procesos comunicacionales eficientes, comenzando en el interior de estas organizaciones, pues, si no se avanza en comunicación interna ¿cómo abordar la comunicación hacia el exterior?

Según Vera (2010), en los actuales momentos el Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta” administra la información interna mediante un sistema de comunicación con las características siguientes: la información estratégica se imparte verticalmente, desde el Consejo Directivo a las distintas subdirecciones (Académica y Administrativa), la comunicación en muy pocas ocasiones se realiza de manera, horizontal, diagonal entre cada una de las dependencias del CULTCA, posee una página WEB propia sin actualizar, además posee un estudio de radio con equipos obsoletos y no abarca a todas las dependencias o sedes de la institución (4 en total), sino a la sede central y sólo en la planta baja.

Además, el CULTCA no posee estudio de televisión, ni un periódico institucional, en muchos casos los oficios a las coordinaciones llegan con algunos días de retraso, las actividades entre los distintos departamentos y coordinaciones muchas veces se desconocen, no todas las coordinaciones poseen líneas telefónicas ni acceso a Internet, son utilizadas las carteleras como

único instrumento de comunicación masiva permanente y el suministro de material de oficina con el cual se transmite información en algunos casos es deficiente, generalmente los coordinadores, docentes y estudiantes casi siempre deben disponer de sus ingresos para contribuir con la transmisión de la información.

### **1.9. Conclusiones parciales del capítulo**

- En las principales definiciones de comunicación consultadas se pueden identificar distintos elementos en su contextualización, a saber: es una interacción; es un proceso; es una transmisión; reduce la incertidumbre porque une; produce una relación; y se realiza a través de símbolos.
- La comunicación interna es el proceso de intercambio que se desarrolla de una manera permanente y dinámica entre los miembros que componen una organización. El sistema de comunicación interna debe partir de la concepción estratégica básica de la empresa para establecer aquellas políticas generales, objetivos, acciones y canales comunicativos a utilizar.
- La comunicación organizacional se dedica fundamentalmente al estudio y comprensión de las comunicaciones internas, entendidas éstas como un quehacer complejo que va al fondo de las organizaciones de cualquier índole.
- El problema de la comunicación organizacional, es una de las temáticas recurrentes en los estudios y diagnósticos relacionados con las prácticas administrativas venezolanas. Sin embargo, aun los colegios universitarios venezolanos adolecen de políticas de comunicación coherentes, sinérgicas y sistemáticas, presentándose las debilidades fundamentales en la comunicación interna, lo que constituye un problema científico aún no resuelto.

## **CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES “CECILIO ACOSTA”**

### **2.1. Introducción**

El presente capítulo tiene como objetivo realizar un diagnóstico del sistema de comunicación interna del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”. Para lograr dicho objetivo se propone un procedimiento para el diagnóstico del sistema de comunicación en el objeto de estudio práctico. Para lograr esto se utilizan diversas técnicas para el registro de la información como es la caracterización del objeto de estudio práctico, la observación directa, el análisis documental, las entrevistas y las encuestas a una muestra representativa del universo investigado.

### **2.2. Caracterización del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”**

El Colegio Universitario de Los Teques, “Cecilio Acosta” (CULTCA) fue creada por disposición del Ejecutivo Nacional, según Decreto N° 792 de fecha 23 de Noviembre de 1971 (Gaceta Oficial N° 29699).

Fue inaugurada oficialmente el día 7 de Octubre de 1972, por el presidente de la República de Venezuela Dr. Rafael Caldera. Y funcionó en el actual Edificio Administrativo de la sede central (Av. Alí Primera, frente a la Casa Sindical) hasta el año 1975 fecha en la cual se culmina la construcción del actual Edificio Académico. El CULTCA, se denominó: “Colegio Universitario de la Región Capital Los Teques” (CULTCA), hasta el año de 1980, cuando el Dr. Luis Herrera Campins, presidente de Venezuela en esa época, emite el decreto N°.569, publicado en Gaceta Oficial N°. 31.960, en el cual se ordena imprimir una estampilla con la efigie del ilustre mirandino: Don Cecilio Acosta, y honrar con su epónimo a nuestra Casa de Estudios, con motivo de la conmemoración del centenario de su fallecimiento. Mediante decreto número 254, publicado en Gaceta Oficial N°.32.042, de fecha 07 de agosto de 1980, se incorporan las carreras de Fisioterapia y Terapia Ocupacional. En esa misma década, 1986, se da cierre a la mención Recursos para el Aprendizaje.

La filosofía Institucional del CULTCA se haya dentro del documento: “El Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta” en el siglo XXI visión, misiones, valores, políticas y estrategias. Plan de Acción redactado en Enero de 2001,

## **VISIÓN**

La visión institucional sugiere “hacer del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”: Una Institución de Educación Superior de reconocido prestigio, orientada a la formación de Técnicos Superiores Universitarios con altos niveles de excelencia innovadores, críticos y proactivos, capaces de responder a las necesidades actuales y con capacidad de prevención del futuro a nivel local, regional y nacional artífices del desarrollo sustentable del país; una Institución que favorezca el desarrollo humano, la solidaridad, el fomento del entendimiento y la tolerancia entre los individuos y el fortalecimiento de la ética y la moral, y el desarrollo integral de la persona, el respeto de los derechos humanos y el compromiso activo con respecto a la defensa de tales derechos y la construcción de una cultura democrática y de paz.

La filosofía de gestión institucional se enmarca dentro de la visión, más adelante, cuando se concibe al CULTCA como: “Una comunidad en sintonía con las exigencias de las sociedad del conocimiento, con una cultura de autonomía, de la responsabilidad y de la rendición de cuentas, centrada en el estudiante, con igualdad de acceso propiciadora de estrategias de desarrollo económico y social a través de su capacidad de generación de los conocimientos requeridos por los nuevos tiempos, a través de la educación permanente y mediante la pertinencia y calidad de sus funciones de docencia, investigación, extensión y producción como respuesta a las necesidades del entorno y a las posibilidades de autofinanciamiento”.

## **MISIÓN**

“El Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”, es una institución de Educación Superior autónoma y libre académicamente, centrada en su mejoramiento continuo, destinada a la formación, profesionalización, actualización y especialización de recursos humanos altamente calificados que responsan a las exigencias del entorno, poseedores de la creatividad necesaria para innovar en el trabajo productivo con actividades positivas hacia la búsqueda y producción de conocimiento técnico como elemento fundamental”.

En lo que respecta a la filosofía de gestión, vinculada a las misiones de esta casa de estudios se tiene como norte: “gestionar la asistencia técnica transfiriendo, de manera bidireccional con el entorno local y regional, conocimientos, tecnología y capacitación en concordancia con las necesidades detectadas”: así mismo, “generar bienes y servicios requeridos por el entorno, por la vía de la academia, la investigación y de la extensión, que posibiliten nuevas fuentes de autofinanciamiento”, y finalmente “asociarse activamente con los agentes, estableciendo vínculos de cooperación con diversas organizaciones económicas y públicas.

## VALORES

En la búsqueda de alcanzar la visión propuesta y dar cumplimiento a las misiones acordadas, es fundamental orientar a todos los actores instituciones y del entorno pertinente en la inclusión y desarrollo pleno de los siguientes valores:

**solidaridad, cooperación y servicio**, manifestados por la profunda pertinencia, vocación y responsabilidad con el entorno local y regional, con la población estudiantil y en la función docente, de investigación, producción y gestión.

**Equidad**, como justicia social e igualdad de oportunidades, según los méritos, para los estudiantes que deseen ingresar y recibir una educación de calidad y para los docentes en sus aspiraciones profesionales y de calidad de vida.

**Ética y moral**, manifestadas en comportamiento y dignidad humanas, en lo personal y profesional, en un ejemplo de bien, reflejadas en todos los actores institucionales, al dar cumplimiento a las normas de la organización, actuando de manera transparente y estando dispuestos a dar cuenta permanentemente a toda la comunidad institucional, al entorno local, regional y a la Dirección General de Educación Superior.

**Excelencia, calidad**, como orientación fundamental presente en todos los componentes, variables y procesos; descrita, programada y asumida como una cultura de autoevaluación y mejoramiento continuo y mantener presente la visión de ser acredita como una institución de educación técnica de calidad.

**Eficiencia**, que se garantiza por el diseño, elaboración y control de metas programadas, autoevaluadas y viables produciéndose nuevas y creativas soluciones para cumplirlas cabalmente.

Actualmente en la institución se imparten las carreras de formación en Técnicos Superior Universitarios en Entrenamiento Deportivo, Fisioterapia, Terapia Ocupacional, Enfermería, Educación Preescolar, Informática, Mercadeo y Administración en Recursos Humanos. La institución se encuentra en proceso de transformación a Universidad Nacional Experimental "Cecilio Acosta", se están formando profesionales en las áreas de Licenciados en Administración e Ingenieros en Informática.

### 2.3. Diagnóstico del sistema de comunicación interna del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”

Para diagnosticar el sistema de comunicación interna del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta” se propone el procedimiento que se muestra en la Figura 2.1.

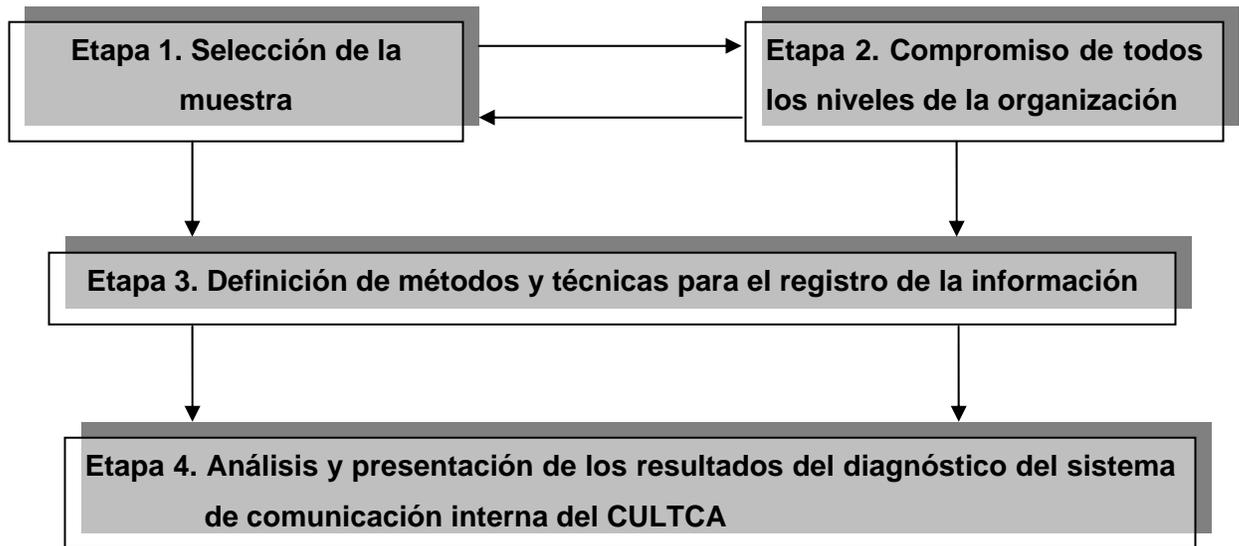


Figura 2. Procedimiento para el diagnóstico del sistema de comunicación interna del CULTCA. (Fuente: Elaboración propia)

#### Etapa 1. Selección de la muestra

Para obtener el resultado del tamaño de la muestra se utilizó la fórmula 1:

$$n = \frac{N Z^2 p (1-p)}{N d^2 + Z^2 p (1-p)} \quad (1)$$

donde:

n: Tamaño de muestra óptima

N: Total de la población

p: Proporción muestral igual a 0.50

La literatura clásica de muestreo plantea que se toma un 50% cuando no existe conocimiento de este valor.

Z: Valor tabular sobre la base de la confiabilidad de los estimados (95%) que es igual a 1.96, aproximadamente a 2.

d: Error de muestreo que es igual a 0.07.

Este se interpreta como el error que puede existir y que no pone en peligro los resultados de la investigación.

Puesto que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados, el muestreo que se utiliza es el aleatorio simple, destacando que en algunos casos se hace necesario estratificar la población o muestra con el objetivo, de garantizar que los resultados obtenidos sean representativos de las diferentes categorías ocupacionales, grupos de edades, sexo, etcétera, de forma tal que la muestra seleccionada cumpla con las mismas condiciones que el total de la población. Para ello se recomienda aplicar entonces la expresión (2).

$$n_h = \frac{N_h}{N} * n \quad (2)$$

donde:

$n_h$ : Tamaño de la muestra de cada estrato.

$N_h$ : Tamaño de la población de cada estrato.

$N$ : Tamaño de la población total.

$n$ : Tamaño de la muestra total requerida.

Para el tipo de investigación a realizar (proyectiva), es recomendable utilizar criterios de intencionalidad en el muestreo, por tanto se seleccionaron los informantes adoptando los siguientes principios:

- En el caso de los docentes no menos de 5 años de trabajo en la institución.
- En el caso de los estudiantes que tuvieran relación más directa con la actividad de comunicación.
- Disposición para colaborar en el proceso investigativo.

## **Etapa 2. Compromiso de todos los niveles de la organización**

No siempre es necesaria esta etapa, su realización o no depende del nivel de conocimiento e interés que posea la alta dirección y los trabajadores implicados en el proceso de diagnóstico del sistema de comunicación interna del CULTCA.

## **Etapa 3. Definición de métodos y técnicas para el registro de la información**

En esta etapa, según las características de la organización que se trate, se seleccionan los métodos y técnicas más adecuadas para registrar la información necesaria. Los más comúnmente utilizados son los siguientes: el análisis documental, la observación directa, la entrevista y la encuesta.

Se propone realizar un análisis documental el cual se encuentra dentro de las técnicas cualitativas indirectas, para apoyar otros métodos más directos de registro de la información como la observación directa, la entrevista y las encuestas.

En esta investigación se propone recurrir a la observación directa como técnica que permite obtener la información sobre un fenómeno dado pero tal y como este se produce, sin tener que recurrir a preguntarle a las personas. En ocasiones, de acuerdo al objetivo que se persiga, puede ser una técnica muy funcional sobre todo si se busca una información más confiable, que dependa nada más de la vista del observador.

La entrevista como técnica de investigación se centra fundamentalmente en la obtención de información por parte del investigador. En la presente investigación se llevó a cabo una entrevista semiestructurada, con el objetivo de identificar aquellos elementos positivos y negativos en las prácticas comunicativas en el CULTCA, así como las necesidades comunicativas de los sujetos de estudio; a través del diseño de una guía previa sobre la cual, en la instrumentación de la entrevista, pudieran surgir nuevas inquietudes y elementos de valor informativo, según se aprecia en el Anexo 1.

La encuesta explora el nivel de desarrollo del sistema de comunicación actual del CULTCA en general y de cada una de las dimensiones e indicadores, a través de los de una muestra representativa seleccionada (ver Anexo 2).

Para el logro de la confiabilidad y credibilidad de los datos registrados y su correspondiente interpretación se utilizó la estrategia propuesta por investigadores de corte cualitativo, denominado “triangulación”, que posibilita la precisión en la investigación y la búsqueda de explicaciones alternativas.

Esta estrategia permite recoger y analizar los datos desde distintos ángulos, a fin de contrastarlos e interpretarlos, reconociendo que cada método o instrumento no debe tratarse de forma

independiente, sino que es imprescindible, según Stake<sup>1</sup> “utilizar múltiples métodos que se centren en el diagnóstico del mismo constructo desde puntos de observación independientes”. Esta es precisamente la triangulación metodológica.

