

Al presentar este PROYECTO como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de este proyecto un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de este proyecto dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de este proyecto, o de parte de él, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

.....
Johnny Campos Lora
3 de diciembre de 2014



Universidad Andina Simón Bolívar
Maestría en Comunicación Estratégica

LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE COMUNICACIÓN INTERNA
PARA LA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO

Johnny Campos Lora

Tutor
Carlos Camargo

La Paz, Bolivia
2014

Resumen

El objeto de la presente investigación se basa en la necesidad de determinar la gestión de la comunicación interna y los conflictos en la Universidad Pública de El Alto, para que los públicos internos (administrativos, docentes y estudiantes) puedan comunicarse mejor entre ellos, con la estructura organizacional y manifiesten óptimos resultados de comunicación interna dentro de la misma. La elaboración de esta investigación se fundamentó en la obtención de información por medio de cuestionarios y entrevistas para obtener percepciones y opiniones de la comunicación interna y los conflictos. En el análisis de resultados se demostró que los públicos internos de la universidad Pública de El Alto, aceptan la importancia que tiene la comunicación para el buen desempeño de todas las funciones de la universidad. Y no solamente en la parte operativa, pues las autoridades, máximas piensan que a través de la comunicación se puede mejorar el clima organizacional y el flujo de la comunicación. En las entrevistas a profundidad queda evidenciado que el proceso de comunicación presenta deficiencias que van desde la excesiva burocracia hasta pasando por “la poca información de parte de algunos departamentos”.

Esta Auditoría de comunicación interna (diagnóstico) en la Universidad Pública de el Alto, hizo posible el diseño de un **plan de líneas de acción estratégicas** que redundan en la creación de un **departamento de comunicación interna** para el sistema UPEA.

Dedicado a:

Mi esposa Ruth por su paciencia; y especialmente a mis amados hijos Etienne, Tomás y Alexis, motivos suficientes para pensar en un futuro prometedor.

La tragedia de la organización es
haber ignorado la comunicación
por mucho tiempo...

Agradezco a:

Mi madre Tomasa; porque tuvo la valentía de impulsarme para ser profesional, aún con sus limitaciones de viuda.

A la Universidad Andina Simón Bolívar, por haberme abierto sus puertas y proveído sus conocimientos sobre algunos componentes importantes del *maremágnum* comunicacional.

A las autoridades, dirigentes estudiantiles y docentes de la Universidad Pública de El Alto, que generosamente colaboraron con la presente investigación.

Finalmente; quiero agradecer a Carlos Camargo Ticona, porque todos necesitamos un buen Guía para desarrollar un trabajo de investigación.

ÍNDICE	Pg.
Agradecimientos	
Resumen	
CAPÍTULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1. 2. Problema	
1. 2.1. Pregunta central	
1. 3. Justificación	
1.4. Objetivos de investigación	
1.4.1. Aspectos a investigar	
1.5. Enfoque metodológico	4
1.5.1. Metodología cuantitativa: método, técnicas e instrumentos	4
1.5.1.1. Encuesta	
1.5.1.1.2. Objetivo	
1.5.1.1.3. Ámbitos	
1.5.1.1.3.1. Ámbito geográfico	
1.5.1.1.3.2. Ámbito poblacional	
1.5.1.1.3.3. Ámbito temporal	
1.5.1.1.4. Instrumentos de investigación	
1.5.1.1.4.1. Cuestionario	
1.5.1.1.4.1.1. Estructura del cuestionario	
1.5.1.1.5. Plan de muestreo	
1.5.1.1.5.1. Tipo de muestreo	
1.5.1.1.5.2. Tamaño de la muestra	
1.5.1.6. Trabajo de campo	
1.5.1.6.1. Procesamiento de la información	
1.5.1.6.1.1. Crítica y codificación	
1.5.1.6.2. Análisis estadístico	
1.5.2. Metodología cualitativa: métodos, técnicas e instrumentos	13
1.5.2.1. Entrevista en profundidad	14
1.5.2.1.1. Definición	

1.5.2.1.2. Objetivo	
1.5.2.1.3. Técnicas	
1.5.2.1.4. Ámbitos	15
1.5.2.1.4.1. Ámbito geográfico	
1.5.2.1.4.2. Ámbito poblacional	
1.5.2.1.4.3. Ámbito temporal	
1.5.2.1.5. Instrumento de investigación	
1.5.2.1.5.1. Guía de entrevista	
1.5.2.1.6. Plan de muestreo	16
1.5.2.1.6.1. Tamaño de la muestra	
1.5.2.1.7. Trabajo de campo	
1.5.2.1.7.1. Personal requerido	
1.5.2.1.7.2. Levantamiento de la información	
1.5.2.1.8. Procesamiento de la información	
1.5.2.1.8.1. Descubrimiento	
1.5.2.1.8.2. Análisis y relativización de los datos	
1.5.3. Panel de expertos	18
1.5.3.1. Definición	
1.5.3.2. Objetivo.	
1.5.3.3. Técnicas	
1.5.3.4. Ámbitos	18
1.5.3.4.1. Ámbito geográfico	
1.5.3.4.2. Ámbito poblacional	
1.5.3.4.3. Ámbito temporal	
1.5.3.5. Instrumento de investigación	19
1.5.3.5.1. Guía de entrevista	
1.5.3.6. Plan de muestreo	
1.5.3.6.1. Tamaño de la muestra	
1.5.3.7. Trabajo de campo	
1.5.3.7.1. Personal requerido	
1.5.3.7.2. Levantamiento de la información	

1.5.3.8. Procesamiento de la información	22
1.5.3.8.1. Descubrimiento	
1.5.3.8.2. Codificación de los datos	
1.5.3.8.3. Relativización de los datos	
CAPÍTULO II. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	23
PARTE I. FUNDAMENTO TEÓRICO	23
2. 1. La comunicación organizacional.	23
2. 2. Enfoques comunicativos en organizaciones	
2.2.1. Teoría Clásica	
2.2.2. Escuela de relaciones humanas	
2. 2. 3. Teoría situacional	
2. 2. 4. Teoría de sistemas	
2. 3. La organización como sistema	26
2. 3. 1. Definición de comunicación organizacional	
2. 3. 2. Clasificación de la comunicación organizacional	
2.3.2.1. Comunicación Interna.	
2.3.2.2. Públicos internos:	
2. 4. La comunicación estratégica.	28
2.4.1. Concepto de estrategia.	
2.4.2. Definición de comunicación estratégica.	
2.4.3. Funciones de una estrategia de comunicación.	
2.5. Las universidades públicas.	30
2.5.1. La Universidad Pública de El Alto	30
2.5.2. La gestión de la comunicación en las universidades.	
2.5.3. Organización del departamento de Relaciones Públicas en la Universidad	
2.6. Teoría del conflicto.	31
2.6.1. Concepto.	
2.6.2. Elementos del conflicto	
2.6.3. Etapas de un Conflicto	
2.6.4. Estrategias de solución de un conflicto.	

2.6.5. Resolución de conflictos.	
2.6.6. Conflictos en las organizaciones.	
2.6.7. Conflictos usuales en las Organizaciones Públicas	
2.6.8. Conflictos en las universidades.	
PARTE II. VACIADO DE DATOS Y ANÁLISIS.	38
2.7. Tabulación, procesamiento y análisis de datos y resultados.	
2.7.1. Tabulación, Procesamiento y Análisis de Cuestionarios	38
2.7.1.1. Valoración y análisis total de la auditoría	
2.7.1.1.1. Bloque estudiantes	
2.7.1.1.2. Bloque de directores de carrera	
2.7.1.1.3. Bloque administrativos	
2.7.1.1.4. Bloque asociaciones de docentes	
2.7.2. Tabulación, Procesamiento y Análisis de Entrevistas a expertos	44
2.7.2.1. Apreciación.	
2.7.2.2. Entrevista a autoridades de la Universidad (RECTOR, VICERRECTOR).	
2.7.2.3. Análisis.	67
CAPÍTULO III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
3. 1. Conclusiones del estudio	
3. 2. Recomendaciones.	
CAPÍTULO IV. PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y MANEJO DE CONFLICTOS PARA LA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO.	
4.1. Resumen ejecutivo	74
4.2. Información General del plan.	75
4.2.1. Introducción	
4.2.2. Diseño del Plan de Comunicación Interna.	
4. 2. 3. Marco legal.	78
4.2.3.1. Referencia institucional	
4.2.3.1.2. Encargo Social	
4.2.3.2. Constitución Política del estado	

4.2.3.3. Estatutos y Reglamentos de la Universidad Boliviana	
4.2.3.4. Plan Nacional de Desarrollo	
4.2.3.5. Plan de desarrollo Municipal	
4.2.3.6. Plan de desarrollo Universitario	
4.2.3.7. Estatuto y reglamentos de la Universidad Pública de El Alto	
4.2.4. Estructura del plan estratégico de comunicación interna	82
4.2.4.1. Análisis:	
4.2.4.2. Objetivos:	
4.2.4.3. Meta.	
4.2.4.4. Beneficiarios.	
4.2.4.5. Productos	
4.2.4.6. Localización física y cobertura espacial	83
4.2.4.7. Estrategia	84
4.2.4.8. Estrategias y tácticas.	
4.2.5. Cronograma o calendario.	97
4.2.6. Recursos necesarios.	97
4.2.7. Presupuesto	98
4.2.8. Organigrama de la Dirección de Relaciones Públicas UPEA	99
4.2.9. Propuesta de organigrama del Depto. de Comunicación Interna UPEA	
4.3. Evaluación del plan	100
4.3.1. Indicadores de control y seguimiento	
4.3.2. Factores externos condicionantes	
4.4. Matriz de evaluación.	101

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

CAPÍTULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. 2. Problema

El problema que se investigará a través del presente estudio es el tratamiento de los conflictos que las universidades públicas dan mediante sus estrategias de comunicación interna.

En las universidades públicas, se encuentran presentes algunas características que hacen que la gestión de la comunicación se vuelva imprescindible: por un lado están *“las relaciones entre los diferentes públicos internos de la institución: las autoridades, administrativos, estudiantes, etc.; las que pueden tornarse en conflictivas.”* Por otra parte las universidades públicas son complejas cuando los miembros no pueden relacionarse directamente entre sí y esto se agrava cuando se vuelven más grandes en el número de miembros.

Por lo tanto la gestión de la comunicación se vuelve determinante para las universidades públicas bolivianas y el aporte de este estudio se centra en hacer algunas aproximaciones que indiquen el estado actual de la gestión de la comunicación interna y cómo esto ayuda a la resolución de los conflictos en la Universidad estudiada.

1. 2.1. Pregunta central

El problema de investigación plantea la siguiente pregunta central:
¿La Universidad Pública de El Alto considera a la comunicación como parte de los instrumentos y estrategias de resolución de conflictos internos?

1. 3. Justificación

Desde el punto de vista social, nuestra investigación tiene importancia para el entorno de las universidades públicas. Se crean en el país, varias universidades privadas, que traen consigo nuevas formas de operar como empresas y orientan, de alguna manera, presión a las universidades públicas. El crecimiento de las universidades públicas hacen más complejas y conflictivas las relaciones entre los componentes de sus públicos internos. La relación estado-universidad se complica más en tanto ésta demanda continuamente al estado mayor presupuesto. Las políticas de planificación (plan de desarrollo institucional PDI y plan operativo anual POA) hacen necesarios los conocimientos de planificación

estratégica¹. La rivalidad entre las universidades públicas y privadas y la lucha por ser mejores y, la posibilidad de captar más estudiantes principalmente de las universidades privadas. Las nuevas tecnologías obligan a las universidades a revisar sus estructuras organizacionales y poseer niveles de tecnología que las convierta en instituciones más interactivas, más informadas, más intercomunicadas tanto con sus públicos internos así como con los externos. Los conflictos también se suscitan por la lucha por el poder universitario en diversos niveles y espacios, por ejemplo en procesos electorarios, congresos y en asignación de recursos entre otros.

Frente a esta situación, el tratamiento de la comunicación estratégica, su estudio y aplicación constituye un factor para el éxito de las universidades. La posibilidad de contar con una estrategia comunicativa deviene en la capacidad de poder integrar a las personas de los públicos internos en una orientación deseable, es decir a la consecución de los objetivos que la organización universitaria se ha planteado.

*No hay estrategias si no hay comunicación*², y las estrategias de comunicación sirven para posicionar a las instituciones, compartir los valores, objetivos y medios que hacen coherente y facilitan la cohesión de los públicos internos además de gestionar con propiedad y eficiencia la resolución de los conflictos.

1.4. Objetivos de investigación

1. Realizar una auditoría de comunicación interna para identificar los principales problemas de flujo de mensaje entre los públicos internos de la UPEA.
2. Determinar los sistemas actuales de comunicación organizacional en la UPEA.
3. Diagnosticar las estrategias de comunicación, planes, programas y acciones en la resolución de conflictos en los públicos internos de la universidad e identificar los tipos de conflictos -sus causas, desarrollo y sus desenlaces- que se producen en los públicos internos de la UPEA.

¹ El estado exige que las universidades públicas presenten proyectos según normativa específica para acceder a los recursos del IDH (Impuesto Directo a los Hidrocarburos).

² Esta expresión le pertenece a Rafael Alberto Pérez.

4. Identificar el grado de importancia que la UPEA le asigna a los procesos de comunicación interna.
5. Plantear líneas de acción estratégicas de comunicación interna para la gestión de conflictos para la UPEA.

1.4.1. Aspectos a investigar

a) Sistemas de comunicación organizacional:

Operacionales: tareas u operaciones.

Reglamentarios. Órdenes e instrucciones.

b) Procesos de comunicación en la organización:

Herramientas de la comunicación interna: intranet; revista digital; reuniones aleatorias; manual de bienvenida; convención anual; tablón de anuncios; teléfono de información y buzón de sugerencias.

c) Políticas de comunicación:

Planes

Programas

Estrategias

Gestión de crisis y conflicto

d) Tipos de conflictos en la Universidad:

Conflicto funcional, disfuncional.

Interpersonales, intragrupal.

e) Fuentes de conflictos en la universidad:

Diferencias de valores, intereses

Disputa por el poder.

Comunicación interna deficiente, malas interpretaciones, malas percepciones.

Recursos compartidos, recursos personales, autoridad, recursos de equipos.

1.5. Enfoque metodológico

Para desarrollar el marco metodológico se tomó en cuenta el modelo de Carlos Alberto Camacho Azurduy (C. Camacho, 2007). Respecto al enfoque metodológico, conviene aclarar que ya resulta un falso debate plantearse desde una perspectiva binaria dicotómica la investigación cuantitativa vs. investigación cualitativa. Las investigaciones cuantitativas y cualitativas no son mutuamente excluyentes, es más, muchas investigaciones vigentes son de tipo cuali-cuantitativas.

Para nuestra investigación, manejaremos una investigación de tipo cualitativa – cuantitativa, se tomarán algunos puntos que Muriel y Rota (A. Muriel y L. Rota, 1980), proponen como metodología para el abordaje de la Comunicación Interna y estrategias de comunicación. Para el tema de conflictos tendremos en cuenta la metodología de Álvaro Rolando Rivas Raimundo (A. Raimundo, 2010) y Adriana Herrera y Maria Guglielma da Passano (2006)

1.5.1. Metodología cuantitativa: método, técnicas e instrumentos

1.5.1.1. Encuesta

1.5.1.1.2. Objetivo

Se realizaron **encuestas internas** a muestras que conforman el público interno de la institución en estudio: autoridades, docentes, estudiantes y administrativos, que tendrá como objetivo medir el grado de conocimiento de la gestión comunicacional y su manejo en situaciones de conflicto, sus instrumentos en la institución y cómo son calificados por ellos.

1.5.1.1.3. Ámbitos

1.5.1.1.3.1. Ámbito geográfico

El ámbito geográfico de la encuesta es la sede central de la Universidad Pública de El Alto ubicada en la zona Villa Esperanza, calle Sucre s/n.

1.5.1.1.3.2. Ámbito poblacional

El universo de investigación representa el total de unidades de la *población objetivo*, la misma que estuvo constituida por todas las personas que pertenecen a la UPEA. Por personas se entiende: estudiantes, docentes y administrativos.

1.5.1.1.3.3. Ámbito temporal

Se define el ámbito temporal como el momento del levantamiento de la información, el mismo que se realizará el miércoles 7 y jueves 8 de agosto de 2013.

1.5.1.1.4. Instrumentos de investigación

Luego de determinar la finalidad de la encuesta, los conceptos y definiciones involucrados en ésta, se procederá al diseño de los instrumentos de investigación, que en este caso es el cuestionario.

1.5.1.1.4.1. Cuestionario

El instrumento de medición utilizado en la encuesta es el *cuestionario*, en el que el encuestador registrará —por medio de la entrevista personal— las respuestas del encuestado sobre un conjunto de preguntas ordenadas por módulos o secciones, respecto a las variables a medir de los dos objetivos específicos de investigación.

Para el diseño del cuestionario se tomó en cuenta la experiencia acumulada en las tesis sobre comunicación organizacional (A. Muriel y L. Rota, 1980), estrategias de comunicación (A. Raimundo, 2010); para públicos internos y conflictos (José Ángel Hernández Guillén, 2010).

1.5.1.1.4.1.1. Estructura del cuestionario

La versión estructura del cuestionario (C. Camacho, 2007: 39) es la siguiente: una extensión de 12 páginas tamaño carta, un tiempo promedio de aplicación de 20 minutos, un total de 84 preguntas cerradas con varias alternativas de respuesta— divididas en 7 secciones (véase ANEXO B).

- 1) Grado de conocimiento, información sobre la institución (5 preguntas).**- Este apartado identificará el grado de conocimiento que el

personal tiene de la institución, el conocimiento que el personal tiene de los resultados de la institución, el conocimiento de los nuevos proyectos de la institución, conocimiento de sus funciones y tareas propias a desempeñar y el grado de conocimiento sobre las funciones de otros puestos de trabajo.

2) Grado de cumplimiento del personal en relación a la transmisión de la información (9 preguntas).- Este módulo investigó aspectos centrales de interés, tales como el grado de: puntualidad en la entrega de datos o de información, precisión en el cumplimiento de normativas básicas referidas a la gestión de la información, exactitud en la realización de tareas, tratamiento adecuado de las quejas, transparencia en las informaciones que se transmiten, lenguaje común en los criterios empleados por los diferentes departamentos y grado en que se considera que la institución facilita la información suficiente.

3) Actitudes y sentimientos por parte de los empleados (3 preguntas).- Esta área indagó sobre el grado de equidad en el trato, la institución proporciona información abiertamente (no hay mucha información confidencial), existencia de iniciativa (no se espera que sea el jefe quien diga qué y cómo hacerlo).

4) Grado de cumplimiento del personal en relación a la transmisión de la información (8 preguntas): Esta sección es destinada para saber el grado en que las reuniones se convocan a tiempo, si hay un adecuado orden del día y previsión de duración, si se llevan a cabo las reuniones estrictamente necesarias, grado en que los asistentes a una reunión obtienen la misma interpretación, si las informaciones publicadas en las carteleras son suficientemente claras, credibilidad en las informaciones formales, si la información es suficiente, frecuencia de rumores, grado en que el personal recibe la información importante de la institución a través de la línea

jerárquica y si las noticias referidas a la institución, las da la propia institución.

5) Existencia de los canales y medios de comunicación (9 preguntas), Si

Existe un procedimiento de acogida a nuevos miembros del público interno, carteleras colocadas en diferentes dependencias, si existe periódico institucional, si existen buzones de sugerencias, medios audiovisuales de comunicación de la institución con el personal, si existen tecnologías para la comunicación con y entre el personal, si existen soportes informativos de los sindicatos o federaciones universitarias, si existe un programa de comunicación interna establecido en la institución y si hay un responsable de gestionar la comunicación interna de la institución.

6) Grado de utilización de los canales y medios de comunicación interna

(12 preguntas), Grado en que existe un programa de comunicación interna en la institución, la actualidad de información de las carteleras, si el personal se entera rápidamente las novedades en las carteleras, si las informaciones publicadas en el periódico institucional son interesantes para el personal, si se envían cartas o memos al personal y su frecuencia, si realizan reuniones con el equipo de mandos superiores y su frecuencia, grado en que se realizan entrevistas personales periódicas para la evaluación del desempeño, grado en que se realizan entrevistas personales periódicas para seguimiento de proyectos y mejora de las relaciones humanas, grado de efectividad en el funcionamiento del buzón de sugerencias (si existe algún responsable de seguimiento para procurar respuestas a las sugerencias), accesibilidad de los diferentes medios y soportes de información y comunicación, Grado en que se pretende estar permanentemente al día en cuanto a posibilidades y técnicas existentes para mejorar la comunicación en la institución.

7) Comunicación Organizacional (5 preguntas), Este apartado quiso

identificar si hay un Departamentos o personal encargado de gestionar la

comunicación, las herramientas más utilizadas para gestionar la comunicación interna, canales de comunicación formal que permita a los empleados mantenerse en contacto con sus superiores, política institucional que permita dar una continuidad a los Proyectos, opiniones de la posible implementación de un Departamento de Comunicación Interna en la universidad.

8) Conflictos internos en la UPEA (6 preguntas), en esta sección se preguntó sobre los tipos de conflicto, su inicio, origen, personas implicadas, manifestaciones de violencia, alcance de los conflictos, como concluyeron los conflictos,

1.5.1.1.5. Plan de muestreo

Analizados los objetivos de la encuesta se procederá a elegir la muestra de la población objetivo mediante el “*muestreo aleatorio*” que nos permitirá inferir los resultados a toda la población.

1.5.1.1.5.1. Tipo de muestreo

Para establecer una muestra representativa en nuestra investigación acudimos a la estructura democrática como forma de cogobierno universitario en la UPEA.

En la democracia representativa de la UPEA, la Federación Universitaria Local, los Centros de Estudiantes Universitarios, la Federación de Docentes, las Asociaciones de Docentes por carrera y las Direcciones de Carrera son los que deben decidir (en consulta a las bases) y en distintas instancias de gobierno (Consejo Universitario, Académico, de Área y Carrera; Asambleas general, docente estudiantil, de área, de carrera y otras) sobre determinadas y variadas temáticas, incluyendo el análisis y resolución de conflictos. Por otra parte, las autoridades universitarias son elegidas bajo un régimen democrático, en este caso en la modalidad “de voto universal” (una persona, un voto) que diferencia a la UPEA de la democracia electiva de las otras universidades del sistema, donde el voto es “ponderado” (p. ej. un voto docente, puede valer por 5, 6 o 10 votos estudiantiles).

Respecto a la representatividad de los administrativos de la universidad, organizados en diferentes reparticiones, éstos son representados (como organismo gremial) mediante el Comité Ejecutivo del Sindicato de trabajadores administrativos de la UPEA. Además que como administrativos, su representación oficial burocrática recae en sus autoridades ejecutivas (jefes, directores, responsables, etc.) siguiendo una línea de mando jerárquica en apego a la normativa administrativa vigente.

1.5.1.5.2. Tamaño de la muestra

Universo UPEA

A Públicos internos.

Según el informe de las autoridades, el universo poblacional de la UPEA, es el siguiente:

Público interno	No.
Docentes	1.500
Estudiantes	27.000
Administrativos	320
Total	28.820

Tabla # 1. Fuente: Elaboración propia

La muestra está determinada por el número de carreras que tiene la UPEA. El total de carreras que tiene la UPEA es de 35³. Consiguientemente tenemos 35 directores de carrera, 35 representantes de asociaciones de carrera y 35 representantes de centros estudiantiles. La representatividad de estos cargos hacen que éstos tengan mayor conocimiento que sus bases sobre temas de comunicación interna y sobre los conflictos internos que se suscitan en la

³ La cantidad de carreras en la Universidad Pública de El Alto llega a 35. Son las siguientes: Administración de Empresas, Arquitectura, Artes Plásticas, Ciencias de la Educación, Ciencias del Desarrollo, Ciencias Políticas, Comercio Internacional, Comunicación Social, Contaduría Pública, Derecho, Economía, Educación Parvularia, Enfermería, Física y Energías Alternativas, Gestión Turística y Hotelera, Historia, Ingeniería Agronómica, Ingeniería Ambiental, Ingeniería Autotróica, Ingeniería Civil, Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Electrónica, Ingeniería Eléctrica, Ingeniería en Gas y Petroquímica, Ingeniería en Producción Empresarial, Ingeniería Textil, Lingüística, Medicina General, Medicina Veterinaria y Zootecnia, Nutrición y Dietética, Odontología, Psicología, Sociología, Trabajo Social, Zootecnia e Industria Pecuaria.

universidad, los mismos que se analizan y discuten en las diferentes instancias de decisión de la UPEA. Así tenemos:

Públicos internos	35 Carreras UPEA
Asociaciones de docentes	35
Centros de estudiantes	35
Direcciones de Carrera	35
Total	105

Tabla #2. Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto la muestra de docentes y estudiantes de la UPEA, para la encuesta será de 105. Así mismo para la muestra del universo administrativo de la UPEA, se consideró el número de reparticiones que hay en la UPEA, según su organigrama oficial⁴.

El organigrama de la UPEA, determina que son 33 las reparticiones administrativas entre direcciones, jefaturas, departamentos y secciones. Por lo tanto se realizarán 33 encuestas a los administrativos, las que equivalen a una encuesta por repartición.

1.5.1.6. Trabajo de campo

Con el propósito de reducir la tasa de rechazo y de no respuesta a la encuesta (C. Camacho, 2007: 45) se obtuvo una autorización de la máxima autoridad de la universidad (UPEA), la autorización permitirá el acceso de los empleados a responder la encuesta.

1.5.1.6.1. Procesamiento de la información

1.5.1.6.1.1. Crítica y codificación

En esta etapa se aplicarán mecanismos y procedimientos de control de calidad, es decir, normas de verificación y consistencia de la información captada y procesada.

Para la crítica o depuración de la información —que se realizará del 13 al 18 de agosto de 2013— se señalan los siguientes objetivos:

⁴ **Rectorado**, Asesoría jurídica, Planificación normas, **Secretaría general**, Títulos y diplomas, Archivo central, **Dirección administrativa financiera**, Auditoría interna, Departamento contabilidad, Planillas, Presupuestos, Tesorería y crédito público, caja, **Relaciones públicas**, Radio y televisión, **Vicerrectorado**, Sistemas de información y estadísticas, Planificación académica, Posgrado e investigación, Interacción social, Registros y admisiones, Biblioteca central, Departamento de recursos humanos, control de personal, seguridad y limpieza, **Departamento de infraestructura**, Proyectos infraestructura, Fiscalización - Supervisión, servicios generales, Bienestar y seguro social, bienes y servicios, almacenes – activos fijos.

- 1) Verificar que las respuestas estén anotadas en forma legible, completa y en el lugar correcto.
- 2) Eliminar toda información innecesaria.
- 3) Controlar la coherencia y consistencia de la información recolectada al interior de cada sección y entre las distintas secciones del cuestionario.

1.5.1.6.2. Análisis estadístico

Valoración de la Auditoría: Tomando en cuenta que los la mayoría de parámetros e indicadores de medición en el campo comunicacional son bastante subjetivos, es muy importante que todos los datos obtenidos consten en el informe de manera estadística; es decir, en datos porcentuales, proporciones, etc.....que permitan a nuestros superiores entender perfectamente de lo que estamos hablando y además para comparar los datos obtenidos con los estándares. Existen 3 tipos de sistemas de valoración de la auditoría:

A los fines del presente trabajo, se utilizará el método de Valoración Porcentual Lineal con rango de 0 a 10 puntos para evaluar la auditoría aplicada.

- De 0 a 10 puntos: Aquí la puntuación sería la siguiente:
- 0 puntos = No se cumple en lo absoluto o no existe.
- 10 puntos = Se cumple de forma excelente o existe en su totalidad.

Además existen 9 posibles puntuaciones intermedias entre 0 y 10 para calificar el cumplimiento de las actividades. Ejemplo:

Área XXXX

Ítem	Descripción	Grado de Valoración					
		0	2	4	6	8	10
1				x			
2						x	
3					x		
4					x		

5							x
	Frecuencias			1	2	1	1

Tabla # 3. Fuente: Martínez, Deschamps, Gabriel; La Auditoría de la Comunicación; pág.41

CUANTIFICACIÓN

$$1 \times 4 = 4$$

$$2 \times 6 = 12$$

$$1 \times 8 = 8$$

$$1 \times 10 = 10$$

TOTAL = 34 puntos sobre 50 (5 ítems)= Equivale a un 68% de cumplimiento.

