

**PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA
QUE IMPACTE EN EL FORTALECIMIENTO DE LA IDENTIDAD EN LA
UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA, SEDE MEDELLÍN.
TÚ UPB, POR DENTRO.**

ILSE MONTOYA NAEDER

Proyecto de grado

Maestría en Comunicación Organizacional

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL

MEDELLIN

2014

**PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA
QUE IMPACTE EN EL FORTALECIMIENTO DE LA IDENTIDAD EN LA
UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA, SEDE MEDELLÍN.
TÚ UPB, POR DENTRO.**

Autor: ILSE MONTOYA NAEDER

Director de Tesis: MARÍA VICTORIA PABÓN MONTEALEGRE

Proyecto de grado

Maestría en Comunicación Organizacional

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL

MEDELLIN

2014

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

DECLARACIÓN ORIGINALIDAD

“Declaro que esta tesis (o trabajo de grado) no ha sido presentada para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o cualquier otra universidad”. Art. 82 Régimen Discente de Formación Avanzada, Universidad Pontificia Bolivariana.

FIRMA AUTOR

Ilse Montoya Nader

A mis padres quienes siempre apoyan mis sueños.

Mi familia de amor incondicional.

Agradecimientos

**A la Directora de tesis María Victoria Pabón Montealegre,
por su ayuda y dedicación; por nunca desfallecer.**

Al grupo de estudiantes UPB que hicieron su aporte en la gestión de las encuestas:

Laura Franco

Maria Alejandra Osorio

Carolina Gonzalez

Andrea Nieto

Jimena Quevedo

**A los colaboradores de la Universidad Pontificia Bolivariana que participaron en esta
investigación, que a pesar de circunstancias complicadas, prestaron su apoyo.**

CONTENIDO

Pág.

TEMA. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA QUE IMPACTE EN EL FORTALECIMIENTO DE LA IDENTIDAD EN LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA, SEDE MEDELLÍN	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
2. JUSTIFICACIÓN.....	17
3. OBJETIVOS	19
3.1 Objetivo General	19
3.2 Objetivos específicos	19
4. MARCO TEÓRICO.....	20
4.1 Comunicación Organizacional.....	20
4.2 Comunicación Interna	22
4.3. Estilo Directivo y Comunicación Interna.....	27
4.3.1 Tipologías de Estilos Directivos.....	29
4.4 Identidad Corporativa	31
4.4.1 Dircom	37
4.5 Canales de comunicación interna	38
4.6 Estrategias desde la identidad corporativa.....	40
4.7 Comunicación Organizacional Universitaria e identidad universitaria	41
4.7.1 Públicos Internos Universitarios	45

4.7.1.1 Personal administrativo y de servicios.....	47
4.7.1.2 Personal docente e investigador.	48
4.7.1.3 El conocimiento.....	49
5.1 Misión	57
5.2 Visión.....	57
5.3 Principios	57
5.4 Estructura Organizacional.....	59
5.5 Política de Calidad	60
6. METODOLOGÍA.....	62
6.1 Diseño de herramientas de medición.....	63
6.2 Análisis de Resultados.....	64
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	105
BIBLIOGRAFIA	110
CIBERGRAFÍA.....	116
ANEXOS	117

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Género	60
Gráfica 2. Tipo vinculación	60
Gráfica 3. Edad (representada en rangos).....	60
Gráfica 4. Tiempo vinculación	61
Gráfica 5. ¿Cuál de los medios de comunicación formales es el más consultado por usted?	62
Gráfica 6. ¿Por cuál (es) de los siguientes medios de comunicación de la Universidad se informa?.....	62
Gráfica 7. Califique la eficiencia de los siguientes medios de comunicación interna:	63
Gráfica 8. ¿Conoce alguna directriz o reglamentación sobre comunicaciones en la Universidad?.....	64
Gráfica 9. ¿De qué dependencia de la Universidad recibe más información?	64
Gráfica 10. ¿Cómo califica la información que recibe actualmente de la Universidad?.....	65
Gráfica 11. ¿Qué deficiencias percibe en la comunicación dentro de la comunidad universitaria?	65
Gráfica 12. ¿Cuáles son las fortalezas de la comunicación que recibes dentro de la comunidad universitaria?.....	66
Gráfica 13. ¿Los temas sobre los que recibe información son en su mayoría relevantes?... 67	67
Gráfica 14. ¿Es necesario difundir más los canales de comunicación existentes en la Universidad?.....	67

Gráfica 15.¿Los medios de comunicación utilizados por la Universidad son eficientes?....	68
Gráfica 16.¿Es buena la difusión de los eventos dentro de la Universidad?.....	68
Gráfica 17.¿Hay medios de comunicación de la UPB que son de fácil acceso?.....	69
Gráfica 18. ¿Existe Espíritu Bolivariano en los medios de comunicación?.....	69
Gráfica 19. Correlación Espíritu Bolivariano Vs tiempo de vinculación y tipo de vinculación	70
Gráfica 20. ¿Los valores de la organización son claramente transmitidos en los contenidos de los medios de comunicación de la Universidad?.....	71
Gráfica.21 ¿Todos los medios de comunicación de la UPB son efectivos?.....	72
Gráfica 22. Correlación efectividad de medios Vs Tipo de vinculación.....	72
Gráfica 23 ¿Hay claridad en la información entregada por los medios de comunicación de la UPB?.....	73
Gráfica 24 Correlación claridad de los medios Vs tipo vinculación y rango de edad.....	74
Gráfica 25.¿En la UPB se recurre a todos los empleados por igual para encontrar y resolver problemas?.....	75
Gráfica 26. ¿En la UPB generamos entre todos alternativas para la resolución de problemas?.....	76
Gráfica 27. ¿La UPB apoya la crítica constructiva?.....	76
Gráfica 28.¿Para la UPB son tan importantes los clientes internos como externos?	77
Gráfica 29.¿Los empleados apoyamos los planes de mejoramiento?	77
Gráfica 30. ¿La UPB impulsa constantemente el crecimiento de todos?.....	78
Gráfica 31. ¿Conozco el año de la creación de la institución (escriba abajo)	79
Gráfica 32.Conozco la filosofía y misión de la Universidad?	79

Gráfica 33. Cuando alguien alaba la UPB, lo siento como un cumplido personal.....	80
Gráfica 34. Cuando alguien critica la UPB, lo siento como un insulto personal	80
Gráfica 35. Correlación de sentimiento de crítica a UPB como insulto personal Vs Tipo vinculación y edad	81
Gráfica 36. Estoy muy interesado en los que otros piensan de la UPB.....	82
Gráfica 37. Cuando hablo de la UPB, usualmente digo “nosotros” en vez de “ellos”	82
Gráfica 38. El éxito de la UPB es mi éxito también.....	83
Gráfica 39. Si algún medio masivo criticara la UPB, me sentiría apenado.....	83
Gráfica 40. Mi trabajo en la organización es gran parte de lo que soy	84
Gráfica 41. Me considero una persona que aporta a la organización	84
Gráfica 42 Lo que la UPB representa es importante para mí	84
Gráfica 43 Comparto los objetivos y valores de la UPB	84
Gráfica 44. ¿Cómo define el Espíritu Bolivariano?	85
Gráfica 45. Nombre tres valores de la UPB	85
Gráfica 46. ¿Sabía usted de los cambios que iban a hacerse en la UPB antes de su ejecución?	86
Gráfica 47. Correlación sabía usted de los cambios que iban hacerse antes de su ejecución Vs Tipo de vinculación.....	86
Gráfica 48. ¿Cómo se enteró de los cambios recientes en la infraestructura de la UPB?	87
Gráfica 49. Correlación de medio por el cual se enteró de los cambios Vs Tipo de vinculación	87
Gráfica 50. Durante la ejecución de los cambios en la UPB recibió usted información sobre el progreso de los mismos (fechas, procesos, ubicación)	88

Gráfica 51. ¿Se sintió suficientemente informado durante la ejecución de cambios de la UPB?.....	88
Gráfica 52. Correlación percepción suficiente de la información acerca de los cambios Vs Tipo de vinculación y edad.....	89

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Triángulo Relacional de Joan Costa 1.....	31
Figura 2. Ciclo de gestión del conocimiento 1	46
Figura 3. Estructura y función del capital intangible 1.....	48
Figura 4. Comunicación de la Identidad Corporativa 1.....	92
Figura 5. Planificación Estratégica de Comunicación 1.....	93
Figura 6. Propuesta de Modelo de gestión de la comunicación interna que impacte en el fortalecimiento de la identidad en la Universidad Pontificia Bolivariana Sede Medellín.1.	93
Figura 7. Puntos de partida comunes 1.....	96

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta	111
Anexo B. Entrevista semiestructurada para Comunicaciones y Relaciones públicas (CS.P. Beatriz Elena Peláez Mejía)	131
Anexo C. Entrevista semiestructurada para Gestión Humana (Abogada Dora-Alba Gómez)	130

TEMA

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA QUE IMPACTE EN EL FORTALECIMIENTO DE LA IDENTIDAD EN LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

PALABRAS CLAVE

Colaboradores, identidad corporativa, comunicación interna, efectividad.