#### **Etapa 4. Análisis y presentación de los resultados del diagnóstico del sistema de comunicación interna del CULTCA**

En esta etapa para hacer una valoración del sistema de comunicación actual del CULTCA con énfasis en las dificultades presentadas en la comunicación interna, se debe analizar la información obtenida de la aplicación de las técnicas propuestas para realizar el diagnóstico.

#### **2.4. Resultados del diagnóstico del sistema de comunicación interna del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”**

A continuación se describen los resultados obtenidos de la aplicación del procedimiento propuesto para el diagnóstico del sistema de comunicación interna del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”.

Se seleccionó el marco muestral según las expresiones de cálculo 1 y 2, obteniéndose como resultado un tamaño de muestra de 315 personas, de ellos: 126 docentes y 189 estudiantes. Posteriormente se cumplimentó la etapa 2 logrando el compromiso de todos los implicados en el estudio.

Como resultado de la etapa 3, se aplicaron las distintas técnicas propuestas, obteniéndose como resultados los siguientes:

##### **1.-Análisis documental:**

Se analizaron diez documentos, entre los que se destacan los siguientes:

- Informe Anual de Gestión Colegio Universitario de Los Teques Cecilio Acosta. Año 2007.
- Gaceta Oficial N° 29699. Decreto N° 792. Disposición del Ejecutivo Nacional de Creación del “Colegio Universitario de la Región Capital Los Teques”. 23 de Noviembre de 1971
- Gaceta Oficial N°. 31.960. Decreto N°.569. Disposición mediante la cual se ordena imprimir estampilla con la efigie del ilustre mirandino “Don Cecilio Acosta”. 07 de agosto de 1980.

---

<sup>1</sup> Citado por Jacqueline Hurtado de Barrera (2000) en **Metodología de la investigación holística**. Fundación Sypal. Caracas. Venezuela.

- Gaceta Oficial N°. 39.148. Decreto: 6650. Mediante el cual se formaliza la creación de la Misión Alma Mater. 27 de marzo de 2009.
- Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007 – 2013
- Plan de Desarrollo de la Región Central 2008 – 2013
- Plan Sectorial de Educación Superior (2008 – 2013)
- Plan Nacional de Ciencia y Tecnología
- Misión Alma Mater. Decreto 6650. Marzo 2009. Gaceta 39148
- Programas Nacionales de Formación

## **2.-Observación directa**

Se pudo constatar a través de la observación directa del proceso de comunicación interna del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta” que las comunicaciones emanadas de las distintas coordinaciones en varias oportunidades llegan a su destino final con varios días de retraso, las carteleras ofrecen muy poca información actualizada y de interés a los usuarios, el uso del correo electrónico por parte de las personas que ocupan cargos de coordinación es muy escaso para transmitir la información estratégica y alcanzar el cumplimiento de los objetivos de la institución, la radio institucional no tiene un alcance amplio si no hasta ciertas áreas de uno de las 4 sedes, la institución no cuenta con áreas especialmente identificadas para brindar información y orientación a los distintos miembros de la comunidad cultquista.

## **3.-Resultados de las entrevistas semiestructuradas a directivos**

Fueron entrevistados individualmente los 2 directivos, los cuales aportaron criterios que pudieron sintetizarse como sigue:

- La institución está realizando grandes esfuerzos en la actualización de equipos tecnológicos de comunicación.
- La creación de espacios de intercambio de información entre las distintas dependencias.
- Capacitación del personal en cuanto al uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.
- Conformación de un equipo prensa y de relaciones interinstitucionales.
- Incluirán en la planificación y en el presupuesto un cronograma de reuniones en todas las dependencias de la institución con el fin de atender los requerimientos de la comunidad cultquista.
- Involucrar al personal en la conformación de normas de convivencia institucional.

- El personal directivo está consciente de las fallas en los procesos de comunicación de la institución y se muestra dispuesta a enfrentar el problema con el fin de subsanar las fallas del mismo y así poder lograr un nivel óptimo de comunicación a toda la comunidad cultquiista.

#### 4.-Resultados de la aplicación de la encuesta

El test fue validado en investigaciones precedentes en otras instituciones educativas, tiene como finalidad evaluar el estado actual del sistema de comunicación en el CULTCA. Fue aplicado a una muestra de 315 personas, 189 estudiantes y 126 profesores buscando opiniones, criterios, valoraciones y percepciones, que da la oportunidad de conocer las deficiencias e insuficiencias que existen del sistema de comunicación objeto de estudio con el propósito de crear un ambiente laboral más efectivo, desde las perspectivas y expectativas de los miembros del colegio, para que la organización aumente sus logros y cumpla sus objetivos. Los principales resultados obtenidos se detallan a continuación.

- Los resultados obtenidos en la primera pregunta del instrumento muestran que el 38,1% de los encuestados identifica claramente al ente emisor de los mensajes institucionales que recibe; sin embargo, en contraste, un 34,3% algunas veces puede identificar quien envía los mensajes; un 15,9% casi siempre identifican el emisor, casi nunca 3,5% y nunca 8,3% lo identifican (ver figura 3).

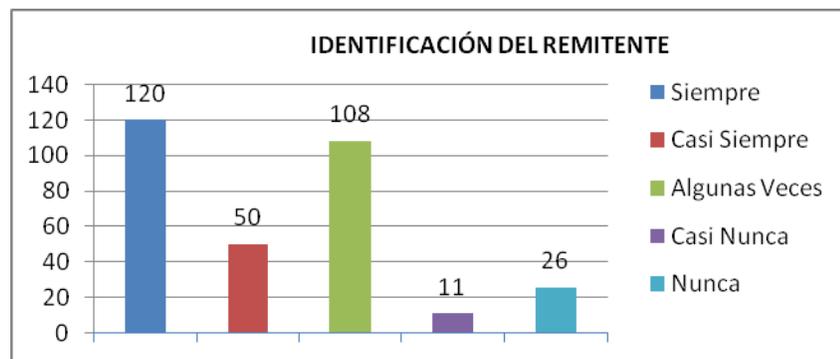
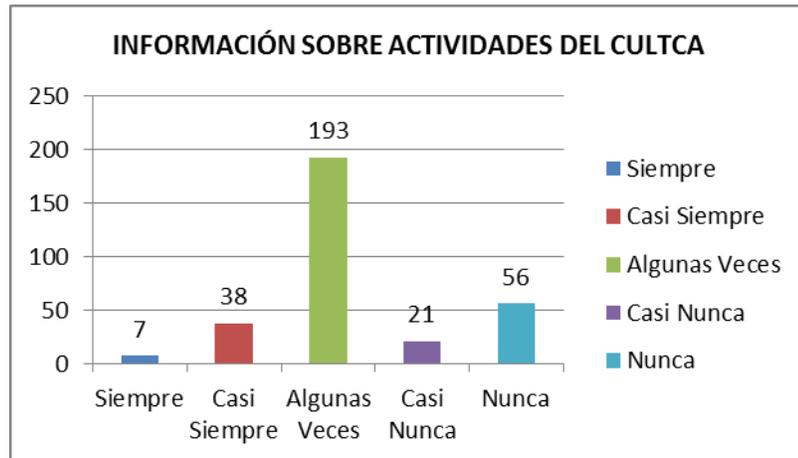


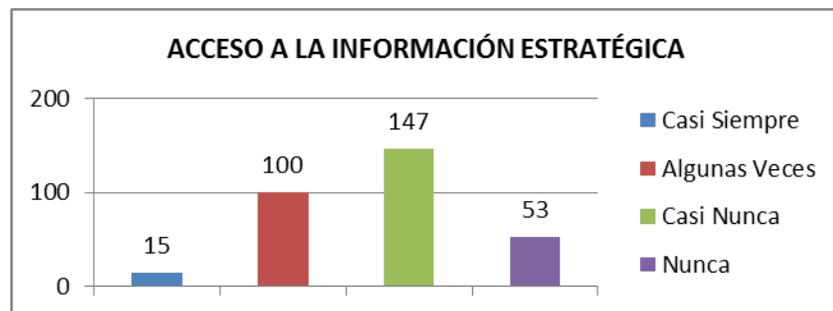
Figura 3. Resultados de las respuestas de la pregunta 1. (Fuente. Elaboración propia)

- La información sobre las actividades que desarrolla el Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta” sólo es recibida “algunas Veces” por el 61,3%; mientras que el 2,2% expresa que los recibe “Siempre”; un 12,1% casi siempre; un 17,8 manifiesta que “Nunca” y 6,7 “Casi nunca” (ver figura 4).



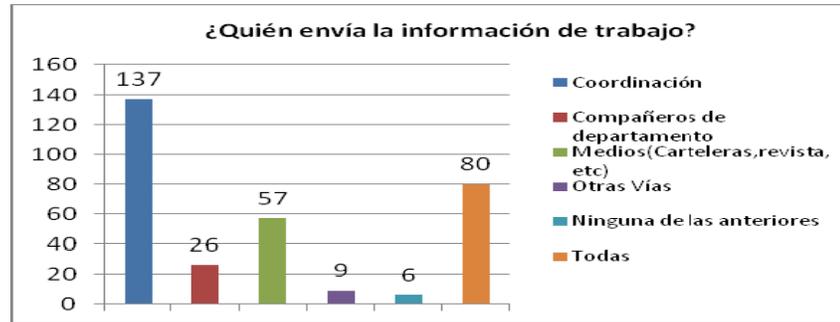
**Figura 4. Resultados de las respuestas de la pregunta 2.** (Fuente. Elaboración propia)

- Uno de los aspectos más importante para llevar a cabo una buena gestión en las organizaciones es el manejo de la información estratégica para alcanzar los objetivos comunes a la misma; sin embargo, los resultados obtenidos al aplicar el instrumento nos muestran que el 46,7% “Casi nunca recibe la información estratégica para el logro de los objetivos, el 31,7% la recibe “Algunas veces”; el 16,8% “Nunca” y tan solo el 4,8% “casi siempre la recibe (ver figura 5).



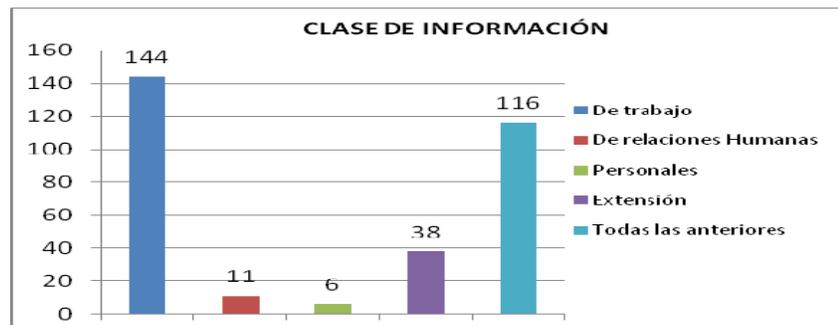
**Figura 5. Resultados de las respuestas de la pregunta 3.** (Fuente. Elaboración propia)

- La información relacionada con el trabajo es suministrada por las distintas “Coordinaciones” del CULTCA para el 43,5% de los encuestados, un 18,1% dijo que la información de trabajo la recibe a través de “Otros medios” como carteleras, revistas, correos, etc.; el 25,4% declaró que “todas”; un 8,3% por “Compañeros de trabajo”, un 2,9% por “Otras vías” y un 1,9% “Ninguna de las anteriores” (ver figura 6).



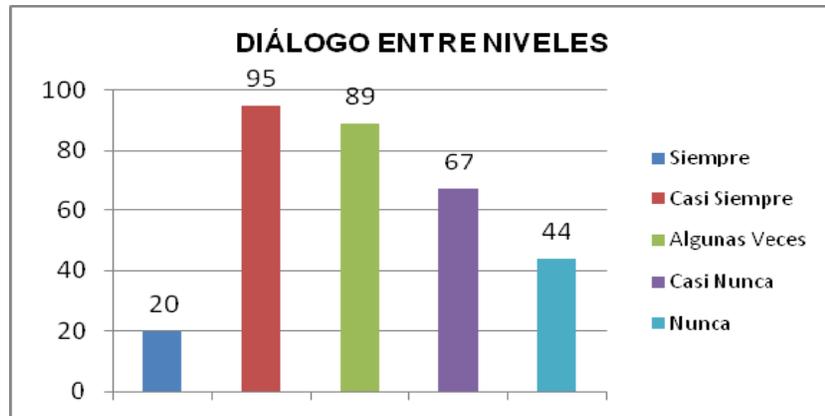
**Figura 6. Resultados de las respuestas de la pregunta 4.** (Fuente. Elaboración propia)

- De acuerdo con lo expresado por el 45,7% la información recibida es de “Trabajo”, el 36,8% opina que recibe de diversa índole (Todas las anteriores); el 12,1% es extensión; el 3,5% son de “Relaciones humanas” y por último el 1,9% son personales (ver figura 7)



**Figura 7. Resultados de las respuestas de la pregunta 5.** (Fuente. Elaboración propia)

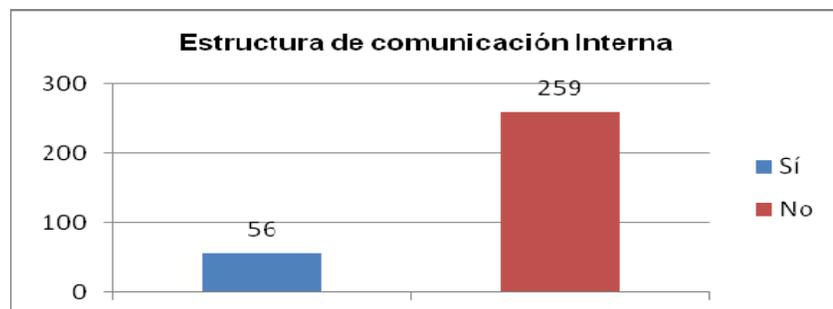
- La opinión respecto de si se puede mantener en todos los niveles de la institución cualquier tipo de diálogo es muy variada, esto se puede corroborar por el 30,2% obtenido de los que piensan que casi siempre se puede mantener; el 28,3% expresa que “Algunas veces”; el 21,3% “Casi nunca”; el 14% opina que nunca y el 6,3% dice que “Siempre” (ver figura 8).



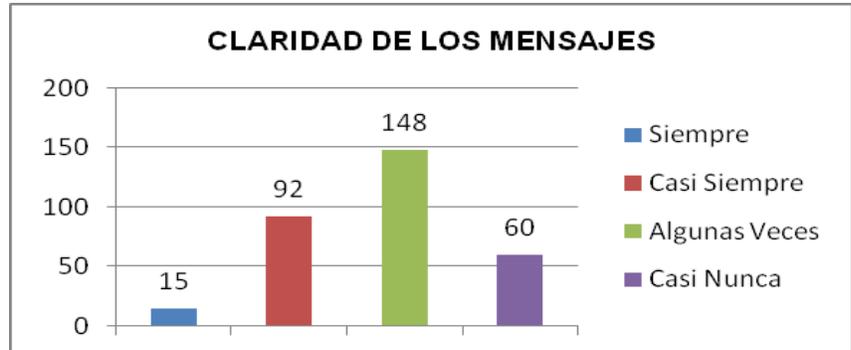
**Figura 8. Resultados de las respuestas de la pregunta 6.** (Fuente. Elaboración propia)

- El 82,2% de la población cultquista desconoce la estructura de comunicación interna de la institución; tan solo el 17,8% manifiesta que la identifica claramente (ver figura 9).