Valoración Porcentual Ponderada: Una vez cuantificado los resultados, otorgamos un peso o nivel de importancia al ítem deseado; es decir ponderamos los ítems que sean considerados más importantes o relevantes para la organización sobre un máximo de 100 puntos; lo que quiere decir que podemos otorgar la cantidad de puntos necesarios, que indiquen la importancia del ítem en relación a otros de menor importancia; pero independiente del número de ítems la ponderación total no debe superar los 100 puntos. Por ejemplo:

Área XXXX

Ítem	Ponder.	DESCRIPCIÓN	Grado de Valoración					
			0	2	4	6	8	10
1	20				x			
2	10						x	
3	20					x		
4	10					x		
5	40							x
TOTAL	100	FRECUENCIAS			1	2	1	1

Tabla # 4. Fuente: Martínez, Deschamps, Gabriel; La Auditoría de la Comunicación; pág. 42

CUANTIFICACIÓN:

PONDER. X PUNTOS OTORGADOS:

$$20 \times 4 + 10 \times 8 + 20 \times 6 + 10 \times 6 + 40 \times 10$$

$$= 80 + 80 + 120 + 60 + 400 = 740 \text{ sobre } 1000 = \text{Al } 74\% \text{ de valoración total.}$$

Significación de la Valoración Total: Una vez auditadas todas las áreas requeridas; se debe interpretar los resultados obtenidos siguiendo los siguientes estándares o pautas de interpretación; para finalmente identificar las áreas en las que se necesita aplicar medidas correctivas. A continuación el cuadro expuesto por Gabriel Martínez Deschamps en su libro “*La Auditoría de la Comunicación*” (pg. 44):

Menos de 50%	Muy deficiente. Requiere mejoras sustanciales y urgentes.
De 50,1% a 60%	Inferior a lo requerido han de tomarse acciones correctivas inmediatas.
De 60.1 % a 70%	Cumple los requisitos con sistemas y resultados mínimos. (Serían muy convenientes las mejoras).
De 70.1% a 80%	Cumple los requisitos con sistemas y resultados aceptables.
De 80.1% a 90%	Cumple los requisitos de forma satisfactoria (superior a la media).
De 90.1% a 100%	Cumple los requisitos de forma excelente.

Tabla # 5. Fuente: Martínez, Deschamps, Gabriel; *La Auditoría de la Comunicación*; pág. 44.

VALORACIÓN GLOBAL DE LA AUDITORÍA

AÉREAS	ÍTEMS	PUNT. MAX	PUNTOS	%	CALIFIC.
1	5 ítems	50	48	96%	Excelente
2	4 ítems	40	19	47.5 %	Deficiente
3	5 ítems	50	46	92%	Excelente
TOTAL	14 ítems	140	113	80%	Aceptable

Tabla # 6. Fuente: Martínez, Deschamps, Gabriel; *La Auditoría de la Comunicación*; pág. 44.

1.5.2. Metodología cualitativa: métodos, técnicas e instrumentos

1.5.2.1. Entrevista en profundidad

La entrevista permite describir e interpretar aspectos de la realidad que no son directamente observables: sentimientos, impresiones, intenciones o pensamientos, así como acontecimientos del pasado que sólo permanecen en la mente de los sujetos.

La técnica de la “*entrevista en profundidad*” (exploratoria o de contrastación; descriptiva o evaluativa; centrada o monográfica; no directiva) pretende, a diferencia de la encuesta, profundizar en las manifestaciones de los sujetos (C. Camacho, 2007: 58). Se aplica a un número reducido de sujetos, cuya selección es de importancia crucial.

1.5.2.1.1. Definición

La “*entrevista en profundidad*” es un método de investigación cualitativo que supone la conversación no estructurada (sin estandarización formal) entre dos personas — en la cual uno es el entrevistador o investigador y otro, el entrevistado o informante—, la misma que está dirigida hacia la comprensión que tiene el entrevistado respecto de una cuestión que le ha planteado el investigador, tal como la expresa en forma exhaustiva y libre con sus propias palabras.

Según Camacho, las entrevistas son flexibles y dinámicas (C. Camacho, 2007: 58) “*Al hablar de las entrevistas en profundidad Steven Taylor y Robert Bogdan (1983:101) señalan que son flexibles y dinámicas, por lo que las caracterizan como no directivas, no estructuradas, no estandarizadas, no dirigidas y abiertas. Ander-Egg (1959:227) agrega que esta modalidad de entrevista “deja una mayor libertad a la iniciativa de la persona interrogada y al encuestador.”*

1.5.2.1.2. Objetivo

El objetivo de la realización de entrevistas en profundidad en este estudio es adquirir información detallada sobre los mecanismos y procesos de comunicación estratégica y cómo se gestiona en situaciones de conflicto interno en la UPEA, la misma que facilitará la detección de falencias y/o aciertos en el sistema comunicacional.

1.5.2.1.3. Técnicas

De los tres tipos de entrevistas en profundidad clasificados por Taylor y Bogdan (1983:103) se escogió, de acuerdo a los propósitos de este estudio, el que se dirige al “aprendizaje sobre acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente.” Taylor y Bogdan definen claramente el rol de los informantes al indicar que éste “no consiste simplemente en revelar sus propios modos de ver, sino que deben describir lo que sucede y el modo en que otras personas lo perciben.”(C. Camacho, 2007: 58).

1.5.2.1.4. Ámbitos

1.5.2.1.4.1. Ámbito geográfico

Las entrevistas en profundidad se efectuaron en la ciudad de El Alto, zona Villa Esperanza, calle Sucre s/n. en el Edificio Emblemático, en el cual están ubicadas las oficinas o sedes de los entrevistados.

1.5.2.1.4.2. Ámbito poblacional

Se determinó que las entrevistas en profundidad para obtener, desde una perspectiva analítica, realizar a las autoridades de la Universidad con nivel de decisión ejecutiva o gerencial. En este sentido se entrevistaron a las máximas autoridades de la UPEA: Rector (Ing. Rubén Cerrón) y Vicerrector (Lic. Salvador Quispe).

1.5.2.1.4.3. Ámbito temporal

Las entrevistas en profundidad se realizaron el 11 y el 15 de agosto de 2013.

1.5.2.1.5. Instrumento de investigación

Luego de determinar el objetivo de la entrevista en profundidad se procedió al diseño del instrumento de investigación, que en este caso fue la Guía de entrevista.

1.5.2.1.5.1. Guía de entrevista

La “*Guía de entrevista*” consiste en un conjunto de preguntas abiertas que el entrevistador formula, de acuerdo al desarrollo de la charla, al informante seleccionado. Estas preguntas básicas son elaboradas con anterioridad por el investigador en base a las principales áreas temáticas a ser abordadas; se constituyen solo en una pauta para orientar

la conversación hacia los intereses de la investigación, ya que se pueden considerar nuevos asuntos suscitados en el diálogo, siempre que éstos sean pertinentes al objetivo perseguido. En este estudio, la estructura de la Guía está compuesta por 3 secciones distribuidas de la siguiente manera (véase el ANEXO C):

1) Apertura de la entrevista.- Para que el investigador se presente y explique la finalidad de la entrevista y el procedimiento a seguir en la misma.

2) Sobre conflictos en la UPEA.- En este módulo se buscará establecer el conocimiento y percepción que tiene las autoridades sobre el conflicto al interior de la universidad. Qué conflictos internos son los más frecuentes, la importancia de éstos, sus causas, efectos, las manifestaciones de violencia que acompañan a estos conflictos, los planes sobre el manejo de conflictos, las autoridades o instancias para su resolución, el vocero oficial y si la comunicación ayuda en la resolución de conflictos.

Plan de Comunicación organizacional.- (9 preguntas) en este apartado se pretende identificar si la UPEA tiene planes, personal, herramientas, canales y proyectos de comunicación interna. Además de la opinión sobre la implementación de un departamento de comunicación interna.

Conflicto y comunicación (12 preguntas), en este apartado se preguntó los siguientes tópicos: si la universidad puede resolver los conflictos fomentando la participación, sobre la ética de sus públicos internos, el fomento de la participación de sus públicos internos, las causas que han llevado a la Universidad (UPEA) a los conflictos actuales. Sobre la credibilidad y confianza de la universidad, sobre la planificación y la comunicación. Sobre la posibilidad de un plan para el manejo de conflictos.

1.5.2.1.6. Plan de muestreo

Debido a las características y objetivos de la entrevista en profundidad se decidió elegir la muestra de los informantes mediante el *muestreo no probabilístico*.

1.5.2.1.6.1. Tamaño de la muestra

De acuerdo a las características que debían cumplir los informantes, se resolvió entrevistar a 2 personas. En este sentido se entrevistaron a las siguientes autoridades:

- Ing. Rubén Cerrón, Rector a. i.
- Lic. Salvador Quispe, Vicerrector a. i.
-

1.5.2.1.7. Trabajo de campo

1.5.2.1.7.1. Personal requerido

De acuerdo al carácter de la entrevista en profundidad se determinó que se necesitaría un entrevistador, el cual sería —por su conocimiento de la problemática abordada— el responsable de la investigación.

1.5.2.1.7.2. Levantamiento de la información

Una vez elegida la muestra se estableció el contacto telefónico con cada una de las personas seleccionadas para cumplir los siguientes objetivos: presentar al investigador, explicar los motivos de la entrevista, destacar la importancia del cargo del entrevistado en la UPEA, su importancia en la realización del estudio, establecer el tiempo de duración de la entrevista (de 15 a 20 minutos aproximadamente), concertar una cita por anticipado, permitir que el informante fije la ocasión más propicia para la entrevista (lugar, día, hora) y, finalmente, agradecer anteladamente la colaboración del entrevistado. Un día antes de la fecha señalada para cada entrevista se confirmó con la secretaria de cada informante el lugar, el día y la hora de realización de la misma.

Durante la realización de la entrevista el investigador realizó una serie de anotaciones sobre aspectos citados por el entrevistado y que podrían ser retomados posteriormente para una mayor profundización. Asimismo, se utilizó una grabadora digital para recoger con fidelidad la información proporcionada por los entrevistados, previa aclaración que sólo se lo hará con fines académicos.

1.5.2.1.8. Procesamiento de la información

Se siguieron las mismas etapas de descubrimiento, codificación y relativización de los datos.

1.5.2.1.8.1. Descubrimiento

En esta etapa se repasaron las anotaciones del investigador y se escucharon las grabaciones donde se registró el diálogo con los informantes para encaminar la codificación de los datos.

1.5.2.1.8.2. Análisis y relativización de los datos

En esta etapa final se interpretaron los datos a partir del contexto en que fueron recogidos. Al respecto, se consideraron los siguientes aspectos: temas que emergieron espontáneamente y las fuentes de los datos.

1.5.3. Panel de expertos

1.5.3.1. Definición

El panel de expertos puede definirse como un grupo de especialistas independientes al que se convoca para que emita un juicio colectivo sobre un determinado tema. Para Muriel y Rota (A. Muriel y L. Rota, 1980:135), el panel es un grupo estructurado por expertos para debatir sobre un tema, analizarlo y llegar a una conclusión o síntesis.

1.5.3.2. Objetivo.

El objetivo de la realización de entrevistas a expertos es poder recabar la información y opinión autorizada de expertos sobre comunicación organizacional interna y conflictos. El mismo facilitó el análisis sobre estrategias de comunicación organizacional interna y la resolución de conflictos en la UPEA.

1.5.3.3. Técnicas

Se realizaron preguntas semiestructuradas, ya que éstas han sido referencia para hablar sobre los distintos temas planteados.

1.5.3.4. Ámbitos

1.5.3.4.1. Ámbito geográfico

Las entrevistas se efectuaron en la ciudad de El Alto, la zona Villa Esperanza, calle Sucre s/n. en los ambientes de la Carrera de Cs. de la Comunicación Social de la UPEA, en las oficinas del Defensor del Pueblo y en las oficinas de la fundación UNIR.

1.5.3.4.2. Ámbito poblacional

Se determinó que las entrevistas a expertos se realizarán a personas vinculadas a la academia y la docencia universitaria en las materias de comunicación institucional, organizacional y relaciones públicas, además a profesionales de instituciones ligadas al tema de conflictología.

1.5.3.4.3. Ámbito temporal

Las entrevistas a expertos se realizaron del 1o al 15 de agosto de 2013.

1.5.3.5. Instrumento de investigación

Luego de determinar el objetivo de la entrevista a los expertos se procedió al diseño del instrumento de investigación, en este caso la Guía de entrevista.

1.5.3.5.1. Guía de entrevista

La “*Guía de entrevista*” consiste en un conjunto de preguntas abiertas que el entrevistador formula, de acuerdo al desarrollo de la charla, al informante seleccionado. Estas preguntas básicas son elaboradas con anterioridad por el investigador sobre la base de las principales áreas temáticas a ser abordadas; se constituyen solo en una pauta para orientar la conversación hacia los intereses de la investigación, ya que se pueden considerar nuevos asuntos suscitados en el diálogo, siempre que éstos sean pertinentes al objetivo perseguido. En este estudio, la estructura de la Guía está compuesta por 3 secciones distribuidas de la siguiente manera: (véase el ANEXO D):

1) Apertura de la entrevista.- En este apartado el investigador se presentó y explicó la finalidad de la entrevista y el procedimiento a seguir en la misma.

2) Comunicación organizacional.- (9 preguntas) en este apartado se pretendió identificar si es pertinente incluir a la comunicación como parte del POA o PD en la Universidad, la implementación de un Departamento de Comunicación Interna, los Departamentos encargados de gestionar la comunicación, las herramientas más utilizadas para gestionar la comunicación interna, la manera de gestionar la comunicación en la universidad, las herramientas y canales más eficaces para mejorar la comunicación, la comunicación y transparencia dentro de la universidad, la desconfianza y rumores dentro de una organización, los canales/medios de comunicación más eficaces dentro de una organización, canales de comunicación para los públicos internos, sobre el periódico universitario y los objetivos que debe cumplir.

3) Conflictos en las universidades.- (10 preguntas) en este módulo, se pretende establecer sobre la percepción que tiene los expertos sobre el conflicto al interior de la universidad. Si se puede resolver los conflictos fomentando la participación, si los conflictos tienen que ver sólo con temas económicos, las causas que han llevado a la Universidad a conflictos financieros, lucha de poder y mala gestión, si la comunicación es escasa durante el desarrollo de los conflictos, si los conflictos internos de la universidad afectan su credibilidad y confianza, si se debe planificar la comunicación y establecer presupuesto para ésta, la implementación de plan para el manejo de conflictos, la instancia para la resolución de los conflictos internos, si los conflictos son buenos, malos o naturales, si la comunicación puede ayudar a la resolución de conflictos internos.

1.5.3.6. Plan de muestreo

Debido a las características y objetivos al panel de expertos se decidió elegir la muestra de los informantes mediante el muestreo no probabilístico.

1.5.3.6.1. Tamaño de la muestra

El panel de expertos es como sigue:

Docentes de la UPEA Y UMSA. Los catedráticos de la asignatura comunicación Institucional u organizacional:

- Lic. Sulma Echeverría, Docente de la asignatura de Comunicación Institucional UPEA
- Lic. Daysi Clavijo, Docente del Seminario Comunicación organizacional de la UMSA.

Además el responsable del Área de Información, Investigación y Análisis de Conflictos de la Fundación UNIR Lic. Cristian León y el Lic. Erick Copa (Sub jefe de la Unidad de Conflictos de la Defensoría del Pueblo).

1.5.3.7. Trabajo de campo

1.5.3.7.1. Personal requerido

De acuerdo al carácter de la entrevista en profundidad se determinó que se necesitaría un entrevistador, el cual sería —por su conocimiento de la problemática abordada— el responsable de la investigación.

1.5.3.7.2. Levantamiento de la información

Una vez elegida la muestra se estableció el contacto telefónico con cada una de las personas seleccionadas para cumplir los siguientes objetivos: presentar al investigador, explicar los motivos de la entrevista, destacar la importancia del cargo del entrevistado en la UPEA, su importancia en la realización del estudio, establecer el tiempo de duración de la entrevista (de 15 a 20 minutos aproximadamente), concertar una cita por anticipado, permitir que el informante fije la ocasión más propicia para la entrevista (lugar, día, hora) y, finalmente, agradecer anteladamente la colaboración del entrevistado. Un día antes de la fecha señalada para cada entrevista se confirmó el lugar, el día y la hora de realización de la misma.

Durante la realización de la entrevista el investigador realizó una serie de anotaciones sobre aspectos citados por el entrevistado y que podrían ser retomados posteriormente para una mayor profundización. Asimismo, se utilizó una grabadora digital para recoger con fidelidad la información proporcionada por las entrevistadas, previa aclaración que sólo se lo hará con fines académicos.

1.5.3.8. Procesamiento de la información

Se siguieron las mismas etapas de descubrimiento, codificación y relativización de los datos.

1.5.3.8.1. Descubrimiento

En esta etapa se repasó las anotaciones del investigador y se escucharon las grabaciones donde se registró el diálogo con los informantes para encaminar la codificación de los datos.

1.5.3.8.2. Codificación de los datos

En esta etapa se elaboraron cuatro cuadros para la sistematización de la información de acuerdo a los puntos de discusión de la “*Guía de entrevista*”. Luego, se escucharon nuevamente las grabaciones y se reagruparon los resultados de cada entrevista en citas textuales, de acuerdo a los puntos de discusión.

El objetivo de este cuadro fue el de identificar los diferentes temas, posturas, ideas, proposiciones.

1.5.3.8.3. Relativización de los datos

En esta etapa final se entendieron e interpretaron los datos a partir del contexto en que fueron recogidos. Al respecto, se consideraron los siguientes aspectos: temas que emergieron y las fuentes de los datos.

CAPÍTULO II. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Parte I. Fundamento teórico

2. 1. La comunicación organizacional.

La comunicación organizacional no cuenta con un referente histórico específico, sin embargo ésta ha logrado evolucionar a partir de la participación de múltiples disciplinas que han hecho de la comunicación empresarial un campo fuertemente relacionado con los cambios que ha traído por cuenta propia la globalización y los desafíos de la administración en el siglo XXI.

Algunos autores afirman que la comunicación organizacional inicia en los años 20 con el surgimiento de hechos políticos radicales en los cuales se empezó a gestionar las relaciones públicas. En otras palabras el origen de la comunicación organizacional son las relaciones públicas.

La comunicación organizacional como campo interdisciplinario se concentra en el análisis, diagnóstico, organización y desarrollo de los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus públicos internos y externos para fortalecer y mejorar la identidad, desempeño y logro de sus objetivos.

La comunicación organizacional es conocida con diversas denominaciones:

- Comunicación empresarial (F. Bayon, 2002);
- Comunicación institucional (Muriel y Rota, 1980);
- Comunicación organizacional (Fraunfoher, 1999); (Goldhaber, 1986); (Bonilla, 1994); (Fernández, 2010).
- Comunicación corporativa (Ludlow y Pantón, 1997); (Van Riel 1997), (Capriotti, 1999).

Todas estas denominaciones se refieren más o menos al mismo fenómeno. En Bolivia ocurre lo siguiente: Las carreras de cs. de la comunicación pertenecientes al sistema

de la universidad pública, tienen en su *pensum* las siguientes denominaciones sobre la relación comunicación - organización: Comunicación Institucional y Relaciones Públicas (UNSXX, 2008); Taller de Comunicación Institucional (UPEA, 2010); Comunicación Organizacional (UMSA, 1997); Sociología de la Organización (UMSS); Publicidad y Relaciones Públicas (UTO); Comunicación Organizacional (UAGRM), Comunicación Institucional (UARPSFXCH); Comunicación Institucional (UASB).

Como podemos constatar, la referencia académica sobre la comunicación - organización en las universidades públicas en Bolivia, tiene diversidad de denominaciones. Este tratamiento al fenómeno mencionado es un reflejo de las diversas corrientes y puntos de vista de investigadores y académicos que estudian lo que para nosotros se denominará “comunicación organizacional”.

2. 2. Enfoques comunicativos en organizaciones

La base principal de los estudios sobre el manejo de las comunicaciones está ubicada en la teoría administrativa. El correlato de la comunicación en las organizaciones es el enfoque de administración.

Aunque puede encontrarse varias corrientes y escuelas dentro del estudio de las organizaciones, es posible resumir cuatro fundamentales: la clásica o de dirección científica, la humanista, la de sistemas y la situacional; comprender cada una de ellas, aportaría una visión más completa de cómo se ha concebido el funcionamiento de las organizaciones y el papel conferido a la comunicación.

Sobre esta base podemos advertir los principales enfoques de la administración y su componente comunicativo desde los estudios de Chiavenato, 2004:

- Enfoque clásico de la administración
- Enfoque humanista de la administración
- Enfoque sistémico de la administración
- Enfoque situacional de la administración

A continuación desarrollaremos de manera sucinta los principales enfoques administrativos mencionados *supra*.

2.2.1. Teoría Clásica

Llamada también administración científica, (A. Chiavenato, 2004: 43 - 47), La comunicación se la ve mecánica y plenamente transmisiva (flujo vertical- descendente), centra su atención en la información y las redes formales de comunicación, la retroalimentación es insuficiente. Se sobrevalora la emisión y existe cierta tendencia a la deshumanización. No hay un interés marcado a las relaciones con el entorno. Las organizaciones que operan bajo esta perspectiva se caracterizan por la rigidez y el poco dinamismo, la distancia entre la dirección y sus subordinados, con una consecuente falta de participación de estos en los procesos de toma de decisiones.

2.2.2. Escuela de relaciones humanas

El interés de esta escuela fue el individuo, (I. Chiavenato, 2004: 83 - 87). La lógica del método de las relaciones humanas consistió en incrementar el interés por los obreros para mejorar la moral y satisfacción de estos.

Apareció un flujo de comunicación ascendente bajo la forma de sugerencias de los subordinados a la dirección. El papel de la comunicación en esta escuela es preponderante. Prioriza los factores humanos de la comunicación, así como la formación de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades comunicativas con el objetivo de fomentar la participación, la motivación y la confianza de los trabajadores.

2. 2. 3. Teoría situacional

Joan Woodward y otros exponentes de esta escuela, afirman que toda organización, al ser un sistema abierto, debe tener muy en cuenta el medio y la situación en la que se encuentra, (I. Chiavenato, 2004: 429 - 435), pues el éxito de la misma dependerá de su grado de adaptación a variables situacionales. Indican que no hay forma única para lograr los objetivos en la organización, considerando el carácter dinámico de la entidad.

2. 2. 4. Teoría de sistemas

La corriente sistémica concede relevancia a las relaciones de interdependencia entre las partes de la organización y el entorno. Sostiene que la organización, es un sistema social abierto. Los más destacados de esta corriente fueron E. Trist, Daniel Katz y Robert Kahn, al concluir que la meta organizacional sería lograr la máxima eficiencia del todo, mediante el papel armónico de la comunicación (I. Chiavenato, 2004: 409 - 428). Consideran la organización como organismo vivo cuyo motor es la comunicación enfocada sinérgicamente; un subsistema parte del sistema social; pondera las interrelaciones con el entorno; flujos de comunicación multidireccionales; trabajo grupal y búsqueda de patrones de retroalimentación.

A los efectos del presente trabajo, **desarrollaremos la teoría de la comunicación organizacional desde el enfoque de sistemas**, pues creemos que la teoría sistémica es la que puede sustentar toda la teoría necesaria para los objetivos de nuestro trabajo.

2. 3. La organización como sistema

La definición de organización tiene diferentes versiones. Para Muriel y Rota (1980: 37), la organización es un sistema: *“Así pues, desde este enfoque teórico definimos a la Institución (organización) como un "Sistema Social que Mediante la Utilización de Recursos (Insumos) Actúa (Transformación) Coordinadamente (Equilibrio, Interdependencia, Retroinformación, Entropía y Manejo de la Incertidumbre) Para la Consecución de los Objetivos (Productos) para los que fue Creada”*.

Según Muriel y Rota (1.980) la Comunicación Institucional (para nosotros organizacional) es un Sistema que coordina las partes constituyentes de la Institución, y a esta con sus públicos. Facilita la consecución de objetivos específicos de ambos y así contribuye al desarrollo nacional.

2. 3. 1. Definición de comunicación organizacional

Fernández Collado define la comunicación organizacional como *“el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y*

su medio”, también la entiende como: “*Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio.* (Fernández, 2003: 35 – 60).

Antonio Lucas Marín (1997: 90 -92), explica que la comunicación organizacional surge de las necesidades de las organizaciones para mejorar las habilidades de comunicación, afirma que la comunicación es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales y asegurar que la comunicación sirve como mecanismo para que los integrantes de una institución se adapten a la empresa y al entorno.

2. 3. 2. Clasificación de la comunicación organizacional

En el nivel organizacional, Muriel y Rota (1.980) distinguen dos niveles que asumen funciones diferentes en la cohesión y coordinación de la organización: i) la comunicación interna y ii) la comunicación externa. En la comunicación interna los mensajes se comparten entre los miembros de la organización, la cual puede ser contemplada como una red de comunicación tal y como se refleja en el organigrama. En este ámbito se suelen distinguir dos enfoques; la comunicación operativa y la corporativa.

La primera comprende el flujo de información creado para transmitir aspectos relacionados con el funcionamiento de la organización, como mensajes relacionados con instrucciones y sugerencias entre directivos y subordinados (comunicación ascendente y descendente) e intercambios entre unidades, divisiones o individuos del mismo nivel jerárquico (comunicación horizontal). La segunda, la comunicación corporativa, es una especie de publicidad institucional de la organización dentro de ella misma, cuyo principal promotor debe ser el máximo órgano.

2.3.2.1. Comunicación Interna.

La comunicación interna obviamente se realiza al interior de las organizaciones, su función no es puramente administrativa sino de integración, cultural y de imagen:

Es un proceso integrador entre la dirigencia institucional y todos sus estamentos buscando que se cumpla una imagen interna favorable; lo que quiere decir que, todos los procesos y estrategias de comunicación interna siempre irán encaminados a transmitir toda la cultura corporativa de la organización a sus públicos internos con el fin de comprometerlos e involucrarlos con la organización, para que de esta manera se sientan parte de todo y se mantengan siempre motivados y con ganas de aportar no solo con trabajo sino también con ideas para el mejoramiento continuo de la misma. (Avilia, 1999: 207).

2.3.2.2. Públicos internos:

¿Quiénes forman los públicos internos? Muriel y Rota, asumen que:

“(...) los públicos internos están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales. Estos públicos se ubican, por lo tanto, en lo que pudiera concebirse como el interior de la institución...” (Muriel y Rota, 1980: 49).

2. 4. La comunicación estratégica.

2.4.1. Concepto de estrategia.

El Diccionario de la Real Academia de la lengua Española define estrategia como: *“Arte de dirigir las operaciones militares y Arte, traza para dirigir un asunto”*.

Según Pérez (2006:139 - 152), la estrategia puede conceptualizarse desde una perspectiva poliédrica. No podría ser de otra manera, pues la estrategia es un concepto muy rico que contiene varias facetas. Pérez desarrolla ocho dimensiones, a saber: La estrategia como anticipación, como decisión, como método, como posición y como ventaja, como marco de referencia, como perspectiva y visión, como discurso y lógica de acción y la estrategia como relación con el entorno.

2.4.2. Definición de comunicación estratégica.

Para Rafael Alberto Pérez González, la comunicación es un determinado tipo de estrategia: *“Una estrategia será comunicativa si cuando persiga un objetivo de comunicación, o bien cuando utilice fundamentalmente la comunicación para el logro de ese objetivo, o ambas cosas.” (Pérez, 2006: 552).*

Comunicación Estratégica es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses y objetivos.

Por otra parte Adalid Contreras expresa que las estrategias de comunicación están entre las políticas de comunicación y los planes de comunicación:

“...las Estrategias de Comunicación, entendidas como un conjunto de previsiones sobre fines y procedimientos para organizar las acciones. En otras palabras, la estrategia de comunicación va a ser el puente entre las grandes formulaciones, o las políticas y su operativización práctica.” (Contreras, 2006: 11).

A su vez, Karen Álvarez, enfatiza el aspecto de la estrategia comunicacional en el aspecto de la orientación y potenciación de las relaciones de los públicos internos:

“Una estrategia de comunicación interna permitirá...el desarrollo de un sistema comunicativo confiable para compartir los planes, los problemas y los logros de la organización. Una estrategia de comunicación que además de potenciar las relaciones interpersonales posibilitará a sus trabajadores orientarse hacia lo que sucede en momentos en que los cambios pueden parecer arbitrarios o violentos; también es importante que ellos puedan cuestionar lo que sucede y se sientan escuchados en un ambiente democrático interno”. (Álvarez, 2006:233)

2.4.3. Funciones de una estrategia de comunicación.

Pérez (2006, 567 - 569) plantea las siguientes funciones de una estrategia de comunicación: 1. Obliga a una reflexión y a un análisis periódico sobre las relaciones de una organización con sus públicos, 2. Define una línea directriz de la comunicación, 3. Establece los diferentes territorios de aplicación, debiendo precisar si hay que intervenir y con qué intensidad en: comunicación interna o externa 4. Da coherencia a la pluralidad de comunicación de una organización. 5. Evaluación de resultados: establecer los sistemas de monitorización, medición y evaluación que se van a adoptar.

Todas estas funciones de la comunicación que configuran la estrategia institucional deben concretarse en un documento que debe ser socializado en todos sus públicos. A continuación desarrollaremos el tema de los conflictos en las universidades públicas, específicamente la UPEA.

2.5. Las universidades públicas.

La importancia de la comunicación interna para la obtención de resultados positivos en la gestión de la universidad pública boliviana - en este caso la UPEA-, nos lleva a analizar la estructura administrativa y sus reparticiones encargadas de manejar la comunicación.

2.5.1. La Universidad Pública de El Alto

Antecedentes.⁵

Ante las necesidades de la población alteña, de ingresar en la actividad académica y científica para lograr la profesionalización de su juventud, se crea la Universidad Pública de El Alto (UPEA.) mediante Ley N° 2115 del 5 de septiembre de 2000 y consolidada como Universidad Plena y Autónoma mediante Ley N° 2556 del 12 de noviembre de 2003 de conformidad con los Art. 185, 186,187 de la Constitución Política del Estado. A partir de entonces y en sujeción con el Artículo 3 del Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana; la Conferencia Nacional de Universidades por resolución N° 3/2004 reconoce a la UPEA como parte del Sistema de la Universidad Boliviana.