PREGUNTAS DE INVESTIGACION

¿Cuál es la efectividad de los mensajes transmitidos desde los canales formales de la Oficina de Comunicaciones en el público interno de la Universidad Pontificia Bolivariana?

¿Qué efecto tienen los mensajes transmitidos desde los canales formales de la Oficina de Comunicaciones en el fortalecimiento de la identidad al público interno de la Universidad Pontificia Bolivariana?

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En las últimas décadas se habla de la importancia que ejerce la comunicación en las organizaciones. Se habla de ella como un eje estratégico para gestionar cualquier tipo de estructura organizativa, llámese pública, privada, de servicios o educativa.

En una sociedad como la actual, dinámica y cambiante, invitan a la organización a ser partícipe y artífice y se hace necesario colaborar en este proceso mediante la comunicación.

En los distintos abordajes, se habla, entonces, de comunicación interna, de externa, de intracomunicación, de identidad corporativa, de imagen. En todos ellos, las organizaciones se acercan cada vez más a su rol dentro de la responsabilidad social que tienen como constructoras de sociedad.

¿Cuál es la efectividad de los mensajes transmitidos desde los canales formales dentro de la UPB y de qué manera impactan estos mensajes en el fortalecimiento de la identidad?

Se debe plantear la evaluación de la efectividad de la comunicación, el verdadero sentido de participación y la emergencia de que los mensajes transmitidos sean percibidos de la forma como fueron concebidos con los lineamientos, filosofía, valores corporativos y

estilo directivo de la institución y que de ésta forma permitan responder al nivel de identidad corporativa que se percibe en la institución.

Si bien la UPB Sede Medellín cuenta con un plan de Comunicaciones para sus públicos externos e internos, éste último se encuentra enfocado más en la información de interés general que se transmite a sus colaboradores, no se evidencia un modelo que esté relacionado con el fortalecimiento de la identidad en el público interno, de igual forma las evaluaciones que se han hecho al respecto dentro del área de comunicaciones de la universidad van encaminadas hacia el clima laboral y pertinencia de medios internos. Por otro lado las investigaciones que se han realizado desde la Facultad por medio de sus estudiantes de especialización y maestría van encaminadas a la gestión de la comunicación con públicos externos de la Universidad; Por ende la investigación y la propuesta de un modelo de gestión de la comunicación interna que impacte en el fortalecimiento de la identidad de los públicos internos de la Universidad es importante para tener una mirada más holística de la comunicación que la UPB maneja con sus colaboradores y docentes.

2. JUSTIFICACIÓN

La gestión de la comunicación interna en las organizaciones es objeto de estudio desde hace varios años, además, Del Pozo (2004:143-144) afirma que invertir en comunicación interna significa invertir en capital humano, en beneficios intangibles y a largo plazo, y en consecuencia dicha inversión supone para la organización generar coherencia, identidad, unidad, participación y lucha por un proyecto común.

De igual forma evidencia Losada (2002:33) la importancia de la comunicación interna en las empresas. Donde se demuestra que una organización es fundamentalmente, un conjunto de seres humanos que se comunican para lograr unos fines tanto en la línea de los logros institucionales como, por supuesto, los individuales.

Sánchez (2002) subraya que la comunicación interna en las universidades tiene que dar a conocer y hacer comprender la situación de la organización, lograr el compromiso de todos sus miembros y facilitar la participación.

Una de las formas de obtener lo anterior es evaluar la efectividad de los mensajes en los posibles espacios de interacción comunicacional, en éste caso los canales de comunicación formales que existen dentro de la Universidad Pontificia Bolivariana Sede Medellín, de tal manera que se le apueste a formas concretas de reflexión - acción. Proponer entre otras, la revisión, análisis y crítica, de cómo los mensajes son transmitidos, en aras de repensar, replantear y considerar las maneras como éstos intervienen las diversas

realidades (educativas, sociales, económicas, políticas y culturales) se debe considerar que su mediación genera procesos incluyentes dentro del campus. A pesar que el tema de comunicación interna es objeto de evaluación dentro de la Jefatura de Comunicaciones de la Universidad la temática de identidad corporativa no es uno de sus enfoques y se aborda de forma parcial sólo en las mediciones de clima laboral, que además por la aplicación de la herramienta de manera electrónica, el encuestado no siente anonimato en el proceso. Esto genera desconfianza y falta de honestidad en los resultados.

Solo estudios específicos de cultura corporativa se han realizado en la UPB, y aportan resultados que solo convergen en éste tema, mas no abordan la identidad como foco de la investigación.

Ésta investigación se centrará en la evaluación de los mensajes como eje central para evidenciar el nivel de efectividad y el impacto que éstos tienen en el fortalecimiento de la identidad corporativa con los públicos internos de la UPB sede Medellín.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Proponer un modelo de gestión de la comunicación interna que impacte en el fortalecimiento de la identidad en la Universidad Pontificia Bolivariana Sede Medellín para el año 2015.

3.2 Objetivos específicos

- Evaluar la efectividad de los mensajes transmitidos desde los canales formales de la Oficina de Comunicaciones en el fortalecimiento de la identidad en el público interno de la Universidad Pontificia Bolivariana.
- Examinar si los mensajes emitidos por la Oficina de Comunicaciones y Relaciones Públicas de la Universidad son percibidos de la misma forma en que fueron concebidos en temas de efectividad y pertinencia.
- Conocer la relación y participación que tienen los públicos internos en proceso de comunicación de la oficina de Comunicaciones y Relaciones Públicas
- Evidenciar la necesidad de un modelo de gestión de la comunicación que impacte en el fortalecimiento de la identidad dentro de la UPB Sede Medellín.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 Comunicación Organizacional

La comunicación en las organizaciones ocupa un rol importante en la era de los intangibles. Cuando el principal valor de la organización reside en el *know-how*, es decir, en el conocimiento y su gestión, las dinámicas sociales son protagonistas y la comunicación debe acompañar y liderar los procesos claves.

En dicha era, la visión organizacional debe estar no sólo centrada en el eje productivo, sino que debe incluirse como ejes de acción esenciales, la comunicación, la cultura y la identidad organizacional debido a que se encuentran de manera intrínseca en todos los procesos de una organización.

La comunicación se identifica con la gestión de la relación con los diferentes públicos de la organización, se debe recordar que los activos intangibles son los bienes inmateriales de una empresa que le aportan valor porque garantizan una relación eficiente con sus públicos. El conocimiento o capital intelectual de la empresa es el intangible más valioso. Por tanto su gestión comunicacional dentro de la institución es fundamental, debido a que son su público interno representado en los colaboradores, docentes e investigadores (para el caso de las universidades que además se integran con estudiantes,

familias, medios de comunicación y visitantes, entre otros) quienes reflejan toda la cultura organizativa que se construye y se fortalece alrededor del conocimiento.

En la definición de comunicación organizacional se encuentran varias opiniones, en cuanto al estudio de la misma Sotelo (2004) indica que existen distintas corrientes conceptuales que presentan coincidencias, entre ellos Grunig (1992), Villafañe (1999) y Fombrum (1996), quienes concuerdan en que la comunicación organizacional es una función directiva que trata de proyectar la identidad de las organizaciones en la esfera social mediante una estrategia de comunicación coordinada.

Por otro lado, Fernández Collado (1997: 27) 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; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.

Otra definición es tratada por varios autores entre ellos Van Riel (1997) y Costa (1995) quienes utilizan el concepto de Comunicación Corporativa y coinciden en que “incide en la tesis de que las organizaciones poseen una identidad corporativa singular que deben proyectar... para ello, ha de integrar todas sus actividades de comunicación, para que todas ellas transmitan la misión y cultura corporativa” (Sotelo 2004:53)

Como se pudo observar en todos los autores se encuentran similitudes y congruencias a la hora de definir la comunicación organizacional, para ésta investigación en particular se tomará la Comunicación Organizacional de una forma más holística, entonces se concibe como *la gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos*, esto con el fin de tener una visión más amplia y de ésta forma más participativa para todos los públicos con los que se pretende trabajar.

