

**Gestión de la comunicación interna en la Universidad Pública. El caso de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la UABC. Diagnóstico y plan de intervención**

**Management of internal communication at the Public University. The case of the Faculty of Administrative and Social Sciences of the UABC. Diagnosis and intervention plan**

**Gestão de comunicação interna na Universidade Pública. O caso da Faculdade de Ciências Administrativas e Sociais da UABC. Plano de diagnóstico e intervenção**

Nina Alejandra Martínez Arellano

Universidad Autónoma de Baja California (México)

[nina.martinez@uabc.edu.mx](mailto:nina.martinez@uabc.edu.mx)

*Fecha de recepción: 10 de enero de 2018*

*Fecha de recepción evaluador: 20 de enero de 2018*

*Fecha de recepción corrección: 30 de enero de 2018*

## **Resumen**

El artículo que aquí se presenta es el resultado de un proyecto de investigación que surgió por la inquietud de conocer y evaluar formalmente las acciones de comunicación que se realizan en la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales (FCAyS), de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC), en el municipio de Ensenada, Baja California; con el objetivo de promover un círculo virtuoso de reflexión sobre el quehacer comunicacional que se vive en ella y coadyuvar a la tarea institucional de mejorar la eficiencia comunicativa al interior de la universidad.

El proyecto se realizó a partir de un proceso de investigación mixto por las características del objeto y pensado desde la perspectiva de la Comunicación Organizacional y las Relaciones Públicas, desde las cuáles se describe la forma en que se percibe, se ejecuta y se experimentan los procesos de comunicación universitaria, además como vía para identificar las necesidades de los diferentes públicos internos. Las reflexiones sobre los resultados que se iban dibujando, dio pie al diseño e implementación de algunas acciones de comunicación que requieren de iniciar su fase de evaluación.

La importancia de este tipo de estudios es sumar a la literatura existente en relación a la forma en que opera la comunicación interna en las universidades públicas, ya que de acuerdo a las revisiones realizadas del estado del arte, éste es escaso y la mayoría priorizan a la presencia de las universidades en los medios digitales y su proyección hacia públicos externos como se verá más adelante.

**Palabras clave:** Comunicación organizacional, universidad, auditorías de comunicación, estudio de caso / Organizational communication, university, communication audits, case study.

## Abstract

The article presented here is the result of a research project that arose from the concern to know and formally evaluate the communication actions carried out in the Faculty of Administrative and Social Sciences (FCAyS), the Autonomous University of Baja California (UABC), in the municipality of Ensenada, Baja California; With the aim of promoting a virtuous circle of reflection on the communication work that is lived in it and contribute to the institutional task of improving communicative efficiency within the university.

The project was carried out from a mixed research process by the characteristics of the object and thought from the perspective of the Organizational Communication and Public Relations, from which the way in which the processes are perceived, executed and experienced Of university communication, as well as a way to identify the needs of the different internal publics. The reflections on the results that were drawing, gave rise to the design and implementation of some communication actions that require to begin its evaluation phase.

The importance of this type of studies is to add to the existing literature in relation to the way in which internal communication operates in public universities, since according to the state of the art reviews, it is scarce and most prioritize The presence of universities in digital media and its projection towards external audiences as will be seen later.

**Keywords:** Organizational communication, university, communication audits, case study / Organizational communication, university, communication audits, case study.

## Resumo

O artigo aqui apresentado é o resultado de um projeto de pesquisa que surgiu da preocupação de conhecer e avaliar formalmente as ações de comunicação realizadas na Faculdade de Ciências Sociais e Administrativas (FCAyS), da Universidade Autónoma de Baja California (UABC), no município de Ensenada, Baja California; Com o objetivo de promover um círculo virtuoso de reflexão sobre o trabalho de comunicação nele vivido e contribuir para a tarefa institucional de melhorar a eficiência comunicativa dentro da universidade.

O projeto foi realizado a partir de um processo de pesquisa misto pelas características do objeto e pensado a partir da perspectiva da Comunicação Organizacional e Relações Públicas, a partir do qual a forma como os processos são percebidos, executados e vivenciados da comunicação universitária, bem como uma maneira de identificar as necessidades dos diferentes públicos internos. As reflexões sobre os resultados que foram desenhados, deram origem ao desenho e implementação de algumas ações de comunicação que requerem o início de sua fase de avaliação.

A importância deste tipo de estudos é agregar à literatura existente em relação à forma como a comunicação interna opera nas universidades públicas, já que, de acordo com o estado da arte, é escassa e prioriza a presença de universidades na área digital. mídia e sua projeção para o público externo, como será visto mais adiante.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional, universidade, auditorias de comunicação, estudo de caso / Comunicação organizacional, universidade, auditorias de comunicação, estudo de caso.

## Introducción

Las organizaciones sociales como sistemas abiertos experimentan de manera continua múltiples situaciones de desequilibrio debido a las variables a la que se ve expuesta según el entorno habitado. Estos desajustes llevan a las organizaciones a vivir momentos de crisis que dan pie a procesos de reflexión e innovación en los subsistemas que las integran. Debido a esto es necesaria una sistemática vigilancia, es decir, seguimiento y evaluación permanente de sus procesos, de tal manera que se puedan implementar estrategias para contrarrestar los cambios de estos sistema vivos, caracterizados por su flexibilidad y adaptación constante (García, 2006).