**Figura 9. Resultados de las respuestas de la pregunta 7.** (Fuente. Elaboración propia)

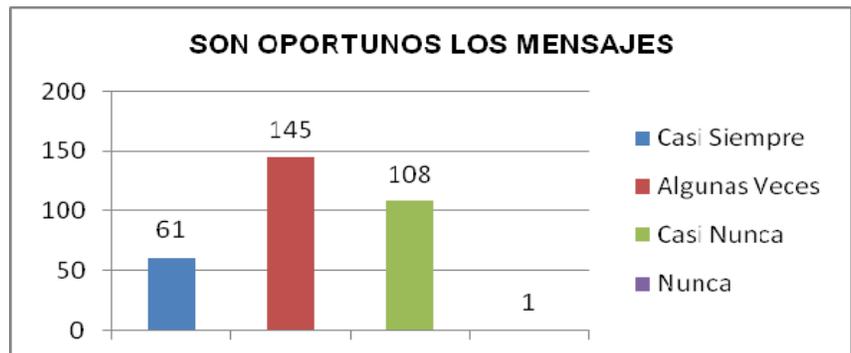


- En cuanto a la calidad de los mensajes, el 47% algunas veces” recibe mensajes claros; el 29,2% “Casi siempre” los recibe; el 19% “Casi nunca” y el 4,8% expresa que “Siempre” los mensajes institucionales son claros (ver figura 10).



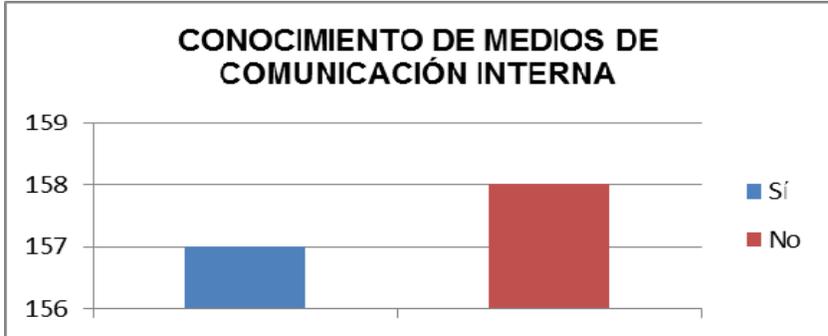
**Figura 10. Resultados de las respuestas de la pregunta 8.** (Fuente. Elaboración propia)

- Otro aspecto atendido en esta investigación es lo oportuno en la recepción de los mensajes, los resultados demuestran que en un 46% “Casi siempre” son oportunos; el 34,3% que “Casi nunca” son oportunos; el 19,4% que “Casi siempre”; y el 0,3% opina que “Nunca” son oportunos”, según se muestra en la figura 11.



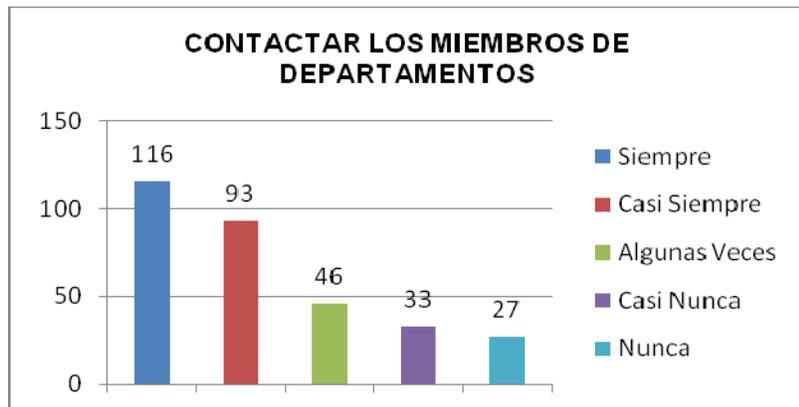
**Figura 11. Resultados de las respuestas de la pregunta 9.** (Fuente. Elaboración propia)

- Los resultados obtenidos son muy similares en la opinión de los encuestados, el 50,2% expresa que sí conoce los medios de comunicación interna del CULTCA y el 49,8% dice que no los conoce (ver figura 12).



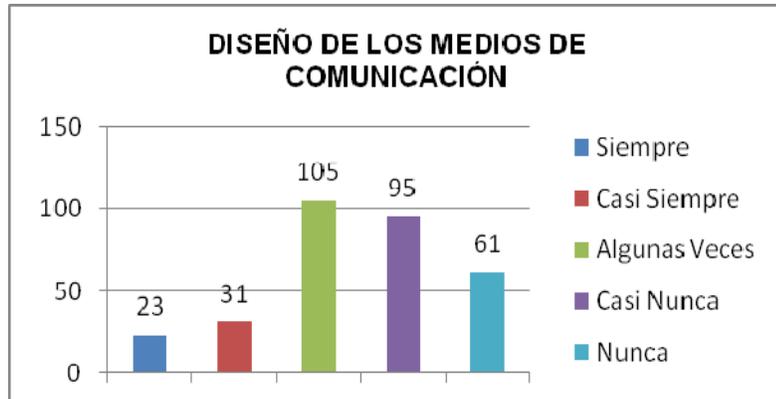
**Figura 12. Resultados de las respuestas de la pregunta 10.** (Fuente. Elaboración propia)

- La mayoría coincide en la facilidad con que se puede poner en contacto con los miembros de las diferentes coordinaciones, así: un 36,8% dice que "Siempre"; un 29,5% expresa que "Casi siempre"; el 14,6% que algunas veces; el 10,5% "Casi nunca" y el 8,6% que "Nunca", según se muestra en la figura 13.



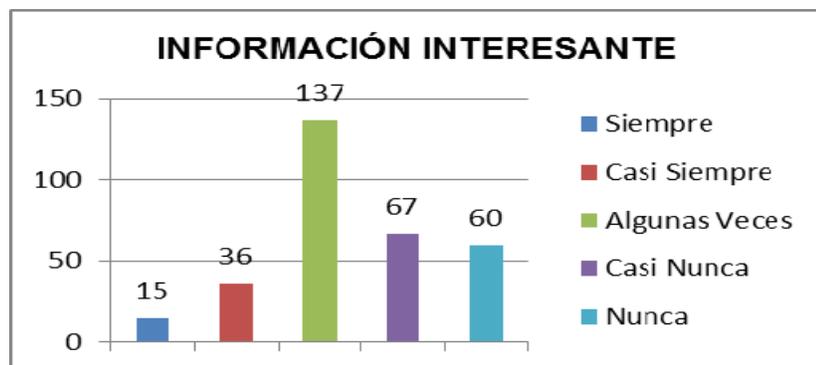
**Figura 13. Resultados de las respuestas de la pregunta 11.** (Fuente. Elaboración propia)

- El 33,3% opina que algunas veces les gusta el diseño de los medios de comunicación interna de la institución; el 30,2% dice que “Casi nunca” les gusta; el 19,4% “Nunca” le gusta; el 9,8% “Casi siempre” le gusta y el 7,3% siempre le gusta (ver figura 14).



**Figura 14. Resultados de las respuestas de la pregunta 12.** (Fuente. Elaboración propia)

- Para el 43,5% de la población la información emanada de la institución “Algunas veces” la información es interesante; para el 21,3% “Casi nunca” es interesante; para el 19% “Nunca” es interesante; mientras que para el 11,4% es “Casi siempre” interesante y el 4,8% siempre es interesante, según se muestra en la figura 15.



**Figura 15. Resultados de las respuestas de la pregunta 13.** (Fuente. Elaboración propia)

- El 44,4% de las personas “Casi nunca” se muestra impactado por el diseño de los medios de comunicación al transmitir un mensaje; el 38,1% dice que “Algunas veces”; el 11,7% “Casi nunca” se muestra impactado; el 3,8% “Casi siempre” y el 1,9% “Siempre” (ver figura 16).

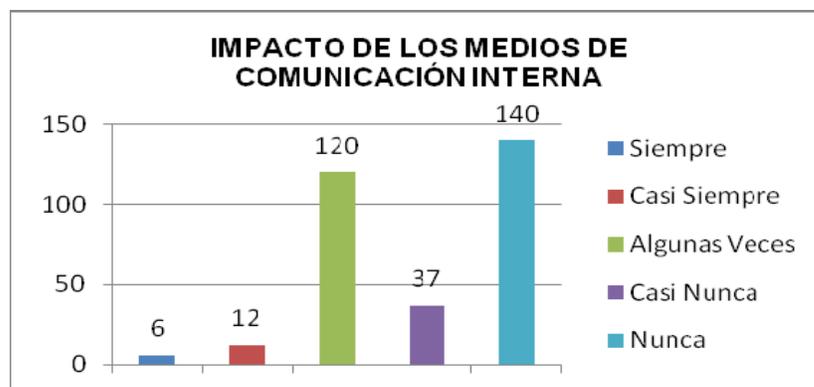


Figura 16. Resultados de las respuestas de la pregunta 14. (Fuente. Elaboración propia)

- A la pregunta de cuál medio prefiere para recibir mensajes las respuestas arrojaron el siguiente resultado: 70,2% expresó que prefiere una combinación de medios electrónicos y no electrónicos; el 9,2% prefiere solo medios electrónicos; el 6,7% prefiere el “Correo electrónico”; el 5,7% prefiere el memorándum, el 3,5% la “Revista” y el 0,3% las “Circulares” (ver figura 17).

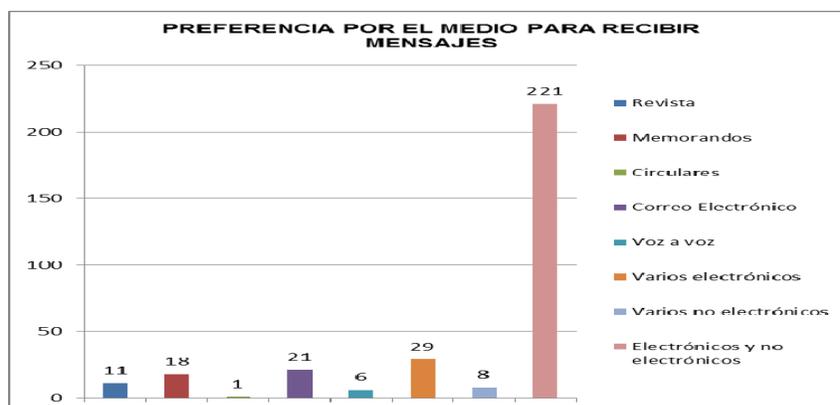
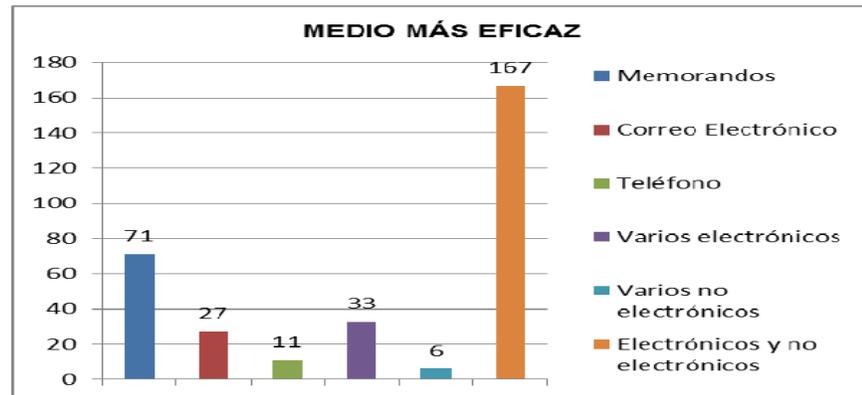


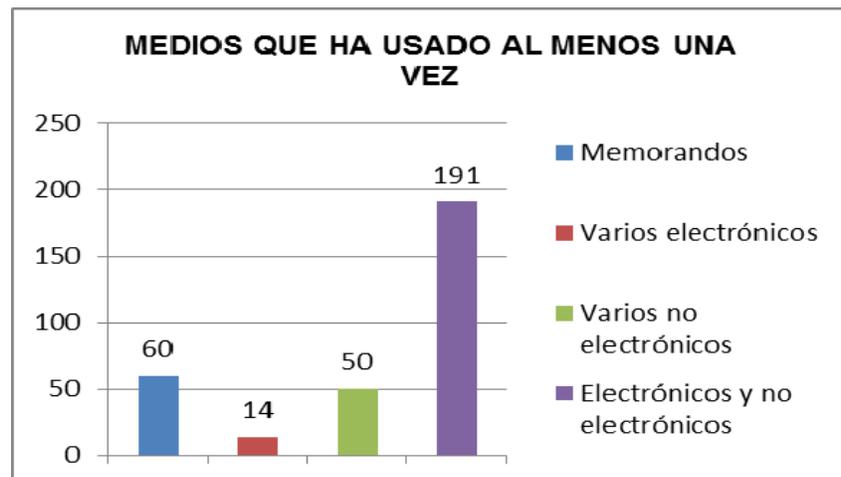
Figura 17. Resultados de las respuestas de la pregunta 15. (Fuente. Elaboración propia)

- Al analizar el medio más eficaz para recibir información emanada del CULTCA la mayoría expresó que prefiere una combinación de medios electrónicos y no electrónicos en un 53%; el 22,5% prefiere solo “memorándum”; el 10,5% prefiere solo “varios electrónicos”; el 8,5% prefiere solo el correo electrónico, el 3,5% solo “el teléfono” y el 9,9% “Varios no electrónicos” (ver figura 18).



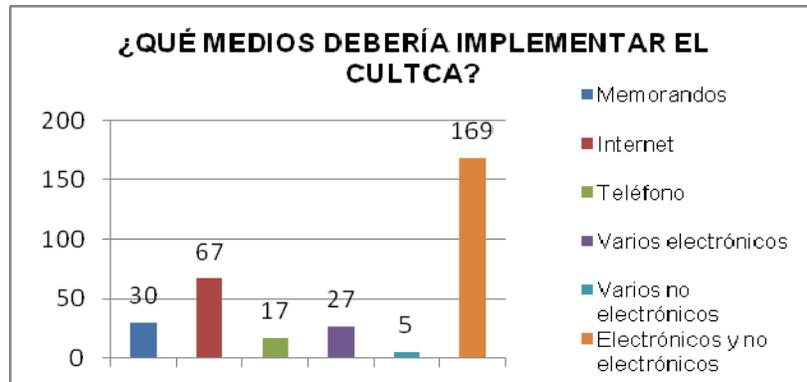
**Figura 18. Resultados de las respuestas de la pregunta 16.** (Fuente. Elaboración propia)

- El 60% de la población accede a la información a través de medios “Electrónicos y no electrónicos”, el resto ha usado al menos una vez los “Memorandos” en 19%; los medios “No electrónicos” en un 15,9% y solo “Varios electrónicos” el 4,4% (ver figura 19).



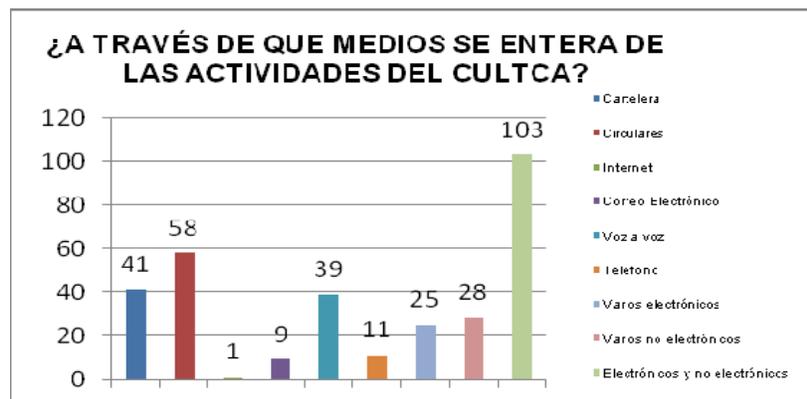
**Figura 19. Resultados de las respuestas de la pregunta 17.** (Fuente. Elaboración propia)

- La combinación de medios “Electrónicos y no electrónicos” en opinión de los encuestados debería implementar el Cultca para optimizar los procesos de gestión comunicativa al obtener estos el 53,7%, seguido de solo el internet con un 21,3%; los demás medios alcanzaron una valoración de 8,6% la implementación de solo medios electrónicos (radio, televisión); 5,4% solo el teléfono; y por último 1,6% opinó que sólo debería implementar varios no electrónicos, según e muestra en la figura 20.