4.2 Comunicación Interna

Las organizaciones que consideran importante la comunicación con sus colaboradores han establecido los medios y canales para comunicarse con ellos, esto para facilitar el flujo de información y de los mensajes que la organización quiere hacer llegar a sus empleados y de igual forma que sus empleados se comuniquen con las directivas. Tal como afirma Del Pozo, “la comunicación interna no termina cuando un directivo transmite un mensaje, sino cuando recibe la respuesta que el mensaje ha provocado en sus receptores”. (Del Pozo 2004: 259)

La comunicación en las empresas permite muchas formas de interacción dependiendo del modelo que se tenga en la empresa. De manera fundamental la comunicación interna les permite tener un rumbo, esto consiste en comunicar los objetivos organizacionales y la filosofía institucional, tales como valores, filosofía, misión, visión, etc. De igual forma la comunicación interna permite informar, esto con el objetivo de tener a todas aquellas personas que pertenecen a la institución y sobre todo a los colaboradores al

tanto de lo que sucede con la organización, proporcionar información suficiente, clara y transparente, permite a los colaboradores tener clara la función de la misma, como afirma D'Aprix “los empleados necesitan la información como materia prima para su trabajo y para permitirles colaborar con los demás en la implementación de una estrategia de negocios clara y conocida” (D'Aprix en Losada 2002: 55)

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 según Capriotti (2009). La primera consiste en que está ligada al desarrollo de las diversas áreas funcionales de una compañía, que contribuyan al logro de los objetivos competitivos y corporativos. Y la segunda está relacionada con el objetivo y el alcance global de una compañía.

Existen varios modelos de comunicación, por ejemplo, el modelo descendente y ascendente. El descendente comprende el flujo de información creado para transmitir aspectos relacionados con el funcionamiento de la organización, tales como mensajes relacionados con instrucciones, sugerencias entre directivos y subordinados.

En el caso de la comunicación descendente, el modelo vigente de comunicación interna dependerá, en cada caso, de ciertas cuestiones como la estructura de la organización y la concentración de poder. Los sistemas de comunicación en las organizaciones donde ésta predomine serán de preferencia verticales y con un alto nivel de comunicación en

cascada. En la cultura de la función, por su parte, el eje de todas las relaciones es el organigrama, que determinará asimismo el modelo de comunicación interna. Fernández (2007:149)

En el párrafo anterior se mostró un tipo de comunicación descendente; tenemos por otro lado la comunicación ascendente que se convierte, de este modo, en una herramienta que proporciona una importante realimentación que fomenta la eficacia de las comunicaciones descendentes y, por lo tanto, contribuye a disminuir los problemas de la organización. De esta forma, los trabajadores pueden plantear sus sugerencias para la solución de conflictos o propuestas de mejora, así como realizar sus quejas. Vallejo y Pardo (2009: 149)

Otro modelo de comunicación es el horizontal permite la coordinación del trabajo, la planificación de actividades y comunicación con los pares, es esencial para favorecer la interacción de las personas que se encuentran en un mismo nivel y quienes interactúan con otras áreas y desarrollan trabajos en equipo. En la comunicación vertical predomina el intercambio de información de naturaleza más formal; mientras que la comunicación lateral y horizontal tiende más a lo informal (Levis 2009)

La estructura de la organización juega del mismo modo un papel importante cuando se gestiona la comunicación interna, si se tiene un modelo descendente, el cual es “un modelo lineal donde quedan perfectamente definidas las figuras del emisor, que es quien toma la iniciativa o el peso en este proceso relacional, y el receptor, a quien le corresponde

un papel más pasivo” Fernández (2007:158), se encuentra que la comunicación descendente es tomada de forma unilateral desde las posiciones de jerarquía en las organizaciones con el propósito de cumplir normas o lograr objetivos específicos, más no para tener una realimentación o una comunicación de doble vía.

Con el anterior modelo de comunicación descendente y bajo éste la atención a la comunicación debe ser mayor al presentarse como un gran reto el nivel de participación de los colaboradores, que hace hincapié en el público y el mensaje que se emite al mismo, y abre de éste modo espacios de interacción y repuesta a dichos mensajes, claro está sin dejar de lado que la participación activa de los trabajadores es la intencionalidad de todos los modelos comunicativos de cualquier empresa.

Otra función importante de la comunicación interna es la realimentación, esto permite a los integrantes de la organización opinar sobre las diferentes variables o inconvenientes que tengan en su trabajo para que luego los líderes puedan tomar decisiones. En adición, la integración que permite la comunicación dentro de las empresas es fundamental, esto porque facilita los procesos y la interacción entre las personas y diversos grupos de trabajo. En éste sentido promueve la participación y el involucramiento de las personas para fomentar su crecimiento y mejorar la calidad de las decisiones. Tal como indica (Levis 2009:3) “El *feedback* ascendente y descendente es fundamental en el funcionamiento de la comunicación en la empresa. Si no funciona, repercutirá en efectos negativos. La falta de coordinación, información y de claridad en los mensajes se traducen en “ruidos” que dificultan el desarrollo de las tareas. La utilización de prácticas

comunicativas basadas en la “realimentación en el desempeño”, permite que cada uno de los trabajadores conozca qué opinan sus superiores sobre su desempeño y de este modo realizar ajustes en su tarea que le permitan lograr los objetivos de su área”.

Una meta importante de toda organización es que sus colaboradores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Por esto los trabajadores necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación de los mismos reciba el reconocimiento que merecen. “De éste modo la comunicación al incrementar los niveles de participación, de fomentar las iniciativas y la creatividad, es un factor decisivo para la integración, motivación y el desarrollo personal de todos aquellos que hacen parte de la organización”. (Puyal, 2001)

De lo mencionado en el párrafo anterior se liga entonces la eficacia de la comunicación, debido a que si en la organización se emiten mensajes como una situación informal, tendremos un fracaso comunicacional inminente. La eficacia en la comunicación interna está unida a dos factores: el estilo de dirección y la estructura formal de la empresa. (Del Pozo, 2004). Un estilo de dirección participativo y basado en la confianza y transparencia, junto con la construcción de canales formales e informales que permitan integrar diferentes ámbitos de la organización, beneficia la eficacia de la comunicación interna. Saber dirigir es, en definitiva, integrar, representar, escuchar y crear equipo.

Por tanto en la construcción del mensaje como tal, la organización debe tener en cuenta y tiene como responsabilidad trabajar sobre el contenido del mensaje en sí, y la

intencionalidad, es decir, las actitudes que van intrínsecas en el contenido, para que el trabajador pueda llegar a comprender e interiorizar el mensaje, para dar como resultado un apoyo para la organización en la construcción de una cultura y una identidad organizacional fuerte y cohesionada acorde con los objetivos de la empresa. Costa (1994:2004)

4.3. Estilo Directivo y Comunicación Interna

El estilo directivo en muchas organizaciones está definido por el directivo y sus características de pensamiento, morales y éticas. Por consiguiente la influencia personal del director se ve impregnada en todos los ámbitos de la organización, esto reafirma lo dicho por Ángela Preciado en su libro Comunicación Directiva “El estilo de los directivos es resultado de combinar los rasgos de personalidad, las características de la profesión y los elementos propios de una época”. (Preciado 2007: 17)

El estilo directivo se define como una manifestación de la individualidad, se cimienta en los presupuestos que el directivo tiene acerca de la disposición de las personas hacia el trabajo, “es así mismo, una forma de expresión que se manifiesta en las relaciones, ya que a partir del intercambio de mensajes, el personal lee e interpreta significados en los comportamientos del directivo”. (Preciado 2007: 20). En la construcción del mensaje entonces también se evidencia el estilo directivo y se hace manifiesto la intencionalidad, los valores y la identidad corporativa, porque el estilo no es ajeno a los objetivos corporativos. Por ende, cuánto más pronunciada sea la personalidad del directivo más se reflejará su influencia en la cultura, la estructura y la estrategia de la organización.

La idea es que los empleados se identifiquen con su director, por consiguiente, la existencia de un modelo de valores y la puesta en común del mismo es un paso previo a la puesta en marcha de un sistema de influencia directiva basada en la identificación. El directivo es entonces quien consigue crear una identificación más fuerte, es quien capta los valores de la sociedad y es capaz de introducirlos en la organización.

En la comunicación interna el estilo directivo tiene un marco particular debido a que la comunicación se enmarca dentro del público interno de la organización, porque en la relación con los empleados está la exigencia de generar mayores niveles de influencia con el fin de fortalecer la cultura, los valores e interiorizar los objetivos corporativos.