En las organizaciones sociales, como la universidad, uno de los elementos que sostienen la cohesión y la identificación de los miembros sobre la organización es la comunicación. En la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) en los últimos seis años los Planes de Desarrollo Institucional (PDI) 2001 – 2015 y el actual 2015 – 2019, ubican a la comunicación como eje transversal para coadyuvar al cumplimiento de

las funciones sustantivas de la organización, por lo que no puede más que visualizarse como un elemento central para el cumplimiento de los objetivos y metas del grupo.

En congruencia con los objetivos que la propia institución persigue, como hacer más eficientes los esquemas para la comunicación interna y externa, mejorar las percepciones en relación a la pertenencia e identificación con la institución; se propuso este proyecto, que además responde a varias problemáticas identificadas en las prácticas informativas y de interacción presentes en la cotidianidad de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales (FCAyS), unidad académica de la UABC.

La FCAyS ubicada en la Unidad Valle Dorado en la ciudad de Ensenada Baja California, es una facultad integrada por dos grandes áreas del conocimiento, las Ciencias Sociales y las Administrativas, se distingue de otras facultades por su tamaño –cerca de 5 mil estudiantes- y heterogeneidad, ya que acoge a ocho disciplinas poco dialogantes en la práctica, -administración, comunicación, contaduría, derecho, educación, informática, psicología y sociología-. Sumado a lo anterior con la nueva descentralización de actividades las facultades desarrollan una diversidad de tareas académicas, de gestión, vinculación, de formación integral y administrativas que la hace organización compleja en la cual la comunicación eficiente y efectiva se vuelve una necesidad apremiante.

La FACyS ha crecido de manera exponencial en los últimos diez años, no así su aparato administrativo, por lo que la matrícula que hoy asciende a casi 5 mil alumnos con necesidades diversas de información y casi 500 profesores entre asignatura y base, integran un variado público que requiere estar enlazado, sin embargo, tanto la estructura organizacional como las vías de comunicación formal vigente, son poco claras. Después de 30 años de vida no existen manuales de procedimientos ni actividades, cada colaborador hace su esfuerzo por conectarse al gran sistema, y a pesar de que la maquinaria se enfoca en cumplir los indicadores de calidad a los cuáles está sujeta, se avanza con poca certidumbre y en muchas ocasiones bajo la premisa del ensayo error, situación que para una institución formal como la universidad con tanto capital intelectual debería ser un escenario controlado.

Sin embargo no es así, se vive una atmósfera de desinformación, exceso de tareas en el aparato administrativo, saturación de información visual que provoca ruido, los medios oficiales o formales son insuficientes, el clima laboral está deteriorado, todos tienen prisa, todo urge, se respira estrés en el ánimo de los colaboradores y en sus comentarios.

Al ser parte de la organización se han experimentado distintas situaciones donde es posible identificar que los procesos de intercambio que se llevan a cabo no promueven un ambiente de certidumbre, tampoco de pertenencia e identificación con la unidad académica, por lo anterior y apoyado en las políticas y programas institucionales de mejora en los procesos comunicativos, se decide la operación de este proyecto que

permitió documentar de manera formal el estado de los sistemas de comunicación interna en la facultad y presentar un plan de trabajo ad hoc a las necesidades identificadas.

Por lo que con esta investigación se pretende contribuir desde el campo de la comunicación organizacional y las relaciones públicas a la creación, mantenimiento y fortalecimiento de vínculos entre los diferentes miembros de la comunidad que conforman la FCAyS a partir de la implementación de estrategias de comunicación para favorecer el intercambio de información y las interacciones personales entre sus miembros.

## **Aproximaciones comunes a los estudios de comunicación en las universidades.**

Una primera vista general a los estudios de la comunicación organizacional en las universidades en los últimos treinta años, principalmente en España y algunos países de Latinoamérica, manifiestan una tendencia hacia analizar la presencia y seguimiento de la transición de las universidades hacia la denominada web 2.0. Lo anterior debido al auge de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC'S). Situación que de acuerdo a los autores ha representado una tarea paulatina y atropellada debido a varios factores, entre estos: la complejidad de la estructura organizacional de las instituciones de educación superior, la inexperiencia y falta de capacitación del personal que ha tomado el rol de administrador de estas servicios, la cantidad de contenidos a difundir, la poca infraestructura con que cuentan aún muchas universidades, pero sobre todo, la resistencia al cambio de las prácticas informativas establecidas. Sin embargo, todos los trabajos revisados coinciden en la necesidad manifiesta de las universidades por un cambio de cultura comunicativa, un movimiento hacia la presencia virtual, a la innovación 2.0. Las afirmaciones anteriores puede confirmarse en (1993, 1999, 2002<sup>a</sup>, 2002b, 2006, 2008<sup>a</sup>, 2008b, 2009, 2010, 2012<sup>a</sup>, 2012b y 2012c).

El énfasis que las universidades han dado a la presencia en el medio 2.0 ha sido en favor y privilegio de los públicos externos, utilizando estas plataformas como mecanismos de proyección de su imagen institucional, de difusión del quehacer universitario -rendición de cuentas a la sociedad- dejando de lado la atención de los públicos internos.