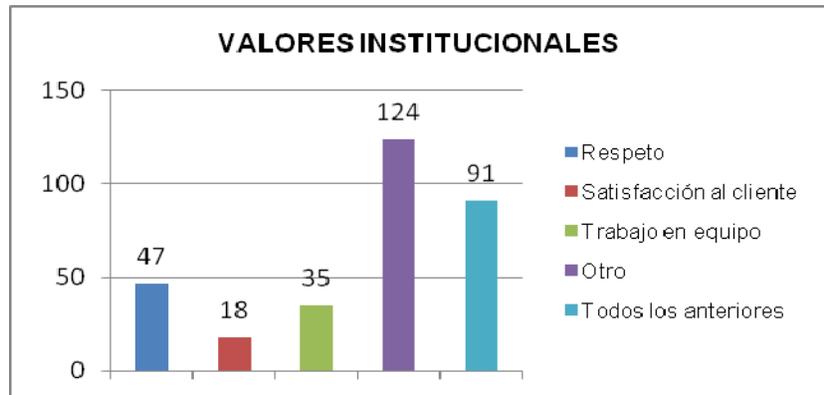
**Figura 20. Resultados de las respuestas de la pregunta 18.** (Fuente. Elaboración propia)

- El 32,7% se entera por distintos medios; el 13% mediante el uso de las “Carteleras”; el 18,4% a través de circulares; el 12,4% lo hace de “Voz a voz”; el 8,9% se entera por medios “No electrónicos”; el 7,9% “Varios electrónicos”; el 3,5% por “Teléfono”; el 2,9% por correo electrónico y el 0,3% por otras páginas en Internet (ver figura 21).



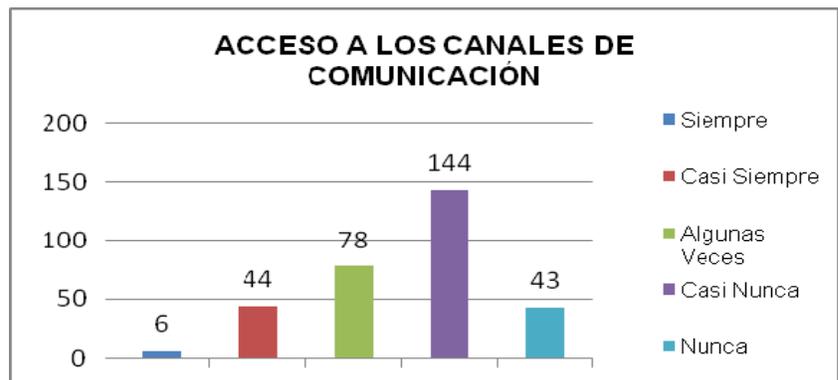
**Figura 21. Resultados de las respuestas de la pregunta 19.** (Fuente. Elaboración propia)

- La mayoría de las personas que hacen vida en el CULTCA se sienten identificados con otros valores en un 39,4%; “Todos los anteriores” un 28,9%; mientras que el “Respeto” obtuvo un porcentaje de 11,1%; “trabajo en equipo” un 31,7% y “Satisfacción al cliente” 5,7% (ver figura 22).



**Figura 22. Resultados de las respuestas de la pregunta 20.** (Fuente. Elaboración propia)

- La población manifiesta en un 45,7% que “Casi nunca puede acceder a los canales de comunicación del CULTCA”; el 24,8% indica que “Algunas veces” puede acceder a ellos, el 14% “Casi siempre” puede acceder a ellos; el 13,7% “Nunca” accede y el 1,9% “Siempre” accede, según se muestra en al figura 23 .



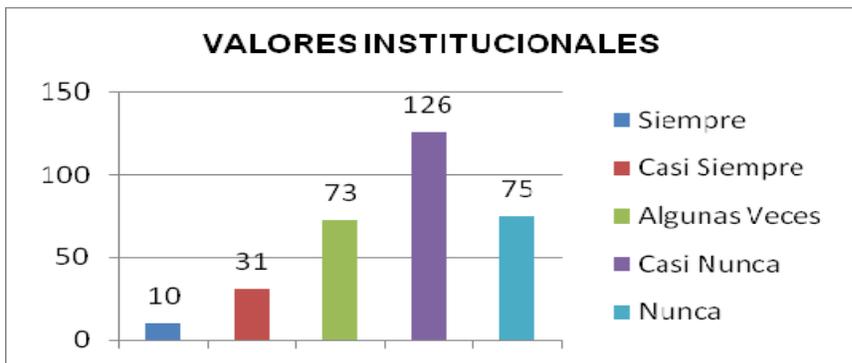
**Figura 23. Resultados de las respuestas de la pregunta 21.** (Fuente. Elaboración propia)

- Las comunicaciones informales tienen un gran peso en la opinión de las personas de la comunidad Cultquista, ya que valoraron con un 39,7% la presencia de “Rumores” en sus departamentos; “Casi siempre” un 24,4%; “algunas veces” 25,4%; en contraposición a eso la no presencia de “Rumores” se valoró en un 5,4% “Nunca” y un 5,1% “Casi nunca” (ver figura 24).



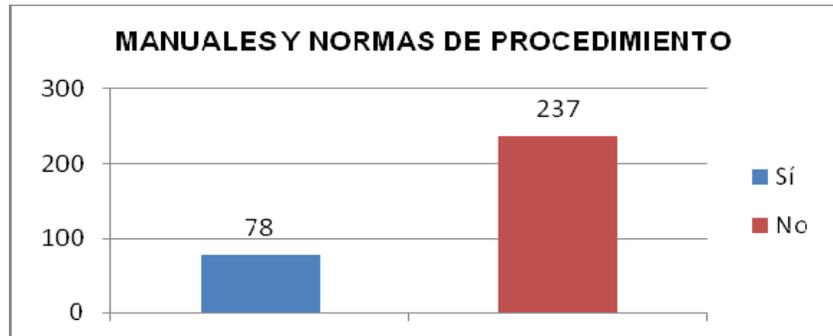
**Figura 24. Resultados de las respuestas de la pregunta 22.** (Fuente. Elaboración propia)

- El 40% manifiesta que “Casi nunca” se dan a conocer los valores por parte de la institución; el 23,8% dice que “Nunca” se dan a conocer; el 23,2% dice que “Algunas veces”; el 9,8% que “Casi siempre”; el 3,2 que “Siempre” (ver figura 25).



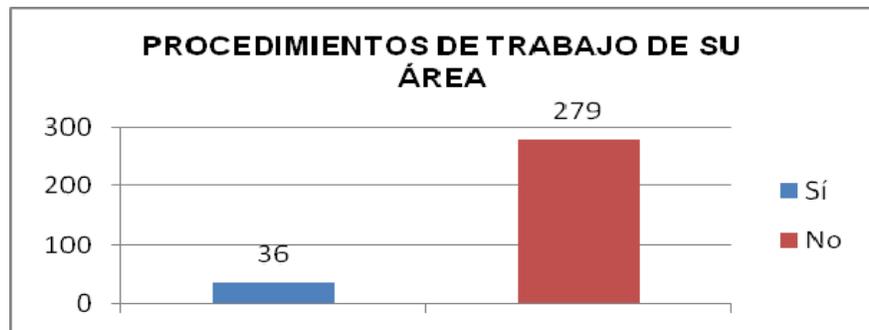
**Figura 25. Resultados de las respuestas de la pregunta 23.** (Fuente. Elaboración propia)

- El 75,2% no conoce los manuales y procedimientos del CULTCA; y tan solo el 24,8% expresa conocerlo, según se muestra en la figura 26.



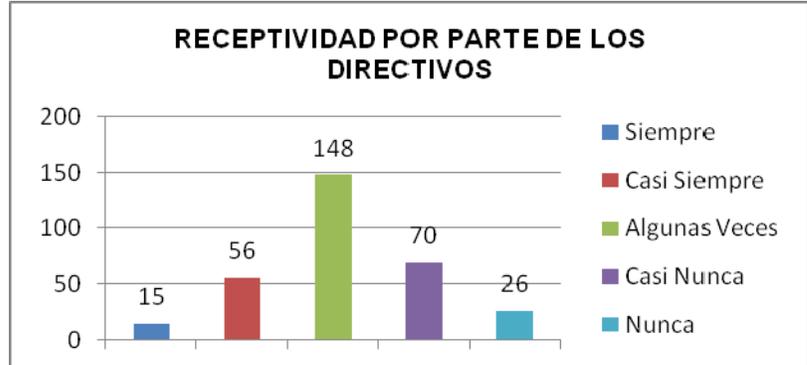
**Figura 26. Resultados de las respuestas de la pregunta 24.** (Fuente. Elaboración propia)

- El 88,6% manifiesta que todos desconocen los procedimientos de las áreas de trabajo (ver figura 27).



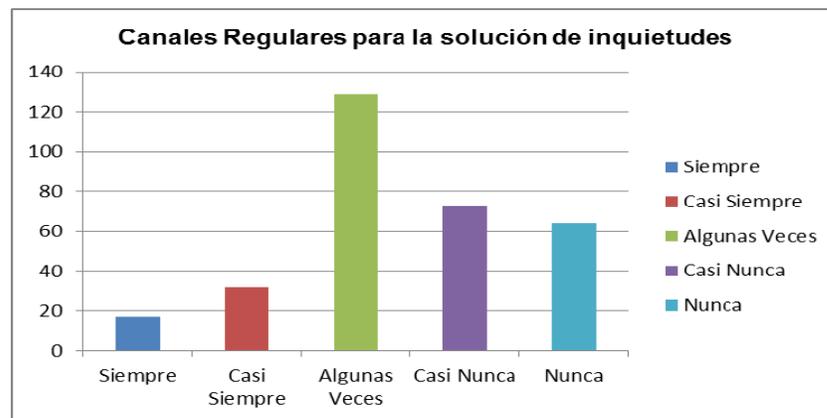
**Figura 27. Resultados de las respuestas de la pregunta 25.** (Fuente. Elaboración propia)

- El 47% expresa que “Algunas veces el personal directivo es receptivo; el 17,8% dice que “Casi siempre”; 4,8% “Siempre”; en contraposición a esto el 22,2% y el 8,3% opinaron que “Casi nunca” y “Nunca” son receptivos con el personal, según se muestra en la figura 28.



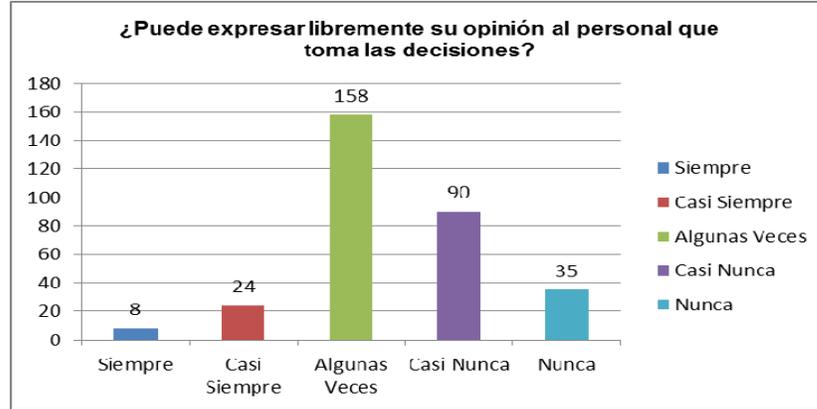
**Figura 28. Resultados de las respuestas de la pregunta 26.** (Fuente. Elaboración propia)

- El 41% expresa que “Algunas veces” se toman en cuenta los canales regulares para solucionar inquietudes; el 23,2% dice que “Casi Nunca”; 20,3% “Nunca”; en contraposición a esto el 10,2% y el 8,3% opinaron que “Casi Siempre” y “Siempre” respectivamente, según se muestra en la figura 29.



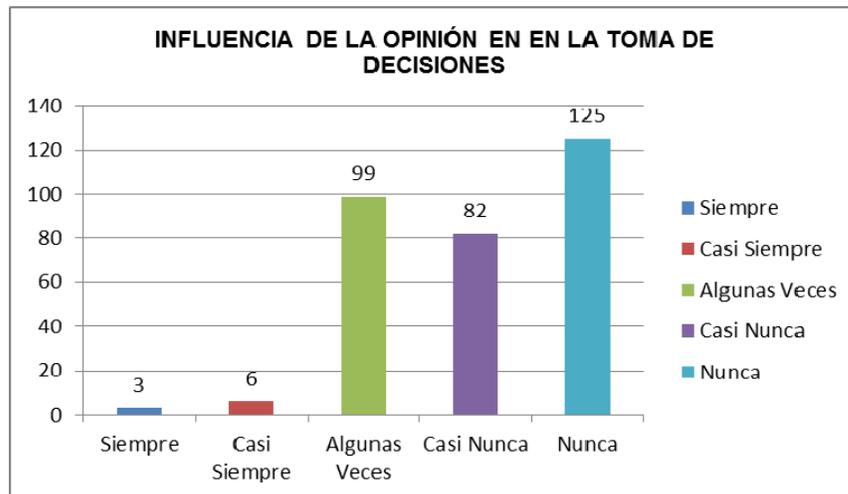
**Figura 29. Resultados de las respuestas de la pregunta 27.** (Fuente. Elaboración propia)

- El 50,2% de las personas opina que “Algunas veces” puede expresar su opinión a las personas que toman las decisiones; el 28,6% dice que “Casi nunca”; el 11,1% “Nunca” puede expresar su opinión; el 7,6% “Casi siempre” y el 2,5% “Siempre” (ver figura 30).



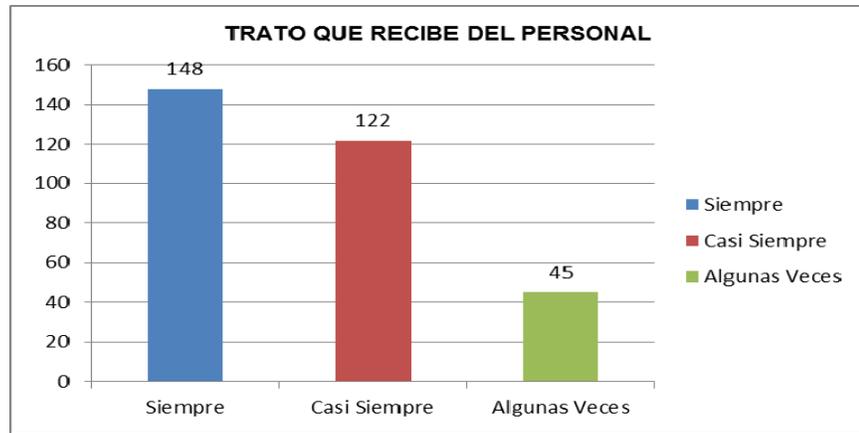
**Figura 30. Resultados de las respuestas de la pregunta 28.** (Fuente. Elaboración propia)

- El 39,7% de las personas opina que “Nunca” su opinión influye en la toma de decisiones, el 31,4% dice que “Algunas veces”; el 26% dice que “Casi nunca” influye su opinión; el 1,9% “Casi siempre” y el 1% “Siempre” (ver figura 31).