Cuando la intención de la comunicación es hacer sentir al empleado que también son suyos los objetivos de la empresa, la dirección se comunica a partir de argumentos que trascienden los beneficios contractuales y busca una implicación mayor del empleado (Preciado 2007: 77) en consecuencia, es indispensable pensar el discurso enfocándose en la necesidad de que los objetivos personales sean congruentes con los empresariales, este discurso se debe plantear de manera tal que fortalezca la identidad corporativa de los colaboradores.

En la teoría de calidad total de Drucker lo anterior se puede sustentar también de forma enfática. Se encuentran las directrices para que los empleados estén motivados y se sientan incluidos dentro de la organización y sus procesos. Como primera instancia menciona que la organización debe estar enfocada en el cliente, que en éste caso es interno,

ello implica encontrar lo que el cliente quiere, esto con el fin de integrar la voz del cliente en el proceso directivo de toma de decisiones. Drucker también recomienda el diseño de un proceso de producción que haga fácil desde la primera vez el trabajo que se le designe a cada empleado y que dicho proceso esté en mejoramiento continuo, dicho proceso de igual forma hará que la organización empodere a sus empleados, les dé responsabilidades y cierta autoridad para realizar cambios y así ellos puedan alcanzar las metas propuestas por cada equipo de trabajo y de igual forma los objetivos de la organización. (Drucker 1985:24)

Dichas directrices proveen una gran motivación en los empleados y “coloca el poder para la toma de decisiones en las manos de aquellos que están más cerca del trabajo y tienen suficientes puntos de vista de los problemas y las soluciones” (Drucker 1985:24). En el apartado siguiente se describen algunas tipologías de estilos directivos donde la teoría de Drucker se ve plasmada.

4.3.1 Tipologías de Estilos Directivos

El estilo y su tipología se define cuando se toma como referencia el nivel de participación que el directivo permite a los colaboradores en la toma de decisiones (Preciado 2007: 40), de igual forma en la manera que los comportamientos directivos influyen en los trabajadores; también contribuye a ésta definición el entorno inmediato en el que las decisiones son tomadas y como último factor determinante el liderazgo.

Entre las distintas clasificaciones que se tienen se trabajará bajo el modelo de Kurt Lewin quien propuso la autocracia, la democracia y el estilo *laissez-faire* como los tipos de dirección que podían encontrarse en las organizaciones. (Lattman y García 1992: 109)

El estilo autocrático corresponde con formas de dirección centralizadas; en las que el directivo toma las decisiones y centraliza la información (Preciado 2007: 41). Se rige por la idea de que las personas prefieren ser dirigidas para evadir responsabilidades, la relación jefe – colaborador es descendente donde el segundo no interviene en los procesos de toma de decisiones o en la realimentación de los mismos.

Por otro lado se encuentra la democracia, que involucra a los colaboradores en la toma de decisiones y debido al proceso en el que el colaborador es partícipe esto favorece los sistemas productivos, incrementa el nivel de satisfacción, al tiempo que mantiene un clima de trabajo agradable porque evita que la solución de los problemas laborales afecten las relaciones interpersonales. (Preciado 2007: 42).

En el estilo de democracia se involucra de forma activa al colaborador en la toma de decisiones, es decir, la responsabilidad recae sobre él, pero se debe tener en cuenta que la participación por sí sola no es democracia, “porque tener voz no es lo mismo que tener voto” (De Pree 1989:25). De ésta corriente surge entonces un estilo llamado participativo que tiene en cuenta al trabajador, de manera que estimula el intercambio de opiniones y busca en el colaborador influencia para la toma de decisiones, no de manera abierta como la

democracia, pero sí que dicha participación permee todos los niveles jerárquicos de la organización y genere como consecuencia la toma de decisiones consensuadas.

Por último está el estilo *laissez-faire* que se determina como la ausencia de dirección. Funciona como una delegación mal entendida, pues asume un carácter permanente, sin seguimiento ni control (Preciado 2007: 43). Éste caracteriza al directivo con una habilidad especial para evadir situaciones difíciles y sólo se limita a entregar información a sus colaboradores para que ellos tomen las decisiones.

4.4 Identidad Corporativa

Para abordar el tema de identidad corporativa se analizarán las diferentes corrientes teóricas y definiciones que algunos autores tienen de ella; como es el ejemplo de Argenti (2007) o Costa (1993) quienes están de acuerdo en tomar la identidad corporativa como un conjunto gráfico visual de simbologías e íconos, colores etc., propias de una identidad visual, tal como el logotipo. Para Argenti “la identidad de una compañía es la manifestación visual de la realidad de la empresa a través del nombre, el logotipo, el lema, los productos, los servicios, los edificios, los estacionamientos, los uniformes y todas las demás piezas tangibles de evidencia creadas por la organización y comunicadas a una variedad de públicos” (Argenti 2003:66) y en concordancia menciona Costa “la Identidad Corporativa se manifiesta a través de tres tipos de signos: lingüísticos, icónicos y cromáticos. Los primeros hablan directamente de la forma como la organización decide nombrarse y la forma de representar esa unicidad a través del uso intencionado de las

grafías que conforman el logotipo, elemento determinante para la identificación de cualquier entidad” (Costa en Vahos 2009:35). Y los signos cromáticos hacen referencia a las tonalidades que acoge una empresa para dar más fuerza a su identidad”.

Por otro lado se ofrecen otros puntos de vista, como los que trabajan Van Riel (1997) y Sanz de la Tajada (1994), quienes concuerdan en que la identidad de la organización son “un conjunto de atributos inmateriales propios de cada organización”, “es la personalidad y el sello particular que diferencia a las empresas” Estos autores trascienden el tema de la identidad visual a lo intangible, es decir, de qué manera se vive la organización y cómo ésta se diferencia del resto.

Para esta investigación se tomará la definición de Identidad Corporativa de Paul Capriotti quien la enuncia como “el conjunto de atributos, valores o características que la empresa asume como propios, y con los que la compañía se autoidentifica y autodiferencia de las demás”. (Capriotti, 2004: 65) dichas palabras son tenidas en cuenta en toda empresa cuando se pretende ser identificado y diferenciado. Se puede decir que los valores corporativos están ligados de forma estrecha con los valores personales y por esto ayudan a la construcción de identidad. Los valores son aquellas creencias que tiene el individuo o el grupo, en aspectos éticos y morales; y dan fundamentos sobre los cuales las personas pueden emitir juicios y realizar elecciones. (Montuschi 2008: 2) Se puede decir entonces que los valores corporativos son un estándar de comportamiento grupal y más si los mismos se generan y se proponen de forma colectiva y no impuesta por los directivos de la organización.

De igual manera, se encuentra que la vida organizacional va creando valores y creencias como resultados implícitos de las acciones impulsadas para enfrentar y resolver los problemas de supervivencia y desarrollo entre los colaboradores, a esto se denomina cultura organizacional. En este sentido, está la propuesta de Maturana y Varela (1980), que destaca la capacidad de los organismos vivos de autoreferenciarse, autocrearse, autoproducirse y autoconservarse a través de un sistema de interrelaciones más o menos cerradas, para mantener una identidad. La identidad cultural es también una autoidentidad que se forma de manera evolutiva. Tal como ocurre en las organizaciones, que tienen una personalidad y características propias y es resultado de la interacción y evolución de los individuos que pertenecen a la misma.

Las pautas culturales también se originan internamente, como formas de organización que los directivos estiman convenientes para poder alcanzar los objetivos definidos y poder sobrevivir y crecer en un entorno cultural mayor, tal cual es el entorno del sector en el que se desenvuelve la organización.

Los objetivos, políticas, normas, procedimientos y valores declarados, son un ejemplo de iniciativas prescriptivas y normativas para socializar a los integrantes y movilizar sus conductas (Rodríguez 2009: 71), la cultura organizacional va de la mano con el fortalecimiento de la identidad debido que apunta a la conducta y personalidad de los colaboradores de la organización en la consecución de objetivos, liderazgo dentro de la organización y la expresión en todos los ámbitos de los valores corporativos.

La identidad se permea de cultura organizacional y viceversa, es un eje que va transversal en todos los procesos de comunicación, en todos los mensajes que se construyen y se emiten. La gestión de la comunicación para el fortalecimiento de la identidad debe entonces, mezclarse con la cultura de la misma organización y emitirse de manera simbólica a los distintos públicos a los que impacta.