Afirman que en la mayoría de los casos analizados a pesar de manifestarse una diversificación de los espacios informativos existe un escenario que califican de dañino para la reputación de las universidades en el uso de estas plataformas, esto debido a la poca atención en el mantenimiento y actualización de dichos soportes, sumado al bajo índice de respuesta ante los cada vez menos pasivos públicos, que no sólo consumen información sino ahora producen contenidos y demandan respuestas más eficientes y oportunas sobre los servicios e informaciones que las universidades difunden a través es

de los diferentes dispositivos. Lo anterior aunado a la falta en el seguimiento y evaluación del impacto que éstos tienen en los públicos, lo que se resume, afirman los autores, en una falta de planeación estratégica en las comunicaciones que las universidades emiten y adviertes la necesidad de atender tales escaparates si el juego informativo está en esa cancha.

Otra características que manifiestan los estudios de comunicación en las universidades es la falta de capacitación y actualización del personal, -con formación en comunicación en el mejor de los casos- para la producción y gestión de los nuevos recursos y el cambio de actitud hacia éstos debido al *habitus* incorporado por el arraigo de anteriores prácticas, lo cual refleja la necesidad de un cambio en las lógicas de funcionamiento interno. Otro factor que ha quedado sin consideración, es el potencial bidireccional que ofrecen las nuevas plataformas y el rol activo “creativo” que tienen hoy las nuevas generaciones en sus formas de comunicación *on line*. Lo anterior exige a las universidades considerar personal calificado para administrar y dar seguimiento a todas las peticiones que la información que la institución produce generan.

La metodología que soporta los estudios citados se distingue el uso de procedimientos de corte cuantitativo, utilizando como principales técnicas, el seguimiento de medios, encuesta análisis estadístico y estudios comparativos. La mayoría de éstos son auditorías descriptivas que no concluyen en propuestas de intervención, sino en hacer visibles las formas de hacer comunicación y de transitar hacia los entornos 2.0 de las universidades en Ibeoramérica.

Una conclusión general de los autores lleva a invitar a las universidades a la necesidad de la elaboración de auditorías en comunicación y reflexionar sobre la importancia de gestionar comunicación tanto con públicos internos como externos para coadyuvar a las funciones sustantivas universitarias, de tal manera que éstas consigan un clima de colaboración y comunicación para el cumplimiento de las metas institucionales y la estabilidad organizacional.

En este escenario de la comunicación en la universidad y con preguntas particulares sobre el estado de la comunicación en el contexto de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, surge el interés por a) conocer las lógicas de funcionamiento interno para comunicarse con los públicos internos, b) clasificar a los públicos internos de la facultad, c) evaluar la percepción de las formas de comunicación/información actuales y d) diseñar a través de los resultados del estudio un plan estratégico que permita favorecer el clima de certidumbre informativa que se encuentra ausente.

## **La base conceptual abordada**

El marco conceptual a partir del cual se entiende al objeto de esta investigación se centra en tres aspectos: la organización como sistema complejo, la comunicación

organizacional interna para identificar las lógicas de funcionamiento comunicacional en el seno de la organización y las relaciones públicas como fundamento para la creación y mantenimiento de vínculos con los diferentes tipos de interlocutores que constituyen la organización.

El primero implica pensar a la organización/universidad como un sistema vivo, abierto, en constante equilibrio debido a los ajustes que el ambiente obliga. Constituido por varios subsistemas interdependientes que lo hacen por sus relaciones un sistema complejo (García, 2006).

Por otro lado entenderemos a la universidad (UABC) como una organización social determinada por una estructura rígida y jerárquica, definida por políticas globales que permean y definen la estructura y las funciones del sistema desde las supra estructuras educativas, internacionales y nacionales, así como el desarrollo de planes propios que a través de líneas de acción dan respuesta a las políticas que enmarcan el campo de la educación universitaria en México. De acuerdo a Hernangómez (1988) los objetivos de este tipo de organizaciones –universidad pública-, se caracterizan por no ser económicos ya que su finalidad es la formación integral del ser humano, sin embargo, requiere de realizar actividades de corte económico para alcanzarlos lo cual implica la responsabilidad en la transparencia del uso de los recursos y la rendición de cuentas.

En relación a la comunicación interna, la entenderemos como la transmisión seriada de mensajes verbales y no verbales que circulan de manera descendente, ascendente, horizontal, en los ámbitos formal e informal en el marco de una organización. La anterior definición se ubica en un sentido verticalista, en la dimensión informativa (Massoni, 2015). Sin embargo, aunque describe los procesos de funcionamiento interno que operan en la FCAyS, se considera por quienes hemos realizado esta investigación que aunque en el Plan de Desarrollo Institucional, la comunicación se considera un eje transversal en la organización, la manera en la que se administran los procesos de comunicación distan de un escenario donde la comunicación interna se estableciera como un mecanismo de vinculación, de entendimiento mutuo de intercambio horizontal, de mayor certidumbre en el ambiente organizacional.