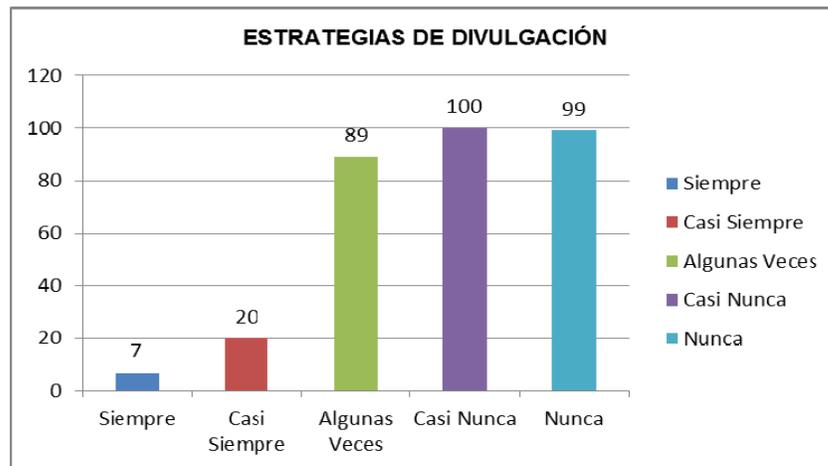
**Figura 31. Resultados de las respuestas de la pregunta 29.** (Fuente. Elaboración propia)

- Para el 47% de la población el trato de los compañeros de trabajo “Siempre” es respetuoso; para el 38,7% “Casi nunca” es respetuoso; y para el 14,3% “Casi siempre” es respetuoso. (ver figura 32).



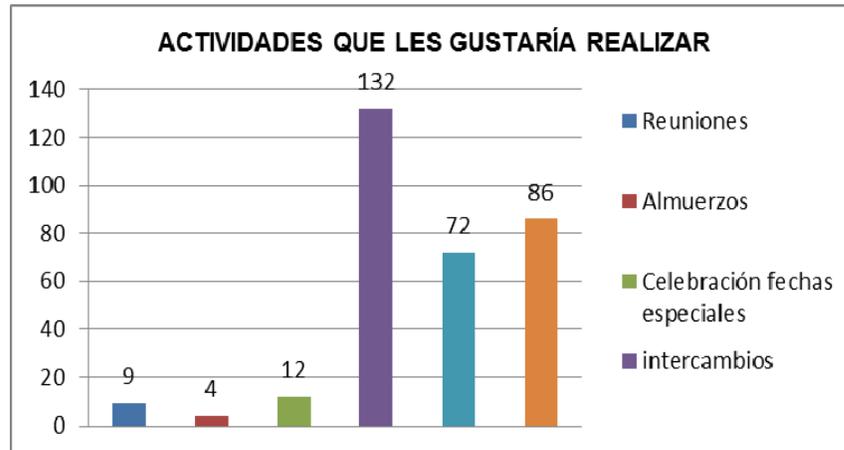
**Figura 32. Resultados de las respuestas de la pregunta 30.** (Fuente. Elaboración propia)

- El 31,7% manifiesta que “Casi nunca” conoce las estrategias de divulgación por parte de la institución; el 31,4% dice que “Nunca” se dan a conocer; el 28,3% dice que “Algunas veces”; el 6,3% que “Casi siempre”; el 2,2 “Siempre” (ver figura 33).



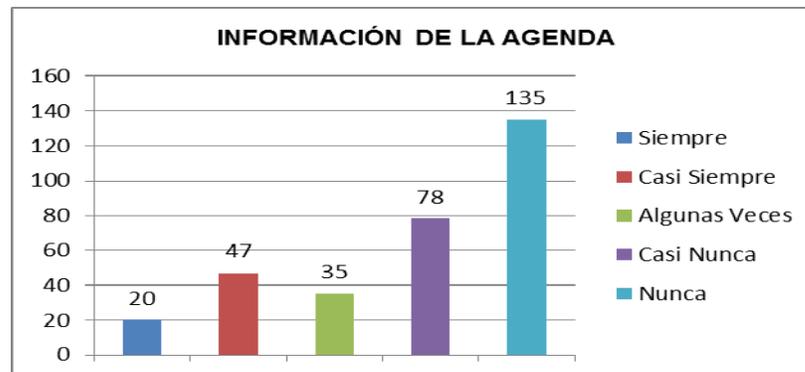
**Figura 33. Resultados de las respuestas de la pregunta 31.** (Fuente. Elaboración propia)

- A las preguntas sobre las actividades que les gustaría realizar, en opinión de los encuestados, arrojó los siguientes porcentajes: el 41,9% expresó que le gustaría realizar “intercambios”; el 27,3 dice que le gustaría realizar “cualquier” tipo de actividad, el 22,9% “otras actividades”; el 3,8% le gustaría celebrar “fechas especiales”; el 2,9% reuniones; y el 1,3% “almuerzos” (ver figura 34).



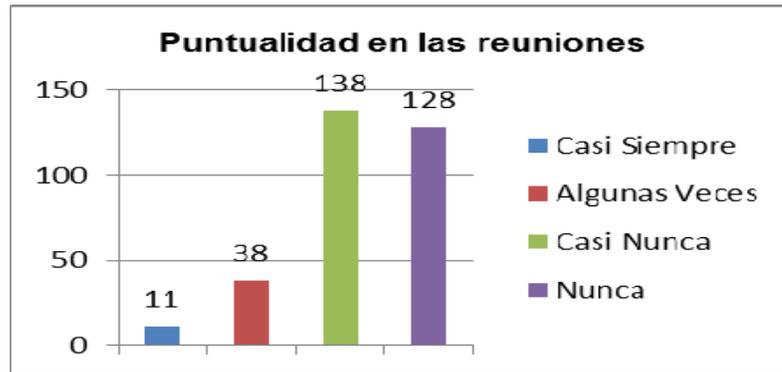
**Figura 34. Resultados de las respuestas de la pregunta 32.** (Fuente. Elaboración propia)

- El 42,9% de las personas opina que “Nunca” se da a conocer el contenido de la agenda previamente antes de una reunión; el 24,8% opina que “Casi nunca”; el 14,9% “casi siempre”; el 11,1% “Algunas veces” y el 6,3% opina que “siempre” (ver figura 35).



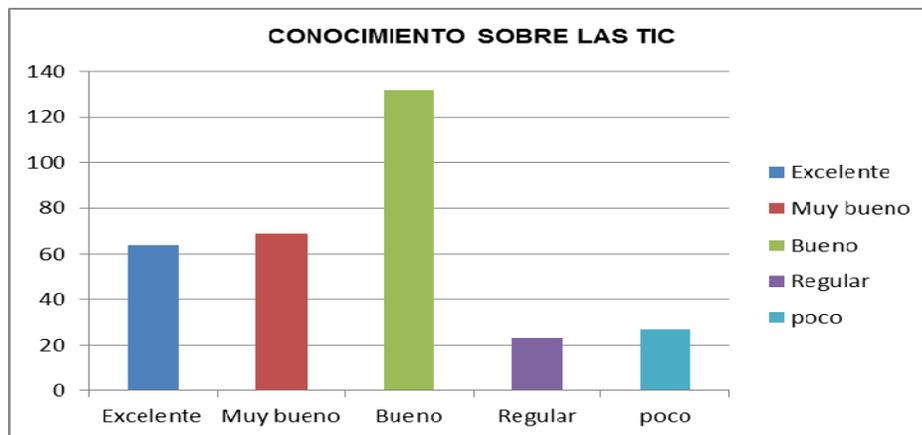
**Figura 35. Resultados de las respuestas de la pregunta 33.** (Fuente. Elaboración propia)

- En cuanto a la puntualidad de la hora de inicio de las reuniones, las opiniones de los encuestados manifestaron que el 43,8% considera que “Casi nunca” comienzan a la hora pautada; el 40,6% dice que “Nunca” comienzan a la hora; el 12,1% “Algunas veces”; y el 3,5% “Casi siempre” (Ver figura 36)



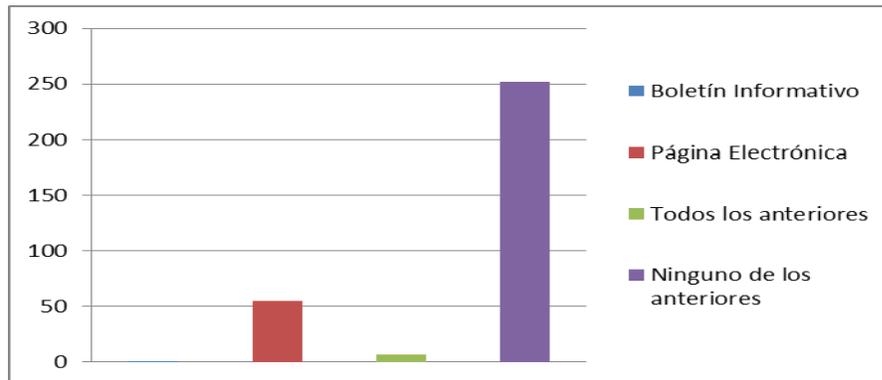
**Figura 36. Resultados de las respuestas de la pregunta 34.** (Fuente. Elaboración propia)

- El grado de conocimiento sobre las Tecnologías de la Información y de la Comunicación por parte de la comunidad del CULTCA se refleja en los siguientes datos: El 41,9 % manifiesta que su conocimiento es “Bueno”; para el 21,9% es “Muy bueno”; para el 20,3% es excelente; para el 8,6% es “Poco” y tan sólo el 7,3 expresa que es “Regular” (Ver la figura 37)



**Figura 37. Resultados de las respuestas de la pregunta 35.** (Fuente. Elaboración propia)

- La consideración de los encuestados en cuanto a los medios técnicos que le ofrecen información actualizada, inmediata, precisa y veracidad, se manifiesta en que el 80% opina que ninguno de los medios utilizados por el CULTCA ofrece las ventajas de información anteriormente nombrados; el 17,5% piensa que la página electrónica; el 2,2, dice que todos y el 0,3% el boletín informativo (Ver figura 38)



**Figura 38. Resultados de las respuestas de la pregunta 36.** (Fuente. Elaboración propia)

El análisis de los resultados de las diferentes técnicas permitió definir las principales fortalezas y debilidades con relación a la comunicación interna en el CULTCA, las cuales se relacionan a continuación:

### **FORTALEZAS**

- Personal con alto conocimiento de utilización de las tecnologías de la información y de la comunicación.
- Disposición del personal para llevar a cabo las tareas de la organización.
- Compromiso y fidelidad del personal con la organización.

### **DEBILIDADES**

- Utilización poco efectiva de los canales de comunicación (sobre todo el mural, la página Web y la comunicación escrita).
- Poca motivación de los trabajadores por la comunicación.

- Escasez de recursos destinados a la comunicación
- Falta de información para emprender acciones concretas de comunicación
- Demoras en el flujo de comunicación sobre todo descendente.
- Poca retroalimentación sobre la marcha de los procesos, las informaciones se dan cuando se tienen resultados finales
- Espacios de comunicación tales como el mural y el sitio Web resultan poco atractivos por su falta de actualización, y la poca pertinencia de sus contenidos
- Las reuniones, como vía de comunicación, han perdido credibilidad pues se vuelven muy extensas, monótonas y a veces, poco útiles para los participantes

### **Principales necesidades comunicativas en el CULTCA**

Del análisis de los problemas planteados, sus posibles causas y las demandas establecidas por la comunidad cultquiista en la recolección de datos realizada a través de los diferentes métodos, se pueden establecer las 5 necesidades comunicativas más apremiantes en el CULTCA:

1. Establecimiento de políticas, normas, planes o algún documento estratégico que guíe la operacionalización del sistema de comunicación interna en el colegio.
2. Creación de espacios de comunicación para todo el personal donde se discutan opiniones relativas al contexto sociolaboral.
3. Análisis de la eficiencia de los canales de comunicación y determinación de iniciativas que permitan hacer de estos, instrumentos para una comunicación efectiva y eficiente.
4. Delimitación de las informaciones a brindar por cada uno de los canales, teniendo en cuenta criterios como extensión, redundancia, utilidad, coherencia y pertinencia de la información.
5. Reorganización de redes formales e informales de comunicación.

### **2.5. Conclusiones parciales del capítulo**

- El procedimiento propuesto para el diagnóstico del sistema de comunicación actual en el CULTCA se estructuró en una secuencia de cuatro etapas que incluyen la selección de la muestra, el compromiso de todos los niveles de la organización, la definición de los métodos y técnicas para el registro de la información y el análisis y presentación de los resultados de diagnóstico.
- La muestra estuvo integrada por 189 estudiantes y 126 profesores, aplicándose las técnicas y métodos de observación directa, el análisis documental, la entrevista y la

- encuesta, triangulándose finalmente para llegar a los resultados obtenidos en el diagnóstico.
- Los principales problemas relacionados con la comunicación en el CULTCA son de carácter interno, entre ellos se destacan: no se tiene acceso a la información estratégica para apoyar el logro de los objetivos de la institución, no se puede establecer cualquier tipo de diálogo con todos los niveles, no posee una estructura de comunicación interna propia que se pueda identificar fácilmente, los mensajes no son recibidos con claridad, no se puede acceder fácilmente a los distintos canales de comunicación interna y tendencia a hacer caso a rumores por parte las personas que integran los distintos departamentos.
  - Otros de los resultados del diagnóstico se manifiestan en los aspectos siguientes: los equipos tecnológicos de comunicación se encuentran obsoletos, la página Web desactualizada, no todas las sedes del CULTCA poseen líneas telefónicas propias, no posee un Boletín Informativo, no se establecen mecanismos de retroalimentación entre los niveles jerárquicos, no se implementan áreas especialmente identificadas para brindar información a la comunidad y no se ponen en práctica estrategias de consulta al buzón de sugerencias.
  - Las necesidades comunicativas más apremiantes en el CULTCA son: el establecimiento de documentos estratégicos que guíen la implementación del sistema de comunicación interna, la creación de espacios de comunicación para todo el personal, el análisis de la eficiencia de los canales de comunicación y la determinación de iniciativas para el mejor funcionamiento de los mismos, la delimitación de las informaciones a brindar por cada uno de los canales y la reorganización de redes formales e informales de comunicación.

## **CAPÍTULO III. PROCEDIMIENTO PARA DISEÑAR DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES “CECILIO ACOSTA”**

### **3.1 Introducción**

El presente capítulo tiene como objetivo diseñar un procedimiento general para la implementación de un sistema de comunicación interna del CULTCA, de manera que pueda lograrse que este muestre coherencia, sinergia y sistematicidad. La propuesta diseñada se apoya en los resultados del diagnóstico realizado acerca de las características de la comunicación interna en la institución y pretende atenuar o eliminar las insuficiencias encontradas asociadas al funcionamiento de este importante proceso.

Como resultado de este capítulo se presenta, entonces, un procedimiento conformado por una serie de etapas consecutivas y organizadas en orden lógico. También se exponen en este capítulo los resultados de la aplicación del procedimiento propuesto en el CULTCA.

### **3.2. Procedimiento para el diseño del sistema de comunicación interna para el Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”**

Para diseñar el sistema de comunicación interna para el CULTCA se propone el procedimiento que se muestra en la figura 28.