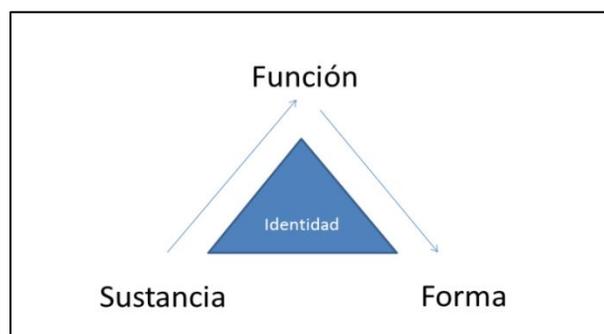
Las características de las empresas se encuentran en los rasgos de personalidad, como lo denomina Capriotti (2010, Seminario UPB), que son características genéticas o de comportamiento de la empresa, refiriéndose a la conducta corporativa, es decir, cómo sus empleados se comportan, cómo las personas ven a la organización, (joven, dinámica, divertida). Esto se debe a la experiencia sensorial del contacto con las personas de las empresas y los mensajes que ellos emiten, tales como cuando se refieren a la empresa, cuando se comunican los valores, éstas son evidencias de cómo los individuos se identifican con la organización y como su cultura está intrínseca. Esa identidad se refiere a la manera como se vive y se hacen las cosas en la organización.

Por otro lado, los atributos son los diferenciadores de la organización, aquellos beneficios o soluciones que la empresa ofrece a sus diferentes públicos. Como se ven estos valores, características y particularidades conforman todo un paquete de valor que diferencia e identifica a la organización como tal. La identidad corporativa debe estar intrínseca en todos los aspectos de la compañía, por lo tanto debe ser comunicada y direccionada de forma correcta, la dirección y la gerencia deben hacerse responsables de

comunicar de forma debida en todos sus mensajes dicha identidad, no sólo simbólica sino comunicacional y sensorial.

Tal cual como lo explica Costa “se ligam la forma, en tanto que el estímulo perceptivo y ésta conduce mentalmente a la función y a la sustancia de la cosa percibida” (Costa 1994) para categorizar la identidad explicándola desde un triángulo relacional entre la sustancia, la función y la forma, (Figura 1), donde luego explica que en la organización la sustancia equivale a la misión, la visión, los valores, los objetivos y las estrategias; La función representa a la operacionalización de la sustancia, es decir, el conjunto de conductas que la empresa tiene en su quehacer, por ejemplo, la función productiva, la función organizativa, la función innovativa, comercializadora, entre otras; La forma se refiere a los elementos visibles y audibles de la organización, por ejemplo la identidad visual al igual que los elementos de lenguaje y comportamiento de los colaboradores. (Costa en Ramírez 2005:15)

Figura 1. Triangulo Relacional de Joan Costa 1



*Elaboración propia

Todos los atributos expuestos conforman la identidad de la empresa, su modo de ser y actuar, así lo afirma (Arranz 1999:19) “La identidad de la organización no se limita a uno u otro aspecto en particular, sino que se filtra y se proyecta sobre todo lo que la organización es, dice y hace, sobre lo que deja de decir o hacer”, por ende la identidad se convierte en la base de la comunicación; Y esta comunicación a su vez da soporte y fortalece dicha identidad que “repercute de forma substancial en las actitudes y comportamientos de los sujetos” (Losada 2002:83)

Para la construcción eficaz de una identidad corporativa se tiene un pilar fundamental que es la oportunidad del mensaje (Jennings y Churchill, 1991) Según estos autores los mensajes tienen un efecto a plazos en los públicos que los reciben y cambiar ese efecto toma su tiempo, se debe reconocer que la importancia del mensaje está en su codificación y decodificación, entendido como la elaboración e intención del mensaje y la comprensión del mismo por dicho público, entonces es así como se debe entender que la comprensión del mensaje es en sí lo importante para la construcción de una identidad sólida bajo el acompañamiento de la cultura organizacional que se tiene en la organización, esto lo corrobora Losada “La utilidad de la cultura de la organización y de la identidad depende de la capacidad de la comunicación para proyectar los valores que componen esta identidad por medio de mensajes significativos en una relación que *Regouby* denomina diálogo” (Losada 1998:44), entonces una vez se decodifique el mensaje y la organización conozca sus respuestas se podrá evaluar, de forma efectiva, si la dirección y el rumbo que se le quiere dar a la organización y a los colaboradores es percibida de la misma forma como se pretendió en un principio.

4.4.1Dircom

Antes que existiera el DirCom, las comunicaciones en las organizaciones estaban de igual forma, aunque dispersas dentro de diferentes áreas, incluso en empresas donde no existe el DirCom aún se maneja la comunicación desde diferentes áreas, como por ejemplo, las relaciones públicas manejadas desde la gerencia, o la comunicación interna manejada por gestión humana y las comunicaciones externas y relacionamiento con los públicos externos los maneja mercadeo y ventas. Sin duda la integración de todas las acciones y hechos de comunicación eran inminentes, de allí el surgimiento de un área que manejara las riendas de la comunicación en la empresa.

La profesión de comunicación organizacional nace con los llamados agentes de prensa, se trataba de periodistas al servicio de personas públicas o empresas que intentaban que los medios de comunicación publicaran informaciones positivas de sus representados. Luego se profesionaliza dicha actividad gracias a la proliferación de los agentes de prensa y surgen las agencias de relaciones públicas, quienes ofrecían servicios completos de investigación y se presentaban con mayor crédito frente al mercado. Conforme la profesión se asentaba en el mundo, surgen en Europa nuevas aportaciones para el ejercicio de la disciplina, con ellas la gestión en las organizaciones de la comunicación corporativa y sus gestores a su vez ven mayor compromiso de parte de su organización para con la sociedad, por tanto se ha descubierto que la identidad de la institución debe proyectarse a través de todas sus manifestaciones comunicativas. (Sotelo 2004:39).

Articulada con la comunicación de la organización nace entonces la dirección de comunicaciones (Costa 1992) explica como ente encargado de la gestión de información y relaciones públicas de la empresa, la Unión de Anunciantes, en Francia, fue de las primeras entidades que propuso el concepto de Dircom como integrador de todas las comunicaciones de la institución.

Es entonces como la figura del DirCom, es responsable de la Dirección de comunicación, es el elemento integrador, organizador, gestor de las comunicaciones dentro de una organización. La misión fundamental del DirCom es diseñar, organizar, concebir y gestionar las comunicaciones en su diversidad de objetivos y de técnicas a través de estrategias específicas. Y tal como lo afirma Joan Costa “el director de comunicaciones será el paso intermedio... será una mezcla de comunicólogo y de estratega... que introducirá en la empresa la realidad social de su entorno” (Costa 1992:192). Entonces es como la integración de las comunicaciones en un solo representante con infinitas variables diversidad de actores, debe responsabilizarse de la planeación estratégica y de las técnicas instrumentales aplicadas en cada caso específico en función de los objetivos organizacionales y comunicacionales.

4.5 Canales de comunicación interna

El estudio de los instrumentos de comunicación interna es fundamental, debido a que si no se conocen los medios con los que cuenta la organización, no se podrá determinar cuáles son mejores para la consecución de los objetivos comunicativos, “el conocimiento

de los canales por los que circula la comunicación interna es básico para su mejor elección en función de la estrategia comunicativa dentro de la organización”. (Beltrán 2007:169)

Respecto de los canales de comunicación más usados dentro de las organizaciones, en primer lugar hay que decir que, depende de su naturaleza y ubicación, unos tienen utilidad para cierto tipo de información y otros se usan para comunicar u otros fines.

En ese contexto hay que mencionar primero los canales de información cuyo soporte físico se encuentra en lugares de interrelación de los diferentes colectivos, tales como pantallas informativas de televisión, portal web, carteleras, afiches o vallas dentro de la organización que serán aptos para cierto tipo de información; en concreto aquella que pueda compartir el personal interno o público externo de la institución.

De los instrumentos de comunicación que son tradicionalmente utilizados en las empresas se observan las cartas del presidente o gerente, un comunicado que, tal como señala Villafañe, persigue incrementar el nivel de identificación con la presidencia y reforzar su liderazgo a través de una comunicación personalizada y permanente.(Villafañe 1999:311)

Del mismo modo, existen otros canales como, correo electrónico, reuniones, intranet, correo directo y de manera especial los relacionados con las tecnologías de la información, donde la privacidad y la particularidad de la información son elementos distintivos. Y, que pueden “servir de lazo entre los miembros del personal, y crear

sentimiento de pertenecer a una empresa, informándoles de las cuestiones de la misma”.

(Rico y Lorente 2004: 312)

Entonces se evidencia que los canales son muchos, se utilizan según la intención que se quiera comunicar desde la Dirección de Comunicaciones hacia los diferentes colaboradores y que en muchos casos, como afirma Johnsson que los canales formales de comunicación interna son “la única forma de comunicación con los empleados que se considera por parte de las empresas” (Johnsson 1991: 37) y las recomienda para empresas con más de 200 colaboradores o en diferentes localizaciones.