Las prácticas comunicativas actuales que opera la UABC –página web, programas de radio, gaceta institucional, correo masivo, canal de *youtube*, o las tradicionales como los oficios, informes, memorandums, reuniones- se caracterizan por alimentar un sistema de comunicación vertical, unidireccional descendente. Lo anterior es posible ubicarlo desde las perspectiva de las relaciones públicas en el modelo más popular en las instituciones gubernamentales, el modelo de información pública, (Gruning, 2003), que favorece a la dimensión de la transferencia; lo que implica tener mayor control sobre la información que circula, la toma de decisiones centralizadas, distintivo de un



comportamiento administrativo burocrático, con prácticas comunicacionales tradicionales, conservadoras a pesar de su paulatina incorporación a los mecanismos 2.0.

En este sentido los públicos universitarios (académicos, estudiantes, administrativos, proveedores, padres de familia, sociedad en general), son percibidos como receptores pasivos. La información que desde sus lógicas de funcionamiento debe circular, tales como misión, visión, valores, metas, convocatorias, procesos escolares, resultados de investigación, noticias, entre otros, se ejecuta de manera unidireccional y descendente; por tanto sus mecanismos de transmisión en la mayoría de los casos son de una sola vía y la retroalimentación o el diálogo entre las partes es ausente. Lo anterior es congruente con lo que establece el Plan de Desarrollo Institucional de la UABC, en la que señala la necesidad de procesos de transmisión de información claros y oportunos.

Una vez aclarados los conceptos que atraviesan el objeto de estudio, planteamos de manera breve cómo se llevó a cabo esta investigación y los resultados obtenidos de la auditoría, así como la propuesta de intervención que surgió en el camino y que se ha ido operando de manera paralela al estudio, mismo que ahora se encuentra en su fase de evaluación.

## **El respaldo metodológico**

El proceso metodológico es un ejercicio de permanente reflexión. Se plantea un camino a seguir para el registro empírico, pero es necesario vigilar permanentemente la estrategia. Este proyecto se pensó desde sus inicios como una exploración descriptivo-cualitativa, sin embargo, al surgir particularidades con los interlocutores, se consideró el uso de la encuesta para completar el proceso de registro. La investigación tuvo una duración de 3 años, 2011 a 2014, en los cuales se realizó el trabajo de registro, transcripción, análisis. En 2014 se reúne a un equipo de expertos para configurar un plan de trabajo preliminar que se discutió con la dirección para su ajuste y puesta en marcha. Así a partir de 2015 se operan algunas de las acciones propuestas y en 2017 se iniciará un periodo de evaluación para considerar su pertinencia.

La primera tarea fue realizar una segmentación de los públicos internos de la facultad - matriz de involucrados-, con la finalidad de distinguir el grado de participación, roles y vínculos con los diferentes procesos a evaluar, para lo cual se construyó la siguiente tabla:



**Tabla No.1. Segmentación de públicos internos en la FCAYS.**

Estudiantes	Escolarizado (acuden de lunes a viernes)	Administración Contaduría Comunicación Derecho Informática Psicología	Personal Académico	Profesores de Tiempo Completo	Director/a Subdirector/a Coordinadores de carrera Coordinadores de etapa Coordinadores de programa
	Semiescolarizado (acuden viernes por la tarde y sábados)	Educación Sociología Derecho Administración		Profesores de Medio Tiempo	
Personal Administrativo	Secretarias			Técnicos académicos	
	Servicios			Profesores de asignatura	

*Elaboración propia. Diciembre 2016.*

La segmentación permitió visualizar a los públicos de interés y en lo posible registrar sus percepciones para poder integrar una visión completa y darle voz a todos los grupos. En el caso de los estudiantes de escolarizado -que acuden a clase de lunes a viernes- se definió la realización de grupos focales, para identificar los sentidos en cuanto a la percepción del problema, causas, consecuencias y posibles soluciones. Para el caso de los estudiantes de semiescolarizado -que acuden a clase viernes por la tarde y sábado-, se optó por la aplicación de una encuesta, debido a que su permanencia en la escuela es menor y convocarlos a una actividad como el grupo focal implicaba su inasistencia a clases.

En cuanto al personal de servicios y secretarial se decidió realizar una entrevista colectiva, conforman un grupo pequeño de seis miembros y aunque están ubicadas en diferentes áreas, sus funciones y contacto con los otros públicos -estudiantes y docentes- es similar.

Los docentes de tiempo completo se segmentaron por actividad, pues aunque todos tienen la misma plaza formal, ocupan diferentes puestos en la estructura organizacional y esto implica diferentes formas de interacción, así que se realizaron entrevistas focalizadas personalizadas con algunas áreas que se consideraron prioritarias

como la dirección, subdirección, coordinadores de carrera y algunos coordinadores de área.

Al final del proceso de registro se realizaron los siguientes registros:

**Tabla No. 2. Tipos de instrumentos y registros realizados durante el trabajo de campo.**

<i>Focus group</i>	6 sesiones, una por cada programa escolarizado
Entrevista Colectiva	1 sesión con personal administrativo
Entrevista focalizada personal	10 entrevistas con profesores de tiempo completo que tenían algún cargo de contacto directo con estudiantes.
Encuesta	Instrumento aplicado a una muestra de 52 estudiantes del semi escolarizado de un total de 250.