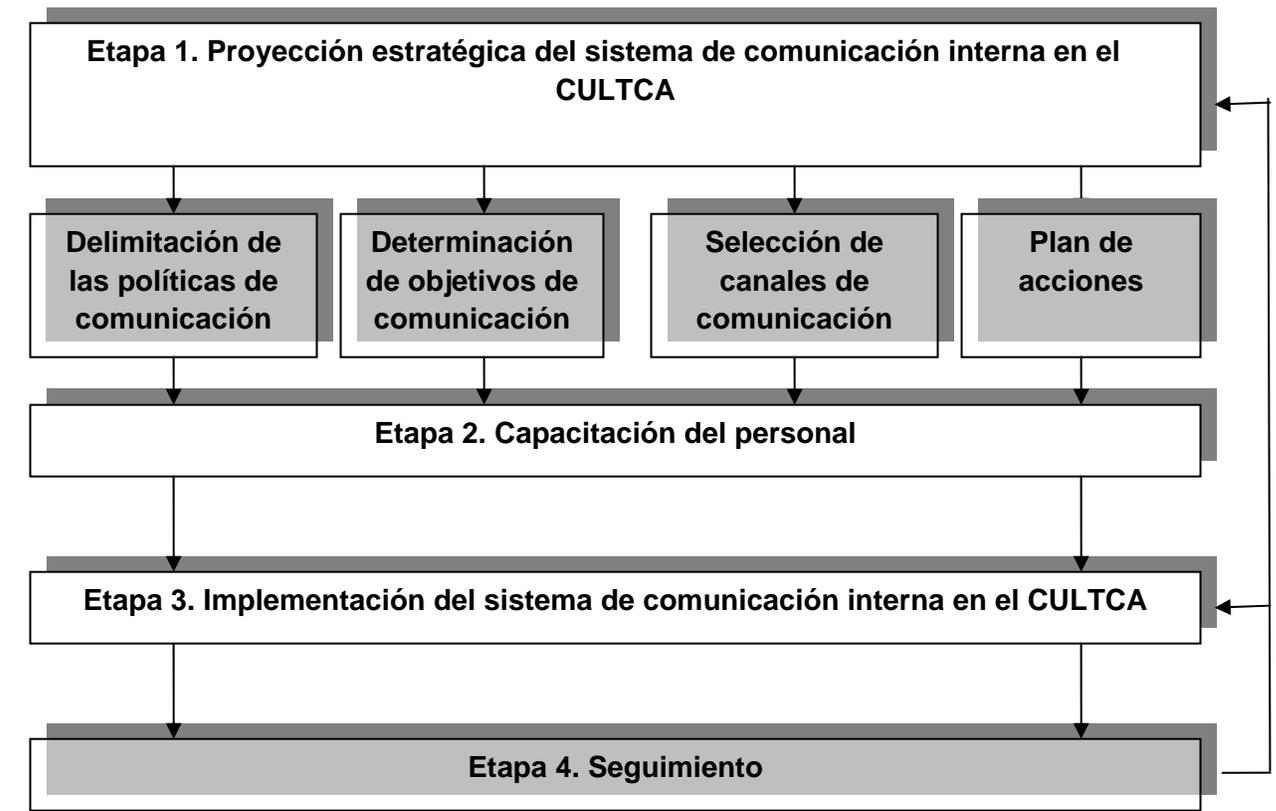
Los **principios** en los que se sustenta el procedimiento general propuesto son los siguientes:

- **Consistencia lógica:** a partir de la estructura, secuencia lógica, interrelación de aspectos y coherencia interna.
- **Flexibilidad:** potencialidad de aplicarse a otras instituciones con características no necesariamente idénticas a las seleccionadas dentro del universo de estudio (adecuaciones) y por la capacidad de incorporación de actualizaciones y reajustes.
- **Parsimonia:** la capacidad de intervenir en un complejo proceso de análisis y solución de una manera relativamente simple y transparente.
- **Racionalidad:** posibilidad de implementación con un presupuesto razonable, conduciendo, asimismo, a la obtención de beneficios de diversa índole y valor para la institución.
- **Sistematicidad:** permite el mantenimiento de un control y vigilancia sistemática, facilitando, a su vez, un proceso de retroalimentación efectivo que constituye la base para la mejora continua del sistema de comunicación interna.

- **Perspectiva:** posibilidad de hacer extensible su aplicación como instrumento metodológico a otras instituciones educativas venezolanas, por su capacidad de adaptación y consistencia metodológica.

**Descripción del procedimiento propuesto para diseñar el sistema de comunicación interna para el CULTCA**

Como se puede apreciar en la figura 28, el procedimiento propuesto consta de cinco etapas interrelacionadas estratégicamente hacia la reestructuración de elementos ya establecidos en la institución e implementación de nuevas herramientas para perfeccionar los flujos de comunicación, según se describe a continuación.



**Figura 28. Procedimiento para diseñar el sistema de de comunicación interna en el CULTCA.**  
(Fuente: Elaboración propia)

## **Etapa 1. Proyección estratégica del sistema de comunicación interna en el CULTCA**

En esta etapa se determinan y planifican las concepciones estratégicas (políticas, objetivos, canales y acciones) que guiarán la implementación del sistema de comunicación interna en el CULTCA.

**Objetivo:** determinar nuevas pautas organizativas que describan el nuevo sistema de comunicación interna a operar en el CULTCA.

**1.1. Delimitación de las políticas de comunicación interna:** a partir de los problemas que se detectan en la etapa diagnóstica se especificarán las políticas comunicativas a adoptar para contribuir a un mejor funcionamiento del sistema de comunicación interna en el CULTCA.

**1.2. Determinación de objetivos de comunicación:** cada política debe contribuir al desarrollo de objetivos que establezcan las pautas de mejora que se quiere lograr en cuanto a funcionamiento de la comunicación interna en el CULTCA. Estos objetivos deben establecerse para períodos específicos de tiempo, garantizando que se pase continuamente a estadios superiores de desarrollo de la comunicación interna.

**1.3. Selección de canales de comunicación:** en dependencia de los resultados diagnósticos y de los objetivos a lograr se delimitarán los canales de comunicación a utilizar, estableciendo prioridades en dependencia del tipo de comunicación.

**1.4. Plan de acciones:** cada objetivo contará con acciones que garanticen su consecución (ver tabla 2).

**Tabla 2. Formato propuesto para el plan de acciones.**

<b>Acciones propuestas</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>	<b>Responsables</b>

## Etapa 2. Capacitación del personal

Para la implementación exitosa del procedimiento propuesto es necesario considerar la capacitación del personal para enfrentar una nueva manera de asumir la comunicación interna en el CULTCA; por lo que se propone el programa de capacitación que se muestra en la tabla 3.

**Objetivo:** sensibilizar al personal con la implementación del nuevo sistema de comunicación interna del CULTCA, a través de la capacitación en los elementos estratégicos que conformen el programa y en técnicas de comunicación.

**Tabla 3. Programa de capacitación para el sistema de comunicación interna del CULTCA.**

Temas a desarrollar	Contenido	Horas Lectivas
Comunicación interna	Conceptos e importancia de la comunicación. Tipos de comunicación. Barreras de comunicación.	16
Procedimiento para el sistema de comunicación interna del CULTCA	Etapas y pasos del procedimiento para diseñar el sistema de comunicación interna del CULTCA	20

## Etapa 3. Implementación del sistema de comunicación interna en el CULTCA

Una vez cumplimentadas las etapas 1 y 2 del procedimiento propuesto surge la necesidad de implementar el sistema de comunicación interna del CULTCA, de forma tal que se cumplan los requisitos y exigencias propuestas. En esta etapa se debe proponer un cronograma para la implementación del sistema propuesto.

**Objetivo:** implementar el sistema de comunicación interna del CULTCA.

#### **Etapa 4. Seguimiento**

Para el funcionamiento correcto del sistema de comunicación interna propuesto y la obtención de resultados positivos en la aplicación del procedimiento es de vital importancia establecer acciones de seguimiento de lo planificado puesto que es la única manera de poder establecer las correcciones necesarias para lograr el éxito en el proceso de cambio.

**Objetivo:** obtener retroalimentación acerca la implementación del sistema de comunicación interna propuesto para el CULTCA y determinar acciones correctivas en caso de ser necesario.

#### **3.3 Aplicación del procedimiento propuesto para el diseño del sistema de comunicación interna en el CULTCA**

Primeramente se procedió a la proyección estratégica del sistema de comunicación interna en el CULTCA, se definieron las políticas fundamentales de comunicación, los objetivos del sistema, los canales de comunicación y el plan de acciones propuesto.

##### **Políticas fundamentales de comunicación:**

- La comunicación interna en el CULTCA debe estar caracterizada por su claridad, precisión y lenguaje adecuado a todos los niveles.
- Las acciones de comunicación emprendidas por la dirección de la organización contribuirán al fortalecimiento de la cultura organizacional y los valores compartidos.
- La administración fomentará la participación de los trabajadores en la solución de los problemas internos y la toma de decisiones de la organización siempre que sea pertinente.
- La organización no permitirá manifestaciones de comunicación negativas tales como lenguaje soez o insultante, agresión de palabra o esparcimiento intencional de rumores.

##### **Objetivos de comunicación interna:**

1. Garantizar la efectividad en la interacción permanente trabajadores-dirección, expresado en: mayor calidad en el cumplimiento de las orientaciones del trabajo e indicadores positivos de satisfacción del personal con la comunicación interna.
2. Incrementar la participación de todos los trabajadores en la solución de problemas de la organización, expresado en: mayor cantidad de problemas solucionados con participación colectiva en relación con la cantidad de problemas solucionados de manera individual.

3. Organizar los flujos comunicativos promoviendo el uso de todos los canales de comunicación con que cuenta la organización.

#### **Canales de comunicación:**

##### **Comunicación oral descendente y ascendente:**

- **Reuniones:** serán utilizadas para expresar información que compete a un grupo amplio de personas, teniendo en cuenta siempre la pertinencia de la información a brindar y el público de la misma. Se brindará la oportunidad de intercambiar ideas.
- **Despachos:** utilizados para ventilar situaciones concretas con grupos menores (1, 2 o 3 personas) Se chequeará de este modo el cumplimiento de objetivos individuales de trabajo.
- **Comunicación directa cara-a-cara:** se utilizará para chequear el trabajo, ventilar asuntos urgentes, expresar preocupaciones y brindar opiniones sobre las tareas, su forma de cumplimiento, operación, etc.
- **Comunicación telefónica:** será utilizado para evacuar información rápida.
- **Grupos solución:** se establecerán espacios de trabajo grupal para solucionar problemas internos de la organización.

##### **Comunicación escrita ascendente y descendente:**

- **Informes:** serán emitidos con la mayor concreción posible para brindar información en detalle de determinadas actividades. La institución será encargada de normalizar en lo posible esta emisión de acuerdo a cuando haga falta la información. Los informes serán recibidos solo por el personal a que le compete directamente.
- **Correo electrónico:** será utilizado para evacuar información rápida. En caso de ser muy importante el mensaje debe buscarse retroalimentación inmediata acerca de su recibimiento y lectura (mediante programación electrónica)
- **Mural:** debe ser reestructurado para que se convierta en un instrumento que apoye el sistema de información y permita divulgar los principales logros de la entidad (actualización mensual)

- **Boletín:** debe ser reestructurado igual que el mural. Puede contener resúmenes de información y utilizarse como vía para la capacitación a través de la difusión de material didáctico.
- **Página Web:** además de ser un instrumento de comunicación interna puede, con la correspondiente programación y ajuste, convertirse en un elemento de vínculo entre la comunicación interna y la externa.

### Plan de acciones

Una vez definidos los canales de comunicación, finalmente se definió el plan de acciones para implementar el sistema de comunicación interna del CULTCA, según se muestra en la tabla 4.

**Tabla 4. Plan de acciones propuesto para implementar el sistema de comunicación interna en el CULTCA.**

<b>Acciones propuestas</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>	<b>Responsables</b>
1. Creación del equipo de comunicación interna.	Primer mes de aplicación del procedimiento propuesto.	Comisión de transformación y modernización del CULTCA.
2. Diseño del flujo de información interna en el CULTCA	Primer trimestre luego de crear el grupo de comunicación interna en el CULTCA.	Equipo de comunicación interna del CULTCA.
3. Diseñar espacios de participación de los trabajadores en la toma de decisiones.	Segundo trimestre	Dirección y equipo de comunicación interna del CULTCA.
4. Diseñar programa de capacitación.	Luego de crear el grupo de comunicación interna del CULTCA.	Dirección de recursos humanos y equipo de comunicación interna del CULTCA.
5. Mejorar el uso de los canales de comunicación en el CULTCA.	Tercer trimestre	Equipo de comunicación interna del CULTCA.
6. Diseñar y aplicar instrumentos de retroalimentación para medir el mejoramiento de la comunicación interna	Cuarto trimestre	Equipo de comunicación interna del CULTCA.
7. Planeación de comunicación interna.	Último mes del año.	Dirección y equipo de comunicación interna del CULTCA.

### 3.4 Validación del procedimiento propuesto para diseñar el sistema de comunicación interna del CULTCA

Una característica natural de todo proceso estratégico, es el hecho de que su impacto es perceptible, generalmente, luego de un periodo considerable o prudencial de tiempo, pues tanto las políticas y como el plan de acción formulados en el sistema de comunicación interna del CULTCA requieren un tiempo para ser satisfactoriamente ejecutados. Esto hace que sea casi imposible de manera inmediata, conocer con certeza la conveniencia o no de tales propuestas estratégicas. Asimismo, no siempre resulta factible demostrar la validez de tales propuestas a partir de la evolución observada en la organización, una vez aplicado el procedimiento propuesto, pues el éxito definitivo de la organización suele estar condicionado a múltiples factores, tanto internos como externos a la misma.

Sin embargo, por medio del criterio y/o juicio de expertos puede ser posible arribar a priori a una evaluación y validación del procedimiento propuestos de tipo *ex- ante*, sobre la base de la experiencia laboral y profesional, la formación académica y científica, así como del cúmulo de conocimientos que sobre el objeto de estudio teórico y práctico posean los expertos<sup>2</sup>. En tal sentido y unido a las evidencias empíricas aportadas por el autor sobre la factibilidad, pertinencia y utilidad de la aplicación del procedimiento desarrollado durante la investigación, este fue el procedimiento mediante el cual se constataron los criterios de resultados (beneficios) para validar la hipótesis general de investigación planteada.

Para ello, se diseñó un cuestionario que evalúa las cualidades y los beneficios del procedimiento propuesto<sup>3</sup> (ver Anexo 3). El panel de expertos se formó con directivos y docentes pertenecientes al CULTCA<sup>4</sup>. Una vez aplicado el cuestionario, se constató que la generalidad de expertos<sup>5</sup> considera válido, conveniente y factible el procedimiento propuesto como alternativa de solución al problema científico formulado en el marco de esta investigación. En la Tabla 5 se han resumido los diferentes criterios evaluados, así como los resultados arrojados por los estimadores estadísticos descriptivos empleados en una escala Likert de categoría (5).

---

<sup>2</sup> Este ha sido el método utilizado por varios autores en sus investigaciones; al respecto, puede consultarse, por ejemplo, a Castellanos Castillo (1998), Ibarra Mirón (2003) y Sotolongo Sánchez (2005).

<sup>3</sup> Por medio de una prueba piloto se comprobó su consistencia interna y fiabilidad de las escalas, a través del coeficiente Alpha de Cronbach arrojando  $\alpha > 0.70$ , considerándose como aceptable para los propósitos del estudio.

<sup>4</sup> El grupo de expertos formado por directivos y docentes, poseen nivel superior y vasta experiencia en su profesión. Antes de emitir los juicios, todos los expertos fueron familiarizados con la propuesta de investigación.

<sup>5</sup> Los juicios de expertos manifestaron un nivel de concordancia superior a 0,85 según el coeficiente de concordancia de W de Kendall.