4.6 Estrategias desde la identidad corporativa

Se va a tomar la identidad corporativa como “un elemento sustancial dentro de las estrategias comunicacionales, además de servir como base diferenciadora y ventaja competitiva de la empresa” Stimpert, J.L; Gustafson, L; Sarason , Y. (1998:83)

Con estudios de Dutton y sus colegas (Dutton y Dukerich: 1991; Dutton, Dukerich y Harquail: 1994; Dutton y Penner: 1993) se demuestra que la identidad corporativa influencia la agenda de las organizaciones y que esta habilidad de concentrar la atención por parte de la dirección de la institución es esencial para la efectividad organizacional.

La identidad puede convertirse en aquel plus que vende un producto; la empresa puede ser un diferenciador del producto, cuando sus valores, cultura y procesos intrínsecos

conlleven a tener una identidad corporativa sólida, esto hace que se permee en la organización y se transfiera a los públicos, quienes reciben de la organización los mensajes y se sienten identificados con la institución.

Otra de las estrategias que se manejan en el ámbito interno es la identidad como eje motivacional de los colaboradores, tal como los mencionan en el libro “Built to Last” de Collins y Porras (1994) hacen énfasis en los aspectos motivacionales, tales como, la identidad corporativa y la visión de la organización. Debido que aquellas organizaciones que tienen una identidad corporativa arraigada pueden proveer tanto a directivos como a colaboradores el sentido de pertenencia y propósito dentro de la compañía que eventualmente puede convertirse en compromiso e incluso pasión. (Stimpert, J.L; Gustafson, L; Sarason, Y. 1998: 88).

De igual forma, afirma Collados que una organización estructura sus estrategias comunicacionales en concordancia con los objetivos corporativos, por una parte, para crearle viabilidad al plan, mediante la función de mantenimiento que crea motivación y la moral necesaria para que se reafirmen creencias, valores, actitudes y comportamientos que favorecen la cooperación y la sinergia. (Collados en Ramírez 2005:19)

4.7 Comunicación Organizacional Universitaria e identidad universitaria

En el universo de las organizaciones, la universidad es una muy particular con características muy diversas y por tanto sin ningún parecido a otra. Como define Losada en

su apartado “La comunicación en la construcción de marcas Universitarias” afirma que la universidad es “en esencia, una comunidad de estudiantes y profesores y, por ello, es un modelo organizacional que no es posible extrapolar a ningún otro tipo de agrupación humana” (Losada 2004: 476)

Así mismo la naturaleza de la universidad y los fines de la misma son “la formación de los estudiantes para su inclusión en el mercado laboral, su presencia como foro de reflexión, debate y crítica sobre los problemas sociales y su elevada responsabilidad en la gestión del conocimiento con destino a la sociedad” (Losada 2004: 476)

La comunicación dentro de las universidades avanza de cuenta que las instituciones ya no son manejadas como un centro educativo sino como una organización gerenciada con términos administrativos tales como: competitividad, visibilidad, eficiencia, mejoramiento continuo, etc. Claro está que conservan su naturaleza y sus particularidades.

Lo que en las universidades empezó como un gabinete de prensa se ha consolidado como una dirección integral de comunicaciones, adquiriendo así mayores responsabilidades y direccionando toda la información de la institución. (Losada, 2004:477), la comunicación va consolidándose como algo más que un servicio encargado de la relación con los medios de comunicación para ir convirtiéndose en órganos con mayor número de responsabilidades.

Se evidencia dicha evolución en los siguientes apartados: Asociaciones de Gabinetes de comunicación universitarios, incrementos de las funciones de los responsables

de comunicación, realización de auditorías y planes de comunicación, creación de manuales de identidad visual e imagen e incluso manuales de gestión de la comunicación (Losada, 2004:478), todo lo anterior para construir un mejor ordenamiento dentro de la institución, entre estas mejoras se hacen notorias la comunicación interna como estrategia aglutinadora de la cultura e identidad corporativa, que develan indicadores de clima organizacional, imagen corporativa, reputación corporativa y la creación de manuales de crisis.

Debido a la oferta del mercado que es heterogénea, salen a relucir atributos de marca como la identidad corporativa como elemento diferenciador en la percepción de los distintos públicos internos y externos, es decir, el reconocimiento institucional de la universidad encierra una propuesta de valor asociada a su marca, siempre que ésta se construya desde el interior, desde su identidad propia y diferenciada. (Losada, 2004:480)

Sólo una formulación estratégica que consiga reunir tanto valores como identidad en su marca, en el posicionamiento de la institución logrará una real ventaja competitiva, sostenible y duradera.

Por lo tanto, la identidad y la comunicación en la Universidad no debe pensarse aparte de la comunidad académica y administrativa de la institución, ellos son quienes deben acordar los rasgos de identificación y por ende trazar en conjunto una línea de acciones a seguir. Para ello, la identidad universitaria debe partir de su propia raíz basada en los fines y las características de la institución. Entonces la construcción de la identidad en la universidad debe estar basada en un consenso de atributos propios de la cultura de la

organización tales como: Visión, atributos funcionales y emocionales y cultura corporativa (Losada, 2004:283).

Para la construcción de la identidad universitaria, se utiliza la comunicación como herramienta para crear consenso sobre ella, para identificar así los rasgos de la personalidad de la organización, y definir las en categorías propias de la universidad; dentro de ese mismo ámbito la comunicación entonces tendría el poder decisivo para solucionar incluso los posibles vacíos de identidad dentro de la organización, esto con la proyección de mejora continua de las relaciones con los diferentes públicos internos.

Así mismo, Cuenca (2005: 114) insiste que el objetivo final de la comunicación interna en la universidad es “que la comunidad universitaria conozca lo que hace la institución y cuáles son sus proyectos y resultados; persigue lograr un clima de implicación e integración entre los miembros e incrementar la motivación y la participación”.

Se hace énfasis entonces en que la identidad de la universidad se debe centrar en sus propias características y atributos como la construcción de un todo por parte de los públicos involucrados en la construcción y fortalecimiento de la misma, “lo que en resumen se traduce en decir <<cómo somos>> y <<cómo nos comportamos para ser efectivamente así>>” (Losada, 2004:483)

Por lo tanto, se tiene la identidad como la esencia del ámbito de cualquier institución, en éste caso la UPB, y cómo los rasgos religiosos por ser una Pontificia toman

importancia a la hora de la construcción de una cultura corporativa basada en valores y principios católicos. Es así como lo anterior se refleja en la construcción y fortalecimiento de la identidad universitaria; en la construcción y divulgación de sus mensajes y en su modelo de comunicación interna, donde el compromiso de los directivos debe ser real en cuanto a que la consolidación de la identidad en los contenidos permanentes y en los objetivos institucionales generales debe ser liderada por la dirección de la universidad y la imagen que éstos proyecten. (Losada, 2004:484)

Para dicha proyección de los atributos que construyen y fortalecen la identidad corporativa, se deben hacer presentes en todos los mensajes y para todos los públicos “debe existir una conciencia clara de que los discursos y experiencias deben presentarse de forma coherente, es decir, a partir de los rasgos de la identidad auto-asignados” (Losada, 2004: 486). En el caso de los públicos internos la comunicación debe ser más explícita, para potenciar de ésta forma la integración de los colaboradores con la organización y motivar el sentido de pertenencia con la institución y así mismo destacar la importancia de la labor hecha por cada uno de ellos.

4.7.1 Públicos Internos Universitarios

“Cada organización cuenta con un número limitado e identificado de públicos con los que interactúa, a los que se dirige. Cada uno recibe diferente información sobre la institución a través de una distinta combinación de elementos que caracterizan su particular relación con la organización” (Losada 2002: 99).

Algunos autores como Losada (2002) trabajan con el término público interno y externo basado en la segmentación que hace la Universitat Jaume I de Castelló (2000); otros como Grunig (1992), Hallahan (2000) o Daugherty (2001) utilizan el término de stakeholders, ellos afirman que los *stakeholders* pueden definirse como las personas que son influidas por las acciones de la organización o que afectan y pueden verse afectadas por ésta, en el caso de los anteriores no se tiene una segmentación interna o externa de los grupos, de forma simple se entienden como grupos de interés que se ven intervenidas de alguna forma por la organización.

Los públicos internos son quienes bajo el consenso y la dirección de la visión y los objetivos organizacionales construyen con base en los valores, atributos y diferenciadores de la organización, la identidad de la misma, son ellos además quienes transmiten esa identidad por medio de la comunicación y su comportamiento con los demás públicos con los que se relacionan.

La definición de público interno surge en términos de ubicación dentro del organigrama de la institución, de igual manera depende del interés, necesidad y características de cada uno, la comunicación cumple un rol determinado.