*Elaboración propia. Diciembre 2016.*

Posteriormente de la fase de registro se pasó a la transcripción de materiales y su análisis. Integrando categorías -algunas previamente establecidas en los cuestionarios- otras que emergieron de los discursos. A continuación se expresan a través de las categorías construidas algunos de los resultados más sobresalientes producto del análisis.

## **Hallazgos del proceso de investigación**

Una vez analizados los observables construidos en el trabajo de campo y definidas las categorías -que adelante se señalan-, se diseñaron una serie de matrices considerando las respuestas de los diferentes sectores. A continuación se presentan algunos enunciados que sintetizan los sentidos de los discursos de los públicos consultados.

### **Concepto de comunicación**

1. Fue casi unánime definir a la comunicación como sinónimo de TRANSMISIÓN, es decir de unilateralidad, de envío, de dar dirección. El intercambio, el diálogo, el acuerdo conjunto, la conversación son episodios casi irreconocibles. Lo anterior debido a la cantidad de tareas, interacciones y el poco tiempo que consideran poseen.
2. Sin embargo TODOS, sin excepción consideran que la COMUNICACIÓN es vital, necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales y personales.

### **Procesos y funciones organizacionales**

- Los estudiantes afirman que tanto la estructura organizacional como las vías de comunicación formal son poco claras. Los colaboradores no saben cómo orientar las inquietudes de los estudiantes o con quién canalizarlos.

- Al realizar el análisis de flujos de comunicación representados en el organigrama se observó que no corresponden con los detectados en la práctica, por lo que es necesario una revisión de la estructura interna, de la jerarquización y flujos de comunicación. Una de las consecuencias de este hallazgo fue la detección de un sentido de aislamiento entre los colaboradores, situación expresada por los académicos entrevistados.
- No existen manuales de procedimientos ni actividades. Por lo que cuando un académico toma una coordinación o jefatura, no tiene información por escrito que le refiera a su ámbito de acción, límites y expectativa del puesto; excepto lo que verbalmente se acuerda con su jefe inmediato.
- Los cambios organizacionales no se comunican de manera oportuna, tales como, cambios en puestos, procesos, formatos y esto lleva al deterioro de la credibilidad y el desgaste de las relaciones interpersonales.

### **Identidad e imagen institucional**

- De acuerdo a lo expuesto por estudiantes y el propio registro de observación se concluyó que existe saturación visual en muros, puertas, ventanas, mamparas; que más allá de ser efectivo en la transmisión de la información se expresa como ruido ambiental. La facultad nunca ha establecido políticas para definir los espacios y la temporalidad en que el material visual debe estar expuesto. la única instrucción que se detectó es en relación a carteles que tiene que ver con temáticas que inciten a la bebida. Su ausencia provoca poca eficiencia comunicativa en el entorno.
- En relación a la identidad y pertenencia, los estudiantes muestran una actitud de desapego y poca participación debido a que no sienten suya la institución. Por el contrario se sienten perdidos y poco integrados en sus mismas licenciaturas. Incluso manifestaron “no somos una comunidad”, “somos un conjunto de carreras”, lo que implicaría primero trabajar hacia la integración disciplinar y después pensarnos como Facultad.

### **Liderazgo y la visibilidad de los líderes**

1. Los estudiantes expresaron desconocer a sus autoridades, director, subdirector, incluso algunos a sus coordinadores de licenciatura. En general manifestaron que éstos tienen poca visibilidad y en algunos casos nulo diálogo.
2. El liderazgo existente en mandos medios (coordinadores de licenciatura o tutores académicos) se califica como impersonal, demasiado formal y en

ocasiones poco efectivo por la prisa que caracteriza estas interacciones y los pocos momentos en que se encuentran durante su formación universitaria.

3. Los coordinadores de área y de licenciatura, identifican como su único contacto inmediato, la dirección, por lo que la persona que ocupa el cargo concentra todos los asuntos en lugar de ubicar a su coordinador de sección -según el organigrama- como el interlocutor directo. Esto corrobora la centralización de la toma de decisiones y la poca actividad colaborativa entre los miembros de la organización.

### **Relaciones interpersonales**

1. Los procesos de intercambio entre los interlocutores de diferentes rangos (personal administrativo - estudiantes), (estudiantes y tutores), (académicos - personal secretarial), promueven la incertidumbre al ofrecer diferentes versiones de un mismo proceso. Lo anterior conduce a un ambiente de poca credibilidad, actitudes de interacción negativas y hasta un ambiente hostil en las relaciones interpersonales.
2. Los intercambios entre interlocutores son utilitarios-instrumentales y poco corteses. El estudiante ve al otro (docente o administrativo) como un empleado más y no como una persona, situación que se repite en la relación docente-administrativo, entre administrativos o entre docentes que coordinan diferentes áreas. Lo anterior responde, según lo expresado por los públicos, a la cantidad de tareas, asuntos y personas con las que se trata. La masificación, produce seres impersonales.
3. Se manifestó un clima de estrés entre mandos medios y personal administrativo, tanto en sus discursos verbales como en las actitudes mostradas durante el trabajo de campo.