La generalidad de los criterios referidos a las premisas y principios, así como a los objetivos generales en que se sustentan las propuestas de esta investigación, han arrojado valores de la moda<sup>6</sup> entre 4 y 5 para todos los ítems del cuestionario, obteniéndose puntuaciones superiores a 4,30 en todos los casos, para una media general de 4,70 puntos. Estos resultados indican que el procedimiento propuesto en el marco de esta investigación es:

- Factible de aplicación en el objeto de estudio práctico, contribuyendo así a demostrar su pertinencia, capacidad de descripción, de explicación y de predicción, en lo referente al sistema de comunicación interna del CULTCA.
- Manifiesta una evidente consistencia lógica, dada a partir de su estructura, secuencia lógica, interrelación de aspectos y coherencia interna.
- Fue comprensible y asimilable por parte de personal involucrado, en los marcos que fija su complejidad inherente, lo cual habla a favor de su parsimonia.
- A juicio de este autor e incluso, de los expertos, es posible de extender a otras instituciones educativas venezolanas, con sus correspondientes adecuaciones, demostrando así su flexibilidad y perspectiva.

**Tabla 5. Criterios de validación de la hipótesis de investigación**

<b>Criterios</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>
▪ Factibilidad de aplicación y conveniencia de la propuesta	5,00	5	5
▪ Capacidad de descripción, explicación y predicción	4,50	4.50	4
▪ Consistencia lógica del procedimiento propuesto	4,70	5	5
▪ Perspectiva	4,30	4	4
▪ Parsimonia	4,80	5	5
▪ Flexibilidad	4,30	4	4
▪ Pertinencia	4,70	5	5
▪ Proyección de políticas de comunicación interna	4,90	5	5
▪ Contribución a la mejora de la comunicación interna	4,70	5	5

<sup>6</sup> En la literatura especializada (Levin et al., 1996 y Freund et al., 1993) se recomienda esta medida de tendencia central para datos o valores cualitativos. Además, la media y la mediana establecerían valores carentes de sentido (fuera de la escala prefijada).

### **3.5. Conclusiones parciales del capítulo**

- El procedimiento propuesto para diseñar el sistema de comunicación interna en el CULTCA consta de cuatro etapas fundamentales: proyección estratégica de la comunicación interna, capacitación del personal, implementación del sistema de comunicación interna y seguimiento.
- Como resultados de la aplicación del procedimiento propuesto para diseñar el sistema de comunicación interna en el CULTCA se proyectaron un conjunto de políticas de comunicación, los objetivos del sistema, los canales de comunicación y el plan de acciones.
- La aplicación parcial del procedimiento propuesto en el CULTCA, constató su factibilidad y conveniente utilización para diseñar el sistema de comunicación interna de esta institución educativa, demostrándose asimismo, su capacidad de descripción, explicación y de predicción, consistencia lógica, flexibilidad, parsimonia, perspectiva y pertinencia en el marco de la investigación.

## CONCLUSIONES GENERALES

- La comunicación interna es el proceso de intercambio que se desarrolla de una manera permanente y dinámica entre los miembros que componen una organización. El sistema de comunicación interna debe partir de la concepción estratégica básica de la empresa para establecer aquellas políticas generales, objetivos, acciones y canales comunicativos a utilizar.
- El problema de la comunicación organizacional, es una de las temáticas recurrentes en los estudios y diagnósticos relacionados con las prácticas administrativas venezolanas. Sin embargo, aun los colegios universitarios venezolanos adolecen de políticas de comunicación coherentes, sinérgicas y sistemáticas, presentándose las debilidades fundamentales en la comunicación interna, lo que constituye un problema científico aún no resuelto.
- Los principales problemas relacionados con la comunicación en el CULTCA son de carácter interno, entre ellos se destacan: no se tiene acceso a la información estratégica para apoyar el logro de los objetivos de la institución, no se puede establecer cualquier tipo de diálogo con todos los niveles, no posee una estructura de comunicación interna propia que se pueda identificar fácilmente, los mensajes no son recibidos con claridad, no se puede acceder fácilmente a los distintos canales de comunicación interna, los equipos tecnológicos de comunicación se encuentran obsoletos, la página Web desactualizada y no todas las sedes del CULTCA poseen líneas telefónicas propias, no se establecen mecanismos de retroalimentación entre los niveles jerárquicos.
- Las necesidades comunicativas más apremiantes en el CULTCA son: el establecimiento de documentos estratégicos que guíen la implementación del sistema de comunicación interna, la creación de espacios de comunicación para todo el personal, el análisis de la eficiencia de los canales de comunicación y la determinación de iniciativas para el mejor funcionamiento de los mismos, la delimitación de las informaciones a brindar por cada uno de los canales y la reorganización de redes formales e informales de comunicación
- Con la aplicación parcial del procedimiento propuesto en el CULTCA, se constató la factibilidad y conveniente utilización como instrumento metodológico efectivo para diseñar el sistema de comunicación interna de esta institución educativa, demostrándose asimismo, su capacidad de descripción, explicación y de predicción, consistencia lógica, flexibilidad, parsimonia, perspectiva y pertinencia en el marco de la investigación, todo lo cual permitió comprobar la hipótesis de investigación planteada.

## **RECOMENDACIONES**

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones generales emanadas del mismo, se recomienda:

1. Continuar la implementación del procedimiento propuesto para diseñar el sistema de comunicación interna del CULTCA.
2. Divulgar las experiencias y resultados obtenidos en este trabajo de investigación, a través de publicaciones científicas en revistas y eventos científicos, todo lo cual contribuirá a la generalización de dicho resultado.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Albarrán L. (2002) Métodos de Investigación en comunicación organizacional. In: Fernández C, editor. La comunicación en las organizaciones. 2a. ed. México: Trillas.
2. Anderson, J. A. (1996): Communication theory: Epistemological foundations, Guilford Press, New York.
3. Borrego, Orlando (2009) El trabajo de dirección en el socialismo. Antecedentes y enfoques actuales. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana.
4. Buen Abad, Fernando (2005). Filosofía de la comunicación. Ministerio de Comunicación e Información, Caracas.
5. BURNS, G. J. (1978): Leadership, Harper Touchbooks, New York.
6. Cabrera Y. Conceptos básicos sobre las herramientas de la Comunicación Interna. Los Recursos Humanos Com 2008 [citado en 2011 mayo 22]; Disponible en: URL: [http://www.losrecursoshumanos.com/phpscript/descargar\\_pdf.php?id=2711](http://www.losrecursoshumanos.com/phpscript/descargar_pdf.php?id=2711)
7. Cáceres, M<sup>a</sup> D. (2003): Introducción a la comunicación interpersonal, Síntesis, Madrid.
8. Castellanos Castillo, J. R. (1998). Rediseño organizativo de las organizaciones de producción cañera con enfoque participativo. Aplicación al modelo UBPC, Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
9. Casas J, Repullo JR, Donado J. La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. Atención primaria: Publicación oficial de la Sociedad Española de Familia y Comunitaria 2002 [citado en 2011 mayo 14];31(8):527-538. Disponible en: URL: <http://external.doyma.es/pdf/27/27v31n08a13047738pdf001.pdf>
10. Cardona, P. y Chinchilla, N. (1999): "Evaluación y desarrollo de las competencias directivas", Harvard Deusto Business Review, 89, marzo-abril.
11. Chiavenato, Idalberto (1998). Administración de Recursos Humanos. Segunda edición. McGraw-Hill Interamericana, S. A. Santafé de Bogota, Colombia.
12. Dance, F. E. X. (1970): "The «concept» of communication", Journal of Communication. Del Pozo, Marisa (2000) Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Casos de empresa, Eunsa, Pamplona.

13. Diagnóstico de la Comunicación Interna en pequeñas y medianas empresas de bahías de Huatulco, Oax. Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación 2009 July 11 [citado en 2011 mayo 11]; Disponible en: URL: [http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com\\_org\\_yRP/ponencias/GT2\\_3ayala.pdf](http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/GT2_3ayala.pdf)
14. Diccionario de la Lengua Española. Real Academia Española 2008 [citado en 2011 marzo 29]; Disponible en: URL: <http://www.rae.es/rae.html>
15. Fernández, Francisco (2006). La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la comunidad valenciana. Tesis doctoral dirigida por Rafael López Lita. Universitat Jaume I.
16. Fernández C. (2002) La comunicación en las organizaciones. 2a. ed. México: Trillas
17. Fournier C. (2004). Comunicación verbal. 1a ed. México: CengageLearning Editores.
18. García J. (2008). La comunicación interna. 1a. ed. Madrid: Díaz de Santos;
19. García Jiménez, L. (2007): Las teorías de la comunicación en España: un mapa sobre el territorio de nuestra investigación (1980-2006), Tecnos, Madrid.
20. Gilli G. Estructura y función de la comunicación en la sociedad. Sociología de la comunicación de masas 1985 [citado en 2011 marzo 28]; Disponible en: URL: <http://www.periodismo.uchile.cl/talleres/teoriacomunicacion/archivos/lasswell.pdf>
21. Goldhaber G. (2001). Diagnóstico de comunicación organizacional enfoques y métodos. In: Trelles I, editor. Comunicación Organizacional. 1a ed. La Habana: Editorial Felix Varela.
22. Gonzáles, Juan (1999), Bases Para La Construcción De Indicadores de Gestión Universitaria, Universidad Católica de Santa María.
23. Harrinson, R. (1989): "Nonverbal Communication", Human Communication as a Field of study, en Sarah Sanderson King (Ed.), State University of New York, Albany, New York, p.
24. Hernández y otros (1997). Metodología de la investigación. México. Ediciones Mc Graw Hill.
25. Hernández R, Fernández C, Baptista P. (2008) Metodología de la investigación. 4a ed. México: McGeaw-Hill.
26. Ibarra Mirón, S. (2003). Modelo y procedimientos para el análisis y proyección competitiva de unidades estratégicas de fabricación en empresas manufactureras cubanas. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.

27. Jakobson, R. (1975): "Lingüística y Teoría de la comunicación", Ensayos de lingüística general, Seix Barral, Barcelona.
28. Katz, D.; Kahn, R.L. (1978). The Social Psychology of Organizations. Nueva York: John Wiley & Sons.
29. Kreps, Gary (1979). La comunicación en las organizaciones. USA: Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.
30. Koontz, Harold y Heinz Weihrich (1993). Administración. Novena edición. McGraw-Hill, Interamericana de México, S. A. de C. V. México, D. F.
31. León A. La comunicación organizacional en México. Enfoques, diseños y problemas en su desarrollo 2006 [citado en 2011 mayo 23];34:287-304. Disponible en: URL: <http://ddd.uab.es/pub/analisi/02112175n34p287.pdf>
32. Levin, I. R. & Rubin, S. D. (1996). Estadística para administradores. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.
33. Lucas Marín, Antonio (1997). La comunicación en la empresa y en las organizaciones, Bosh Casa Editorial, Barcelona.
34. Macias G. (2003) Teorías de la Comunicación Grupal en la Toma de Decisiones: Contexto y Caracterización [Doctor en Comunicación Audiovisual y Publicidad]. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
35. Martín MV. Planificación en Comunicación: Tres Aproximaciones a su Finalidad en las Organizaciones. Revista Razón y Palabra 2009 [citado en 2011 abril 23];55(2009) Disponible en: URL: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n55/mmartin.html>
36. Martín Algarra, M. (2003): Teoría de la comunicación: una propuesta, Tecnos, Madrid.
37. Marston, John E. (1994). Relaciones Públicas Modernas. s/e. McGraw-Hill Interamericana de México, S. A. de C. V. México, D. F.
38. Mattelart, a. y Mattelart, M. (1997): Historia de las teorías de la comunicación, Paidós, Barcelona.
39. McQuail, D. (1991): Introducción a la Teoría de la comunicación de masas, Paidós, Barcelona.
40. Morgan, Gareth (1991). Imágenes de la Organización. s/e. Ediciones alfaomega, S. A. de C. V. México, D. F.
41. Napier, Rodney W. Y Matti K. Gershenfeld (1987). Grupos: Teoría y Experiencia. Segunda edición. Editorial Trillas, S. A. de C. V. México, D. F.
42. Nosnik A. (2002) El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones: 10 años después. In: Fernández C, editor. La Comunicación en las Organizaciones. 2a. ed. México, D.F.

43. Nosnik A. (2003) Comunicación Productiva. Razón y Palabra 2003 [citado en 2011 mayo 14]; Disponible en: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n34/anosnik.html> URL:
44. Orjuela G. Comunicación Interna en América Latina. Imagepeople, Investigación y Estrategia de Comunicación 2009 [citado en 2011 Marzo 20]; Disponible en: URL: [157 http://www.imagepeople.com.co/descargas/comunicacion\\_interna\\_america\\_latina.pdf](http://www.imagepeople.com.co/descargas/comunicacion_interna_america_latina.pdf)
45. Ramírez, Txema (1995). Gabinetes de Comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia, Barcelona, Bosch.
46. Rebeil MA, RuizaSandoval C. (1998). El poder de la Comunicación en las Organizaciones. 1a. reimpresión ed. México, D.F.: Plaza y Valdés Editores/Universidad Iberoamericana.
47. Robinson, Edward J. (1985) Comunicación y Relaciones Públicas. s/e. Compañía Editorial Continental, S. A. de C. V. México, D. F.
48. Robbins S, Coulter M. Administración. Pearson Educación 2005 [citado en 2011 mayo 18]; 8a, Disponible en: URL: <http://books.google.com.mx/books?id=YP1-InmORdG&pg=PA268&dq=comunicaci%C3%B3n+organizacional&ei=pYEJSYLRPJPqMvDTxYcL#PPA266,M1>
49. Rodrigo Alsina, M. (2001): Teorías de la comunicación: ámbitos, métodos y perspectivas, Aldea Global, Publicaciones UAB, U. Jaume I, UPF, UV.
50. Romano, Vicente (2003) La intoxicación lingüística. El uso perverso de la lengua. Fundación Editorial El perro y la Rana. Caracas.
51. Sáenz, María Teresa (1997). "Lucas Diesel Systems: el papel de la comunicación interna en un proceso de cambio". Nº: 100, Madrid. Pp 38-40.
52. Sotolongo Sánchez, M. (2005). Procedimientos para la auditoría interna del sistema de gestión de recursos humanos en instalaciones turísticas hoteleras cubanas. Aplicación en pequeñas y medianas instalaciones turísticas hoteleras. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
53. Stracuzzi Santa, FelibertoMartins (2006) Metodología de la investigación cualitativa. Fedupel. Caracas.
54. Trelles I. (2001). Tendencias teóricas fundamentales: conceptos de comunicación organizacional, características y funciones. In: Trelles I, editor. Comunicación Organizacional. 1a. ed. La Habana: Editorial Félix Varela.
55. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. (2003). Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales. Caracas.

56. Varona F. Las auditorias de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. Department of Communication Studies 2009 [citado en 2011 abril 27]; Disponible en: URL: <http://74.125.47.132/search?q=cache:3ALhWS2ur9lJ:www2.sjsu.edu/faculty/fvarona/AuCoOrPerAcBogota1993.pdf+las+auditorias+de+la+comunicaci%C3%B3n+organizacional+desde+una+perspectiva+acad%C3%A9mica+estadounidense&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=mx>
57. Vargas, Victoria. 1988. El Proceso de Comunicación en el libro "Comunicación Organizacional Práctica" compilado por Martínez de Velasco, Alberto y Nosnik, Abraham. México. Ed. Trillas.
58. Vilorio, O.; Yajaira Quevedo (2006). Cultura organizacional y cultura corporativa en los institutos universitarios de tecnología en la era del conocimiento. Barquisimeto, Venezuela: Enlace Científico, Revista del Tecnológico de Lara. Año 6, N° 5.
59. Villafañe, Justo (2005) La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica. Informe anual 2005, Ediciones Pirámide, Madrid.
60. Villanueva M. Del empirismo a la administración y de la ineficiencia a la calidad. Ibiomed 2005 [citado en 2011 abril 13]; Disponible en: URL: <http://www.imbiomed.com.mx/1/PDF/Rs051-08.pdf>

## **ANEXOS**

### **Anexo 1. Guía de la entrevista**

1. ¿El CULTCA posee una estructura de comunicación interna propia que sea identificada por todos los miembros de la organización como distintiva de la empresa?
2. ¿El CULTCA incorpora la referencia a valores corporativos de la organización dentro de su esquema de comunicación interna?
3. ¿Los mensajes de la comunicación interna de El CULTCA son genéricos o incorporan aspectos de los valores de la organización?
4. ¿El CULTCA tiene estructurada una red de canales de comunicación interna?
5. ¿Todos los miembros de la organización conocen y distinguen los canales de comunicación interna como algo que identifica y distingue a El CULTCA?
6. ¿Cuándo recibe un mensaje de comunicación interna de la organización lo percibe como un mensaje de la organización El CULTCA o como un mensaje del área que se lo envió?
7. ¿Identifica dentro de la organización algún esquema estructurado para responder a los mensajes de comunicación interna de El CULTCA?