Misión: *“Formar profesionales altamente calificados en todas las disciplinas del conocimiento científico-tecnológico con conciencia crítica que responda al Encargo Social, las necesidades de Bolivia y, que busque la transformación histórica revolucionaria de la sociedad”* (UPEA, 2005:3). Es en concordancia con esta Visión y Misión que se ajusta este Plan Curricular, (Art. 5. EO. UPEA.). (Para información detallada de la visión, objetivos, además de toda su estructura administrativa ver anexo).

⁵ Véase la página oficial de la UPEA: www.upea.edu.bo

2.5.2. La gestión de la comunicación en las universidades.

Las universidades como instituciones académicas tienen en su generalidad una dirección o departamento de información, de relaciones públicas o de comunicación, pudiendo abarcar las tres variables mencionadas en un sistema de comunicación institucional.

2.5.3. Organización del departamento de Relaciones Públicas en la Universidad Pública de El Alto.

El departamento de Relaciones Públicas de la UPEA conforma los siguientes puestos: Director de Relaciones Públicas y Comunicación, Encargado de RR PP, Técnico de protocolo, de diseño gráfico, producción audiovisual, auxiliares de información, sonido, encargado de imprenta y becarios (para ver el detalle de la descripción de funciones del personal, Ver ANEXO A).

2.6. Teoría del conflicto.

2.6.1. Concepto.

La definición de conflicto implica que las partes deben sentir que sus intereses están siendo afectados o que existe el peligro de que sean afectados.

Existen muchas definiciones por una parte tenemos la definición del Diccionario de Conflictología que dice:

“Lucha, desacuerdo, incompatibilidad aparente, confrontación de intereses, percepciones o actitudes hostiles entre dos o más partes. El conflicto es connatural con la vida misma, está en relación directa con el esfuerzo por vivir. Los conflictos se relacionan con la satisfacción de las necesidades, se encuentra en relación con procesos de estrés y sensaciones de temor y con el desarrollo de la acción que puede llevar o no hacia comportamientos agresivos y violentos.”

Por otra parte Stephen Robbins (1994: 461), define el conflicto como: *“Un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa o que está a punto de afectar de manera negativa, alguno de sus intereses”*.

2.6.2. Elementos del conflicto

Para Salvador Antonio Romero Gálvez (2003, 15 - 29), todo conflicto contiene los siguientes elementos: a) Las partes: pueden ser dos o más, b) oposición de intereses: las partes no ceden, c) choque de derechos o pretensiones.

2.6.3. Etapas de un Conflicto

Robbins y Girard (1997: 45), señalan seis etapas que caracterizan el transcurso de un conflicto, y que sirven de plataforma para analizar cada controversia, buscando posibilidades de solución. Estas etapas son las siguientes: a) Los orígenes o protagonistas, b) Las causas o fuentes, c) El conocimiento y personalización, d) Los tipos de conflicto, e) Formas de resolución, f) Posturas: posiciones e intereses.

Por otra parte, Guevara (1996: 145) determina cuatro fases del conflicto:

Fases en el desarrollo de un conflicto:

- 1. Fase Preliminar.** Se intuye ante determinados signos precursores.
- 2. Fase Aguda.** Estalla la crisis. Los medio se adueñan del acontecimiento.
- 3. Fase Crónica.** Sucesión de acciones y reacciones.
- 4. Fase Post -Traumática.** Empresa y públicos estudian las consecuencias.

1. Fase preliminar

- * Defectos en proceso de producción
- * Accidentes e incendios
- * Contaminación bacteriológica en los productos
- * Contaminación ambiental
- * Atracador que retiene rehenes en su oficina
- * Demanda por acoso sexual
- * Escándalo por corrupción
- * Huelga de trabajadores
- *Aumento de precios

- * Atentados
- * Insatisfacción de los consumidores
- * Cambios legislativos
- * Caída del mercado
- * Publicidad comparada
- * Competencia desleal
- * Problemas del sector
- * Insatisfacciones de la comunidad vecina

2. Fase aguda. Momento de gran confusión. Los responsables de Comunicación, en corto espacio de tiempo, reciben información sobre los hechos que han provocado la crisis, la procesan y atienden una demanda constante de información por parte de los medios de comunicación.

3. Fase crónica. La crisis puede generar estudios de opinión sobre lo acontecido. En esta fase se producen las investigaciones, denuncias y promesas de adopción de medidas para reducir la probabilidad de que vuelvan a ocurrir.

4. Fase post -traumática. Se pone en marcha una serie de acciones para minimizar el deterioro de la imagen sufrida por la empresa. Se analizan las consecuencias y se rediseña el Plan de Comunicación.

2.6.4. Estrategias de solución de un conflicto.

Según Salvador Antonio Romero Gálvez, (2003: 30), las estrategias de solución de un conflicto pueden tener varias alternativas: 1) La competencia, 2) El evitamiento, 3) La adaptación, 4) El compromiso negociado y 5) La cooperación.

1. La competencia

Posición Gana-Pierde. Posición de suma cero: por cada punto que cede “A”, es un punto ganado por “B”. Una parte satisface sus intereses a expensas del otro. Las posiciones son rígidas y generalmente existe una sola solución. Se negocia en base al poder que tienen las partes. (S. Romero, 2003: 30).

2. El evitamiento

Cuando una parte trata de evitar el conflicto por distintos motivos. Se da cuando una persona que enfrenta un conflicto desea retirarse o acabarlo.

La persona elude diplomáticamente un conflicto o lo posterga. Ejemplo: cuando se presenta un problema en un consejo y nadie lo desea tratar puede que éste decida tratarlo “*otro día*”. (S. Romero, 2003: 30).

3. La adaptación

Una persona deja de lado sus propios intereses para satisfacer los de la otra parte. Ejemplo: Cuando un gobierno cede a las exigencias de un sector social para no perder el apoyo político. Los cede a fin de no disgustar a su pareja. (S. Romero, 2003: 30).

4. El compromiso negociado

Se comparten las pérdidas y ganancias. El poder de las partes es similar, de tal manera que ninguna de las partes puede forzar una solución que los favorezca. Un ejemplo son la mayoría de las negociaciones colectivas. (S. Romero, 2003: 30).

5. La cooperación

Es la típica negociación basada en intereses. Las partes trabajan codo a codo para satisfacer sus intereses y necesidades. Buscan en forma conjunta alternativas de solución que consideren “paquetes” que atiendan necesidades de las partes. Requiere que las partes confíen uno del otro a fin de que puedan discutir con transparencia cada uno de intereses y necesidades. (S. Romero, 2003: 30).

2.6.5. Resolución de conflictos.

Para Schmidt y Tannenbaum (2001, 26 - 31), la resolución de conflictos gira en torno a que el directivo de la empresa o institución tiene varias posibilidades de resoluciones (nueve en total):

Puede aceptar de buen grado la existencia de discrepancias dentro de la empresa,

Puede escuchar mostrando una actitud de comprensión en lugar de una de evaluación,

- Puede clarificar la naturaleza del conflicto,
- Puede reconocer y aceptar los sentimientos de las personas involucradas,
- Puede indicar quien tomara la decisión objeto de debate,
- Puede sugerir procedimientos y reglas básicas para resolver las diferencias,
- Puede conceder una atención preferente al mantenimiento de las relaciones entre las partes discrepantes,
- Puede crear vehículos apropiados para la comunicación entre las partes en disputa,
- Puede sugerir procedimientos que faciliten la resolución de problemas.

2.6.6. Conflictos en las organizaciones.

Se entiende como conflicto organizacional, aquel que se genera dentro de un grupo de personas que tienen una relación con responsabilidad compartida, que están ligados por objetivos o metas. Ocurre cuando dos o más partes se encuentran en desacuerdo con respecto a la distribución de recursos materiales o simbólicos y actúan movidos por la incompatibilidad de metas o por divergencia en los intereses (S. Barrera y Y. Russed, 2004: 3).

El conflicto se entiende como aquel momento en que personas, empresas o agentes independientes que mantienen una relación, deciden a nivel individual o en conjunto, manifestar su intención o deseo de cambiar los términos, los cuales no siempre son manifestados por la vía verbal o escrita.

2.6.7. Conflictos usuales en las Organizaciones Públicas

Puede decirse que el conflicto es un proceso inherente a todas las organizaciones. Las organizaciones siempre contienen subgrupos, divisiones y departamentos que con gran frecuencia muestran procesos de conflicto entre ellos.

Hay conflictos llamados estructurales, que siempre están más o menos presentes en todo tiempo y lugar. Estos conflictos son los siguientes:

- a) Conflicto entre los puestos de naturaleza política y los puestos de naturaleza profesional (conflicto entre el político y el empleado público).

- b) Conflicto entre los funcionarios que pertenecen al cuerpo general y los funcionarios que pertenecen a los cuerpos especiales.
- c) Conflicto entre los diferentes niveles profesionales de la administración expresados éstos por grupos (a, b, c y d).
- d) El conflicto entre los servicios centrales (organización transversal) y los servicios finalistas (organización vertical).

Es necesario acotar la teoría sobre los conflictos sustentados en el **poder**. Carles Ramió (2006:89) considera a las organizaciones como sistemas políticos:

El enfoque político de la Teoría de la Organización considera, en cambio, a las organizaciones como realidades complejas las cuales persiguen una pluralidad de objetivos distintos y muchas veces incompatibles entre sí. Integradas por una variedad de actores (unidades, grupos e individuos) que poseen sus propias expectativas e intereses que no suelen corresponderse con los objetivos generales y unitarios de la organización. Cada actor posee una cierta capacidad para llevar a cabo sus propias ideas u objetivos, capacidad que está en función de su posición, relación y conocimiento dentro de la organización. Es decir, está en función de su cuota de poder.

Así mismo, el poder es el concepto básico de esta perspectiva de análisis organizativo:

El poder en las organizaciones fluye por distintos canales de influencia y surge de posiciones, niveles, situaciones, estructuras, procesos y conocimientos que son las bases o las fuentes de poder. (...) hay cinco bases generales de poder: 1) control de los recursos, 2) control de las técnicas, 3) conocimientos, 4) prerrogativas legales, 5) acceso a los flujos de información y de interacción. Ramió (2006:89)

1.6.8. Conflictos en las universidades.

Las universidades públicas, igual que cualesquier organización, tienen en su interior conflictos de diversa índole y naturaleza.

Los conflictos presentes en la UPEA, corresponden a variadas tipologías (según la clasificación mencionada *supra*) relacionados con la política, el poder y prerrogativas legales. Por ejemplo los últimos conflictos más significativos en la UPEA fueron la realización del III Congreso Universitario Interno y las elecciones para el rectorado (ver ANEXO E).

Respecto al II Congreso Interno⁶ de la UPEA, éste se tuvo que disolver por la decisión de los congresistas docentes, los congresistas estudiantes abandonaron el congreso en bloque con el argumento de que no se garantizaba la democracia ni el respeto a cogobierno docente - estudiantil de parte de los representantes docentes. Este conflicto aún no tiene término, a la fecha, la comunidad universitaria de la UPEA, espera que culmine el proceso del claustro universitario y con las nuevas autoridades elegidas, analizar la posibilidad o no de la reinstalación del III Congreso. Por otra parte, el conflicto no menor en la UPEA es la elección de las dos principales autoridades de la universidad. El Lic. Rime Choquehuanca ganó las elecciones rectorales de la UPEA realizadas el 15 de agosto, aunque el proceso fue observado por la Federación de Docentes (FUD) y 22 carreras de las 30 que evitaron su designación oficial. El 29 de agosto, el Honorable Consejo Universitario (HCU) de la UPEA anuló las elecciones rectorales del 31 de julio y 15 de agosto, posesionando a una nueva autoridad interina. El Banco Unión inhabilitó las cuentas fiscales de la UPEA, debido a que detectó un conflicto de titularidad de sus máximas autoridades. En ese sentido, el Ministerio de Economía comunicó que la UPEA debe definir la posesión de sus nuevas autoridades, para que disponga de sus recursos acumulados en caja y bancos, los que fueron “inhabilitados” debido a los conflictos electorales internos.

⁶ En el III Congreso Interno de la UPEA, estaba previsto discutir y analizar dos temas candentes cuestionados por el CEUB y fracciones de docentes: el voto universal igualitario (art. 11 inc. 1, p. 9, Estatuto Orgánico UPEA) y la periodicidad de cátedra (art. 2, inciso 1 Reglamento del Régimen Docente UPEA. P. 79, Estatuto Orgánico UPEA).

PARTE II. VACIADO DE DATOS Y ANÁLISIS.

2.7. Tabulación, procesamiento y análisis de datos y resultados.

2.7. 1. Tabulación, Procesamiento y Análisis de Cuestionarios:

En el siguiente cuadro determinaremos el número de muestras que han sido tomadas por bloque.

No	Público Interno	Muestra
1	Administrativos	20
2	Estudiantes (Ejec. Centros)	30
3	Docentes (Directores de carrera)	22
4	Asociaciones de docentes (Carreras)	22
	TOTALES	94

Tabla # 7. Fuente: Elaboración propia

Una vez determinado el número de muestras por cada Público Interno; se han aplicado los cuestionarios de auditoría de comunicación interna; los mismos que constan de 6 áreas o aspectos a valorar que son:

Área 1: Grado de conocimiento, información sobre la institución.

Área 2: Grado de cumplimiento en relación a la transmisión de la información

Área 3: Actitudes y sentimientos por parte de los públicos internos.

Área 4: Grado de cumplimiento del personal en relación a la transmisión de la información

Área 5: Existencia de los canales y medios de comunicación

Área 6: Grado de utilización de los canales y medios de comunicación interna

Área 7: Comunicación organizacional.

Para la valoración final por bloques; se deberá tomar el siguiente cuadro de significación de valores porcentuales:

Menos de 50% Insuficiente	Muy deficiente. Requiere mejoras sustanciales y urgentes.
De 50,1% a 60% No aceptable	Inferior a lo requerido han de tomarse acciones correctivas inmediatas.
De 60.1 % a 70%	Cumple los requisitos con sistemas y

Regular	resultados mínimos. (Serían muy convenientes las mejoras)
De 70.1% a 80% Aceptable	Cumple los requisitos con sistemas y resultados aceptables.
De 80.1% a 90% Bueno	Cumple los requisitos de forma satisfactoria (superior a la media)
De 90.1% a 100% Muy Bueno	Cumple los requisitos de forma excelente.

Tabla # 8. Fuente: Martínez, Deschamps, Gabriel; *La Auditoría de la Comunicación*; pág. 44

2.7.4.1.1. Valoración y análisis total de la auditoría

2.7.1.1.1. Bloque estudiantes

Muestra: 30 Ejecutivos de Centros de Carrera UPEA

ÁREAS	ÍTEMS	PUNT. MAX.	PUNTAJE PROMEDIO	% PROMEDIO	CALIF.
1	5	50	37.6	75.2	Aceptable
2	9	90	57	63.3	Regular
3	3	30	15	50	Insuficiente
4	8	80	44	55	No aceptable
5	9	90	40.2	50.2	No aceptable
6	12	120	62	51.6	No aceptable
7	5	50	39	78	Aceptable
TOTAL	51	510	294.8	57.8	NO ACEPTABLE

Tabla # 9. Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver el resultado global de la auditoría; es no aceptable; lo que nos indica que en este bloque es necesario mejorar el sistema comunicacional; especialmente en las áreas 4, 5 y 6 correspondientes al grado de cumplimiento del personal en relación a la transmisión de la información, la existencia y utilización de canales y medios de comunicación interna y el grado de utilización de los canales y medios de comunicación interna; ya que el nivel no es aceptable y sugiere aplicar correctivos inmediatos.

2.7.1.1.2. Bloque de directores de carrera

Muestra: 22 Directores de Carrera UPEA

ÁREAS	ÍTEMS	PUNT. MAX.	PUNTAJE PROMEDIO	% PROMEDIO	CALIF.
1	5	50	40	80	Bueno
2	9	90	65	72	Aceptable
3	3	30	15	50	Insuficiente
4	8	80	49	61	Regular
5	9	90	39	43	Insuficiente
6	12	120	85	70	Regular
7	5	50	42	84	Bueno
TOTAL	51	510	335	65.6	REGULAR

Tabla # 10. Fuente: Elaboración propia

En el Bloque de directores de Carrera, podemos ver que el resultado de la auditoría global; es regular, al igual que las áreas 1, 3 y 6; lo que implica una búsqueda inmediata de soluciones y mejoras. Pero además podemos ver que en el área 5 correspondiente a la existencia de canales y medios de comunicación interna la calificación es no aceptable por lo que deberían tomarse acciones correctivas inmediatas.

2.7.1.1.3. Bloque administrativos

Muestra: 20 Administrativos UPEA

ÁREAS	ÍTEMS	PUNT. MAX.	PUNTAJE PROMEDIO	% PROMEDIO	CALIF.
1	5	50	40	80	Aceptable
2	9	90	52	57.7	No aceptable
3	3	30	17	56.6	No aceptable
4	8	80	38	56.6	No aceptable
5	9	90	69	76.6	Aceptable
6	12	120	85	70.8	Aceptable
7	5	50	41	82	Bueno
TOTAL	51	510	342	67	REGULAR

Tabla # 11. Fuente: Elaboración propia

El resultado de la auditoría global en el Bloque de administrativos; es regular; por lo que se sugiere reforzar las áreas 2,3 y 4; el grado de cumplimiento en relación a la transmisión de la información, las actitudes y sentimientos por parte de los públicos internos y el grado de cumplimiento del personal en relación a la transmisión de la información.

2.7.1.1.4. Bloque asociaciones de docentes

Muestra: 22 Ejecutivos de Asociaciones de Docentes UPEA

ÁREAS	ÍTEMS	PUNT. MAX.	PUNTAJE PROMEDIO	% PROMEDIO	CALIF.
1	5	50	25	50	No aceptable
2	9	90	60	66	Regular
3	3	30	12	40	No aceptable
4	8	80	45	56	No aceptable
5	9	90	39	43	Insuficiente
6	12	120	80	66	Regular
7	5	50	15	30	Insuficiente
TOTAL	51	510	276	54	NO ACEPTABLE

Tabla # 12. Fuente: Elaboración propia

El resultado global de la auditoría en el Bloque de Asociaciones de Docentes, es No Aceptable; las áreas en las cuales sería muy conveniente aplicar correctivos que permitan mejorar son 1, 3, 4, 5, y 7 tienen un nivel No aceptable e insuficiente por lo que deben ser muy tomadas en cuenta dentro de este bloque.

Área 8: Conflictos internos en la UPEA

1. Tipo de conflicto más relevante:

Académico = 26

Administrativo = 9

Electoral = 29

Legal = 12

Financieros =16

Otros = 2

Total = 94

Como podemos ver en este bloque, es que el conflicto más relevante es el electoral (seguramente por la coyuntura actual que está pasando la UPEA), seguido por el académico. La frecuencia de estos conflictos en la universidad nos sugiere que el plan de comunicación se concentre en los mismos.

2. ¿Existen manifestaciones de violencia?

Si = 84

No = 10

Total = 94

En este apartado, podemos ver que lamentablemente y en un gran porcentaje, los conflictos en la UPEA van acompañados de violencia. Este resultado es preocupante por lo que deberían tomarse acciones correctivas inmediatas.

3. El conflicto abarca:

La carrera = 18

Otra(s) carrera(s) = 12

El área = 22

La universidad = 42

Total = 94

El resultado de la pregunta precedente es que los conflictos en la UPEA, generalmente abarcan a toda la universidad, es decir son sistémicos. Esta situación sugiere implementar una política de manejo de conflicto a nivel institucional.

4. El conflicto implica (ba):

A estudiantes = 22

A docentes y estudiantes = 44

A autoridades = 23

A otros = 5

Total = 94

El resultado de esta pregunta, es que generalmente, los conflictos implican tanto a docentes como a estudiantes. Por lo que debe ser muy tomado en cuenta dentro de este bloque.

5. ¿Cómo concluyó el conflicto?

No concluyó = 60

Sin solución = 20

Con solución = 6

Solución parcial = 8

Total = 94

El resultado nos muestra que de forma general, muchos conflictos están inconclusos, es decir, no están resueltos. También nos muestra que hay un bajo porcentaje de conflictos que tuvieron solución.

6. ¿Hubo alguien de la Universidad que ayudó en la resolución del conflicto?

Autoridad estudiantil = 20

Autoridad docente = 12

Instancia de decisión = 62

Otros = 0

Total = 94

Como podemos ver, en su generalidad, es la instancia de decisión (Asamblea general docente –estudiantil, Honorable Consejo Universitario, Honorable Consejo Académico, Honorable Consejo de Carrera) la que ayuda a resolver los conflictos; siendo así, la respuestas sugieren aplicar las políticas de manejo de conflictos coordinando con estas instancias de decisión.

2.7.2. Tabulación, Procesamiento y Análisis de Entrevistas a expertos:

Esta técnica fue aplicada a la Lic. Deysi Clavijo (Docente del Seminario Comunicación Organizacional de la UMSA), Lic. Sulma Echeverría García (Docente del Taller de Comunicación Institucional de la UPEA), Lic. Erick Copa (Sub Jefe de la Unidad de Conflictos de la Defensoría del Pueblo La Paz) y Lic. Cristian León (Responsable del Área de Información, Investigación y Análisis de Conflictos de la Fundación UNIR)

ENTREVISTADA: Lic. Deysi Clavijo (Docente del Seminario Comunicación organizacional de la UMSA).

1. ¿Se debe incluir a la comunicación como parte del POA o PD en la Universidad?

“Por supuesto en un mundo contemporáneo no hay organización que deba soslayar a la comunicación como herramienta estratégica para el logro y el desarrollo de sus objetivos específicos.”

2. ¿Qué opina usted acerca de la posible implementación de un Departamento de Comunicación interna en la Institución; tomando en cuenta que éste se encargaría de gestionar la comunicación y administrar todos los recursos y procesos comunicacionales de la institución para mejorar los flujos comunicacionales internos?

“Pertinente siempre y cuando las variables y los factores que condicionan el manejo de la UPEA lo permitan. Además implementar el departamento de comunicación interna debe tener carácter de *staff* a nivel de decisión o cargo gerencial.”

3. ¿Cuáles deberían ser los Departamentos o personal administrativo encargados de gestionar la comunicación?

“Tiene que nacer como una necesidad institucional y tiene que ser planteada por la primera autoridad. Debería partir del rector o rectora, de la autoridad que fundamente la necesidad de un departamento de comunicación.”

4. ¿Cuáles son las herramientas más utilizadas para gestionar la comunicación interna?

“Depende, la implementación de un departamento que debería tener varias áreas con la preparación de una alerta temprana y manejo de diagnóstico.”

Un departamento con áreas de producción de materiales, si es que se permite, porque una persona no puede hacerlo todo. O trabajar con empresa externa que provea elementos productivos. Un área y persona dedicada a plantear planes ante crisis y gestión del conflicto.”

5. Cómo valora la manera de gestionar la comunicación dentro de una universidad y en particular la UPEA; y las herramientas y canales más eficaces para mejorar la comunicación.

“Tenemos que tener en cuenta que las organizaciones son organismos vivos. La UPEA se caracterizó por generar conflicto cualquiera sea el escenario, es una organización en crisis (pareciera su identidad). El conflicto debería ser el último recurso y para evitar esto, las habilidades comunicacionales son vitales por eso el comunicador deberá preparar recursos humanos para generar clima conciliatorio, deberíamos tener comunicadores estrategas y organizacionales para entender y hacer entender. Como hacer que el conflicto no crezca, que procedimientos o tácticas. Las habilidades comunicacionales de los actores de los conflictos son importantes. Generan mejores climas organizacionales. Debería haber un área de resolución de conflictos en el departamento de comunicación organizacional.”

6. ¿Cree que la comunicación puede generar transparencia dentro de la universidad?

“Debiera, porque la comunicación organizacional debe generar confianza y trabajar bajo la mirada de la responsabilidad social y del interés público.”

7. ¿Cree que la falta de comunicación y de información genera desconfianza y rumores dentro de una organización?

“Por supuesto el rumor siempre existe, y es parte de la libre expresión, técnicamente el rumor debe ser administrado. La comunicación también debe tomar en cuenta lo que es el rumor.”

8. ¿Qué canales/medios de comunicación cree que son los más eficaces dentro de una organización para los trabajadores: reuniones, tabloneros informativos, revista, manuales, diálogo informal, correo electrónico.

“Yo creo que todos estos medios entran como recurso, ciertamente podemos aprovechar la tecnología por que muchas veces los departamentos de una misma institución no se comunican. Intranet. Por lo tanto es deber del departamento de comunicación organizacional los medios más eficaces para una óptima comunicación.”

9. ¿Qué canales de comunicación prefiere para que los públicos internos comuniquen sus sugerencias: buzones, cartas personales, acción sindical, reuniones, diálogo informal?

“Yo no rechazaría ninguna herramienta, todos los materiales son importantes, adecuadamente trabajados. Una pizarra, actualizada, es eficaz. Se debe combinar.”

ENTREVISTADA: Lic. Sulma Echeverría García (Docente del Taller de Comunicación Institucional UPEA).

1. ¿Se debe incluir a la comunicación como parte del POA o PD en la Universidad?

“Sí, es necesario planificar cada uno de los movimientos y articulaciones que tienen las instituciones e incluirlos en un Plan Operativo.”

2. ¿Qué opina usted acerca de la posible implementación de un Departamento de Comunicación Interna en la Institución; tomando en cuenta que éste se encargaría de gestionar la comunicación y administrar todos los recursos y procesos comunicacionales de la institución para mejorar los flujos comunicacionales internos?

“En la UPEA, tenemos una oficina de "Relaciones Públicas", departamento que maneja diferentes formas particulares de comunicación, a la fecha nos manifiesta la necesidad de que exista una oficina exclusivamente que mejore los flujos comunicacionales internos. Me parece correcta la implementación de esta oficina ya que buscaría que la información llegue a tiempo y de esta manera se logre que todas las personas que integran la universidad estén totalmente informadas e inmiscuidas en las actividades organizadas para la mejora y el avance de la institución.”

3. ¿Cuáles deberían ser los Departamentos o personal administrativo encargados de gestionar la comunicación?

“Cada institución debería contar con una oficina que cuide la comunicación interna y externa, con el nombre que ésta reciba, ya sea como gabinete de comunicación, departamento, etc. Sin embargo es necesario que los programas y proyectos que se establezcan para mejorar la comunicación los deba ejecutar el profesional, un comunicador social (organizacional) ya que es éste quien conoce la manera más efectiva para llegar, con información a la comunidad donde se requiera que llegue. Generalmente, un Departamento de Comunicación Organizacional funciona junto al Departamento de Relaciones Públicas o al de Recursos Humanos, pero de manera independiente.”

4. ¿Cuáles son las herramientas más utilizadas para gestionar la comunicación interna?

“Los paneles informativos y los volantes que son las herramientas con contenido institucional que buscan informar respecto de una coyuntura.”

5. ¿Cómo valora la manera de gestionar la comunicación dentro de una universidad y en particular la UPEA; y las herramientas y canales más eficaces para mejorar la comunicación?

“Carecen de eficacia ya que NO son elaborados por personas especialistas en el área.”

6. ¿Cree que la comunicación puede generar transparencia dentro de la universidad?

“Es muy general, sin embargo, creo que con un manejo adecuado de la comunicación, se aporta.”

7. ¿Cree que la falta de comunicación y de información genera desconfianza y rumores dentro de una organización?

“Definitivamente, la carencia de un departamento de Comunicación Interna en la UPEA, genera además de desconfianza, rumores y una mala relación al interior de la comunidad universitaria, al no existir un flujo transparente.”

8. ¿Qué canales/medios de comunicación cree que son los más eficaces dentro de una organización para los trabajadores: reuniones, tabloneros informativos, revista, manuales, diálogo informal, correo electrónico?

“Depende del tipo de personal, de la organización e institución. También dependerá de qué se quiera comunicar en ese sentido variarían los medios. Sin embargo, aquellos canales que alimentan y favorecen el encuentro y la comunicación interpersonal son los más adecuados como las reuniones, desayuno trabajo, talleres, etc.”

9. ¿Qué canales de comunicación prefiere para que los públicos internos comuniquen sus sugerencias: buzones, cartas personales, acción sindical, reuniones, diálogo informal?

“Cuando una institución le da el valor que corresponde a la Comunicación interna, los buzones de sugerencia suelen dar resultados. Sin embargo, no podemos dejar de lado la comunicación formal, en ese sentido creo que es pertinente usar medios escritos o representantes (líderes), para sugerir.”

II. Sobre conflictos en las universidades.

1. ¿Qué tipo de conflictos internos generalmente se presentan en la universidad?

“Creo que todos. Existen conflictos grupales, y organizacionales. En el caso de los conflictos organizacionales son sobre todo, disfuncionales, que crean dificultades, que pueden afectar los resultados que busca la UPEA en compromiso con la sociedad y por qué no decirlo, pone en riesgo su supervivencia.”

2. ¿Cuáles cree que son los conflictos internos más importantes que se deben resolver en las Universidades públicas?