### **Trabajo en equipo y colaborativo**

1. El personal administrativo y docente calificó de poco común la promoción de acciones de manera colaborativa. La mayoría coincidieron que los docentes trabajan en tareas individuales en detrimento del trabajo y acuerdo en grupos. Identificaron pocos espacios para la conversación y el intercambio. Lo mismo para la coordinación de acciones por áreas de formación, lo cual repercute en la repetición de tareas, diversidad de procesos lo que trae por consecuencia un mayor gasto energético más gasto energético y de recursos financieros. Manifestaron su interés en el

trabajo colaborativo para el diseño de un plan de trabajo anual, que articule intereses y acciones favoreciendo la optimización de recursos y tiempo.

### **Mecanismos de información interna**

2. Se distingue en el discurso de los alumnos que la información que reciben de sus tutores y coordinador no se da en tiempo lo que causa, una toma de decisiones apresurada. Es decir, no hay un planeación de la información que debe transmitirse.
3. Manifiestan los estudiantes que la comunicación con sus tutores y coordinador es la mayoría de las veces impersonal. Al no haber cercanía, hay menos fuerza en la transmisión del mensaje y no se le toma con interés.
4. Consideran que hay una saturación de información impresa -carteles principalmente- sin orden temático, ni temporalidad, por lo que esta información pierde impacto y termina convirtiéndose en parte de la escenografía escolar.
5. Solicitan una comunicación más directa con jefes de grupo a los cuáles se calificó con mayor credibilidad y confianza.
6. La mayoría aseguró que el sistema de comunicación telefónica institucional es ineficiente, ya que los participantes coincidieron en que la mayoría de las veces que usan el recurso para contactar, no pueden conectar por este medio con los docentes o personal de servicios. Los teléfonos dicen, suenan pero nadie contesta y no hay manera de registrar quién llamó o de dejar mensajes.
7. Hay una diversidad de mensajes, formatos y diseños por todas las instalaciones -oficinas, cubículos, mamparas, cafetería, pasillos, y no distinguen una imagen gráfica que los integre, ni tampoco orden en su publicación.
8. Los mecanismos de información más utilizados por este sector son letreros, impresos en blanco y negro, colocados en las puertas de los cubículos de los docentes; carteles, correo electrónico, atención personal en oficinas, página web y en los últimos tres años facebook.

Con respecto a los resultados de la encuesta realizada a estudiantes de semiescolarizado de sociología y educación se registraron los siguientes. El 85% están de acuerdo en que la comunicación es necesaria y útil para alcanzar los objetivos que cada público persigue.

El 48% dan seguimiento a los trámites escolares a través de las plataformas de facebook y destacan la figura del jefe de grupo y coordinador de carrera como emisores de credibilidad. Por su parte la página web de la facultad posee un reputación negativa, lo que ha llevado a evitar su consulta debido a la falta de actualización y retroalimentación a través de este soporte.

Con respecto a la relación con las autoridades, el 60% consideran que la relación con el personal directivo es regular en su trato y un número considerable respondieron no los conocer a su director, subdirector. En contraste con el 65% que consideran buena y muy buena la relación con su coordinador de carrera. Al respecto de la relación con el personal secretarial el 44% califica como regular el trato que reciben de este sector.

En cuanto a los medios y canales informativos prefieren lonas a las que el 77% calificó como buen mecanismo en contraste con el correo institucional al que sólo el 40% califica como bueno y el 34% como regular.

La Gaceta Universitaria, órgano de comunicación interna oficial de la universidad es considerado por el 46% como bueno para enterarse de las noticias y convocatorias, aunque sugieren que el contenido local (Ensenada) es poco en proporción a las notas de Mexicali y Tijuana respectivamente.

Finalmente sugieren la necesidad de alentar un trato personal y más cercano con coordinadores y el tutor y ser considerados en los programas extracurriculares que la facultad organiza durante el ciclo escolar, ya que en su mayoría son entre semana y la oferta en sus horarios es poca.

Los resultados presentados son una síntesis de los elementos más significativos del análisis; a partir de éstos se inició un trabajo de reflexión para presentar la propuesta de un plan de comunicación interna mismo que para su operación requirió de la aprobación y compromiso de la dirección.

Para el desarrollo del plan de comunicación, se invitó a los licenciados en Ciencias de la Comunicación Marco Meza y Cynthia Muciño; el primero profesor de asignatura y colabora con tareas de responsable de talleres de medios, horas que cobra por honorarios; la segunda, egresada del programa educativo en ciencias de la comunicación, a quien debido a gestiones con la dirección resultado del diagnóstico realizado, se propuso para implementar la propuesta de imagen institucional de la facultad y para realizar cobertura periodística y dar difusión del quehacer universitarios a través de diferentes medios gratuitos universitarios.

Se integraron los conocimientos de ambos a las propuestas realizadas por el responsable del proyecto y se diseñó el plan de intervención de acciones de comunicación interna.

## **El proceso de intervención**

Plan de comunicación interna para la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales y algunos resultados del proceso de intervención.

El plan se inserta en el eje transversal, Comunicación, información e identidad institucional que se respalda el PDI de la UABC en su estrategia: Mejorar la comunicación y la información en la comunidad universitaria. Las acciones que contiene el plan se organizaron en función de las categorías en las que se presentaron los resultados del diagnóstico.