En el caso de las universidades, sus públicos internos se pueden definir como: Personal administrativo y de servicios, y Personal docente e investigador. Aparte se encuentra la población estudiantil que si bien son personas que se encuentran vinculadas como parte de la universidad no están detalladas bajo los mismos estándares

comunicacionales y el mismo tratamiento que se le proporciona al personal administrativo, docente e investigador. En consecuencia la investigación se enfocará en aquel personal que tiene vínculo contractual de subordinación y se constituye como empleado de la Universidad.

4.7.1.1 Personal administrativo y de servicios. La comunicación con este público específico es clave en el sentido que en ellos se debe motivar, orientar e integrar la filosofía global de la universidad, además para indicarles cuál es su papel dentro de la organización y la importancia que tienen dentro de ella.

En este caso la comunicación debe destacar la importancia de la labor de cada uno de ellos, motivar e integrar al personal para que mantengan una cultura de calidad que parte de una sana competencia entre los trabajadores, donde se gestiona de forma adecuada la información sensible-emocional (clima organizacional), donde se debe potenciar la gestión de innovaciones a partir de la iniciativa individual y canaliza la información para el correcto funcionamiento de la organización en el día a día. (Losada, 2004)

4.7.1.2 Personal docente e investigador. El profesorado y el personal investigador de la universidad es un público complejo, con altas dosis de consideración profesional y bajas dosis de implicación institucional, por tanto la orientación comunicativa en ellos para el fortalecimiento de la identidad corporativa debe ir en la dirección de la reducción de actitudes individualistas características de estos colaboradores, el fortalecimiento de igual forma del sentido de pertenencia y el reconocimiento de que la actividad desarrollada por todos ellos es un elemento diferenciador de la organización. (Losada, 2004)

Se define entonces como público interno a los colaboradores que trabajen en el área administrativa y docentes e investigadores de tiempo completo.

Los docentes que laboran medio tiempo u hora cátedra no serán tenidos en cuenta para la investigación debido a que su vínculo con la universidad no es estrecho, es decir, esta clase de profesores tiene mayor rotación dentro de las facultades o sus horas de trabajo son menores a las de un docente de tiempo completo y no apoyan procesos de investigación dentro de la universidad. La mayoría trabajan en otras entidades educativas y por lo tanto el trabajo de identidad corporativa puede arrojar resultados corruptos debido a que ellos de manera inconsciente pueden hacer referencia a otra cultura organizativa. Para la investigación se necesita que las personas de estudio estén inmersas en el ámbito de la U.P.B.

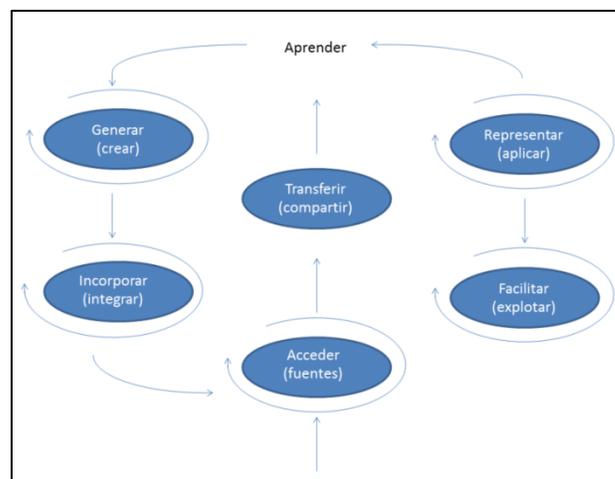
4.7.1.3 El conocimiento: factor clave en la Universidad. Por otro lado las universidades se enfrentan con el reto de la gestión del conocimiento como su producto más valioso, la generación de capital intelectual representado en toda la creación de conocimiento y nuevos saberes en los que la Universidad se encuentra inmersa. Tal como destaca Nonaka quien afirma que “la única ventaja competitiva duradera es el conocimiento” (Nonaka en Bueno 1998:209) y es lo que la universidad persigue, producir y difundir el saber, y esto conlleva a un reto comunicativo, así que se debe entonces hacer énfasis, como señala Grunig en “una comunicación simétrica de doble vía para proveer a los públicos la voz en las decisiones de la dirección y para facilitar el diálogo entre los mismos” (Grunig, 2011). De igual forma, para asegurar el mayor valor de sus activos intangibles, la universidad debe propiciar espacios de interrelación para la construcción de relaciones y cultura corporativa, de éste modo se pueden “expandir los límites de comportamiento de los empleados” (Grunig, 2011) y así permear la organización de su cultura e identidad.

En el reto de la gestión de conocimiento se pueden encontrar diferentes tipos de públicos, entre ellos el público interno, en quienes se centra esta investigación, si bien la labor de evangelización con dicho público es más susceptible, debido a, que tal como mencionó James Grunig en el marco del V Congreso Comunicación Estratégica “éstos públicos valoran de manera diferente los indicadores no financieros y evalúan el desempeño de la organización de manera diferente” (Grunig 2011). En consecuencia, los públicos internos son más perceptivos a todos los tipos de comunicación que involucren la cultura, la identidad y la marca de la institución y su aporte para la construcción y el fortalecimiento de los mismos. La gestión de conocimiento es clave en la estrategia

comunicativa y en las actividades de la organización, “esta gestión debe saber diseminar el conocimiento por toda la organización e incorporarlo a los productos, a los servicios, a los sistemas, a los procesos y, en suma, convertirlos en determinadas competencias distintivas” (Bueno 1998:213)

Para promover esta gestión del conocimiento dentro de la organización se debe “facilitar o explotar el conocimiento a través de valores, de una cultura y de un liderazgo que los potencie y dinamice” (Bueno 1998:213), dicho intangible se ve reflejado en la identidad y naturaleza de una organización como lo es la Universidad que permea todos los ámbitos de su conocimiento. Para tener una mayor claridad de la gestión del conocimiento y de los capitales se presenta a continuación las figuras del ciclo de gestión de conocimiento (Figura 2) y la estructura y función del capital intangible (Figura 3).

Figura 2. Ciclo de gestión del conocimiento 1



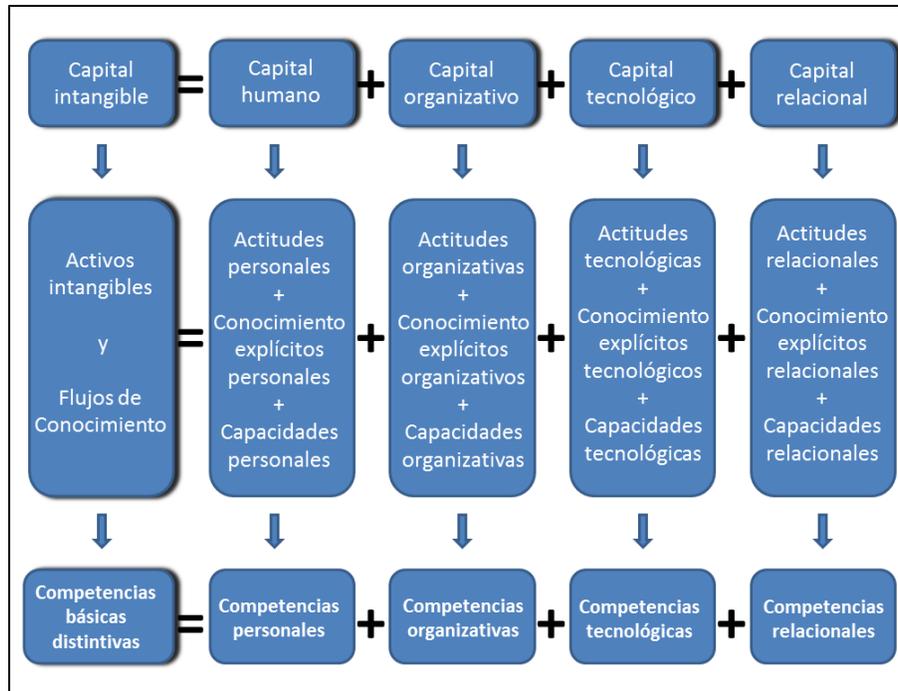
Fuente: de Nonaka, 1991; KPMG Management Consulting en Eduardo Bueno Campos 1998 “El Capital Intangible como Clave Estratégica en la Competencia Actual”

“Son varias las fases que componen el citado “ciclo” y que sirven para explicar su interactividad y su capacidad de aprender, así como para crear el conocimiento, las competencias y los activos intangibles.