“A nivel general, como corresponde la pregunta, conflictos de seguridad, valores, negociación, apertura a nuevas ideas, liderazgo, además: La falta de capacidad directiva que tienen que ver con el proceso administrativo en cuanto a la toma de decisiones, coordinación, comunicación y control. La falta de competitividad, relacionado con la calidad de profesionales que se forman en la institución. La falta de capacidad de manejo de los recursos financieros. Problemas en cuanto a la rotación, ausentismo, estabilidad, capacitación y remuneración del talento humano. Problemas de capacidad comunicacional, ésta referida a todas las acciones que se realiza en la universidad cuyo objetivo debería ser fortalecer las actividades dirigidas a públicos internos como externos, entre otros.”

3. ¿Cuáles cree que son los orígenes o sus causas de éstos conflictos internos?

“Básicamente la lectura que hace cada grupo está determinada por aspectos como los intereses personales, desigualdad en la distribución de los recursos, ambición de poder, etc. También se deben a la falta de compromiso e identificación con la institución, entre otras cosas.”

4. ¿Qué efectos tuvieron, tienen o tendrán estos conflictos internos?

“No todo conflicto tiene resultado negativo, sobre todo cuando se presenta como una confrontación entre grupos que resulta favorable para el rendimiento de ciertas actividades y tareas que van en beneficio de la organización. Sin embargo cuando el conflicto es negativo y recurrente impide que una institución alcance sus objetivos. En el caso de la universidad se pone en juego por ejemplo la imagen externa y el clima organizacional.”

5. ¿Qué características debe tener el plan para el manejo de conflictos en la universidad?

“La negociación es precisamente un campo de conocimiento y acciones para alcanzar lo que deseamos lograr en la vida, en palabras simples podemos decir que es aquella manera de dar respuesta al cómo. Como comunicadora y docente de la materia comparto que la comunicación ha sido asumida, a su vez, en las organizaciones como la creadora de conflictos, la que los elimina o maneja. Existen autores que señalan que hoy por hoy la “La comunicación es la nueva dirección de la empresa” en ese sentido se puede generar un plan de comunicación asertiva aplicada al manejo de conflictos que va a depender de un diagnóstico, del personal, del tiempo, tipo de institución, etc.”

6. ¿Qué instancia, departamento o autoridad tiene ayudar en la resolución de conflictos internos?

“La responsabilidad de la comunicación alcanza a todos los niveles de una organización. No sólo los directores gerentes, sino también los mandos intermedios y los ayudantes de dirección, utilizan la comunicación para alcanzar los resultados deseados. La tarea crítica de los niveles intermedios es la de comprender cuáles son las metas de la organización, para así optimizar el funcionamiento organizativo. Una vez determinadas las metas y comprendidos los principios, la gestión (con el apoyo de especialistas en comunicación) debe desarrollar y decidir un conjunto de estrategias de comunicación.”

7. ¿Cree usted que los conflictos son buenos, malos o naturales?

“Son naturales, son parte del desarrollo del ser humano en un determinado contexto. A nivel institucional los conflictos pueden ser los tres, depende la situación y desde luego el tipo de institución.”

8. ¿Cree usted que la comunicación puede ayudar a la resolución de conflictos internos? De ser afirmativa su respuesta de qué manera?

“Sí, los problemas que se viven dentro de la comunidad universitaria, por ejemplo, se pueden mejorar si se establece una mejor forma de comunicación, si se desarrollan programas y proyectos a fin de mejorar que la información llegue a las distintas áreas tanto

en recurso humano (trabajadores, empleados, docentes) como a los estudiantes. Para ello es fundamental el uso de tecnologías de la información pero sobre todo del talento humano que establezca estrategias de comunicación para una mejora dentro del aspecto comunicacional en la institución.”

ENTREVISTADO: Lic. Erick Copa (Sub jefe de la Unidad de Conflictos de la Defensoría del Pueblo).

1. ¿Se debe incluir a la comunicación como parte del POA o PD en la universidad?

“Sí, porque La autonomía también es un asunto que se ejerce en este tema, no está dado. Se deben reconocer como sanas las diferencias al interior de la comunidad universitaria (docentes y estudiantes), en disponer canales para dirimirlas, de forma institucional, para que "canalicemos los conflictos en un esquema positivo que incorpore todas las visiones.”

2. ¿Qué opina usted acerca de la posible implementación de un departamento dentro de la comunicación organizacional en la institución para mejorar los flujos comunicacionales internos?

“Es importante porque ya que dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones). Si la organización se trata de una, empresa como esta (defensoría de pueblo). Ya que la comunicación distingue tres sistemas:

- Operacionales (que se refiere a tareas u operaciones)
- Reglamentarios (órdenes e instrucciones)
- Mantenimiento (relaciones públicas, captación y publicidad).”

3. ¿Cuáles deberían ser los departamentos o personal administrativo encargados de gestionar la comunicación?

“El sector estudiantil ya que se transformó en una universidad “del sistema” y de un tiempo a esta forma parte de un cambio radical. Y por otro lado, el ente de mayores el que toma las decisiones en la universidad, es el Consejo de Desarrollo Institucional (CDI).”

4. ¿Cuáles son las herramientas más utilizadas para gestionar la comunicación interna?

.....

5. ¿Cómo valora la comunicación dentro de la UPEA; y que canales son más eficientes para mejorar la comunicación?

“Desde que los jóvenes alteños vieron truncado sus sueños, había un bajón a nivel nacional en el tema educación y la condición a la política del sistema universitario Nacional, era y es necesario impulsar un nuevo paradigma que la reconozca (a la universidad pública) como una institución política de la sociedad y propiciar una transformación profunda que le permita ajustarse a una nueva realidad.”

6. ¿Cree que la comunicación pueda generar transparencia dentro de la universidad?

“Depende de cómo se la brinde (la comunicación), pero no se debe negar que no toda información que se dé por medio de la comunicación es transparente ya que hoy hay algunos medios que se pueden manipular.”

7. ¿Cree que la falta de información genera desconfianza y rumores dentro la organización?

“Como ya se lo había reiterado, depende mucho de cómo se brinde la comunicación y que pruebas tienen para que al momento de darlas no creen la desconfianza en la población y en cualquier organización que ayude al sector público.”

8. ¿Qué medios de comunicación son más efectivos dentro una organización para los trabajadores?

“Puede ser el diálogo informal o también los tabloneros informativos.”

9. ¿Qué medios de comunicación prefiere el público interno para comunicar sus sugerencias?

“Un 23% de las personas optan por cartas personales o también y en otro caso un dialogo informal.”

ENTREVISTADO: Lic. Cristian León, Responsable del Área de Información, Investigación y Análisis de Conflictos de la Fundación UNIR.

II. Sobre los conflictos en las universidades

1. ¿Qué tipos de problemas internos se presentan dentro de la universidad?

“La universidad es un espacio político extremadamente complejo por su misma condición de autónoma reconocida por la ley, donde los objetos de disputa política son diferentes a los de otros espacios políticos de la sociedad.”

2. ¿Cuáles cree que son los conflictos más importantes que se deben resolver en las universidades públicas?

“Hay muchos, pero el más común es el segmento muy restringido de universitarios que no tiene acceso real al poder de decisión en la universidad.”

3. ¿Cuál es el origen, efectos y características de esos conflictos?

“Podríamos decir que su origen una llamada “elite universitaria”, su característica es que es un grupo más pequeño comparado con el total de la población universitaria, y su efecto (...) las diferencias internas en la comunidad universitaria.”

4. ¿Qué departamento o autoridad tiene que ayudar a la resolución de esos conflictos internos?

“Un conjunto que funciona mas como una sola autoridad es el primer congreso nacional de juventudes universitarias.”

II. sobre conflictos en las universidades.

1. ¿Qué tipo de conflictos internos generalmente se presentan en la universidad?

“Encontramos conflictos principalmente en dos aspectos: presupuesto y el tema de elecciones internas de rectores y otras autoridades.”

2. ¿Cuáles cree que son los conflictos internos más importantes que se deben resolver en las Universidades públicas?

“El conflicto interno más importante en la UPEA es el tema electoral que viene con protestas, enfrentamientos y heridos. Como también el manejo interno del presupuesto.”

3. ¿Cuáles cree que son los orígenes o sus causas de éstos conflictos internos?

“Entre los candidatos, que se acusan por susceptibilidades de manejo indebido de mucho dinero.”

4. ¿Qué efectos tuvieron, tienen o tendrán estos conflictos internos?

“El más importante es la suspensión de actividades, suspensión del tiempo de las elecciones. En la UPEA no se reconoce al frente ganador de las últimas elecciones acusados por anomalías por lo tanto están deslegitimizados.”

6. ¿Qué características debe tener el plan para el manejo de conflictos en la universidad?

“Debe trabajarse sobre la base del diálogo. Además el plan debe trabajarse en conjunto entre los estamentos docentes, administrativos y estudiantes.”

7. ¿Qué instancia, departamento o autoridad tiene ayudar en la resolución de conflictos internos?

“La instancia dentro la universidad puede ser alguien encargado para tal efecto; los mismos estamentos pueden nombrar comisiones vinculadas a la resolución de conflictos internos. Generalmente siempre son las mismas partes involucradas en los conflictos las que hacen de juez y parte y por eso es que no se los puede gestionar fácilmente.”

8. ¿Cree usted que los conflictos son buenos, malos o naturales?

“Los conflictos no son ni buenos ni malos, son naturales, no queremos evitar los conflictos lo importante es como se gestionan para llegar a soluciones satisfactorias.”

9. ¿Cree usted que la comunicación puede ayudar a la resolución de conflictos internos? De ser afirmativa su respuesta de qué manera?

“Por su puesto la comunicación es elemento clave para la resolución de los conflictos Muchos método se utilizan para iniciar el dialogo, una estrategia puede ser ponerse en los pies del otro, entender las necesidades del otro.”

2.7.2.3. Análisis

Número de Pregunta	CATEGORÍAS (PATRONES O RESPUESTAS CON MAYOR FRECUENCIA DE MENCIÓN)	NÚM. DE FRECUENCIAS DE MENCIÓN
I.	Comunicación Organizacional	
1	Por supuesto, sí es necesario, si se debe incluir	3
2	Es pertinente, correcta la implementación de esta oficina, es importante	3
3	departamento de comunicación, como gabinete de comunicación, El sector estudiantil,	2 oficina 1. sector estudiantil.
4	a) trabajar con empresa externa b) Paneles informativos, volantes	1 1
5	a) Se debe generar mejores climas organizacionales. b) carece de eficacia	1 1
6	a) Puede aportar, debiera b) depende	2 1
7	a) Por supuesto, definitivamente b) depende	2 1
8	a) todos estos medios entran como recurso b) la comunicación interpersonal, diálogo informal o también los tabloncillos informativos	1 2
9	a) Todos los materiales son importantes b) buzones de sugerencia c) Cartas personales, diálogo.	1 1 1
	II. sobre conflictos en las	

	universidades.	
1	a) conflictos grupales, y organizacionales b) disputa política	1 1
2	a) conflictos de seguridad, valores, negociación, apertura a nuevas ideas, liderazgo b) acceso real al poder de decisión	1 1
3	a) No existe una adecuada percepción de los objetivos centrales de la institución. b) La llamada “elite universitaria”	1 1
4	impide que una institución alcance sus objetivos	1
5	Un Plan asertivo	1
6	a) Todos los niveles de la organización. b) Congreso nacional de juventudes universitarias.	1 1
7	Son naturales	1
8	Sí, con programas y proyectos	1

Tabla # 13. Fuente: Elaboración propia

2.7.2.1. Apreciación.

Con respecto a la primera pregunta, los tres entrevistados afirman que sí es necesaria la inclusión de la comunicación al POA O PD, además de su pertinencia. Respecto a la pregunta tres nos dicen, por una parte, que puede ser un gabinete o departamento, o debe ser el sector estudiantil el que debe manejar la comunicación organizacional. La posibilidad de que el departamento de comunicación organizacional pueda trabajar contratando una empresa externa para la producción de productos comunicacionales dado el caso de que haya insuficiencia de personal. También se afirma que el departamento de Relaciones Públicas, carece de eficacia para mejorar el clima organizacional. Respecto a si podrá mejorar la transparencia organizacional mediante la implementación de la comunicación organizacional interna, hay dos posiciones, una que dice que puede mejorarla y la otra que dice “depende” por la condicione de la comunicación y la información que son susceptibles de ser manipuladas. También se afirma que para la eficacia de la comunicación interna todos los medios son posibles de usar, sin embargo se debe dar importancia a la comunicación interpersonal (diálogo).

En cuanto a los conflictos en las universidades, los entrevistados afirman que son conflictos grupales originados principalmente por disputas políticas. El origen de estos conflictos se encuentra en la incapacidad del liderazgo combinado por la lucha por el poder. Las consecuencias de los conflictos, cuando éstos son negativos, impiden que la universidad alcance sus objetivos. La principal característica del plan de comunicación organizacional para los públicos internos debería tener un carácter asertivo.

2.7.2.2. Entrevista a autoridades de la Universidad (RECTOR, VICERRECTOR).

ENTREVISTADO: Ing. Rubén Cerrón (RECTOR UPEA).

1. ¿Se debe incluir a la comunicación como parte del POA o PD en la Universidad?

“Es importante incluir el tema de la comunicación porque en muchos de los casos, por falta de comunicación se malentiende algunas de las situaciones que puede proceder de alguna persona, algún docente o estudiante; ese factor que no está tomado en cuenta y cosa que se genera muchos problemas yo he visto en diferentes situaciones que solo por tener una buena comunicación se evitan muchas confrontaciones.”

2. ¿Qué opina usted acerca de la posible implementación de un Departamento de Comunicación Organizacional en la Institución; tomando en cuenta que éste se encargaría de gestionar la comunicación y administrar todos los recursos y procesos comunicacionales de la institución para mejorar los flujos comunicacionales internos?

“Sí, pienso que es importante implementar un sistema de comunicación la cual debe ser multidisciplinaria porque ahí vamos a necesitar técnicos gente que pueda manejar este sistema de comunicación y adecuar a las diferentes carreras para que ellos también puedan entender este sistema de comunicación y eso nos va permitir tener mayor información y en muchos de los casos los va a simplificar muchos tramites y muchos otros problemas que tenemos nosotros actualmente.”

3. ¿Cuáles deberían ser los Departamentos o personal administrativo encargados de gestionar la comunicación?

“Yo creo que debe ser una propuesta de diferentes carreras, se me ocurre a mí en este momento la carrera de comunicación social acompañado del área tecnológica de ingenierías, también tiene que estar la carrera de educación a partir de esas carreras yo creo que se puede generar un proyecto para que nosotros lo podamos aprobar a través del POA y ejecutar.”

4. ¿Cuáles son las herramientas más utilizadas para gestionar la comunicación interna?

“Desde mucho tiempo nosotros tenemos las hojas de ruta no, hemos intentado a través del internet porque estamos implementando un sistema de fibra óptica para que todas las carreras se puedan conectar y tengamos conectividad, a través de esa red tengamos un medio de comunicación informático sin embargo estamos trabajando en aquello ojala que tengamos otras propuestas para que inmediatamente lo analicemos lo discutamos y lo podamos ejecutar.”

5. ¿Cómo valora la manera de gestionar la comunicación dentro de una universidad y en particular la UPEA; y las herramientas y canales más eficaces para mejorar la comunicación?

“Hasta el momento con que estamos trabajando tiene muchas dificultades por esa situación mucho se burocratiza algún trámite, lo más simple lo más complicado no, en ese sentido tenemos nomas que mejorar lo que tenemos, sería interesante que se pueda establecer alguna propuesta para que esto ande mejor.”

6. ¿Cree que la comunicación puede generar transparencia dentro de la universidad?

“Por supuesto que sí, si nosotros informamos constantemente cada actividad; yo creo que todos debemos conocer y tendríamos mejor criterio para emitir alguna opinión.”

7. ¿Cree que la falta de comunicación y de información genera desconfianza y rumores dentro de una organización?

“Definitivamente, porque si alguien desconoce se puede generar muchos criterios que nos son bien respaldados que no tienen una buena comunicación o un buen conocimiento porque no ha existido una respectiva difusión de algo que está aconteciendo.”

8. ¿Qué canales/medios de comunicación cree que son los más eficaces dentro de una organización para los trabajadores: reuniones, tabloneros informativos, revista, manuales, diálogo informal, correo electrónico?

“Todos son importante, ya que cada uno tiene su lugar, nosotros más que todo aplicamos los comunicados, reuniones, pero es insuficiente nosotros quisiéramos llegar de una sola reunión a todos no, sin que tengan que estar inmerso en una oficina, por lo tanto con el avance de la tecnología pensamos de aquí muy pronto ya vamos a tener mejores medios de comunicación y la comunicación también va a ser eficaz.”

9. ¿Qué canales de comunicación prefiere para que los públicos internos comuniquen sus sugerencias: buzones, cartas personales, acción sindical, reuniones, diálogo informal?

“Sería bueno el tema de los buzones, a veces acomoda hacer un diálogo informal, donde intercambiamos cierta información o conocemos alguna opinión en el cual se amerita tener una conversación.”

10. ¿Qué opina del periódico universitario. Qué objetivos cree que cumple?

“El periódico universitario debería tener la capacidad de difundir todo lo que está aconteciendo dentro de la universidad, los que trabajan dentro de ese periódico deberían tener la capacidad de difundir de manera externa las actividades desarrolladas dentro de la universidad y no hacer que por ejemplo cuando viene un periodista externo estar esperando que una autoridad sea la que tenga la última palabra.”

B. Conflicto y comunicación.

1. ¿Cree que una universidad puede resolver los conflictos cuando fomenta la participación. Y cuando actúa de manera ética con sus públicos internos. Y cuando cumple eficaz y eficientemente con los objetivos que se marca?

“Sí, hay muchas maneras de resolver conflictos, nosotros estamos detrás de que se pueda establecer algún mecanismo que nos facilite resolver los problemas, estamos seguro que la comunicación es lo más importante en este momento.”

2. ¿Cree que los conflictos tienen que ver sólo con temas económicos?

“No, muchas de las veces el tema económico pasa a ser un elemento secundario, hay temas que no son aclarados, vuelvo a reiterar hay veces no conocemos reglamentos y procedimientos que debemos cumplir antes de tener que cumplir algunas solicitudes de alguna instancia, eso deberíamos conocer cuáles son los pasos para obtener alguna información o alguna solicitud.”

3. ¿Cree que la organización fomenta y facilita la participación de sus públicos internos para poder mejorar el servicio?

“Sí, puesto que como universidad tenemos que avanzar no solamente en el aspecto que a la fecha es el tema que nosotros intentamos copiar de alguna forma el manejo de administración no, en ese sentido ojala que nosotros que podamos complementar con lo que tenemos a las características que tienen otras instituciones.”

4. ¿Cuáles cree que han sido las causas que han llevado a la Universidad (UPEA) a este conflicto o crisis (financiero, lucha de poder, mala gestión)?

“Pueden ver muchos factores, hasta la fecha se pudo ver que existen intereses de sectores que sin embargo en muchos de los casos no están bien delimitados, no está bien iniciado, porque habrían consejo universitario en los cuales no sean cumplido ciertas normativas en el estatuto, en ese sentido esta situación el pasar por alto nos ha generado este tipo de conflictos.”

“Hubo también de todo eso, un poco, son diferentes momentos; hace dos años hubo un conflicto porque no teníamos el presupuesto, hay veces que no podíamos terminar una gestión porque no alcanzaba para pagar aguinaldo al personal docente y administrativo; de alguna forma la coparticipación nos está ayudando en este momento a salir de este conflicto

y así mismo de los otros aspectos que se han mencionado también son determinantes también han generado conflictos internos dentro de la universidad.”

5. ¿Cree que la comunicación fue escasa durante el desarrollo de estos conflictos. Se sabe qué ha pasado?

“En parte, es nomas reconocer que no ha habido una buena comunicación porque se genera susceptibilidad, pero mayormente ha ocurrido porque se han atropellado disposiciones, normas que a sabiendas que se cometían errores han continuando; y no han podido frenar las instancias que en su momento deberían cortar. Por esa situación, estamos en estos momentos con estos conflictos en nuestra universidad, pero sin embargo tenemos que encontrar alguna salida para que ya se puedan tranquilizar los sectores que ahora están en conflictos y así mismo ya no dar mala imagen al exterior.”

6. ¿Cómo cree que afecta conflictos internos a la universidad en cuanto a su credibilidad y confianza?

“La imagen es hacia afuera, nos encontramos en tiempos que estamos mejorando, damos todo de nosotros y de golpe se presentan informaciones que lo ven mal y en ese sentido yo pienso que esa situación no se debe volver a cometer, no se deben cometer más errores, encontrarles caminos de solución pero siempre respetándonos entre todos, cumpliendo las normas y siendo transparentes y democráticos.”

7. ¿Cree que habría que planificar la comunicación y dedicar una parte específica del presupuesto a mejorar la comunicación en la universidad?

“Si, le vuelvo a reiterar es importante la comunicación va estar propenso en mejorar en la misma.”

8. ¿Podría implementarse un plan para el manejo de conflictos?

“Tendríamos que analizar, encontrar alguna unidad, o profesionales que manejen algún tipo de conflicto, ellos rápidamente lo puedan solucionar, sin embargo pensamos que hay que capacitar a las personas que son autoridades en diferentes índoles, sobre todo hacer control o seguimiento que se aprueban en la universidad.”

9. ¿Qué instancia, departamento o autoridad debería ayudar en la resolución de los conflictos internos?

“Las instancias deberían surgir en diferentes niveles, en lo administrativo, económico, jurídicos, estudiantiles de repente docentes, para que no se mezclen, porque a veces son problemas netamente administrativos y lo llevamos al consejo universitario.”

10. ¿Cree usted que los conflictos son buenos, malos o naturales? ¿Por qué?

“Son naturales, cuando una universidad recién está desarrollándose para conseguir que se genere estabilidad y yo pienso que con el tiempo ya esto se estabiliza y ya terminó los conflictos.”

11. ¿Cree usted que la comunicación puede ayudar a la resolución de conflictos internos?

“Si eso pensamos.”

ENTREVISTADO: Lic. Salvador Quispe (Vicerrector UPEA)

Plan de Comunicación organizacional.

1. ¿Se debe incluir a la comunicación como parte del POA o PD en la Universidad?

“Si siempre hemos pedido en el PDI o POA tengamos mejor comunicación aquellos nos va ayudar tener más comunicación.”

2. ¿Qué opina usted acerca de la posible implementación de un Departamento de Comunicación Organizacional en la Institución; tomando en cuenta que éste se encargaría de gestionar la comunicación y administrar todos los recursos y procesos comunicacionales de la institución para mejorar los flujos comunicacionales internos?

“Genial, muy bueno ojala que se haga aquello y vamos a tratar de apoyar para que esto sea posible.”

3. ¿Cuáles deberían ser los Departamentos o personal administrativo encargados de gestionar la comunicación?

“Eso lo determina la Carrera de Comunicación Social y nosotros apoyamos.”

4. ¿Cuáles son las herramientas más utilizadas para gestionar la comunicación interna?

“Son el escrito, lo audible y los que más nos comunica a nosotros.”

5. Cómo valora la manera de gestionar la comunicación dentro de una universidad y en particular la UPEA; y las herramientas y canales más eficaces para mejorar la comunicación.

“Nos falta todavía mejorar, pero sin embargo, hemos mejorado de lo que éramos, pero aún falta mejorar y creemos que con una coordinación se hará en las próximas.”

6. Cree que la comunicación puede generar transparencia dentro de la universidad?

“Absolutamente.”

7. ¿Cree que la falta de comunicación y de información genera desconfianza y rumores dentro de una organización?

“Sí, eso es negativo totalmente.”

8. Qué canales/medios de comunicación cree que son los más eficaces dentro de una organización para los trabajadores: reuniones, tabloneros informativos, revista, manuales, diálogo informal, correo electrónico.

“Paneles en los lugares claves y todo lo que ha mencionado pero sobretodo los paneles.”

9. ¿Qué canales de comunicación prefiere para que los públicos internos comuniquen sus sugerencias: buzones, cartas personales, acción sindical, reuniones, diálogo informal?

“Yo creo que es mejor tener reuniones periódicas para no tener ningún problema y que sea fugaz la información eso nos va ayudar mucho para coordinar.”

10. ¿Qué opina del periódico universitario? ¿Qué objetivos cree que cumple?

“Yo me reservo alguna opinión porque he notado alguna “unipersonalización” como algún momento leíamos, una movilidad se para en la universidad y dice: *gestión tantos, tantos* Dámaso Quispe, me parece muy chauvinista o narcisista.”

B. Conflicto y comunicación

1. ¿Cree que una universidad puede resolver los conflictos cuando fomenta la participación. Y cuando actúa de manera ética con sus públicos internos. Y cuando cumple eficaz y eficientemente con los objetivos que se marca?

“Desde el vice rectorado se ha cumplido con aquello, para que eso no sea problema. Más bien lo que hemos querido que siempre nos ayudemos a través de esto.”

2. ¿Cree que los conflictos tienen que ver sólo con temas económicos?

“Parece que sí porque una persona siempre está necesitada por el dinero y ahora los problemas que se ven, son por eso.”

3. ¿Cree que la organización fomenta y facilita la participación de sus públicos internos para poder mejorar el servicio?

“Absolutamente, pero tenemos que organizarnos y coordinar, no solamente abusar en el tema de reunirnos.”

4. ¿Cuáles cree que han sido las causas que han llevado a la Universidad (UPEA) a este conflicto o crisis (financiero, lucha de poder, mala gestión)?

“La falta de comunicación, la transparencia de informar que estamos haciendo como estamos trabajando, desde el vicerrectorado tratamos de comunicar siempre todo lo que trabajamos, sin embargo en los otros no se nota.”

5. ¿Cree que la comunicación fue escasa durante el desarrollo de estos conflictos. Se sabe qué ha pasado?

“Si escasa y temerosa por los problemas de amenaza, golpes patadas que ha habido por algunos que tienen angurria de poder, dictadura de poder, que mal como universidad.”

6. ¿Cómo cree que afecta conflictos internos a la universidad en cuanto a su credibilidad y confianza?

“Mas generativa pero no es solo en la UPEA no, también hay a nivel nacional e internacional, sin embargo ahí esta Chile para mostrarlo, pero estamos nomas en un buen sitio.”

7. ¿Cree que habría que planificar la comunicación y dedicar una parte específica del presupuesto a mejorar la comunicación en la universidad?

“Si en un estado mercantilista, claro que si.”

8. ¿Podría implementarse un plan para el manejo de conflictos?

“Hay que reunirse para aquello, para que no haya ningún problema.”

9. ¿Qué instancia, departamento o autoridad debería ayudar en la resolución de los conflictos internos?

“Para mí, Relaciones Públicas.”

10. ¿Cree usted que los conflictos son buenos, malos o naturales? ¿Por qué?

“Porque de acuerdo a la necesidad ocurren los problemas, generalmente esto empuja a que las necesidades sean naturales porque tú necesitas la parte económica, siempre hay que coordinar para que no haya problemas.”

11. ¿Cree usted que la comunicación puede ayudar a la resolución de conflictos internos?

“Absolutamente.”

II. sobre conflictos en la UPEA.

1. ¿Qué tipo de conflictos internos generalmente se presentan en la universidad?

“Son de tipo personal en el aspecto académico, son documentos que no pueden completar tanto docentes y estudiantes, en el tema de docentes nombramientos, en el tema de los estudiantes para el ingreso a la universidad los títulos de bachiller y para titularse algunos documentos que son mas pertinentes en su carrera en el tema de calificaciones, lo otro es que nosotros estamos trabajando en planes de estudio y básicamente algunas carreras los van erróneamente cumpliendo.”

2. ¿Cuáles cree que son los conflictos internos más importantes que se deben resolver en la UPEA?

“Son de tipo académico, no estamos cumpliendo horarios, no estamos cumpliendo investigación, interacción como dicen los legado de nuestra universidad.”

3. ¿Cuáles son sus orígenes o sus causas de éstos conflictos internos?

“La mala orientación en el tema de un plan de estudios y desarrollo curricular gestión académica y coordinación académica.”

4. ¿Qué efectos tuvieron, tienen o tendrán estos conflictos internos?

“Que un profesional no se adecue a un mercado laboral o a la demanda social.”

5. ¿Existen manifestaciones de violencia en el desarrollo de estos conflictos internos?

“En la universidad se nota más la ambición de poder y la cuestión económica que quieren todos.”

6. ¿Existe en la universidad un plan para el manejo de conflictos?

“Tenemos pero eso es mas a la operatividad que se tiene desde vice rectorado.”

7. ¿Qué instancia, departamento o autoridad ayudó en la resolución del conflicto interno?

“Recursos humanos en el tema de seguridad que tenemos acá, en el tema de vicerrectorado trabajamos con los técnicos para no tener ningún problema, siempre se ha

tenido problemas en el nombramiento docente, sin embargo estamos a un 98% de cumplir las expectativas de cada uno de ellos y no tener ningún problema.”

8. ¿Cree usted que los conflictos son buenos, malos o naturales

“Son buenos y malos pero generalmente son naturales porque la necesidad es recurrente porque al tener esas necesidades quieren que se les cumpla.”

9. ¿Cree usted que la comunicación puede ayudar a la resolución de conflictos internos?

“Si una comunicación abierta, transparente y coordinada.”