### **Sobre el concepto de comunicación**

- Cursos de capacitación a personal secretarial y mandos medios sobre habilidades comunicativas, atención a usuario, planeación estratégica en comunicación. No se ha operado por falta de tiempo.

### **Sobre procesos y funciones**

- a) Promover la elaboración de un manual de procesos y funciones para dar certeza a las acciones cotidianas tomando como fortaleza la formación de recurso humano en el área administrativa. (La licenciatura en administración inició la tarea, pero el avance ha sido lento).
- b) Promover la formación de grupos, comités y asociaciones de estudiantes por licenciatura para coadyuvar al trabajo de las coordinaciones de carrera. (Se inició con dos licenciaturas, administración y comunicación. Se quedaron sin concluir debido a la falta de interés/tiempo por los coordinadores de carrera para dar seguimiento. Esta acción debe redefinirse).

### **Identidad e imagen institucional**

- a) Elaborar un manual de identidad (diseño) FCAYS. Se presentó y aprobó propuesta misma que está operando en la administración actual.
- b) Diseño de carteles, letreros y avisos, folletería, calendarios y agendas, ferias y exposiciones, lonas, gafetes, personificadores, carátulas de carpetas y lomos, formatos, entre otros necesarios. Esta propuesta se ha consolidado, se estableció un área con dos profesionales contratados por honorarios para el diseño de todos los materiales visuales que requiere la facultad dirigidos a sus públicos internos.

### **Sobre el liderazgo y la visibilidad de éstos**



- a) Se propuso recorrido por las aulas, una vez por semana. Visitar 2 o 3 salones de distintas carreras. La dirección no la consideró debido a la agenda semanal incierta que maneja.
- b) 1 vez al semestre, charla con la dirección. Conversaciones para recuperar el sentir de los estudiantes, rendir cuentas, acercarse. No se consideró viable por parte de la dirección.
- c) Directorio audiovisual. Se produjeron algunas cápsulas pero no se ha publicado en ninguna plataforma. Acción que tiene que replantearse.

### **Sobre las relaciones interpersonales**

- a) Cimarrón en Movimiento. Programa de activación física laboral. Cápsulas en video donde el personal y estudiantes son los protagonistas. El objetivo es mejorar el clima laboral sirviendo como espacio de socialización y el fortalecimiento del tejido social universitario. Se realizaron 30 cápsulas que se publicaron en youtube, se circularon por Facebook y correo electrónico durante el 2015.
- b) A partir de 2016 se funda el programa de Activación física laboral 3 días a las semana 10 minutos, que se lleva a cabo al aire libre y donde convive la comunidad universitaria.

### **Sobre los mecanismos de información**

Taller manejo de herramientas para el diseño de comunicados, letreros a través del uso de plantillas a todo el personal académico y administrativo. No se ha operado, sólo se desarrollaron tres plantillas para uso general, mismas que algunas áreas han adoptado.

Posicionamiento del portal web de la facultad y de sus redes sociales. Se rediseñó el sitio, se inició promoción con el slogan “tu Facultad en un sólo lugar”. El problema de fondo es que a pesar de que en un elemento de comunicación 2.0, nadie interactúa con los usuarios, no reciben respuesta a sus peticiones. Esto va en detrimento de las tareas de promoción que se han ejecutado. Falta una evaluación formal.

Cobertura de eventos internos. En proceso, no hay suficiente personal para cubrir la cantidad de actividades que se generan en la facultad y se pierde mucha información, además se publica en varios de los casos desfasada.

Producción de información para:

- Medios locales (envíos quincenales)

- Gaceta (envíos quincenales)
- Web FCAYS (actualización quincenal)
- Web Brújula (actualización quincenal) está abandonada desde hace 1 año.
- Facebook Brújula y FCAYS (actualización semanal)

Producción semestral de revista impresa. No se ha publicado desde hace un año por cuestiones de tiempo del área de diseño y periodismo.

La generación de contenidos para los diferentes medios ha sido una situación problemática, no se cuenta con el personal para su operación, su producción requiere de cobertura, edición y publicación, y las condiciones en la que trabaja actualmente el área de periodismo son reducidas en número de colaboradores y los existentes manejan una agenda muy saturada de eventos y otras tareas que impiden el desarrollo eficiente de esta área.

## Comentarios finales

El trabajo de investigación-acción que se ha puesto en consideración se proyecta a mediano plazo y aunque se avanza, no se ha logrado realizar de manera sistemática, debido a la falta de recurso humano y tiempo por parte de quienes actualmente lo operan, quienes además, realizan actividades académicas, de gestión, organización de eventos, entre otros. Lo anterior constituye una tarea que se conversará con la administración que tome el liderazgo en agosto próximo (2017), con el objetivo de consolidar un área de periodismo, manejo de redes sociales y producción de contenidos con la posibilidad de asociarlos al programa educativo y al servicio social profesional.

Pero sobre todo buscar espacios para el encuentro conversacional entre los distintos públicos internos y consolidar una organización que escucha. Todo dependerá de las directrices y prioridades de las siguientes administraciones.