## Anexo 2. Cuestionario

En mi calidad de investigador de la Maestría de Dirección estoy realizando un estudio sobre la comunicación en la universidad para diseñar una propuesta de plan de comunicación interna para la misma.

Por lo anterior, agradezco su colaboración al responder con precisión las preguntas de la presente encuesta.

Sexo: Masculino \_\_\_\_

Femenino \_\_\_\_

Por favor marque con una X (equis) la opción que más se acerque a su opinión.

- 1. Cuando recibe mensajes de la institución ¿Identifica claramente quién se lo envía?  
a. Siempre \_\_ b. Casi siempre \_\_ c. Algunas veces \_\_ d. Casi nunca \_\_ e. Nunca\_\_
- 2. ¿Recibe información sobre actividades que desarrolla el Colegio Universitaria de Los Teques “Cecilio Acosta”?  
a. Siempre \_\_ b. Casi siempre \_\_ c. Algunas veces \_\_ d. Casi nunca \_\_ e. Nunca\_\_
- 3. ¿Tiene acceso a la información estratégica para apoyar el logro de los objetivos de la institución?  
a. Siempre \_\_ b. Casi siempre \_\_ c. Algunas veces \_\_ d. Casi nunca \_\_ e. Nunca\_\_
- 4. ¿A través de quién recibe la información relacionada con su trabajo?  
a. Dirección \_\_\_\_ e. Medios (Cartelera, revista, radio, etc.)\_\_  
b. Coordinación \_\_\_\_ f Otras Vías \_\_\_\_  
c. Compañeros de departamento \_\_\_\_ g. Ninguna de las anteriores \_\_\_\_  
d. Compañeros de otros departamentos \_\_\_\_ h. Todos los anteriores \_\_\_\_
- 5. ¿Qué clase de información recibe por parte del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”?

- a. De trabajo \_\_\_
- b. De relaciones humanas \_\_\_
- c. Personales \_\_\_
- d. Extensión \_\_\_
- e. Todas las anteriores \_\_\_
- f. Investigación \_\_\_

- 6. ¿Considera que con todos los niveles del Colegio Universitario de Los Teques se puede establecer cualquier tipo de diálogo?
  - a. Siempre\_\_\_ b. Casi siempre\_\_\_ c. Algunas veces\_\_\_ d. Casi nunca\_\_\_ e. Nunca\_\_\_
- 7. ¿El Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta” posee una estructura de comunicación interna propia que usted identifica fácilmente?
 

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 8. ¿Son claros los mensajes que recibe del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”?
  - a. Siempre\_\_\_ b. Casi siempre\_\_\_ c. Algunas veces\_\_\_ d. Casi nunca\_\_\_ e. Nunca\_\_\_
- 9. ¿Son oportunos los mensajes que recibe del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”?
  - a. Siempre\_\_\_ b. Casi siempre\_\_\_ c. Algunas veces\_\_\_ d. Casi nunca\_\_\_ e. Nunca\_\_\_
- 10. ¿Conoce los medios de comunicación interna que posee el CULTCA?
 

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
- 11. ¿Es fácil contactar a los miembros de la institución que conforman su departamento de trabajo?
  - a. Siempre\_\_\_ b. Casi siempre\_\_\_ c. Algunas veces\_\_\_ d. Casi nunca\_\_\_ e. Nunca\_\_\_
- 12. ¿Le gusta el diseño de los medios de comunicación existentes en CULTCA?
  - a. Siempre\_\_\_ b. Casi siempre\_\_\_ c. Algunas veces\_\_\_ d. Casi nunca\_\_\_ e. Nunca\_\_\_
- 13. ¿La información transmitida a través de las distintas vías de comunicación es interesante?
  - a. Siempre\_\_\_ b. Casi siempre\_\_\_ c. Algunas veces\_\_\_ d. Casi nunca\_\_\_ e. Nunca\_\_\_
- 14. ¿Le impacta el diseño de los medios de comunicación del CULTCA?
  - a. Siempre\_\_\_ b. Casi siempre\_\_\_ c. Algunas veces\_\_\_ d. Casi nunca\_\_\_ e. Nunca\_\_\_

- 15. ¿Cuál es el medio de comunicación que usted prefiere para recibir y enviar información a las personas que conforman su departamento de trabajo?

- |                     |                             |
|---------------------|-----------------------------|
| a. Boletín _____    | i. Circulares _____         |
| b. Tríptico _____   | j. Eventos _____            |
| c. Cartelera _____  | k. Internet _____           |
| d. Reuniones _____  | l. Correo electrónico _____ |
| e. Revista _____    | m. Radio _____              |
| f. Actas _____      | n. Televisión _____         |
| g. Cartas _____     | ñ. Voz a voz _____          |
| h. Memorandos _____ | o. Teléfono _____           |

- 16. ¿Cuál considera que es el medio más eficaz para recibir información emanada del CULTCA?

- |                     |                             |
|---------------------|-----------------------------|
| a. Boletín _____    | i. Circulares _____         |
| b. Tríptico _____   | j. Eventos _____            |
| c. Cartelera _____  | k. Internet _____           |
| d. Reuniones _____  | l. Correo electrónico _____ |
| e. Revista _____    | m. Radio _____              |
| f. Actas _____      | n. Televisión _____         |
| g. Cartas _____     | ñ. Voz a voz _____          |
| h. Memorandos _____ | o. Teléfono _____           |

- 17. De la siguiente lista de los medios que existen, señale únicamente aquellos que ha usado por lo menos una vez para recibir información del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”:

- |                    |                             |
|--------------------|-----------------------------|
| a. Boletín _____   | h. Memorandos _____         |
| b. Tríptico _____  | i. Circulares _____         |
| c. Cartelera _____ | j. Eventos _____            |
| d. Reuniones _____ | k. <i>Intranet</i> _____    |
| e. Revista _____   | l. Correo electrónico _____ |

f. Actas \_\_\_\_\_

m. Radio \_\_\_\_\_

g. Cartas \_\_\_\_\_

n. Televisión \_\_\_\_\_

- 18. ¿Qué medio de comunicación debería implementar El Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta” para mejorar la comunicación interna?

a. Boletín \_\_\_\_\_

i. Circulares \_\_\_\_\_

b. Tríptico \_\_\_\_\_

j. Eventos \_\_\_\_\_

c. Cartelera \_\_\_\_\_

k. *Intranet* \_\_\_\_\_

d. Reuniones \_\_\_\_\_

l. Correo electrónico \_\_\_\_\_

e. Revista \_\_\_\_\_

m. Radio \_\_\_\_\_

f. Actas \_\_\_\_\_

n. Televisión \_\_\_\_\_

g. Cartas \_\_\_\_\_

ñ. Voz a voz \_\_\_\_\_

h. Memorandos \_\_\_\_\_

o. Teléfono \_\_\_\_\_

- 19. ¿A través de qué medios se entera de las actividades de la institución?

a. Boletín \_\_\_\_\_

i. Circulares \_\_\_\_\_

b. Tríptico \_\_\_\_\_

j. Eventos \_\_\_\_\_

c. Cartelera \_\_\_\_\_

k. Internet \_\_\_\_\_

d. Reuniones \_\_\_\_\_

l. Correo electrónico \_\_\_\_\_

e. Revista \_\_\_\_\_

m. Radio \_\_\_\_\_

f. Actas \_\_\_\_\_

n. Televisión \_\_\_\_\_

g. Cartas \_\_\_\_\_

ñ. Voz a voz \_\_\_\_\_

h. Memorandos \_\_\_\_\_

o. Teléfono \_\_\_\_\_

- 20. De la siguiente lista de valores, señale con cuál usted identificada al Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”.

a. Respeto \_\_\_\_\_

e. Eficiencia \_\_\_\_\_

b. Honestidad \_\_\_\_\_

f. Otro \_\_\_\_\_ ¿cuál? \_\_\_\_\_

c. Calidad \_\_\_\_\_

g. Todos los anteriores \_\_\_\_\_

d. Trabajo en equipo \_\_\_\_\_

- 21. ¿Usted puede acceder fácilmente a los canales de comunicación interna de El Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”?

a. Siempre\_\_ b. Casi siempre\_\_ c. Algunas veces\_\_ d. Casi nunca\_\_ e. Nunca\_\_

- 22. ¿Piensa que las personas de su departamento de trabajo hacen caso a rumores?

a. Siempre\_\_ b. Casi siempre\_\_ c. Algunas veces\_\_ d. Casi nunca\_\_ e. Nunca\_\_

- 23. ¿En la institución se dan a conocer los valores de la organización?

a. Siempre\_\_ b. Casi siempre\_\_ c. Algunas veces\_\_ d. Casi nunca\_\_ e. Nunca\_\_

- 24. ¿Conoce el manual de normas y procedimientos de CULTCA?

Sí\_\_\_\_ No \_\_\_\_

- 25. ¿Considera que todos conocen los procedimientos de trabajo en su área?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

- 26. ¿El personal Directivo es receptivo a sus opiniones y sugerencias?

a. Siempre\_\_ b. Casi siempre\_\_ c. Algunas veces\_\_ d. Casi nunca\_\_ e. Nunca\_\_

- 27. ¿El Colegio Universitario de Los Teques Cecilio “Acosta” toma en cuenta los canales regulares para solucionar sus inquietudes?

a. Siempre\_\_ b. Casi siempre\_\_ c. Algunas veces\_\_ d. Casi nunca\_\_ e. Nunca\_\_

- 28. ¿Puede expresar su opinión libremente al personal que toma las decisiones en El Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”?

a. Siempre\_\_ b. Casi siempre\_\_ c. Algunas veces\_\_ d. Casi nunca\_\_ e. Nunca\_\_

- 29. ¿Su opinión influye en la toma de decisiones en el Colegio Universitario de Los Teques?

a. Siempre\_\_ b. Casi siempre\_\_ c. Algunas veces\_\_ d. Casi nunca\_\_ e. Nunca\_\_

- 30. ¿El trato que recibe por parte del personal de su departamento (Estudiantes, profesores, coordinadores, directos, administrativos, obreros) es respetuoso?
  - a. Siempre\_\_ b. Casi siempre\_\_ c. Algunas veces\_\_ d. Casi nunca\_\_ e. Nunca\_\_
- 31. ¿El Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta” cuenta con estrategias de divulgación para que usted participe en las actividades de integración en horarios extra cátedra?
  - a. Siempre\_\_ b. Casi siempre\_\_ c. Algunas veces\_\_ d. Casi nunca\_\_ e. Nunca\_\_
- 32. ¿Qué clase de actividades le gustaría que realizara El Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta” para la integración de todo el personal?
  - a. Reuniones \_\_\_\_\_ e. Días Campestres \_\_\_\_\_
  - b. Almuerzos \_\_\_\_\_ g. Intercambios \_\_\_\_\_
  - c. Cenas \_\_\_\_\_ h. Otro \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_
  - d. Celebración de fechas especiales \_\_\_\_\_ i. Todos los anteriores \_\_\_\_\_
- 33. ¿Cuándo es convocado(a) a una reunión de trabajo en el Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta” es debidamente informado(a) sobre la agenda para el desarrollo de la misma?
  - a. Siempre\_\_ b. Casi siempre\_\_ c. Algunas veces\_\_ d. Casi nunca\_\_ e. Nunca\_\_
- 34. ¿Cuándo es convocado(a) a una reunión de trabajo en el Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta” la hora de inicio de la misma comienza con puntualidad?
  - a. Siempre\_\_ b. Casi siempre\_\_ c. Algunas veces\_\_ d. Casi nunca\_\_ e. Nunca\_\_
- 35. El grado de conocimiento que usted posee sobre las tecnologías de la información y de la comunicación lo puede considerar como:
  - a. Excelente\_\_ b. Muy bueno\_\_ c. Bueno\_\_ d. Regular\_\_
  - e. Poco\_\_
- 36. ¿Cuál de los siguientes medios técnicos del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta” le brinda información actualizada, inmediata, precisa y veraz a toda la comunidad cultquista?
  - Boletín Informativo\_\_ Teléfono\_\_
  - Página Electrónica (WEB)\_\_ Todos los anteriores\_\_
  - Radio\_\_ Ninguno de los anteriores\_\_
  - Televisión\_\_

### **Anexo 3. Cuestionario general sobre la investigación**

Estimado experto: \_\_\_\_\_

Usted ha sido seleccionado sobre la base de su formación académica, su experiencia profesional y el círculo de conocimientos que posee sobre el objeto de estudio, teórico y práctico para emitir su criterio y/o juicio con el propósito de evaluar y validar aquellas bondades que presenta el procedimiento para diseñar el sistema de comunicación interna del CULTCA.

#### **Instrucciones generales:**

- A continuación se presenta una batería de planteamientos que es preciso que evalúe sin pasar ninguno por alto debiendo marcar con una X aquella casilla que considere más adecuada según su percepción. Solo marcar una opción en cada caso.
- Para ellos se presenta una escala Likert de cinco categorías, en la cual una valoración máxima de (5) puntos representa su total conformidad y acuerdo con el planteamiento expuesto y una evaluación mínima de (1) punto, lo contrario (su total desacuerdo con el planteamiento).

#### **Interrogantes del cuestionario.**

**I. Cumplimiento de los principios generales en los que se sustenta el procedimiento para diseñar el sistema de comunicación interna del CULTCA.**

#### **El procedimiento propuesto**

**en la investigación, en su conjunto:**

**(1) (2) (3) (4) (5)**

- Es factible de aplicación en el objeto de estudio práctico seleccionados.
- 
- Posee capacidad de descripción, explicación y predicción en su conjunto.
- Posee consistencia lógica a partir de su estructura, secuencia, interrelación de aspectos y coherencia metodológica interna.
- Es extensible a otras instituciones por su capacidad de adaptabilidad, transparencia, consistencia y posibilidad de generalización (perspectiva).
- Permite efectuar un complejo proceso analítico de manera relativamente simple, sencilla y de fácil aplicación en general (parsimonia).
- Es flexible por su capacidad de asimilación e incorporación de actualizaciones y reajustes.
- Resulta pertinente para las condiciones actuales que presenta el CULTCA.

**II. Cumplimiento de los objetivos generales en los que se sustenta el procedimiento propuesto**

**El procedimiento propuesto en la investigación, en su conjunto:**

- |  | (1)                      | (2)                      | (3)                      | (4)                      | (5)                      |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ▪ Conduce a la proyección de políticas y planes de acción coherentes para el mejoramiento gradual del sistema de comunicación interna.         | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Con su adopción y aplicación consecuente, se consigue contribuir de manera deliberada al mejoramiento de la comunicación interna del CULTCA. | <input type="checkbox"/> |

**Muchas gracias por su colaboración**