10. ¿Quién es el vocero de la universidad responsable de dar los comunicados oficiales

“Relaciones Públicas, pero no sé si estará cumpliendo.”

11. ¿Hay algún comentario adicional que Usted quiere agregar?

“Paciencia, calma y sobre todo, ser propositivo.”

“Hagamos comunicación, coordinemos comunicación, no seamos autoritarios, no ordenemos, coordinemos para que las cosas salgan bien y que no tengamos problemas, para que nuestra universidad sea referente sobre todo de la ciudad de El Alto.”

2.7.2.3. Análisis.

Las dos principales autoridades están de acuerdo con incluir a la gestión comunicacional en el POA y PD de la universidad. El Rector afirma que un sistema de comunicación debe ser multidisciplinario y que permita mayor flujo de información. El departamento podría ser administrado por la carrera de Cs. de la Comunicación y con apoyo técnico de las carreras de ingeniería. También sugiere la posibilidad de la implementación de la fibra óptica como una herramienta efectiva del departamento, el Vicerrector cree que la mejor herramienta es la que más comunica. Es consciente que la comunicación y el manejo de la información se dificulta principalmente por el tema burocrático. Es consciente que la comunicación puede generar un buen conocimiento sobre la institución. Confía en la tecnología como una herramienta eficaz para la gestión de la

comunicación; el Vicerrector afirma que los paneles informativos son muy eficaces si están en lugares claves. Además hace énfasis en las reuniones periódicas para coordinar. Sobre el periódico universitario indica que debería tener la capacidad de difundir de manera externa las actividades desarrolladas dentro de la universidad. El vicerrector observa el manejo unipersonal o narcisista en el contenido del periódico universitario.

Respecto a la relación conflicto- comunicación, está de acuerdo que la comunicación es un factor que favorece a la resolución de conflictos. Para el Rector los conflictos se fundamentan principalmente por el desconocimiento de los reglamentos y procedimientos. En cambio el Vicerrector cree que se fundamentan en intereses económicos, asevera también que la organización y las reuniones son importantes. El Vicerrector opina que la falta de información y transparencia es la causa del conflicto en la UPEA. Para el Rector, la UPEA se encuentra en crisis por muchos factores, intereses de grupo o económicos entre otros. Supone también que a pesar de los conflictos, la UPEA está mejorando, está de acuerdo con que la universidad tenga que dar parte de su presupuesto para la gestión de la comunicación interna. Las instancias que resuelvan los conflictos no deben mezclarse, porque hay problemas netamente administrativos y se remiten a instancias de decisión que no corresponden, cree que los conflictos son naturales y pueden desembocar en estabilidad de la institución. El Vicerrector cree que la instancia de resolución de conflictos es el departamento de relaciones públicas.

CAPÍTULO III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este trabajo se utilizó una metodología de investigación que combinó la encuesta y la entrevista en profundidad, no obstante, es importante resaltar que los datos obtenidos son resultado de la realidad que presenta la UPEA. Por consiguiente, estos datos deben ser analizados como parte de un sector del universo total de la UPEA. Un estudio complementario podría ser investigar la dimensión de la comunicación con los públicos externos de la universidad ya que la comunicación investigada en este estudio corresponde solamente a la comunicación interna.

3. 1. Conclusiones del estudio

A continuación se presentan los hallazgos principales de esta investigación:

1. Sobre los principales problemas (falencias y carencias) comunicacionales en los públicos internos de la UPEA.

Mediante la aplicación de la auditoría de comunicación interna y vía cuestionarios han quedado al descubierto varias falencias y carencias del sistema comunicacional interno de la UPEA, en los diferentes bloques de los públicos internos:

- En el Bloque Estudiantes las áreas de auditoría con **niveles bajos** de calificación son la 4, 5 y 6; que corresponden a la existencia y utilización de canales y medios de comunicación interna y el grado de utilización de los canales y medios de comunicación interna; ya que el nivel **no es aceptable** y sugiere aplicar correctivos inmediatos.
- En el Bloque de Directores de Carrera se ha podido constatar que en el área 5 correspondiente a la existencia de canales y medios de comunicación interna, la calificación es **No aceptable** por lo que deberían tomarse acciones correctivas a corto plazo.
- En el Bloque de Administrativos, el resultado empeora, se presenta un gran déficit en las áreas 2,3 y 4; el grado de cumplimiento en relación a la transmisión de la

información, las actitudes y sentimientos por parte de los públicos internos y el grado de cumplimiento del personal en relación a la transmisión de la información.

- En el Bloque de Ejecutivos de Asociaciones de Docentes, el resultado de la auditoría es **No Aceptable**; las áreas en las cuales sería muy conveniente aplicar correctivos que permitan mejorar son 1, 3, 4, 5, y 7 tienen un nivel No aceptable e insuficiente por lo que deben ser muy tomadas en cuenta dentro de este bloque.
- Finalmente; el resultado de la auditoría, nos demuestra que en general se deben adoptar y crear estrategias de comunicación que refuercen los canales y herramientas existentes, pero por otro lado, también se debe crear nuevos canales y herramientas comunicacionales que optimicen los flujos de información en cada bloque y dentro de la institución en general.

2. Sobre los sistemas de comunicación organizacional en la UPEA.

- En la UPEA no tienen un comunicador que maneje la gestión y los flujos de comunicación al interior o exterior, tal situación genera una comunicación difusa, confusa y mayores procesos de comunicación informal (rumores). El departamento de Relaciones Pública (ver Anexo A) de la institución no toma en cuenta el tratamiento de la comunicación en los públicos internos ni la resolución de conflictos.
- Aunque en la actualidad el uso de la tecnología es aprovechada por las organizaciones para mejorar los procesos de producción, en esta investigación se detecta que la UPEA no está utilizando ésta para mejorar los procesos de comunicación. De hecho el sitio Web oficial de la UPEA no está actualizado y no ofrece información completa. Por otra parte hay las intenciones de la autoridad máxima en instalar la fibra óptica para mejorar la eficiencia de la gestión de la comunicación e información administrativa de la universidad.

3. Sobre el diagnostico de las estrategias de comunicación, planes, programas y acciones en la resolución de conflictos en los públicos internos y la identificación de los tipos de conflictos -sus causas, desarrollo y sus desenlaces- que se producen en los públicos internos de la UPEA.

- En el Bloque Conflictos Internos en la UPEA, el conflicto más relevante es el electoral (seguramente por la coyuntura que está pasando la UPEA). Asimismo, en un porcentaje significativo los conflictos van acompañados de manifestaciones de violencia. Por otra parte se halló que los conflictos en la UPEA, en su generalidad, son sistémicos. Es también preocupante que muchos conflictos en la universidad quedan irresueltos. Finalmente se constata que los que ayudan a resolver los conflictos en la universidad son las instancias de decisión son: la Asamblea general docente –estudiantil, el Honorable Consejo Universitario, el Honorable Consejo Académico y el Honorable Consejo de Carrera; sugieren aplicar las políticas de manejo de conflictos coordinando con estas instancias de decisión.
- Revalidando el enfoque de Carles Ramió sobre su teoría de los conflictos sustentados en el poder (ver marco teórico), la investigación nos muestra que la UPEA es un sistema político, la cual contiene públicos con una pluralidad de intereses y objetivos a veces distintos incompatibles entre sí, los que devienen en conflictos muchas veces expresados en periodos electorales.
- En cuanto a los conflictos, las autoridades están de acuerdo que la comunicación es un factor que favorece a la resolución de conflictos. También creen que los conflictos se fundamentan principalmente por el desconocimiento de los reglamentos, procedimiento, por intereses económicos, por falta de información y transparencia. Afirman también que la universidad debe asignar un presupuesto para la gestión de la comunicación interna. Ven a los conflictos como naturales y que pueden desembocar en estabilidad de la institución. El vicerrector cree que la instancia de resolución de conflictos es el departamento de Relaciones Públicas.

4. Sobre la importancia de la comunicación interna que le dan los públicos internos de la UPEA.

- Es importante hacer mención que en los públicos internos de la universidad Pública de El Alto, aceptan la importancia que tiene la comunicación para el buen desempeño de todas las funciones de la universidad. Y no solamente en la parte operativa, pues las autoridades, máximas piensan que a través de la comunicación se puede mejorar el clima organizacional y el flujo de la comunicación. En las

entrevistas a profundidad queda evidenciado que el proceso de comunicación presenta deficiencias que van desde la excesiva burocracia hasta pasando por “la poca información de parte de algunos departamentos”.

Además, las autoridades de la universidad sugieren que la gestión de la comunicación sea administrado de manera multidisciplinaria y que puede la implantación del departamento puede ser considerada en el POA y en el PD global.

5. Sobre el plan de estrategias de comunicación interna para la gestión de conflictos para la UPEA.

- El presente trabajo de investigación, contiene un plan de comunicación interna para la UPEA (ver el Capítulo IV), considerando la opinión de los expertos y las recomendaciones de esta misma investigación.

3. 2. Recomendaciones.

Es oportuno hacer algunas recomendaciones que se pueden implementar sin incurrir en cambios grandes en las UPEA. Esto es importante porque como se sabe la falta de un área responsable de la comunicación interna produce desfases y entropía en toda la organización. Esto a la vez puede desembocar en conflictos y crisis.

- La UPEA debe trabajar un plan estratégico, que puede ser quinquenal. En este plan debe incluirse la comunicación como parte de la estrategia organizacional. Esta es una decisión de los representantes del cogobierno docente-estudiantil, pero debe haber principalmente una voluntad política al respecto.
- Es necesario y urgente preparar a un personal dedicado y especializado en el manejo de la comunicación interna de la UPEA. Así como en las empresas se instruye y especializa a personal en las diferentes áreas, también se debe hacer en el área de comunicaciones.
- Las autoridades y dirigentes universitarios deben impulsar la descentralización de la comunicación. Esto hará que su gestión y sus resultados sean mejor difundidos y vistos en toda la comunidad universitaria.

- Es oportuno recordar el concepto de la doble contingencia en las instituciones, esto pasa también por el tema de la comunicación. Cuando los administrativos, docentes y estudiantes no conocen lo que se planifica o sienten que se les oculta información, el proceso se revierte contra la organización y por eso es importante gestionar los diferentes procesos de información y comunicación en las organizaciones.
- Como conclusión final, es importante mencionar que el objetivo de este trabajo, aparte de cumplir una exigencia académica, conlleva el objetivo de sensibilizar, en especial a las instancias de decisión de la universidad, sobre la necesidad de crear una predisposición relacionada con la comunicación interna en la Universidad.

CAPÍTULO IV. PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y MANEJO DE CONFLICTOS PARA LA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO.

4.1. Resumen ejecutivo

Uno de los problemas más frecuentes en las organizaciones del entorno latinoamericano (y con mayor énfasis) en nuestro país es ignorar la importancia de la comunicación interna planificada. Aún las instituciones más avanzadas, se conforman en montar la oficina de relaciones públicas o el centro de informaciones o el departamento de prensa e información, que ya es algo, pero no basta para solucionar los problemas y necesidades de comunicación que toda institución tiene.

Actualmente la Universidad Pública de El Alto, no cuenta con un departamento o Sistema de Comunicación Organizacional que pueda coadyuvar con la administración de la comunicación interna y en la resolución de conflictos. Como consecuencia de ello, podemos mencionar varias dificultades que se desprenden de esta carencia:

- Poca relación entre el sistema UPEA con sus públicos internos
- Comunicación no planificada, por lo tanto improvisada.
- No hay quien se haga responsable de las necesidades y actividades de COMUNICACIÓN INTERNA que demanda la institución.
- la Universidad Pública de El Alto, es un sistema social, por lo tanto es una totalidad que tiene elementos interrelacionados e interdependientes. Esta sola característica sistémica es un proceso de comunicación *per se*, luego deviene la necesidad de un proceso de comunicación interna planificado.

El diseño de un departamento o sistema de comunicación interna para el sistema Universidad Pública de el Alto, las siguientes actividades:

- Auditoría de comunicación interna (diagnóstico).
- Elaboración del plan de comunicación interna

El Departamento de Comunicación Interna centrará sus actividades en los ambientes del edificio Emblemático de la ciudad de El Alto. Sin embargo su ámbito de acción cubrirá las diferentes extensiones que tiene la UPEA (en el sentido de sistema social, la Universidad no tiene limitación de amplitud física pues es la estructuración de eventos, acontecimientos o actividades, por lo tanto subsistemas regionales) a saber: Viacha, Kallutaka, Chahuaya y Achacachi.

El tiempo recomendable y propicio para la ejecución del plan es de seis meses, tiempo suficiente para definir las bases solidas y su institucionalización en la estructura del sistema.

Para que el departamento funcione, debe contratarse o destinarse necesariamente un responsable de tal departamento. Este responsable debe ostentar el título de licenciado en Cs. de la Comunicación Social con conocimientos de comunicación organizacional.

Para la sostenibilidad del plan también es necesario destinar la correspondiente infraestructura (ambiente), materiales (papelería e insumos de escritorio, y recursos económicos. La sostenibilidad del plan depende también de las decisiones de políticas administrativas y técnicas para la inserción del departamento de comunicación interna en el organigrama de la Universidad.

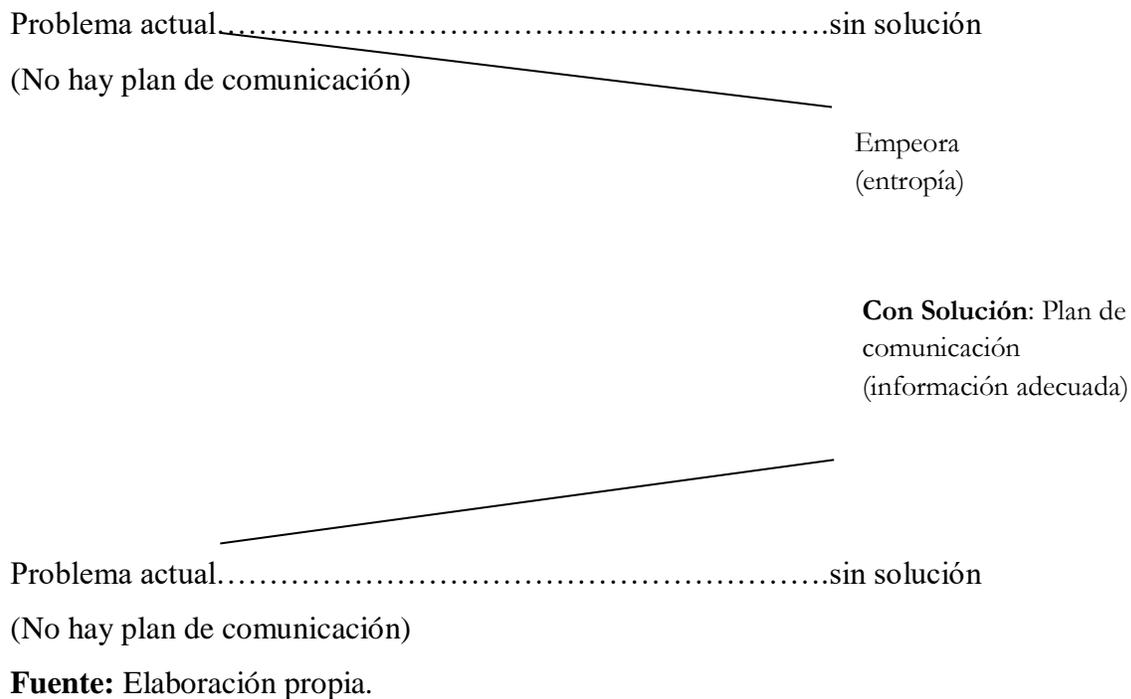
4.2. Información General del plan.

4.2.1. Introducción

La gestión de la comunicación integral en una organización, surge por la necesidad y los beneficios que se derivan de una gestión eficaz de la comunicación a todos los niveles. La propuesta pretende operativizar la gestión de la comunicación interna lo que conlleva la comunicación con todos los públicos internos de la Universidad.

Todas las personas de la universidad comunican, y dependiendo de su posición y responsabilidades su comunicación será más o menos crítica, pero igualmente importante y su gestión debe de ser correcta y coordinada con el resto de la organización.

El tratamiento de la comunicación en el sistema UPEA actualmente no cuenta con el personal adecuado ni con el departamento correspondiente para desarrollar un plan de comunicación institucionalizada, adecuada y sistemática que pueda colaborar con sus fines y objetivos trazados en su estatuto. Por lo tanto, esta situación se convierte en un problema actual para la institución, que si no se lo soluciona, inevitablemente desembocará en entropía⁷:



ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Resultado:

La UPEA tendrá un plan de comunicación institucional que contendrá los siguientes componentes:

- ✓ Marco legal

⁷ La entropía es un concepto de la teoría sistemas y de la información. La Entropía se concibe como una “medida del desorden”. Puede ser considerada como una medida de la incertidumbre, y la información tiene que ver con cualquier proceso que permite reducir o eliminar la incertidumbre.

- ✓ Objetivos
- ✓ Público objetivo de la comunicación.
- ✓ Estrategia
- ✓ Tácticas
- ✓ Cronograma
- ✓ Presupuesto
- ✓ Control y seguimiento
- ✓ Indicadores

Impacto

- ✓ La UPEA contará con un plan de comunicación interna que considerará la previsión, programación y coordinación de actividades de comunicación interna y el apoyo que se deben hacer en actividades o eventos que tendrá la institución a lo largo de la gestión.

4.2.2. Diseño del Plan de Comunicación Interna.

Asumiendo la función estratégica de la comunicación, diseñar un plan de comunicación para los públicos internos de la UPEA supone previamente disponer de un plan estratégico global, que sirva como base para elaborar el plan de comunicación estratégica, cuyo fin es el de contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos de la universidad.

El Sistema Universidad Pública de El Alto, no cuenta con un plan de comunicación. A pesar de los inconvenientes, es fundamental realizar una planificación estratégica de la comunicación que debe surgir y tomar como base la estrategia institucional de la Universidad.

El plan de comunicación interna es un documento que recoge los objetivos, destinatarios, políticas, estrategias, recursos y acciones de comunicación a desarrollar en todos los públicos de la Universidad.

El plan afrontará la comunicación en la dimensión interna de la institución y por tanto gestionará la comunicación como una totalidad interna, en las que las distintas dimensiones de la comunicación interna (política, estrategia, recursos y acciones) sean coordinadas, integradas y gestionadas.

4. 2. 3. Marco legal.

En el presente trabajo se hace mención al marco legal que tiene relación con el sistema educativo superior de Bolivia, enmarcado en la Constitución Política del Estado (CPE), el Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana (CEUB), Ley 1178 y sus subsistemas de Programación de Operaciones y Sistema de Presupuesto.

4.2.3.1. Referencia institucional

La UPEA fue creada mediante ley No 2115 de fecha 5 de septiembre de 2000 como Universidad Pública. Posteriormente mediante Ley No 2556 de fecha 12 de noviembre de 2003 se concede plena Autonomía Universitaria conforme al mandato del Estado Boliviano.

4.2.3.1.2. Encargo Social

La UPEA debe cumplir con el mandato constitucional de cumplir con la educación superior como la más alta función del estado. El encargo social se sintetiza en que la UPEA debe detectar, analizar y resolver científicamente los problemas políticos, económicos y sociales del pueblo, en estrecho vínculo Universidad y Sociedad.

4.2.3.2. Constitución Política del estado

De acuerdo a la Constitución Política del estado, artículo 92 (pág. 15):

- I. Las universidades públicas son autónomas e iguales en jerarquía, consulte en la libre administración de sus recursos; el nombramiento de sus autoridades, su personal docente y administrativo; la elaboración de sus estatutos, planes de estudio y presupuestos anuales; y la aceptación de legados y donaciones, así como la celebración de contratos para realizar y sostener y perfeccionar sus institutos y facultades. Las universidades podrán negociar empréstitos con garantía de sus bienes y recursos, previa aprobación legislativa.
- II. Las Universidades públicas constituirán, en ejercicio de su autonomía, la Universidad Boliviana, que coordinara y programara sus fines y funciones mediante u organismo central de acuerdo con un plan de desarrollo universitario.

Asimismo, en su artículo 93, numeral III, las universidades públicas establecerán rendición de cuentas y transparencia en el uso de sus recursos, a través de la presentación de estados financieros a la Asamblea Plurinacional Legislativa, a la Contraloría General y al Órgano Ejecutivo. En el numeral IV, especifica que las universidades públicas, en el marco de sus estatutos, establecerán programas de desconcentración académica y de interculturalidad, de acuerdo a las necesidades del Estado y de las naciones y pueblos indígena originario campesinos.

4.2.3.3. Estatutos y Reglamentos de la Universidad Boliviana

En la página 149, artículo 10 del Comité ejecutivo de la Universidad Boliviana, especifica los objetivos de la Universidad Pública Boliviana: a) planificar y coordinar las actividades académicas de investigación científicas- técnicas y de interacción social, para establecer un sistema orgánico de la educación superior del país.

b) Contribuir a la elaboración de planes y mejoramiento universitario para superar las actuales condiciones nacionales y regionales, en relación con la realidad política y cultural del país.

4.2.3.4. Plan Nacional de Desarrollo

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) en su artículo 3° asume la obligatoriedad en su ejecución: “Conforme dispone el Artículo 144 de la Constitución Política del Estado, el Plan Nacional de Desarrollo es de ejecución obligatoria. Este planeamiento comprenderá a los sectores estatal, mixto y privado de la economía nacional. II. Los Planes Sectoriales, Planes de Desarrollo Departamental, Planes de Desarrollo Regional, y Planes de Desarrollo Municipal deberán ser elaborados, formulados y ejecutados bajo los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo “Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para Vivir Bien”.

Para ello, el proceso de transformación de la educación superior promoverá la extensión de las **universidades públicas** al área rural, las cuales tendrán la misión de recuperar saberes y tecnologías de los pueblos originarios y el de promover el diálogo entre estos actores y otras culturas y la democracia participativa, comunitaria e inclusiva (Plan Nacional de Desarrollo, 2007: 24).

4.2.3.5. Plan de desarrollo Municipal

El Plan de desarrollo Municipal contempla los siguientes aspectos en el concepto de desarrollo integral:

No	Eje temático	Descripción
1	Municipio de oportunidades económicas.	El alto presenta potencialidades y oportunidades de desarrollo económico y social, se constituye en el centro productivo e industrial de la región andina, propicio para la generación de empleos sostenibles.
2	Capital humano de calidad para el desarrollo integral comunitario.	Municipio con calidad humana que recupera valores culturales ancestrales, promueve formas de vida comunitaria y brinda seguridad ciudadana/pública e integral. La búsqueda continua de la dignidad está sustentada y garantizada en la calidad humana, profesional y compromiso social y cívico de toda la población.
3	Centro articulador de la Región	El Alto centro del fenómeno metropolitano encabeza el sistema urbano regional, con gestión territorial y ambiental,

	Metropolitana Andina.	con infraestructura y equipamiento adecuado, proyecta su rol y vocación productiva industrial fortalecida hacia la consolidación de la región metropolitana y la región andina en corresponsabilidad y complementariedad con su área comunitaria rural bajo una infraestructura y equipamiento vial urbana que interconecta a la región con los Municipios vecinos, al interior y exterior del país.
4	Municipio habitable, acogedor en armonía con la naturaleza.	El municipio aspira en convertirse en un lugar con infraestructura e equipamiento urbano planificados, con normas y usos del suelo, acordes al desarrollo integral apropiado a su potencial territorial y la vocación productiva de su población bajo una concepción habitable, ecológica y segura, en armonía en su naturaleza, en un marco de corresponsabilidad y sensibilidad con la población desamparada de niños, adolescentes, mujeres y personas de la tercera edad, logrando un desarrollo territorial armónico con servicios públicos, sostenible en el tiempo.
5	Democracia, Nuevo Liderazgo y Gobernabilidad	La democracia y el nuevo liderazgo, constituyen la base del desarrollo político institucional del municipio, impulsando la participación plena de la ciudad de El Alto. El Alto fomenta, forma y promueve un nuevo liderazgo para construir la democracia participativa y alcanzar una gobernabilidad sostenible en el proceso de desarrollo social, económico, científico, cultural y político.

Fuente: Plan de desarrollo Municipal. 2010. Pág. 43

4.2.3.6. Plan de desarrollo Universitario

El Plan de desarrollo Universitario 2007 – 2012, (pág. 5), señala que “El Comité de la Universidad Boliviana, en su condición de organismo de programación, coordinación y ejecución, tiene como atribución la de realizar la planificación del Sistema universitario, en la que se inscribe la planificación del proceso global de la actividad universitaria.

El Plan Nacional de desarrollo Universitario 2007 – 2012, (pág. 11), “La responsabilidad de la Universidad Pública y Autónoma Boliviana como institución proveedora de capital humano, promotora de valores, creadora de capital intelectual, integradora de la conciencia cultural y propugnadora de la vida participativa”.

En consecuencia, el Plan Nacional de Desarrollo Universitario aprobado en el XII Congreso Nacional de Universidades, describe la Líneas de acción que consta de las siguientes (CEUB, 2011: 181):

- a) Formación profesional de excelencia en el pregrado
- b) Formación profesional de excelencia en el postgrado
- c) Fortalecer la investigación científica
- d) Perfeccionar la gestión universitaria
- e) Fortalecer las relaciones internacionales

4.2.3.7. Estatuto y reglamentos de la Universidad Pública de El Alto

De acuerdo al Estatuto Orgánico de la UPEA, los principios fundamentales de la Universidad Pública de El Alto son: “la planificación, coordinación interinstitucional y con la sociedad” y la autonomía universitaria (art. 7); que se basa en: la elaboración y ejecución de planes, POAS, programas, proyectos y sus presupuestos”.

Además en su artículo 12, establece que la planificación y coordinación consiste en la participación de la UPEA dentro del Plan nacional de Desarrollo universitaria, formulado y aprobado en coordinación con las demás universidades públicas (UPEA, 2007: 6 -10).

4.2.4. Estructura del plan estratégico de comunicación interna

Los siguientes puntos constituirán las bases para el plan de comunicación del sistema UPEA:

4.2.4.1. Análisis: Para el estudio de la comunicación interna de la UPEA, se acudió a la auditoria de comunicación propuesta por Muriel y Rota (1999).

4.2.4.2. Objetivos:

Objetivo General:

Desarrollar un Plan de Comunicación Organizacional Interna en la Universidad Pública de El Alto; con el fin de organizar y optimizar todos los procesos y recursos comunicacionales internos. Parte de este diseño de este plan, está basado en el libro de Ezequiel Ander Egg y María José Aguilar, Cómo elaborar un proyecto (2005).

Objetivos Específicos:

- a) Crear un departamento de Comunicación Interna.
- b) Organizar y planificar todos los recursos y procesos comunicacionales internos existentes.
- c) Crear nuevos canales y herramientas de comunicación interna.

4.2.4.3. Meta.

Crear el Departamento de Comunicación Interna para la UPEA en el término de seis meses, del 15 de enero de 2015 al 15 de julio del 2015, para mejorar la comunicación sus públicos internos, con la participación de estudiantes, docentes y administrativos.

4.2.4.4. Beneficiarios.

Directos: Los públicos internos de la UPEA: docentes, estudiantes y administrativos.

- 1.500 Docentes,
- 27.000 Estudiantes,
- 320 Administrativos.

Total: 28.820 personas.

Indirectos: Los públicos externos de la UPEA:

Estado Boliviano, Sistema Universitario Boliviano, padres de familia, la ciudad de El Alto.

4.2.4.5. Productos:

Establecimiento del personal administrativo que disponga de ambientes y recursos para llevar adelante las funciones del departamento de comunicación interna.

4.2.4.6. Localización física y cobertura espacial:

El Departamento de Comunicación Interna estará ubicado en el edificio central de la UPEA denominado “Emblemático”, Av. Sucre s/n, zona Villa Esperanza.

Tendrá cobertura en toda la universidad, docentes, estudiantes y administrativos, de las extensiones de la UPEA (Viacha, Chahuaya, Achacachi, Kallutaka).

4.2.4.7. Estrategia: Es la elección del modo a desarrollar cada una de las áreas de comunicación con el fin de alcanzar los objetivos. La estrategia que se formulará estará en condiciones de confrontar a los diferentes problemas y necesidades de comunicación en la institución.

4.2.4.8. Estrategias y tácticas.

Estrategia 1. Crear un departamento de comunicación organizacional Interna.

1.1. Tácticas o acciones específicas.

1.- Se nombrará como responsable del departamento a un profesional de Comunicación Organizacional Interna con el siguiente perfil: Debe ser un profesional polivalente, con conocimiento de Comunicación organizacional; capaz de poder brindar asesorías a los departamentos, que necesiten ayuda en cualquiera de estos campos. El profesional debe tener habilidades persuasivas, capaz de poder crear estrategias y tácticas funcionales para reaccionar eficientemente ante los cambios del entorno.

2.- Funciones del Departamento: Este departamento se encargará de:

- Administrar todos los recursos y procesos comunicacionales de la institución.
- Diseñar e implementar un plan de comunicación interna; con estrategias y tácticas adecuadas para resolver problemas comunicacionales e cualquier área de la institución.
- Controlar y evaluar la efectividad de las estrategias y tácticas aplicadas.
- Sistematizar la identidad corporativa de la organización.