Sin embargo lo aprendido hasta el momento tanto en la fase de diagnóstico, que permitió asomarse a una realidad compleja y dinámica, llena de contrastes entre las necesidades de los públicos consultados, las prioridades institucionales y sus tiempos, dificulta el diseño de estrategias pero sobre todo la operación sistemática de éstas para empatar las exigencias y el cumplimiento de los objetivos de las partes involucradas.

Por otro lado en la operación es de notarse las dificultades para convertir el plan de intervención en una plataforma flexible sin que pierda su espíritu y objetivo, lo anterior debido a las prioridades institucionales sobre todo de tiempos y recursos, y aunque se trata de ir adecuando, en ocasiones se pierde la ruta, se abandona y aunque en el discurso

la comunicación está en el centro de los procesos, muchas veces parecería difuminarse en privilegio del funcionalismo estructurante en que se ha convertido la universidad.

El trabajo no termina, hay mucho que conversar al interior de la organización, pero eso será parte de otra historia. Lo importante es no perder la esperanza.

## Referencias

- Clemenza, C., Ferrer J., Romero, D., Andrade, N., Araujo, R. (2002). "Fortalecimiento de la comunicación organizacional. Factor de éxito en la búsqueda de la transformación universitaria. *Revista Encuentro Educativo*, Vol. 9 (2), pp. 184-201. Recuperado de: <http://www.oei.es/historico/n11427.htm>
- De Aguilera, M., Farias, P., Baraybar, A. (2010) "La comunicación universitaria. Modelos, tendencias y herramientas para una nueva relación con sus públicos". *Revista Icono* 14, Año 8, Vol. 2. pp. 90-124. Recuperado de: <http://www.adcomunicarevista.com/ojs/index.php/adcomunica/article/view/80>
- Fernández Collado, Carlos (Coord.). (2005). *La comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas, México.
- García, J., Ruiz A., Ventura, R. (1999). "La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica". *Revista Latina de Comunicación Social*, (18). Recuperado de: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999gjn/81haba3.htm>
- García, Rolando. (2006). *Sistemas complejos. Conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria*. Barcelona: Gedisa.
- Gruning, J., Hunt, T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Ed. Gestión 2000. España.
- Guzmán, A. P., Del Moral, M. E., González, F. (2012). "Usos de Twitter en las universidades iberoamericanas". *Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa*, Vol. 11 (1), pp. 27-39. Recuperado de: <http://www.red-educativa.net/revista-revista-latinoamericana-de-tecnologia-educativa-relatec-272-2012-11-1.html>
- Hernangómez, Juan José (1988). *La empresa como organización: una propuesta de delimitación de su concepto*. En *Anales de estudios económicos y empresariales*. Universidad de Valladolid. pp. 225-238. España.
- Herranz J.M., Tapia, A., Vicente, A. (2009). "La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos". *Revista Latina de Comunicación Social*, (18). Recuperado de: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a2009gjn/81haba3.htm>

- Social*, (64). Recuperado de:  
[www.revistalatinacs.org/09/art/23\\_822\\_30\\_Valladolid/Herranz et al.html](http://www.revistalatinacs.org/09/art/23_822_30_Valladolid/Herranz_et_al.html)
- Marañón, E., Bauzá, E., Bello, A. (2006). "La comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad universitaria". *Revista Iberoamericana de Educación*, No. 40 (5), pp. 1-5. Recuperado de: <http://rieoei.org/1507.htm>
- Marín, A. (2012). "Retos de los servicios de comunicación ante la Universidad 2.0". *Revista de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, (4) pp. 235-240. Recuperado de:  
<http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/53581/80-129-1-PB.pdf?sequence=1>
- Massoni, Sandra. (2013) *Metodologías de la comunicación estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural*. Ediciones HomoSapiens. Colección Comunicación. Rosario, Argentina.
- Nosnik, A. (1988). *¿Por qué la comunicación es relevante a la empresa? Capítulo II. En El Poder de la Comunicación en las organizaciones*, Rebeil y Ruíz Sandoval (coord.) Ed. Plaza y Valdés. México.
- Palencia-Lefler, M. (2008). "La incomunicación interna en la Universidad española". *Revista Latina de Comunicación Social*, (63). Recuperado de:  
[www.ull.es/publicaciones/latina/2008/22\\_36\\_UPF/Manel Palencia.html](http://www.ull.es/publicaciones/latina/2008/22_36_UPF/Manel_Palencia.html)
- Paniagua, F., Gómez, B. (2012) "Hacia la comunicación 2.0. El uso de las redes sociales por parte de las universidades españolas". *Revista Icono 14*, Vol. 10 (3), pp. 346-364. Recuperado de:  
<https://icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/viewArticle/473>
- San Millán, E., Blanco, F., Del Arco, J.C. "Comunicación corporativa 2.0 en la Universidad Rey Juan Carlos". pp. 394-408. Recuperado de:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2752466>
- Varona, F. (1999). "Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense". *Diálogos de la Comunicación*, (39), pp. 55-64. Recuperado de:  
[https://alumnosmediosuan.files.wordpress.com/.../varonafederico\\_auditorias\\_de\\_com](https://alumnosmediosuan.files.wordpress.com/.../varonafederico_auditorias_de_com)