- Realizar asesorías sobre: Comunicación, promociones, imagen, realización de eventos y estrategias de comunicación a los distintos departamentos de la organización.
 - Planificar programas de capacitación.
 - Planificar programas de reuniones.
 - Organizar Eventos Institucionales.
 - Realizar auditorías de comunicación periódicas, que permitan evaluar la eficacia de las estrategias implementadas.
 - Elaboración de comunicados, boletines y publicidad institucional.
-
- **Estrategia 2.- Diseño de reglamentos y manuales**

Resultado:

El departamento de comunicación interna contará con los siguientes manuales:

- ✓ Manual de comunicación de comunicación interna.
- ✓ Manual de resolución de conflictos
- ✓ Manual de Cultura Corporativa
- ✓ Manual del Empleado
- ✓ Crear un Manual de Inducción
- ✓ Manual de identidad visual

Impacto

- ✓ La UPEA contará con manuales que describirán las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones del departamento de comunicación interna precisando su responsabilidad y participación. En resumen el sistema tendrá por escrito a detalle "Qué se va ha hacer", "Cómo se va ha hacer", "Dónde se va ha hacer", "Cuándo se va ha hacer" y "Quién lo va a hacer" en todo lo que se refiere al campo de la comunicación interna y conflictos."

Reforzar la Identidad Institucional

1.- Creación de un Manual de Cultura Corporativa:

En el momento en que una persona entra a formar parte de una organización, ésta desconoce, por regla general, la mayor parte de la institución y sus normas. Además de este desconocimiento, que provoca en la persona la consiguiente desorientación inicial e incluso algún grado de soledad, el momento de integración en una nueva organización se encuentra caracterizado también por la elevada permeabilidad de este nuevo miembro hacia su entorno. Por este motivo, una adecuada comunicación resulta imprescindible para asegurar la plena y eficaz integración del nuevo miembro en la organización. Para el desarrollo de este plan de acogida, existe una variada gama de alternativas: desde el *wellcome pack* o cesta de bienvenida, como lo define Torralba, (1997: 112) y que aporta al nuevo trabajador una imagen global de la empresa y un cuadernillo de recepción que permite responder a preguntas fundamentales que el nuevo empleado no se atreve a formular. Villafañe, (1999: 311) establece que este manual de acogida ha de contener la carta de identidad de la organización (historia, visión, misión y proyecto vigente), el diseño funcional y jerárquico, y una descripción sucinta de la cultura corporativa, y que debe entregarse acompañada de una carta del presidente de la organización en la que se dé la bienvenida al nuevo miembro.

Por lo tanto proponemos la difusión de la:

- Misión.
- Visión.
- Filosofía.
- Objetivos.
- Normativas Internas.

2.- Crear un Manual del Empleado, para que cada trabajador sepa sus funciones específicas, deberes y sus derechos dentro de la institución.

3.- Crear un Manual de Inducción, para que los nuevos miembros conozcan todas las áreas, políticas, valores, objetivos, etc....de la institución.

4.- Fortalecer los canales a través de la selección de herramientas y medios para la difusión de dichos manuales a todos los niveles jerárquicos de la institución, con el fin de lograr su implicación e identificación con los públicos.

Manual de identidad visual

El manual de identidad visual, según Martin Martin, citado en la tesis doctoral de Francisco Fernández Beltrán, “*es un documento que recoge el logo y el comportamiento o utilización de este en los distintos medios: materiales corporativos (tarjetas, sobres...), materiales publicitarios (folletos), publicaciones (informes, revistas, dossiers...), sistemas informáticos (web, puntos de información...).* El Manual de Identidad Visual Corporativa o Manual de Imagen recoge la personalización de un conjunto de normas homogéneas que regulan el uso de los atributos de la identidad visual de la organización y que afectan a todas las aplicaciones gráficas, tanto internas como externas. El objeto que regula este manual es, por tanto, muy amplio, al abarcar todas las representaciones físicas de la organización ante sus públicos”. (Fernández, 2010:192)

Fernández Beltrán, señala que el Manual de Identidad Visual debe estar formado por los siguientes elementos:

A) Normativas básicas:

- Simbología utilizada
- Colores institucionales
- Proporciones técnicas
- Tipografía institucional
- Tramas de fondos
- Identificadores y variaciones
- Versiones negativas

B) Línea de impresos:

- Alta Dirección
- Comunicación general

—Impresos régimen interior

C) Señalizaciones internas

D) Señalizaciones externas

E) Publicidad institucional

F) Regalos

G) Elementos de reproducción

En sus tesis de Doctorado Francisco Fernández Beltrán (2010: 202), cita a Piñuel y Weil sobre las señalizaciones, Piñuel asegura que *“cumplen una función claramente prioritaria de mediación social, al ajustar la apropiación del espacio a los requerimientos de la organización como sistema”*. De esta manera, las señalizaciones, además de establecer visualmente un tipo de organización, que se plasma claramente en la asignación de espacios y en la forma de comunicarlo, pueden también contribuir a favorecer una determinada cultura. Así, por ejemplo, rotular algunos espacios con nombres de personalidades determinadas en el sector, o de antiguos personajes ilustres de la organización, pondera claramente en un sentido este instrumento comunicativo y lo convierte en difusor de la cultura. A este respecto, cabe destacar la opinión de Weil, para quien las sedes sociales son *“actos de comunicación que ilustran el estilo y los valores de la empresa”*

Revista interna y otras publicaciones masivas

Para Fernández (2010:191), la revista denominada en el ambiente anglosajón como *house organ*, constituye uno de los canales de comunicación interna más desarrollados en las organizaciones. Son publicaciones distribuidas con carácter gratuito a los públicos internos de la institución. Esta publicación puede tener periodicidad diversa y puede ser distribuida en el domicilio o en el puesto de trabajo, su finalidad es *“servir de lazo entre los miembros del personal, y crear el sentimiento de pertenecer a una empresa, informándoles de las cuestiones técnicas, económicas y sociales que inciden sobre la empresa”*.

Los boletines especializados son variables del periódico o revista interna, las que están predispuestas a una determinada categoría del personal.

Vitrinas o tablonos de anuncios

Este soporte difunde información en todos los sentidos jerárquicos dentro de la institución. Asimismo puede servir para motivar y cohesionar al personal. Entre las ventajas de este medio se encuentra su propiedad asincrónica para transmitir los mensajes y la flexibilidad para difundir informaciones solo por esta vía, o como complemento de otras enviadas a través de canales diferentes.

Según apunta Fernández Beltrán, citando a Piñuel, el tablón de anuncios *“ha demostrado ser un complemento perfecto de otros soportes de comunicación”*. Por el contrario, los inconvenientes que presenta son también varios. La facilidad en su ejecución comporta una simplicidad que dificulta, o cuanto menos merma, la argumentación, e incluso su propia capacidad de atracción. Asimismo, el hecho de que cualquier miembro de la organización pueda utilizar el soporte obliga a cuidar su mantenimiento para que el tablón no se convierta en una jungla de mensajes en constante lucha entre sí por la supremacía. Por este mismo motivo, el número de mensajes a difundir por este canal ha de ser necesariamente limitado, una limitación que tendrá que regularse desde la propia organización o mediante el autocontrol por parte de sus miembros. Por último, y como todo medio masivo, tiene el inconveniente de no permitir la difusión de documentos o contenidos de carácter confidencial. El tablón de anuncios como medio de comunicación es un canal de carácter eminentemente visual, por lo que se ha de cuidar en extremo la distribución de los mensajes, evitando la competencia extrema.” (Fernández, 2010:193)

Video corporativo

El video corporativo suele ser un soporte audiovisual que contiene la presentación de la organización junto con una serie de informaciones básicas de la misma, que variarán según el diseño conceptual que se haya aplicado en cada caso. En principio, pretende aprovechar el carácter más atractivo y de más fácil asimilación del código audiovisual para transmitir una imagen de la corporación que resultaría más complejo difundir a través de otros soportes escritos o gráficos. Por el contrario, el vídeo presenta como mayor inconveniente la exigencia de un aparato reproductor para su consumo, circunstancia que le puede restar eficacia frente a otros medios más convencionales. Además del vídeo corporativo, que

recoge la esencia de la institución, y que vendría a ser el equivalente audiovisual de lo que Villafañe (2005: 59), define como la carta de identidad, Las nuevas tecnologías ofrecen alternativas interesantes para ambos tipos de soporte, como son tanto los sistemas de vídeo y audio bajo demanda, e incluso lo que se ha venido a denominar como *podcasting*.

Estrategia 3.- Planificar los recursos y procesos comunicacionales existentes.

1.- planificar los contenidos de las carteleras en distintos lugares de la UPEA: la información no es actualizada periódicamente y están sobrecargadas (Véase ANEXO G).

- En las carteleras ubicadas frente a cada carrera y en distintas reparticiones institucionales se planificarán sus contenidos asignando un color y sitio específico a la información para docentes, otro color y sitio para los estudiantes y otra para la información general. Además la información será actualizada cada semana.
- También se reubicarán algunas carteleras que contienen información general.

2.- Definir una periodicidad determinada para la revista institucional y reorganizar sus contenidos; su alcance y acogida son muy limitados; además su periodicidad no ha sido definida (la revista institucional de la UPEA, no tiene una periodicidad determinada, por ejemplo el primer número fue difundido el 2010, el segundo el 2011).

- Se crearán espacios con temas de importancia para todos los públicos, ya que cada uno de éstos tiene intereses distintos.
- Se creará una sección de artículos universitarios; otra de actualidad, se podría además dar a los mismos docentes un espacio para que publiquen una nota científica.
- Se asignará un espacio solamente para publicidad institucional; que serviría como medio de difusión de los Manuales de Identidad.

3.- Planificar programas de capacitación para los líderes y jefes de área en cuanto a la utilización de herramientas de comunicación que puedan utilizar para mejorar su relación con los subordinados o bases.

La capacitación será en las siguientes áreas:

- Organización de talleres de comunicación.
- Manejo de medios de comunicación interna

4.- Diseñar un plan de prevención y manejo de conflictos y crisis. Los rumores son los medios de información más utilizados y los menos formales en ésta institución; éstos se pueden volver beneficiosos, siempre y cuando el responsable de gestionar la comunicación tenga la capacidad de reaccionar frente a estas situaciones, tomando al rumor no como algo sin importancia, sino como una señal de alerta frente a posibles conflictos. La estrategia clave será tomar medidas inmediatas para desmentir los rumores o dejarlos seguir de acuerdo a los intereses de la institución. Por otro lado en base a conflictos ya sucedidos, y mediante un estudio de los casos diseñar un Plan de prevención y manejo de crisis; con el cual el personal administrativo estará informado acerca de cómo prever y/o enfrentar posibles situaciones de crisis.

5.- Delegar funciones informativas a los encargados del alto parlante. Por lo regular el encargado de este medio solamente lo utiliza para llamar y buscar a los empleados; pero además se le puede asignar una función informativa como por ejemplo: Para informar acerca de algún congreso o taller que se esté realizando; además para informar al personal acerca de reuniones o actividades de importancia general.

Estrategia 4.- Proponer nuevas formas de comunicación interna.

1.- Fortalecer los canales ascendentes de comunicación.

1.1.- Crear espacios de participación para los empleados, para motivarlos y lograr que se sientan más identificados con la institución:

- Buzones de sugerencias; con responsable a cargo de controlar su correcto funcionamiento y dar un manejo y soluciones adecuadas a las sugerencias y reclamos. Se ubicarán buzones en cada carrera; en cada departamento administrativo. El encargado será un empleado del Departamento de Comunicación, el mismo que junto a cada jefe de departamento y carrera, se reunirá quincenalmente para plantear soluciones a las quejas y sugerencias planteadas y además realizará un control y una evaluación para constatar si se ha cumplido con lo previsto.
- Diseñar un sistema de sugerencias periódicas para el público interno de la UPEA con el fin de recibir aportes creativos. Las sugerencias que sirvan como aporte serán premiadas.
- Realizar encuestas periódicas para investigar cuales son las expectativas de los públicos internos para con la Universidad; así como para verificar la efectividad de las estrategias comunicacionales.

1.2.- Entrevistas periódicas con los empleados para presentación de proyectos y evaluación del desempeño, con el fin de motivar y enseñar al empleado a plantearse objetivos a corto, mediano y largo plazo.

3.- Planificar Eventos como:

- Organizar un evento cada mes para el lanzamiento de un nuevo fascículo de la revista interna.
- Organizar eventos en generales e individuales en cada departamento en fechas como, aniversarios, etc....
- Todos estos eventos tienen como objetivo vincular e integrar al personal.

- **Informe de gestión**

Entre los instrumentos de comunicación de carácter clásico está el informe de gestión como un soporte básico de la comunicación interna. Entre las ventajas que se atribuye a este instrumento desde el punto de vista comunicativo, destaca el hecho de que proporciona información para la toma de decisiones y de que transmiten la imagen fiel de la situación económico-financiera y de resultados a los públicos de la organización.

Proponemos que el Informe de Gestión, no solo tenga que ver con las autoridades de nivel gerencial de la UPEA, sino también con mandos medios.

4.- Establecer formas de comunicación internas con las nuevas TICs

- Implementar los foros y la mensajería instantánea.

Correo electrónico como la herramienta más utilizada en Internet, ya que integra la capacidad de comunicar con claridad de una carta con la rapidez de una llamada telefónica. Además, permite el envío adjunto de archivos de texto, gráficos, de sonido y vídeo, con lo que aumentan todavía más sus posibilidades comunicativas.

- **intranets o webs internas:**

Una de las principales aplicaciones de la tecnología web en el ámbito de la comunicación organizacional, y en especial de la comunicación interna, han sido las conocidas como intranets o webs internas. Una intranet es una red corporativa de información, con las mismas propiedades que internet, que integra las personas, los procesos y las informaciones de una empresa. (A. Bartoli, 1992: 94-56).

Son tres elementos de integración que establece (las personas, los procesos y la información). Esta triple base del sistema implica que la información ha de ser la columna vertebral del espacio web corporativo, complementado por la traslación al ámbito virtual de aplicaciones que permitan desarrollar procesos similares a los que se llevan a cabo en el mundo físico y por espacios para la relación y el entendimiento entre los diferentes miembros de una comunidad, entre las personas que la conforman.

Las intranets, como soporte tecnológico al servicio de la comunicación y el funcionamiento de las organizaciones, ofrecen numerosas ventajas frente a cualquier otro sistema para compartir información entre sus miembros, ya que a la reducción de

costos, tiempo y esfuerzo que suponen se añade la posibilidad de poder segmentar por niveles o grupos el acceso a determinados tipos de documentos. Además, las intranets cuentan como ventaja competitiva frente a otros canales de distribución de información con la facilidad de actualización, que permite contar siempre con una versión actualizada ante los rápidos cambios que se producen cada día en las organizaciones.

- **Implementación y manejo de mensajería instantánea:**

Wikipedia define como un servicio de comunicación “que se diferencia del correo electrónico en que las conversaciones se realizan en tiempo real”.⁸ De esta forma, la mensajería instantánea, también conocida por sus iniciales en inglés (IM), se perfila como un sistema que aúna las ventajas del correo electrónico con la agilidad y la confluencia en el tiempo que representa el chat. Otra función que tienen muchos servicios es el envío de ficheros adjuntos, con lo que se van asemejando cada vez más al correo electrónico, con la única salvedad de que el sistema te avisa de quién está en línea. Como se afirma en la enciclopedia libre,⁹ los sistemas de mensajería instantánea más extendidos se encuentran vinculados con los principales portales o buscadores, como es el caso de *Yahoo! Messenger*, *MSN messenger* y *Google Talk*. Sin embargo, últimamente han aparecido algunos programas de mensajería que ofrecen la posibilidad de conectarse a varias redes al mismo tiempo (*whatsapp*).

- **Mensajes a teléfonos celulares**

Uno de los canales de comunicación basado en las TIC que ha experimentado un mayor auge en los últimos años ha sido el servicio de mensajes cortos o SMS (Short Message Service). Según Wikipedia, es “un servicio disponible en los teléfonos móviles que permite el envío de mensajes cortos (también conocidos como mensajes de texto, o más coloquialmente, textos o incluso txts o msjs) entre teléfonos móviles (celulares), teléfonos fijos y otros dispositivos de mano”. El uso de este canal para la comunicación interna en las organizaciones como la UPEA comporta ventajas, ligadas sobre todo a la rapidez en la distribución de mensajes y a su eficacia, sobre todo porque es un medio poco saturado

⁸ Véase wikipedia.org/wiki/Mensajería_instantánea

⁹ Véase es.wikipedia.org/wiki/Mensajería_instantánea

todavía de mensajes corporativos. Por el contrario, los mensajes SMS tienen una primera limitación vinculada al tamaño máximo de los mismos, que no pueden superar los 160 caracteres –aunque ello se solventa en ocasiones con el envío de más de un mensaje–, y otra importante relacionada con el coste económico de su envío, al depender de las tarifas que fijan las operadoras de telefonía móvil.

Mensajes a teléfonos celulares

Gracias a los nuevos formatos de compresión de vídeo digital y a la mejora en la velocidad de conexión, se está haciendo posible la transmisión de imágenes de vídeo cada vez más complejas, en especial en redes internas, cuya capacidad de transmisión es más amplia. Los principales sistemas de compresión de vídeo digital existentes en la actualidad son *Mpeg*, *Real Video*, *Windows Media* y *Quick Time* (Serrano, 1999: 26). Desde el punto de vista de la comunicación interna, la posibilidad de transmitir vídeo por la Red puede revolucionar la concepción de los medios audiovisuales en las organizaciones, ya que cada ordenador personal se convierte de esta forma en un televisor y un vídeo a disposición del usuario, que puede acceder así de forma muy sencilla a estos contenidos. Entre las ventajas que presenta este sistema de comunicación interna, está la de programar una parrilla de emisión, de forma que el servidor de vídeo actúa como un canal de televisión al emitir contenidos en forma de *broadcasting*. O también se puede diseñar un sistema de vídeo bajo demanda, en el que el servidor almacena los contenidos y los ejecuta a petición del usuario, de forma que actúa como una especie de almacén que entrega en el momento los contenidos audiovisuales que se solicitan.

- **El *podcasting*, audio a través de la red**

Según Wikipedia, *podcasting* consiste en crear archivos de sonido y poder suscribirse a los mismos mediante su enlace con un documento RSS, que a su vez informa del contenido del audio y facilita que un programa lo descargue para que el usuario lo escuche cuando quiera¹⁰. También señala que “se asemeja a una suscripción a una revista hablada en la que recibimos los programas a través de Internet”.

Las principales ventajas del *podcasting* frente a la simple colocación de archivos de sonido en una página web es la sindicación, es decir, la posibilidad de que un programa o un

¹⁰ Véase <http://es.wikipedia.org/wiki/Podcasting>

servicio web visite automáticamente cada cierto tiempo las fuentes y compruebe si hay archivos nuevos para descargárselos. De esta forma, el receptor tiene siempre disponible en su ordenador, o en su dispositivo de audio portátil, el último programa sin tener que preocuparse de buscarlo y descargarlo personalmente.

Frente al *streaming*, o retransmisión de sonido en continuo mediante Internet, el *podcasting* ofrece independencia, movilidad y libertad de horario. Es decir, se puede oír en cualquier dispositivo portátil que reproduzca archivos mp3, en cualquier lugar, sin limitaciones de cobertura o conexión a la Red, y en cualquier momento, ya que está grabado. Además, el *podcasting* no exige que el emisor tenga que mantener una continuidad similar a la de las cadenas de radio, ya que la suscripción puede ser a un programa diario, semanal o incluso quincenal, sin que sea necesario mantener una programación que se desarrolle a lo largo de varias horas al día durante todos o la mayoría de días de la semana.

Hasta la popularización de esta tecnología, la comunicación interna a través de distribución masiva de audio ha sido prácticamente marginal en las empresas e instituciones, limitada a la megafonía, sobre todo en las grandes plantas de producción y para la transmisión de mensajes con un contenido claramente operativo. Con el *podcasting*, sin embargo, el audio puede desarrollarse en el interior de las organizaciones con toda la riqueza de estilos, tonos y discursos propia de la comunicación radiofónica, con la ventaja añadida, de no tener que mantener una continuidad en la programación ni someter a la audiencia a la rigidez de unos horarios de emisión

Portal institucional o corporativo de la UPEA

El portal web de la UPEA cuya dirección es: www.upea.com, adolece actualmente de algunas limitaciones que deben ser superadas (ver anexo E):

Interactividad

Las páginas dinámicas no existen en el servidor tal como se reciben en los navegadores, sino que se generan en función de las peticiones de los usuarios. De esta manera, cuando por ejemplo se utiliza un buscador, el sistema genera una página con los resultados de la consulta que no existía antes de que se realizara esa petición.

Acceso.

Controlar el acceso a un web consiste en permitir o no la entrada a la web, también es gestionar los diferentes permisos de cada área del sitio en función de las atribuciones que tenga cada usuario o grupo de usuarios. Asimismo se debe dar acceso a otros servicios o departamentos a la publicación directa de contenidos en el portal de la UPEA

Participación

Consiste en la posibilidad de abrir la creación de contenidos para el portal a todos los miembros de la organización que permita establecer funciones de creación, supervisión, aprobación y publicación de contenidos para distintas personas, así como delimitar áreas del web en función de los roles asignados a cada usuario.

Actualización.

El portal de la UPEA debe ser actualizado en sus contenidos informativos.

Por tanto, proponemos mejorar el portal web de la UPEA, en términos de interactividad, acceso, participación y actualización.

4.2.5. Cronograma o calendario: planificación en el tiempo de cada una de las acciones.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES AÑO 2015							
		E	F	M	A	M	J
	Crear un Departamento de Comunicación Interna. (Ambientes y sueldo) 6 meses	---	---				
	Reforzar la identidad Institucional.			---			
	Planificar los recursos y procesos comunicacionales existentes				---		
	Crear nuevos canales y medios de Comunicación Interna					---	---

4.2.6. Recursos necesarios.**a) Humanos:**

Un Responsable del departamento de comunicación interna.

Una Secretaria

Un Asistente Técnico

b) Materiales:

Local para oficina, facilitado por la Universidad.

Material de oficina

Tres computadoras

Muebles de oficina

c) Financieros.

La Universidad Pública de El Alto subvencionara el ambiente, teléfono, internet, electricidad, así como el pago de los tres funcionarios a tiempo completo.

Como el plan es para una institución educativa, los sueldos del personal correrán por parte de la institución.

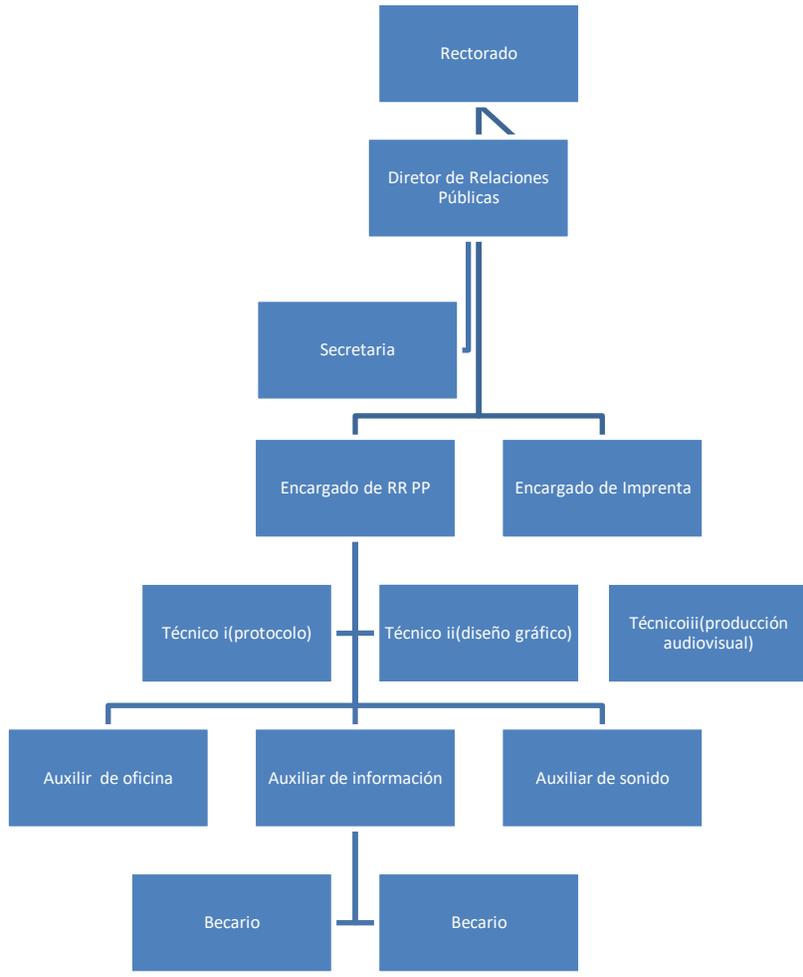
Material	Costo
3 computadoras	3000 USD
3 impresoras	250 USD
Muebles de oficina	1000 USD
SUBTOTAL	4250 USD

4.2.7. Presupuesto: cantidad económica que se destinará a la puesta en marcha del plan estratégico de comunicación integral. (Ezequiel Ander Egg y María José Aguilar, Cómo elaborar un proyecto (2005).

COD	CONCEPTO	TOTALES
1.1	Crear un Departamento de Comunicación Interna	5000 USD
2.2	Reforzar la identidad Institucional.	13000 USD
3.3	Planificar los recursos y procesos comunicacionales existentes.	3000 USD
4.4	Crear nuevos canales y medios de Comunicación Interna	5000 USD
	SUBTOTAL	26000 USD

Total costo del plan: 30250 USD

4.2.8. Organigrama de la Dirección de Relaciones Públicas UPEA



4.2.9. Propuesta de organigrama del Depto. de Comunicación Interna UPEA



Impacto:

- ✓ El departamento de comunicación interna tendrá realizará tareas y actividades específicas y cubrirá todas las necesidades y servicios que demande la institución en torno a la comunicación interna. (responsable, funciones, tareas, actividades, oficina, mobiliario, tuición, etc.)

4.3. Evaluación del plan

La evaluación es entendida como el análisis crítico de las realizaciones y resultados del plan en relación con los objetivos previstos. En la evaluación se comparan la pertinencia de lo que se quería lograr.

Control y seguimiento: Se medirá el transcurso y cumplimiento del plan con el fin de realizar acciones de corrección para intentar alcanzar los objetivos marcados.

4.3.1. Indicadores de control y seguimiento

a. De realización física: Se medirán el grado real de cumplimiento de las acciones o tácticas programadas en el Plan.

b. De realización financiera: Se medirán qué presupuesto real ha sido ejecutado sobre el presupuesto en principio destinado a: la creación del Departamento de Comunicación Interna, el reforzamiento de la identidad institucional y la planificación de los recursos y procesos comunicacionales existentes y nuevos.

c. De resultado: Se medirá el número real de resultados alcanzados como por ejemplo, el número de visitas de la página web.

4.3.2. Factores externos condicionantes

Decisión política de las autoridades para la aprobación del plan.

Posibilidad legal de usar fondos de IDH para el plan.

4.4. Matriz de evaluación.-

A continuación se muestran las matrices de evaluación sobre la base de la metodología de “Marco Lógico” generado por el Banco Mundial. El cuadro es una adaptación de la matriz.

No	FACTORES	Logro %	Valoración	Dificultad	Problema	causa	Alternativas de solución
1	¿En que cuantía se han beneficiado los públicos internos de la UPEA con el plan?						
2	¿Cada miembro del plan cumplió con sus responsabilidades de						

	manera oportuna y efectiva?						
	Autoridades de la UPEA						
	Personal del departamento de comunicación interna						
	representantes de los distintos públicos internos de la UPEA						
3	¿Se ha cumplido con las actividades de acuerdo con lo establecido?						
	Actividades						
	Desarrollo de cursos/talleres						
4	¿La aplicación y desembolso de recursos fue eficiente y oportuna?						
5	¿Se cumplió con el cronograma de trabajo?						
6	¿Se han logrado los objetivos del plan?						

Fuente: Elaboración propia, sobre la base del modelo “Marco Lógico” del BM.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, Karen, *Estudio de caso: la comunicación organizacional en una fundación de derechos humanos*. Quito, Edit. Quipus – Ciespal, 2006.
- Ander-Egg Ezequiel y Aguilar María José, *Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. edit. Lumen/Hvmanitas, Buenos Aires, 2005.
- Barrera, Santos y Russed, Yesid, *Negociación y Transformación de Conflictos: Reto entre Escasez y Bienestar*, Serviprensa, Guatemala, 2004.
- Bartoli, Annie, *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, Paidós, Barcelona, 1992.
- Bayon, Fernando, *Organizaciones y Recursos Humanos*, Madrid, Síntesis, 2002.
- Bonilla, Carlos, *La Comunicación. Función Básica de las Relaciones Públicas*, Trillas, 1994.
- Camacho Azurduy, Carlos Alberto, *Metodología de la investigación en Comunicación: Una aproximación desde el estudio del consumo cultural de la radio entre mujeres migrantes de la ciudad de El Alto*, La Paz, 2007, Edit. Asociación Boliviana de Investigadores de la Comunicación, 2007.
- Capriotti, Paul, *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*, Ariel, 1999.
- Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México D. F., McGraw-Hill, 2004.
- Conflicto, *Diccionario de Conflictología*, en www.crars.org.br/cma/arq/biblioteca_virtual/artigos_mediacao/Diccionario%20de%20Conflictologia.doc
- Contreras, Adalid, *Comunicación estratégica para las organizaciones, Planificación estratégica de la comunicación*. Quito, Edit. Quipus – Ciespal, 2006.
- Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana. *XII Congreso Nacional de Universidades. Estatuto de la Universidad Boliviana*. Editorial Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana. La Paz, 2012.
- Fernández Beltrán, Francisco, *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 de doctorado, “Universitat Jaume

I”, Valencia, 2010, págs. 100-2020, en <http://www.edu/facultad/tesisgestiondelacomunicacioninterna.pdf>

Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las Organizaciones*, México, Trillas, 2002.

Fraunfoher - Thompson, Stephen, *Cultura Organizacional*, Trillas, España, 1999.

Guevara, Liliana, *La comunicación frente a la crisis*, Edit. Quipus – Ciespal, Quito, 2006.

Goldhaber, Gerald, *Comunicación Organizacional*, México D. F., Diana, México, 1986.

Hernández, José Ángel, *La administración de conflictos en las organizaciones*, Tesis de maestría, Instituto Politécnico Nacional, México DF, 2010, en www1.uprh.edu/.../Administracion%20de%20conflictos/ADEM_ADC.pdf.

Herrera Adriana y Guglielma da Passano María, *Manejo alternativo de conflictos de tenencia de la tierra Servicio de Tenencia de la Tierra Dirección de Desarrollo Rural en colaboración con Programa de Apoyo a los Modos de Vida Sostenibles (LSP)*, Roma, FAO, 2006, págs. 15-16, en http://www.fao.org/es/esw/lsp/cd/img/docs/Landten_confl_es.pdf

Johnson, Robert y Kuby, Patricia, *Estadística elemental, lo esencial*, México DF, Thomson, 2005.

Larrea M., Carlos, *Universidad, investigación científica y desarrollo en América Latina*, ponencia presentada ante el Congreso Universidad y Cooperación para el Desarrollo, Universidad Complutense de Madrid, 26, 27, 28,04.06, en http://www.uasb.edu.ec/docente_detalle.php?cd_docente=8. (B)

Losada Díaz, José Carlos (coord.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Ariel, Barcelona, 2004.

Ludlow, Ron y Panton, Fergus, *La Esencia de la Comunicación*, México, Prentice Hall, 1997.

Martínez, Deschamps, Gabriel, *La Auditoría de la Comunicación*, Gestión y Planificación Integral S.A., Bogotá, 2001.

Piñuel Raigada, José I. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Editorial Síntesis, Madrid, 1997.

Universidad Pública de El Alto, *Estatuto Orgánico,UPEA*, La Paz, 2005.

Muriel, María Luisa y Rota Gilda, *Comunicación Institucional. Enfoque Social de las Relaciones Públicas*, Quito, CIESPAL, 1980.

Ramió, Carles, *III Jornadas. Nuevos Enfoques de la Gestión de RRHH en las Administraciones Públicas Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, La Gestión del Conflicto en las Organizaciones Públicas. Poder, Organización Informal y Conflicto*. Universitat Pompeu Fabra, 2006.

Rivas Álvaro Rolando *et al.*, *Diagnostico de la comunicación estratégica en las empresas salvadoreñas distribuidoras de productos de consumo*, Tesis de maestría, Universidad Centroamericana “José Simeón cañas”, Antiguo Cuscatlán, 2010, págs. 90-93, en http://www.uca.edu.sv/facultad/maco/media/archivo/010db6_tesisdiagnosticodelacomunicacionestrategicaenlasempresassalvadorenasdistribuidorasdep.pdf

Serrano, Elena (COORD.) *Internet. Todas las claves para navegar, 2000 Ediciones*, El País, SA., Madrid, 1999.

Sistema Legislativo Informático Boliviano. *Plan Nacional de Desarrollo*. La Paz, 2007.

Torralba, José Ángel. *Del tablón de anuncios al intranet*, en MK Marketing + Ventas, Núm. 112, marzo de 1997.

Universidad Pública de El Alto, *Diseño Curricular, Carrera Cs. de la Comunicación UPEA*, 2010.

Universidad Mayor de San Andrés, *Programa académico, Carrera Cs. de la Comunicación Social UMSA. Primer congreso de Comunicación Social*. 1997, EDCON, La Paz.

Universidad Mayor de San Simón, *WEBSISS, Sistema de información San Simón, Pensum de materias, Plan de estudios:*

Universidad Mayor de San Simón, *Licenciatura en comunicación social*, en http://websis.umss.edu.bo/umss_carrerasDesc.asp?codSer=UMSS&idCat=45&qual=14980

Universidad Técnica de Oruro, *Plan de Estudios de la Carrera Ciencias de la Comunicación Social, UTO*, Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación, en http://www.uto.edu.bo/documentos/links/facultades/planes/fdcps/p_com.pdf.

Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, *Plan de estudio (146 - 1), Carrera de Cs. de la comunicación*, en <http://www.uagrm.edu.bo/carrera.php>

Universidad Autónoma Real y Pontificia de San Xavier de Chuquisaca *Facultad de Derecho, Cs. Políticas y Sociales*, UARPSFXCH, en <http://www.usfx.info/sociales/index.php?id=39>.

Universidad Andina "Simón Bolívar, *Maestría en Comunicación Estratégica*, " - Sede

Académica La Paz, en

http://www.uasb.edu.bo/index.php?option=com_content&view=article&id=120%3Amaestría-comunicacion-estrategica&catid=40%3Aoferta-2013-2014&Itemid=6

Universidad Pública de El Alto, www.upea.edu.bo

Universidad Nacional Siglo XX, *Plan de Estudios Carrera Cs. de la Comunicación. UNSXX*, 2008.

Van Riel, Cees, *Comunicación Corporativa*, Madrid, Prentice Hall, 1997.

Villafañe Gallego, Justo (dir.). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica. Informe anual 2005*, Ediciones Pirámide, Madrid, 2005.

Weil, Pascale. *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*, Paidós, Barcelona, 1992.

Wikipedia.org/wiki/Mensajería_instantánea

ANEXO A. MANUAL DE FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS DE LA UPEA.

DIRECCIÓN RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN

UPEA

MANUAL ADMINISTRATIVO

ELABORADO POR	CARGO	FIRMA
Iván Mateo Mayta M.	Auxiliar de Informaciones	
JEFE UNIDAD	CARGO	FIRMA
Lic. Benito Apaza Gutiérrez	Jefe Unidad de Relaciones Públicas	
Vo.Bo.	CARGO	FIRMA
Ing. Rubén Cerrón Cahuaya	Rector UPEA	
Lic. Miguel Gutiérrez Jurado	Director carrera de Comunicación Social	
Alberto Vargas Gironda	Centro de Estudiantes carrera de Comunicación Social	
APOYO	CARGO	FIRMA

DIRECCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN

UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO

MANUAL DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

1 INTRODUCCIÓN

El Sistema de Organización Administrativa (SOA) es el conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías, que a partir del marco jurídico administrativo del sector público, regulan el proceso de estructuración organizacional de las entidades públicas, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales que son proyectados en los diferentes programas operativos anuales. Todo esto se enmarca dentro de las “Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa” aprobadas mediante R.S. 217055 del 20 de mayo de 1997.

Por su parte los manuales Administrativos concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los funcionarios de una institución, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Su elaboración pretende cubrir las necesidades organizativas de la institución, para determinar con que tipos de manuales se debe contar, cuando se elaboran adecuadamente pueden llegar a abarcar todos y cada uno de los aspectos de cualquier área componente de la organización, su alcance se ve limitado únicamente por las exigencias de la administración.

El presente Manual Administrativo para la **Dirección de Relaciones Públicas y Comunicación** de la Universidad Pública de El Alto, describe las principales atribuciones, línea jerárquica, cargos y el perfil que corresponden ser desarrolladas por todos los funcionarios, empleados y personal de apoyo del Área; esto con la finalidad de contar con una Dirección ordenada y consistente en cuanto a la funcionalidad de sus actividades.

La Dirección de Relaciones Públicas y Comunicación es dependiente de la Unidad de Rectorado en coordinación con la carrera Ciencias de la Comunicación Social, siendo preferentemente funcionarios y becarios: Docentes, profesionales, técnicos, egresados y estudiantes de esta carrera.

El Alto, marzo de 2013.

2 OBJETIVO

El presente Manual tiene como objetivo que la Dirección de Relaciones Públicas y Comunicación cuente con una herramienta que regule el cumplimiento organizado y funcional de las distintas atribuciones que deben cumplir los funcionarios, empleados y personal de apoyo de la Unidad, con el fin de brindar un trabajo eficiente y eficaz.

OBJETIVO DE LA DIRECCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN

La Dirección de Relaciones Públicas y Comunicación de la Universidad Pública de El Alto tiene como principal objetivo gestionar de forma adecuada la imagen institucional de la Universidad de forma que se proyecte de manera positiva tanto al público interno como externo.

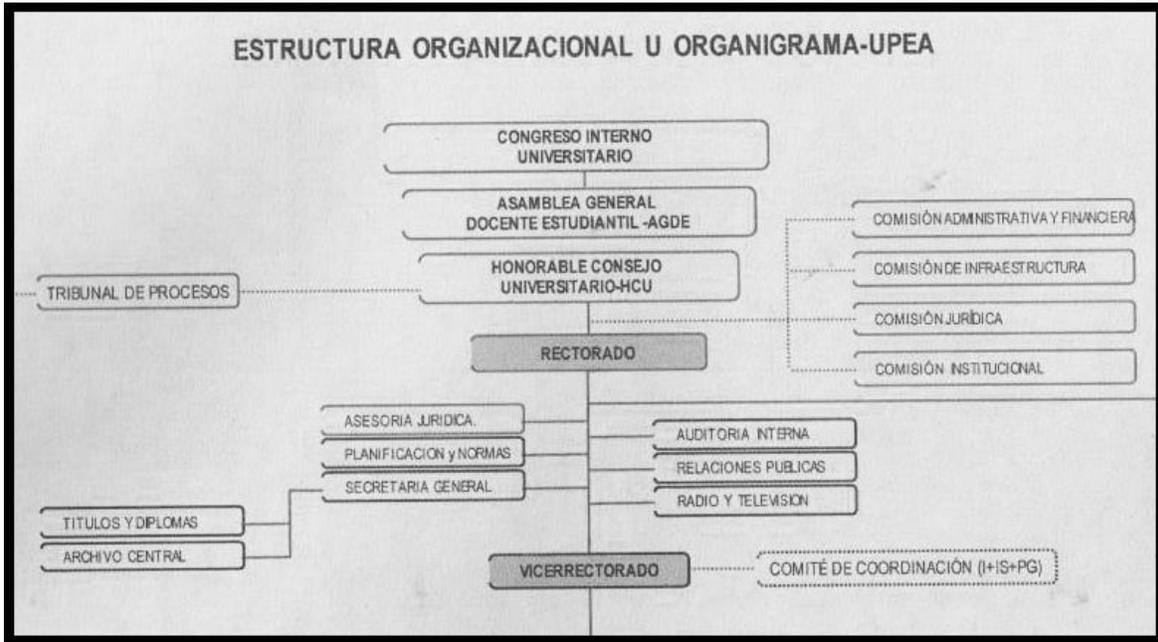
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA DIRECCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN

- Gestionar la vinculación estratégica con distintas instituciones, organizaciones sociales, entidades y otros promoviendo la buena comunicación externa para difundir y dar a conocer las actividades de la Universidad.
- Proporcionar información adecuada acerca de los reglamentos, objetivos, lineamientos, actividades y demás a toda la comunidad Universitaria, promoviendo una buena comunicación interna.
- Promover los medios de comunicación adecuados para brindar al público en general la información veraz en base a los lineamientos institucionales de la Universidad Pública de El Alto.
- Organizar y/o coadyuvar en la realización de los distintos eventos y actividades desarrollados por la Universidad Pública de El Alto.
- Dirigir y coordinar todas las actividades protocolarias desarrolladas en la Universidad Pública de El Alto
- Promover una relación positiva con los distintos medios de comunicación (Televisión, radio, prensa y otros).

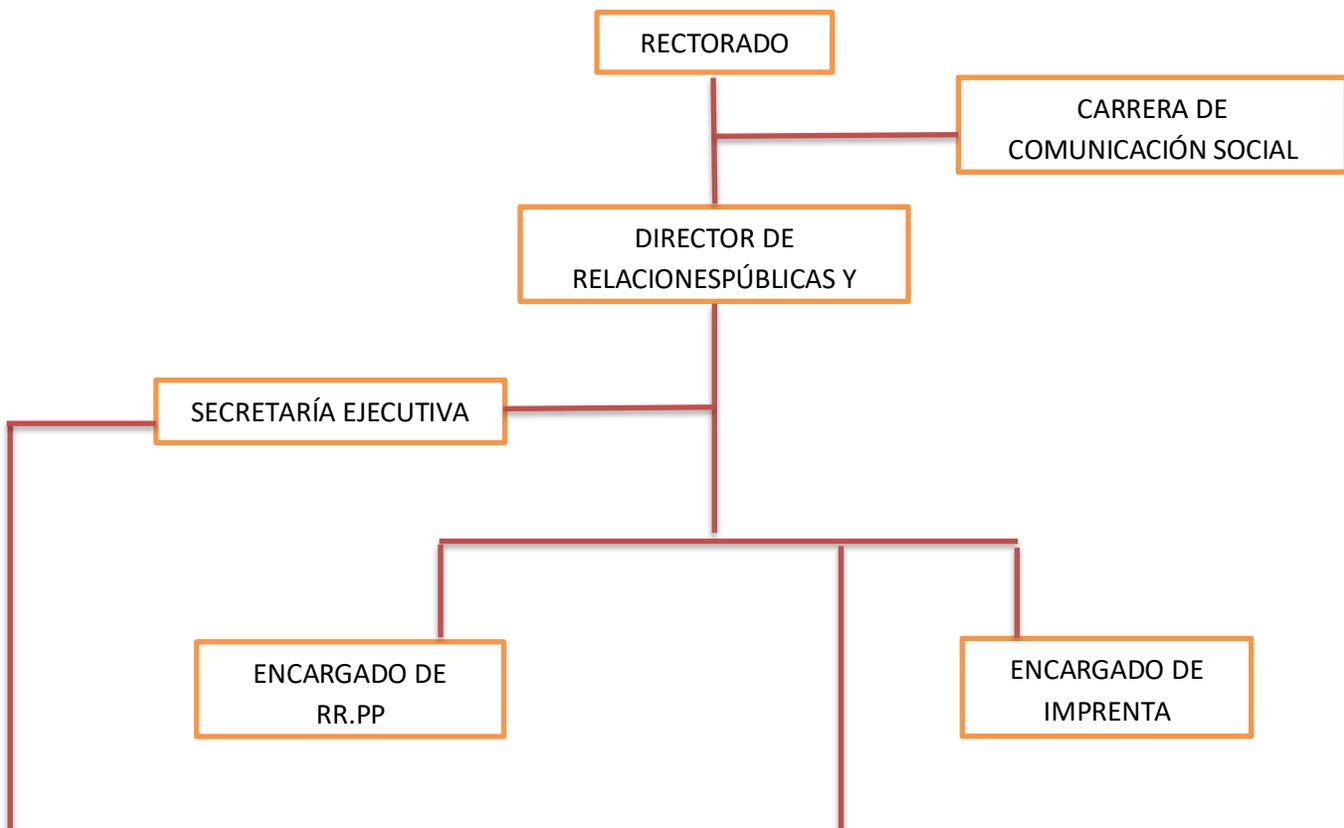
3 PRINCIPALES ATRIBUCIONES:

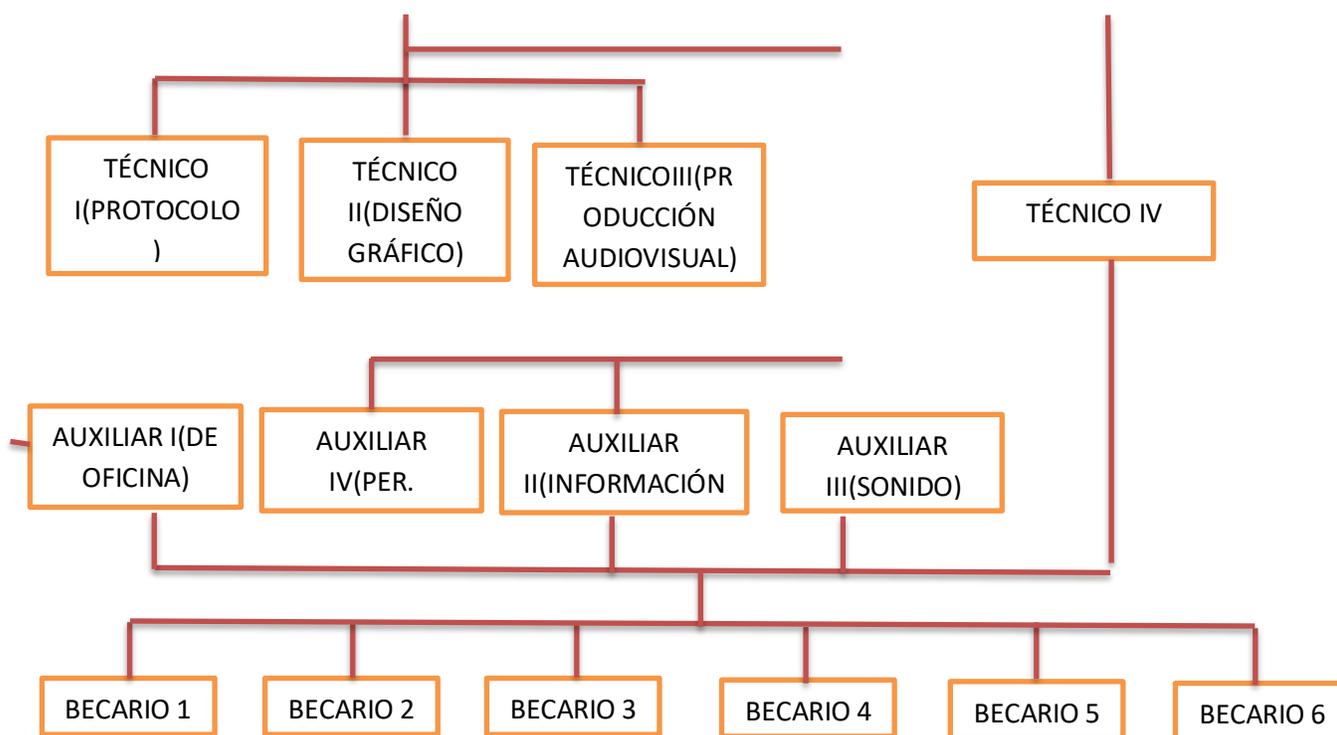
- A) Propiciar, establecer y mantener buenas relaciones con los distintos medios de comunicación, organizaciones, entidades y personas naturales proporcionando además información sobre el trabajo, eventos, actividades y otros desarrollados por la Universidad Pública de El Alto.
- B) Diseñar, elaborar: invitaciones, programas, periódicos, revistas, boletines, publicaciones internas y externas, comunicados, cualquier documento dirigido a medios de comunicación y otras dependencias; siempre en apoyo proactivo de la Universidad Pública de El Alto.
- C) Realizar un monitoreo constante y sistematizado de la información obtenida de los medios de Comunicación con relación a la Universidad, incidiendo en la imagen de la UPEA a través de propuestas y acciones de Fortalecimiento Institucional.
- D) Asesorar a las principales autoridades y/o cualquier funcionario en asuntos relacionados con las relaciones públicas y comunicación de nuestra Universidad.
- E) Diseñar propuestas coordinadas de estrategias de comunicación Social de la Universidad Pública de El Alto
- F) Dirigir y coordinar todas las actividades protocolarias desarrolladas por la Universidad Pública de El Alto.
- G) Planificar y desarrollar actividades como: firmas de convenios, talleres, conferencias de prensa y eventos en general, en cuanto al ceremonial y protocolo.
- H) Dirigir el ceremonial protocolario de los principales eventos en los cuales incurran las principales autoridades y las carreras de la Universidad Pública de El Alto.
- I) Coordinar con Rectorado y Vicerrectorado la publicación de: convocatorias, comunicados y otros relacionados con la Universidad Pública de El Alto tanto de manera interna, a nivel de toda la Universidad, como externa con distintos medios de comunicación.
- J) Desarrollar y mantener actualizada la página web institucional de la Universidad.
- K) Las demás que se le asignen y que correspondan a la naturaleza de la Unidad, por instrucciones de Autoridades Superiores.

4 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



5 ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN





DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFIL DE PERSONAL

DIRECTOR DE RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN

- ÍTEM:** Director de Relaciones Públicas y Comunicación
- FUNCIÓN PRINCIPAL:** Coordinar el trabajo de las Unidades de Relaciones Públicas e Imprenta, supervisar todas las actividades desarrolladas en el área, presentar un plan de comunicación Institucional e informes a solicitud de la autoridad superior.
- INMEDIATO SUPERIOR:** Rector de la Universidad Pública de El Alto.
- PERSONAL A CARGO:** Encargado de Relaciones Públicas, Encargado de Imprenta, Técnico en producción audiovisual, Técnico en Diseño

Gráfico, Técnico de Protocolo, Auxiliar de Información, Auxiliar de Oficina, Auxiliar de Imprenta, Becarios.

PERFIL PROFESIONAL: Profesional, Licenciatura en Comunicación Social, Relaciones Públicas.

ENCARGADO DE RR.PP.

ÍTEM: Profesional I, Encargado de Relaciones Públicas

FUNCIÓN PRINCIPAL: Coordinar todas as actividades relacionada con las Relaciones Públicas de la Universidad y los medios de Comunicación, tanto de forma interna como externa.

INMEDIATO SUPERIOR: Director de Relaciones Públicas y Comunicación

PERSONAL A CARGO: Técnico en producción audiovisual, Técnico en Diseño Gráfico, Técnico de Protocolo, Auxiliar de Información, Auxiliar de Oficina, Becarios.

PERFIL PROFESIONAL: Profesional, Licenciatura en Comunicación Social, Relaciones Públicas.

ENCARGADO DE IMPRENTA

ÍTEM: Profesional II, Encargado de Imprenta

FUNCIÓN PRINCIPAL: Coordinar todas las publicaciones gráficas, para las actividades de Comunicación Interna y Externa, así como el funcionamiento de la Imprenta y acciones de auto sostenibilidad.

INMEDIATO SUPERIOR: Director de Relaciones Públicas y Comunicación

PERSONAL A CARGO: Auxiliar de Imprenta, Técnico en Diseño Gráfico, Auxiliar de Oficina, Becarios.

PERFIL PROFESIONAL: Licenciatura en Comunicación Social, Diseño Gráfico y/o Publicidad.

TÉCNICO I

(EN PROTOCOLO)

ÍTEM:	Técnico Superior I, Protocolo
FUNCIÓN PRINCIPAL:	Coordinar todas las actividades protocolarias y ceremoniales en los distintos eventos desarrollados en la Universidad.
INMEDIATO SUPERIOR:	Encargado de Relaciones Públicas.
PERSONAL A CARGO:	Auxiliar de Protocolo, Becarios.
PERFIL PROFESIONAL:	Técnico Superior, Egresado o Universitario en Comunicación Social, Protocolo o afines.

TÉCNICO II

(EN DISEÑO GRÁFICO)

ÍTEM:	Técnico Superior II, Diseño Gráfico
FUNCIÓN PRINCIPAL:	Coordinar todas las actividades de diseño Gráfico e imagen Institucional de la Universidad Pública de El Alto
INMEDIATO SUPERIOR:	Encargado de Relaciones Públicas
PERSONAL A CARGO:	Auxiliar de Información, Auxiliar de Oficina
PERFIL PROFESIONAL:	Técnico Superior, Egresado o Universitario en Comunicación Social y afines.

TÉCNICO III

(EN PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL)

ÍTEM:	Técnico superior III, Producción Audiovisual
FUNCIÓN PRINCIPAL:	Coordinar todas las actividades relacionadas con la producción de material audiovisual de la Universidad Pública de El Alto. En relación a las principales actividades desarrolladas.

INMEDIATO SUPERIOR: Encargado de Relaciones Públicas

PERSONAL A CARGO: Auxiliar de información, Auxiliar de oficina.Becarios.

PERFIL PROFESIONAL: Técnico Superior, Egresado o Universitario en Comunicación Social, producción audiovisual o afines.

TÉCNICOIV

(DE IMPRENTA)

ÍTEM: Técnico Superior IV, Imprenta

FUNCIÓN PRINCIPAL: Colaborar en todas las actividades relacionadas con la publicación Gráfica.

INMEDIATO SUPERIOR: Encargado de imprenta

PERSONAL A CARGO: Becarios.

PERFIL PROFESIONAL: Técnico Superior, Egresado o Universitario en Comunicación Social y afines

SECRETARIA EJECUTIVA

ÍTEM: Secretaria EJECUTIVA I

FUNCIÓN PRINCIPAL: Colaborar en todas las actividades relacionadas con Relaciones Públicas y Comunicación.

INMEDIATO SUPERIOR: Director de Relaciones Públicas.

PERSONAL A CARGO: Becarios.

PERFIL PROFESIONAL: Título en Secretariado, conocimiento del área de Relaciones Públicas.

AUXILIAR I

(DE OFICINA)

ÍTEM: Auxiliar I, de oficina

FUNCIÓN PRINCIPAL: Apoyar en todas las actividades desarrolladas en el área en coordinación con Secretaría de Relaciones Públicas

INMEDIATO SUPERIOR: Encargado de Relaciones Públicas

PERSONAL A CARGO: Becarios

PERFIL PROFESIONAL: Técnico Medio y/o Superior, Egresado o Universitario en Comunicación Social o afines.

AUXILIAR II

(DE INFORMACIÓN)

ÍTEM: Auxiliar II, de Información.

FUNCIÓN PRINCIPAL: Coordinar todas las acciones de comunicación de Información tanto a nivel interno como externo

INMEDIATO SUPERIOR: Encargado de Relaciones Públicas

PERSONAL A CARGO: Becarios.

PERFIL PROFESIONAL: Técnico Medio y/o Superior, Egresado o Universitario en Comunicación Social y afines

AUXILIAR III

(EN SONIDO)

ÍTEM: Auxiliar III, de Sonido

FUNCIÓN PRINCIPAL: Colaborar en todas las actividades de sonido

INMEDIATO SUPERIOR: Técnico en protocolo

PERSONAL A CARGO: Becarios.

PERFIL PROFESIONAL: Técnico Medio y/o Superior, Egresado o Universitario en Comunicación Social y afines

AUXILIAR IV

(PERIODISMO DIGITAL)

ÍTEM:	Auxiliar IV, en periodismo digital
FUNCIÓN PRINCIPAL:	Coordinar en todas las actividades relacionadas con la información, diseño y otros en la web.
INMEDIATO SUPERIOR:	Técnicos
PERSONAL A CARGO:	Becarios.
PERFIL PROFESIONAL:	Técnico Medio y/o Superior, Egresado o Universitario en Comunicación Social y afines

BECARIOS

FUNCIÓN PRINCIPAL:	Colaborar en todas las actividades de la Dirección de Relaciones Públicas y Comunicación.
INMEDIATO SUPERIOR:	Todos los funcionarios de la Dirección.
PERSONAL A CARGO:	Ninguno.
PERFIL PROFESIONAL:	Ser Estudiante Universitario de la carrera Ciencias de la Comunicación Social de la Universidad Pública de El Alto, a partir del Tercer Año.

ANEXO B

ENCUESTA (Directores de carrera, ejecutivos universitarios de centros de carrera, ejecutivos asociación de docentes, administrativos)

1.1.) MODELO DE CUESTIONARIO:

Cuestionario

Auditoría Comunicación Interna

Universidad Pública de El Alto.

Nombre:

Cargo:

Marque con una X de acuerdo al grado de cumplimiento o de existencia del ítem planteado; tomando en cuenta que grado 0 significa que no se cumple en su totalidad o no existe; y 10 que se cumple excelentemente o existe en su totalidad. Existiendo además 4 rangos intermedios para calificar el ítem.

Área 1: Grado de conocimiento, información sobre la institución.

Nro.	ÍTEM	0	2	4	6	8	10
1	Grado de conocimiento que el personal tiene de la actividad global y básica de la institución.						
2	Grado de conocimiento que el personal tiene de los resultados de la institución.						
3	Grado de conocimiento que el personal tiene de los nuevos proyectos de la institución y de sus perspectivas a futuro.						
4	Grado de conocimiento de las funciones y tareas propias a desempeñar (existe descripción de puestos de trabajo)						
5	Grado de conocimiento sobre las funciones y tareas de otros puestos de trabajo.						
	FRECUENCIAS						
	SUBTOTALES						
	GRADO						
	PUNTUACIÓN TOTAL puntos						
	VALORACIÓN área 1 50 puntos						
	PUNTUACIÓN TOTAL RELATIVA %						

Área 2: Grado de cumplimiento del personal en relación a la transmisión de la información

Nro.	ÍTEM	0	2	4	6	8	10
1	Grado de puntualidad en la entrega de datos o de						

	información.						
2	Grado de precisión en el cumplimiento de normativas básicas referidas a la gestión de la información.						
3	Grado de precisión en el cumplimiento de los procedimientos establecidos en relación a la transmisión de información.						
4	Grado de exactitud en la realización de tareas.						
5	Grado en que existe un tratamiento adecuado de las quejas.						
6	Grado en que hay la suficiente transparencia en las informaciones que se transmiten.						
7	Grado en que los departamentos están libres de los mismos errores.						
8	Grado en que existe un lenguaje común en los criterios empleados por los diferentes departamentos.						
9	Grado en que se considera que la institución facilita la información suficiente.						
	FRECUENCIAS						
	SUBTOTALES						
	GRADO						
	PUNTUACIÓN TOTAL puntos						
	VALORACIÓN área 2 90 puntos						
	PUNTUACIÓN TOTAL RELATIVA %						

Área 3: Actitudes y sentimientos por parte de los públicos internos.

Nro.	ÍTEM	0	2	4	6	8	10
1	Grado en que existe un sentimiento de equidad en cuanto a trato y consideración (no hay departamentos privilegiados).						
2	Grado en que existe un sentimiento general de que la institución proporciona información abiertamente.(no hay mucha información confidencial)						
3	Grado en que existe iniciativa y ganas de hacer las cosas.(no se espera que sea el jefe quien diga qué y cómo hacerlo)						
	FRECUENCIAS						
	SUBTOTALES						

	GRADO						
	PUNTUACIÓN TOTAL puntos						
	VALORACIÓN área 2 90 puntos						
	PUNTUACIÓN TOTAL RELATIVA %						

Área 4: Grado de cumplimiento del personal en relación a la transmisión de la información

Nro.	ÍTEM	0	2	4	6	8	10
1	Grado en que las reuniones se convocan a tiempo, previendo disponibilidades de personas, con adecuado orden del día y previsión de duración.						
2	Grado en que se llevan a cabo las reuniones estrictamente necesarias (no hay exceso de reuniones)						
3	Grado en que los asistentes a una misma reunión o los receptores de una misma información obtienen la misma interpretación.						
4	Grado en que las informaciones publicadas en las carteleras son suficientemente claras.						
5	Grado en que existe credibilidad en las informaciones recibidas a través de canales formales. (no es necesario solicitar confirmación oficial)						
6	Grado en que se recibe información suficiente a través de los canales formales, siendo poco frecuente la aparición de rumores.						
7	Grado en que el personal recibe la información importante de la institución a través de la línea jerárquica (y no antes a través del comité de empresa)						
8	Grado en que las noticias referidas a la institución, las da la propia institución (no es posible que el personal se entere por fuentes externas)						
	FRECUENCIAS						
	SUBTOTALES						
	GRADO						
	PUNTUACIÓN TOTAL puntos						

	VALORACIÓN área 2 90 puntos						
	PUNTUACIÓN TOTAL RELATIVA %						

VALORACIÓN área 4 80 puntos

PUNTUACIÓN TOTAL RELATIVA %

Área 5: Existencia de los canales y medios de comunicación

Nro.	ÍTEM	0	2	4	6	8	10
1	Existe un procedimiento formal, por escrito, de acogida de nuevos empleados, para facilitar su incorporación y rápida adaptación.						
2	Existen carteleras colocadas en diferentes dependencias de la institución.						
3	Existe periódico institucional, bajo diferentes modalidades (boletín informativo, newsletter)						
4	Existe uno o varios buzones de sugerencias, como vía de participación de los empleados.						
5	Existen medios audiovisuales de comunicación de la institución con el personal.						
6	Existen tecnologías interactivas como correo electrónico por ejemplo, para comunicación con y entre el personal.						
7	Existen soportes informativos procedentes del comité de institución, centrales sindicales y en general representantes de los trabajadores.						
8	Existe un programa de comunicación interna establecido en la institución.						
9	Existe un responsable de gestionar la comunicación interna de la institución.						
	FRECUENCIAS						
	SUBTOTALES						
	GRADO						
	PUNTUACIÓN TOTAL puntos						
	VALORACIÓN área 2 90 puntos						
	PUNTUACIÓN TOTAL RELATIVA %						

Área 6: Grado de utilización de los canales y medios de comunicación interna

Nro.	ÍTEM	0	2	4	6	8	10
1	Grado en que existe un programa de comunicación interna en la						

	institución.						
2	Grado en que las informaciones publicadas en las carteleras son actuales e interesantes para el personal.						
3	Grado en que el personal se entera rápidamente las novedades en las carteleras.						
4	Grado en que las informaciones publicadas en el periódico institucional son interesantes para el personal.						
5	Grado en que se envían cartas al personal o memos informativos desde la dirección, con cierta frecuencia.						
6	Grado en que se realizan reuniones informativas sobre la institución con el equipo de mandos superiores o intermedios, con cierta frecuencia.						
7	Grado en que se realizan entrevistas personales periódicas para la evaluación del desempeño.						
8	Grado en que se realizan entrevistas personales periódicas para seguimiento de proyectos y mejora de las relaciones humanas.						
9	Grado de efectividad en el funcionamiento del buzón de sugerencias (existe algún responsable de seguimiento para procurar respuestas a las sugerencias)						
10	Grado de disponibilidad inmediata (accesibilidad de los diferentes medios y soportes existentes de información y comunicación)						
11	Grado en que se pretende estar permanentemente al día en cuanto a posibilidades y técnicas existentes para mejorar la comunicación en la institución.						
12	Grado en que los recursos y los medios utilizados para la comunicación interna son						

	comparables a los de comunicación externa.						
	FRECUENCIAS						
	SUBTOTALES						
	GRADO						
	PUNTUACIÓN TOTAL puntos						
	VALORACIÓN área 2 90 puntos						
	PUNTUACIÓN TOTAL RELATIVA %						

Área 7: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Nro.	ÍTEM	0	2	4	6	8	10
1	¿Existe algún Plan de Comunicación Organizacional planteado formalmente?						
2	¿Cuáles son los Departamentos o personal administrativo encargados de gestionar la comunicación?						
3	¿Cuáles son las herramientas más utilizadas para gestionar la comunicación interna?						
4	¿Existe algún canal de comunicación formal que permita a los empleados mantenerse en contacto con sus superiores?						
5	¿Existe alguna política institucional que permita dar una continuidad a los proyectos planificados a largo plazo o depende de cada administración de turno el gestionar nuevos proyectos?						
	FRECUENCIAS						
	SUBTOTALES						
	GRADO						
	PUNTUACIÓN TOTAL puntos						

	VALORACIÓN área 2 90 puntos						
	PUNTUACIÓN TOTAL RELATIVA %						

Área 8: conflictos internos en la UPEA

Nro.	CONFLICTO (para usted, el más relevante):
1	Tipo de conflicto: <input type="checkbox"/> Académico <input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> Electoral <input type="checkbox"/> Legal <input type="checkbox"/> Financieros <input type="checkbox"/> Otros
2	¿Existen manifestaciones de violencia? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no
3	El conflicto abarca: <input type="checkbox"/> La carrera <input type="checkbox"/> otra(s) carrera(s) <input type="checkbox"/> El área <input type="checkbox"/> La universidad
4	El conflicto implica (ba): <input type="checkbox"/> A estudiantes <input type="checkbox"/> A docentes y estudiantes <input type="checkbox"/> A autoridades <input type="checkbox"/> A otros
5	¿Cómo concluyó el conflicto? <input type="checkbox"/> No concluyó <input type="checkbox"/> sin solución <input type="checkbox"/> con solución <input type="checkbox"/> solución parcial
6	¿Hubo alguien de la Universidad que ayudó en la resolución del conflicto? <input type="checkbox"/> Autoridad estudiantil <input type="checkbox"/> Autoridad docente <input type="checkbox"/> Instancia de decisión <input type="checkbox"/> otros

ANEXO C

Entrevista a autoridades de la universidad (FUL, FUD, RECTOR, Ejecutivo Sindicato de Trabajadores)

II. sobre conflictos en la UPEA.

1. ¿Qué tipo de conflictos internos generalmente se presentan en la universidad?
2. ¿Cuáles cree que son los conflictos internos más importantes que se deben resolver en la UPEA?
3. ¿Cuáles son sus orígenes o sus causas de éstos conflictos internos?
4. ¿Qué efectos tuvieron, tienen o tendrán estos conflictos internos?
5. ¿Existen manifestaciones de violencia en el desarrollo de estos conflictos internos?
6. ¿Existe en la universidad un plan para el manejo de conflictos?
7. ¿Qué instancia, departamento o autoridad ayudó en la resolución del conflicto interno?
8. cree usted que los conflictos son buenos, malos o naturales
9. cree usted que la comunicación puede ayudar a la resolución de conflictos internos?
10. ¿Quién es el vocero de la universidad responsable de dar los comunicados oficiales
11. Hay algún comentario adicional que Usted quiere agregar

Plan de Comunicación organizacional.

1. ¿Se debe incluir a la comunicación como parte del POA o PD en la Universidad?

2. ¿Qué opina usted acerca de la posible implementación de un Departamento de Comunicación Organizacional en la Institución; tomando en cuenta que éste se encargaría de gestionar la comunicación y administrar todos los recursos y procesos comunicacionales de la institución para mejorar los flujos comunicacionales internos?
3. ¿Cuáles deberían ser los Departamentos o personal administrativo encargados de gestionar la comunicación?
4. ¿Cuáles son las herramientas más utilizadas para gestionar la comunicación interna?
5. Cómo valora la manera de gestionar la comunicación dentro de una universidad y en particular la UPEA; y las herramientas y canales más eficaces para mejorar la comunicación.
6. Cree que la comunicación puede generar transparencia dentro de la universidad?
7. Cree que la falta de comunicación y de información genera desconfianza y rumores dentro de una organización?
8. Qué canales/medios de comunicación cree que son los más eficaces dentro de una organización para los trabajadores: reuniones, tableros informativos, revista, manuales, diálogo informal, correo electrónico.
9. Qué canales de comunicación prefiere para que los públicos internos comuniquen sus sugerencias: buzones, cartas personales, acción sindical, reuniones, diálogo informal.
10. Qué opina del periódico universitario. Qué objetivos cree que cumple.

B. Conflicto y comunicación

1. ¿Cree que una universidad puede resolver los conflictos cuando fomenta la participación. Y cuando actúa de manera ética con sus públicos internos. Y cuando cumple eficaz y eficientemente con los objetivos que se marca?
2. ¿Cree que los conflictos tienen que ver sólo con temas económicos?
3. ¿Cree que la organización fomenta y facilita la participación de sus públicos internos para poder mejorar el servicio?
4. ¿Cuáles cree que han sido las causas que han llevado a la Universidad (UPEA) a este conflicto o crisis (financiero, lucha de poder, mala gestión)?
5. ¿Cree que la comunicación fue escasa durante el desarrollo de estos conflictos. Se sabe qué ha pasado?
6. ¿Cómo cree que afecta conflictos internos a la universidad en cuanto a su credibilidad y confianza?
7. ¿Cree que habría que planificar la comunicación y dedicar una parte específica del presupuesto a mejorar la comunicación en la universidad?
8. ¿Podría implementarse un plan para el manejo de conflictos?
9. ¿Qué instancia, departamento o autoridad debería ayudar en la resolución de los conflictos internos?
10. ¿Cree usted que los conflictos son buenos, malos o naturales?. ¿Por qué?
11. ¿Cree usted que la comunicación puede ayudar a la resolución de conflictos internos?
12. ¿Hay algún comentario adicional que Usted quiere agregar?

ANEXO D

1. Guía de preguntas a expertos

Plan de Comunicación organizacional.

1. ¿Se debe incluir a la comunicación como parte del POA o PD en la Universidad?
2. ¿Qué opina usted acerca de la posible implementación de un Departamento de Comunicación Organizacional en la Institución; tomando en cuenta que éste se encargaría de gestionar la comunicación y administrar todos los recursos y procesos comunicacionales de la institución para mejorar los flujos comunicacionales internos?
3. ¿Cuáles deberían ser los Departamentos o personal administrativo encargados de gestionar la comunicación?
4. ¿Cuáles son las herramientas más utilizadas para gestionar la comunicación interna?
5. Cómo valora la manera de gestionar la comunicación dentro de una universidad y en particular la UPEA; y las herramientas y canales más eficaces para mejorar la comunicación.
6. Cree que la comunicación puede generar transparencia dentro de la universidad?
7. Cree que la falta de comunicación y de información genera desconfianza y rumores dentro de una organización?
8. Qué canales/medios de comunicación cree que son los más eficaces dentro de una organización para los trabajadores: reuniones, tableros informativos, revista, manuales, diálogo informal, correo electrónico.

9. Qué canales de comunicación prefiere para que los públicos internos comuniquen sus sugerencias: buzones, cartas personales, acción sindical, reuniones, diálogo informal.

II. sobre conflictos en las universidades.

1. ¿Qué tipo de conflictos internos generalmente se presentan en la universidad?

2. ¿Cuáles cree que son los conflictos internos más importantes que se deben resolver en las Universidades públicas?

3. ¿Cuáles cree que son los orígenes o sus causas de éstos conflictos internos?

4. ¿Qué efectos tuvieron, tienen o tendrán estos conflictos internos?

6. ¿Qué características debe tener el plan para el manejo de conflictos en la universidad?

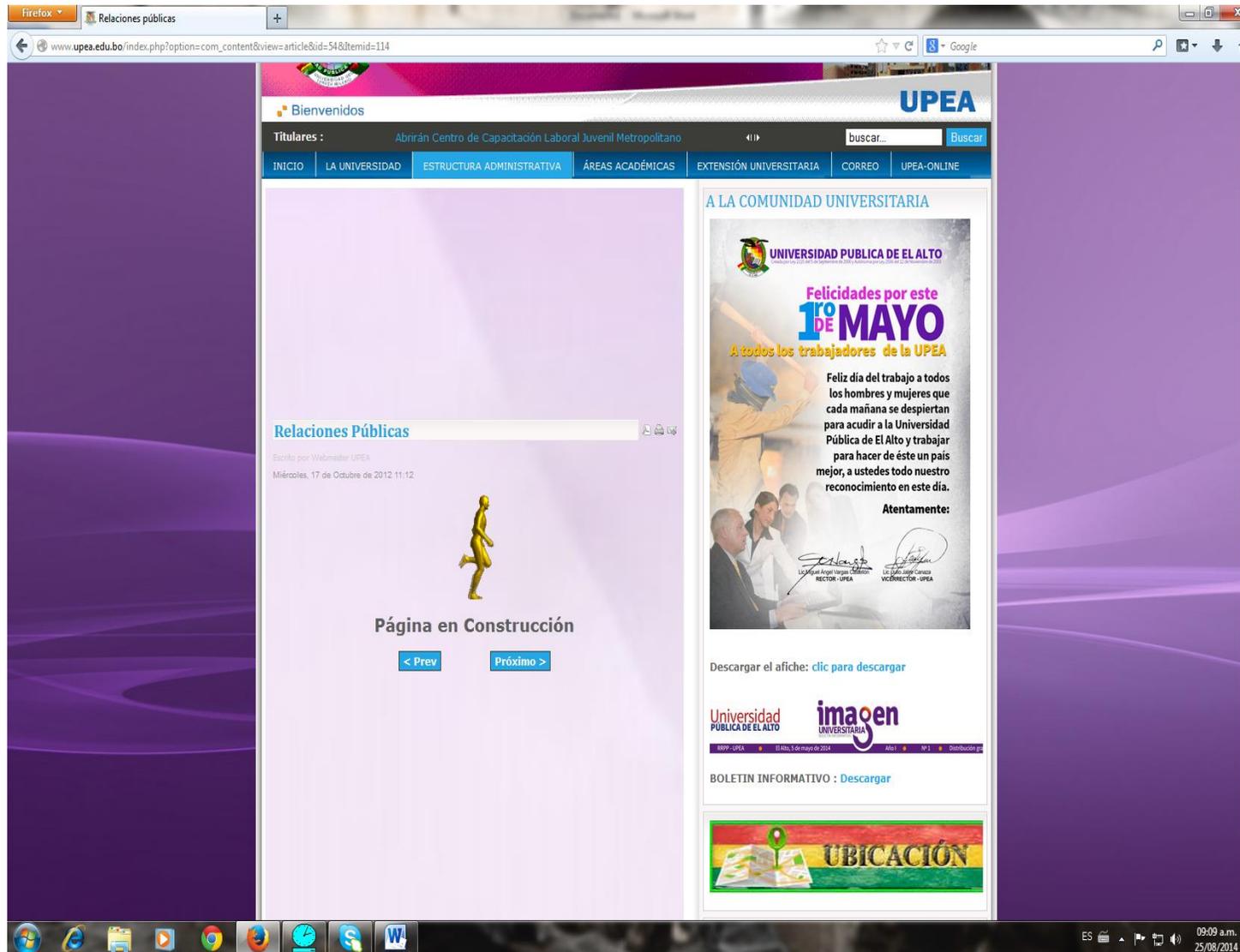
7. ¿Qué instancia, departamento o autoridad tiene ayudar en la resolución de conflictos internos?

8. ¿cree usted que los conflictos son buenos, malos o naturales?

9. ¿cree usted que la comunicación puede ayudar a la resolución de conflictos internos? De ser afirmativa su respuesta de qué manera?

10. Hay algún comentario adicional que Usted quiere agregar

ANEXO E. PORTAL WEB DE LA UPEA



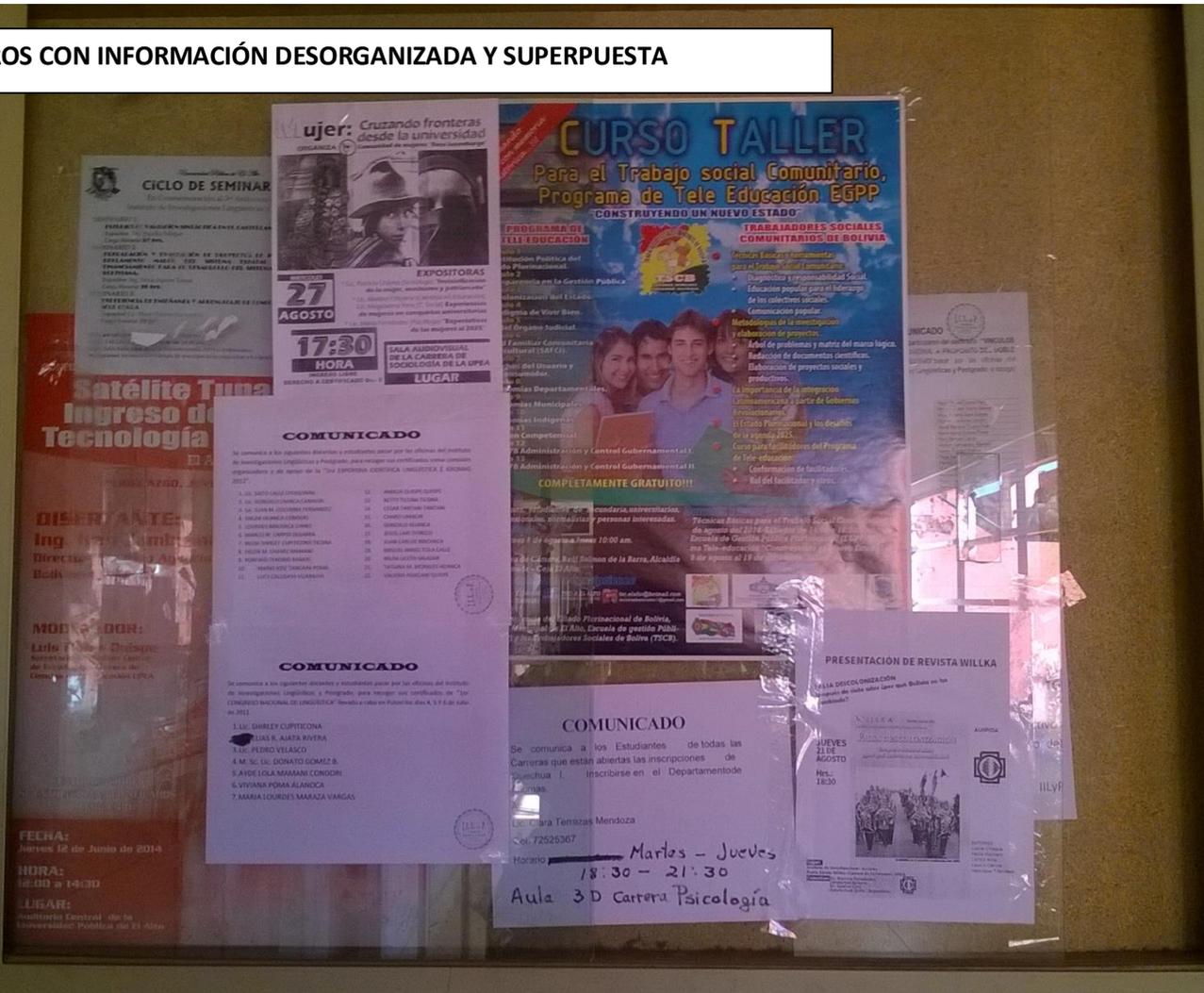
El portal oficial de la UPEA no tiene completa algunas páginas. En la foto se muestra como la que corresponde a la sección de Relaciones Públicas está aún en construcción.

ANEXO F. SEÑALÉTICA EN LA UPEA



En la fotografía se muestra que el principal tablero de anuncios (ubicado en el edificio central de la UPEA) que señala información de las carreras y su ubicación, está oxidado, obsoleto y además encubierto por un anuncio de curso preuniversitario.

ANEXO G. TABLEROS CON INFORMACIÓN DESORGANIZADA Y SUPERPUESTA



CICLO DE SEMINAR
 El Departamento de Psicología de la Universidad de Pinar del Río, en colaboración con el Instituto de Investigaciones Lingüísticas y Psicológicas, presenta el ciclo de seminarios:

SEMINARIO 1: "MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA"
 Dirigido por: Lic. MSc. Dr. Oscar Hernández Rodríguez

SEMINARIO 2: "PSICOLOGÍA Y PRÁCTICA DE DEPENDENCIA Y ABUSO DOMESTICO"
 Dirigido por: Lic. MSc. Dr. Oscar Hernández Rodríguez

SEMINARIO 3: "PSICOLOGÍA Y PRÁCTICA DE DEPENDENCIA Y ABUSO DOMESTICO"
 Dirigido por: Lic. MSc. Dr. Oscar Hernández Rodríguez

SEMINARIO 4: "PSICOLOGÍA Y PRÁCTICA DE DEPENDENCIA Y ABUSO DOMESTICO"
 Dirigido por: Lic. MSc. Dr. Oscar Hernández Rodríguez

Ujjer: Cruzando fronteras desde la universidad
 ORGANIZA: UJER

EXPOSITORA
 Lic. Patricia López Domínguez, Profesora Auxiliar de la asignatura "Metodología y justificación de la investigación científica" en el Departamento de Psicología, Universidad de Pinar del Río.

17:30 HORA
 DESDE LAS 17:30 HORAS

LUGAR
 AULA AUDITORIUM DE LA CARRERA DE SOCIOLOGÍA DE LA UJER

CURSO TALLER
 Para el Trabajo social Comunitario, Programa de Tele Educación EOPP
CONSTRUYENDO UN NUEVO ESTADO

PROGRAMA DE TELE EDUCACIÓN
 1. Metodología de la investigación y elaboración de proyectos.
 2. Análisis de problemáticas y matriz del marco lógico.
 3. Redacción de documentos científicos.
 4. Elaboración de proyectos sociales y protectores.

TALLER DE TRABAJOS SOCIALES COMUNITARIOS DE BOLIVIA
 1. Metodología de la investigación y elaboración de proyectos.
 2. Análisis de problemáticas y matriz del marco lógico.
 3. Redacción de documentos científicos.
 4. Elaboración de proyectos sociales y protectores.

COMPLETAMENTE GRATUITO!!!

Se comunico a los estudiantes de la carrera de Trabajo Social Comunitario, que se realizará el curso taller de metodología de la investigación y elaboración de proyectos, el día 20 de agosto de 2014, de 17:30 a 19:00 horas, en la Sala de Conferencias de la Universidad de Pinar del Río, en la sede de la Carrera de Trabajo Social Comunitario, ubicada en la Calle 4, s/n de la zona de la Barra, Alcaldía de Pinar del Río.

COMUNICADO
 Se comunica a los estudiantes de la carrera de Psicología, que se realizará el curso taller de metodología de la investigación y elaboración de proyectos, el día 20 de agosto de 2014, de 17:30 a 19:00 horas, en la Sala de Conferencias de la Universidad de Pinar del Río, en la sede de la Carrera de Psicología, ubicada en la Calle 4, s/n de la zona de la Barra, Alcaldía de Pinar del Río.

1. Lic. SANTIAGO CARRERA	11. Lic. JUAN CARLOS GONZALEZ
2. Lic. ANDRÉS DOMÍNGUEZ CARRERA	12. Lic. BETTO TELLES FLORES
3. Lic. JUAN CARLOS DOMÍNGUEZ CARRERA	13. Lic. LUIS FERRER SANCHEZ
4. Lic. OSCAR HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ	14. Lic. CAROLINA DOMÍNGUEZ
5. Lic. CAROLINA DOMÍNGUEZ	15. Lic. GISELA MORALES
6. Lic. MARCELO CARLOS DOMÍNGUEZ	16. Lic. RIVELINE FERRAZ
7. Lic. ANDRÉS DOMÍNGUEZ CARRERA	17. Lic. ROSA MARÍA RODRÍGUEZ
8. Lic. OSCAR HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ	18. Lic. ROSALBA ROSA CALVO
9. Lic. MARCELO CARLOS DOMÍNGUEZ	19. Lic. ROSA MARÍA RODRÍGUEZ
10. Lic. ANDRÉS DOMÍNGUEZ CARRERA	20. Lic. ROSALBA ROSA CALVO
11. Lic. OSCAR HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ	21. Lic. ROSA MARÍA RODRÍGUEZ
12. Lic. MARCELO CARLOS DOMÍNGUEZ	22. Lic. ROSALBA ROSA CALVO
13. Lic. ANDRÉS DOMÍNGUEZ CARRERA	23. Lic. ROSA MARÍA RODRÍGUEZ
14. Lic. OSCAR HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ	24. Lic. ROSALBA ROSA CALVO
15. Lic. MARCELO CARLOS DOMÍNGUEZ	25. Lic. ROSA MARÍA RODRÍGUEZ
16. Lic. ANDRÉS DOMÍNGUEZ CARRERA	26. Lic. ROSALBA ROSA CALVO
17. Lic. OSCAR HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ	27. Lic. ROSA MARÍA RODRÍGUEZ
18. Lic. MARCELO CARLOS DOMÍNGUEZ	28. Lic. ROSALBA ROSA CALVO
19. Lic. ANDRÉS DOMÍNGUEZ CARRERA	29. Lic. ROSA MARÍA RODRÍGUEZ
20. Lic. OSCAR HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ	30. Lic. ROSALBA ROSA CALVO
21. Lic. MARCELO CARLOS DOMÍNGUEZ	31. Lic. ROSA MARÍA RODRÍGUEZ
22. Lic. ANDRÉS DOMÍNGUEZ CARRERA	32. Lic. ROSALBA ROSA CALVO

COMUNICADO
 Se comunica a los estudiantes de la carrera de Psicología, que se realizará el curso taller de metodología de la investigación y elaboración de proyectos, el día 20 de agosto de 2014, de 17:30 a 19:00 horas, en la Sala de Conferencias de la Universidad de Pinar del Río, en la sede de la Carrera de Psicología, ubicada en la Calle 4, s/n de la zona de la Barra, Alcaldía de Pinar del Río.

1. Lic. SHIRLEY CURTICONA
2. Lic. ROSA MARÍA RODRÍGUEZ
3. Lic. PEDRO VELÁSQUEZ
4. Lic. M. Sc. Lic. DONATO GÓMEZ B.
5. Lic. AYDE LOLA MAMANI CONDORI
6. Lic. VIVIANA ROSA ALANCOA
7. Lic. MARÍA LUISA MARRAZA VARGAS

COMUNICADO
 Se comunica a los Estudiantes de todas las Carreras que están abiertas las inscripciones de la carrera de Psicología, para inscribirse en el Departamento de Psicología, en la sede de la Carrera de Psicología, ubicada en la Calle 4, s/n de la zona de la Barra, Alcaldía de Pinar del Río.

Horario
 Martes - Jueves
 18:30 - 21:30
 Aula 3 D Carrera Psicología

PRESENTACIÓN DE REVISTA WILLKA
 Se comunico a los estudiantes de la carrera de Psicología, que se realizará la presentación de la revista "WILLKA", el día 20 de agosto de 2014, de 17:30 a 19:00 horas, en la Sala de Conferencias de la Universidad de Pinar del Río, en la sede de la Carrera de Psicología, ubicada en la Calle 4, s/n de la zona de la Barra, Alcaldía de Pinar del Río.

WILLKA
 REVISTA DE INVESTIGACIÓN Y PRÁCTICA DE LA PSICOLOGÍA DE LA UJER

JUEVES 21 DE AGOSTO
 Hrs. 18:30

FECHA:
 Jueves 21 de Junio de 2014

HORA:
 18:00 a 19:30

LUGAR:
 Auditorio Central de la Universidad de Pinar del Río

ANEXO E. CONFLICTOS EN LA UPEA



Anuncios de la Carrera de Contaduría Pública en protesta por anomalías del accionar de algunos miembros del Comité Electoral en las elecciones rectorales del 2012.