Las fases se pueden explicar de la siguiente forma:

- Acceder a las fuentes del conocimiento externo o interno a la empresa y tanto explícito como tácito.
- Facilitar o explotar el conocimiento a través de unos valores, de una cultura y de un liderazgo transformador que lo potencie y dinamice.
- Transferir o compartir formalmente los conocimientos mediante la formación o informalmente mediante el trabajo en grupo o en equipo.
- Representar o aplicar a través de las tecnologías facilitadoras del proceso (TIC) bien en uno u otro soporte, sistema o técnica y siempre que permitan un acceso lo más sencillo posible y ayuden al aprendizaje individual y organizacional.
- Generar o crear el nuevo conocimiento gracias a la interacción de estas fases y a la “capacidad de aprender a aprender”, tanto a nivel de personas como de grupos organizativos.
- Incorporar o integrar el conocimiento como un activo empresarial o como un nuevo valor añadido en los productos, servicios, sistemas y procesos, en suma, se logra crear el conjunto de activos intangibles que definen el concepto de capital intangible o intelectual de la empresa.” (Bueno 1998:72)

Figura 3. Estructura y función del capital intangible 1



Fuente: Eduardo Bueno Campos 1998 “El Capital Intangible como Clave Estratégica en la Competencia Actual”

Tal como presenta la Figura 3. Éste modelo permitirá orientar estratégicamente la gestión del conocimiento. De tal forma que sea más evidente y práctico identificar la posición competitiva de la organización. Dicho modelo muestra una guía de actuación sobre, cómo crear y cómo difundir el conocimiento, cómo saber hacer y lograr el desarrollo de las capacidades que facilitan la sostenibilidad de la ventaja competitiva, cómo trabajar y compartir experiencias en el seno de la organización y cómo comunicar e integrar ideas, valores y resultados, que al final todas influyen en la identidad y en la cultura corporativa.

Por último la gestión del conocimiento como activo y capital intangible y su relación con la gestión estratégica de la comunicación inmersa en una cultura corporativa llena de valores y una identidad fortalecida es lo que permiten a la universidad diferenciarse de otras organizaciones, y hacen que ese intangible sea su activo máspreciado y con el cual todos sus públicos se quieran sentir identificados.

5. UNIVERSO UPB

Información corporativa sobre la Universidad Pontificia Bolivariana sede Medellín que aportan al contexto de la investigación.

Espíritu Bolivariano

Por: Monseñor Manuel José Sierra R.

Rector Fundador

Identificación con el ideal de la Bolivariana

No se podrá ser un perfecto Bolivariano sin estar convencido de la misión cultural y social que a la Universidad corresponde llenar en la vida colombiana; ni se podrá coadyuvar adecuadamente a la realización de sus ideales sin apasionarse con sus triunfos, sin amoldarse estrictamente a su disciplina y sin participar del elevado espíritu de sus fundadores.

Disciplina de convicción respetando la autoridad

Obedecer las órdenes por convicción, respetar la jerarquía y acatar la autoridad; no defraudar las aspiraciones de sus padres, ni hacer inútiles sus sacrificios, serán normas que el bolivariano tendrá muy en cuenta.

Católico y Patriota

Ninguna causa eximirá al Bolivariano del cumplimiento de sus deberes universitarios, familiares, patrióticos y sociales. Será primero que todo un católico convencido y práctico, un patriota sin reservas ni odios; y luchará por la implantación de un orden cristiano en las relaciones humanas.

La mayor falta del bolivariano, ser irreligioso, antipatriota o mal bolivariano

Rehuir la lucha por la Iglesia Católica, por la Nación Colombiana o por su Universidad o dejarse dominar por un ambiente hostil a ellas, constituirá la mayor falta que se puede cometer contra el espíritu de la Universidad Pontificia Bolivariana.

Fraternidad Bolivariana

Entre los Bolivarianos de cualquier edad o condición, pobres o ricos, felices o caídos en desgracia, existirá la fraternidad que crea el haber vivido en los mismos claustros, sentido las mismas emociones y haber participado de la gran comunidad a que aspira ser la Universidad Pontificia Bolivariana.

Vida privada, vida pública, vida patriótica y vida profesional del Bolivariano

En su vida privada el Bolivariano buscará en todos los momentos su perfeccionamiento; en su vida pública será un perfecto caballero, intachable en sus maneras, caritativo con los pobres, justo con sus inferiores; si la vida o las necesidades de la

Patria lo llevan a la política no se dejará dominar por resentimientos o por mezquinos intereses y buscará siempre el engrandecimiento de Colombia; en la vida profesional recordará que la sociedad requiere sus servicios y dirigirá todos sus actos por la justicia conmutativa y social, pues de ellos ha de dar cuenta al Todopoderoso.

No negará su concurso o asistencia a ningún acto religioso, a los homenajes patrióticos, ni a las iniciativas que tiendan a asegurar el reinado de la justicia social; luchará porque corran parejas en su vida la moral y la religión, la cultura y la ciencia, la justicia y la caridad, los intereses del hombre y de la sociedad.

Obligación seria de estudiar

El Bolivariano está obligado a estudiar aplicando su criterio propio; a analizar y a discutir imparcialmente, a consultar y a razonar con el fin de adquirir conocimientos sólidos y de capacitarse para servir a la sociedad y a su familia en la medida de sus fuerzas.

No se inspirará nunca en fines calculadores o indignos, sino que, teniendo en cuenta la naturaleza humana y su destino final, luchará por su perfeccionamiento, ennoblecerá su vida, dignificará cuanto con él se relacione de tal manera que nunca se le pueda enrostrar que faltó al espíritu de la Universidad o que dejó de obrar bien en algún momento.

El Espíritu Bolivariano debe ser fruto de la conciencia individual y universitaria Su cariño, su admiración por la Religión Católica, por la Patria y cuanto haga por enaltecer la memoria del Padre Libertador y realizar sus supremos deseos, no serán el resultado de la

vigilancia, la imposición o el cálculo, sino fruto espontáneo de su conciencia individual y universitaria.

5.1 Misión

La Universidad Pontificia Bolivariana tiene como misión la formación integral de las personas que la constituyen, mediante la evangelización de la cultura, la búsqueda constante de la verdad, en los procesos de docencia, investigación, proyección social y la reafirmación de los valores desde el humanismo cristiano, para el bien de la sociedad.

5.2 Visión

La Universidad Pontificia Bolivariana tiene como visión, ser una institución católica de excelencia educativa en la formación integral de las personas, con liderazgo ético, científico, empresarial y social al servicio del país.

5.3 Principios

La Universidad Pontificia Bolivariana, como institución educativa de la Iglesia Católica, promueve y apoya, desde el Espíritu del Evangelio, los siguientes valores:

- Reconocimiento y respeto por cada una de las personas, sin discriminación alguna.

- La búsqueda de la verdad y el conocimiento.
- La Solidaridad.
- La Justicia.
- La Honradez.
- La Creatividad e Innovación.
- La Lealtad.
- El Compromiso con la paz y el desarrollo del país.

Ser y Naturaleza

La Universidad Pontificia Bolivariana es una institución de educación superior de carácter privado, sin fines de lucro. Orienta su labor a la instauración de una sociedad más civilizada, más culta y más justa, inspirada en los valores del evangelio.

La UPB es factor positivo de desarrollo, orientación, crítica y transformación de la sociedad.

La Universidad Pontificia Bolivariana es una institución prestigiosa, competitiva y posicionada en el medio educativo tanto en el ámbito nacional como internacional.

La UPB tiene Renovación de Acreditación Institucional, concedida por el Ministerio de Educación Nacional, a través de la Resolución 10246 del 22 de Noviembre de 2010.

5.5 Política de Calidad

La Universidad Pontificia Bolivariana propende por la excelencia en la prestación de los servicios asociados a los Macroprocesos que soportan su estructura organizacional y hacen realidad su Proyecto Institucional.

La política de calidad se fundamenta en la acreditación institucional, la acreditación de programas, la certificación de procesos, el mejoramiento en la clasificación de los grupos de investigación y la indexación de revistas; integrados en un sistema de gestión de garantía de la calidad dirigido al mejoramiento continuo de los procesos y el desarrollo de una cultura de la calidad.

La política de calidad contempla la autoevaluación permanente, la acreditación y la certificación con el fin de entregar oportunamente investigación, docencia y proyección óptimas en la construcción integral del ser humano. Para el efecto, la Universidad Pontificia Bolivariana respalda el continuo desarrollo del talento humano como también revisa y ajusta su sistema de gestión de la calidad de acuerdo con las necesidades e intereses de la comunidad universitaria y la sociedad

La UPB está acreditada por el Ministerio de Educación Nacional bajo la resolución 3596 de junio de 2006. Y Certificada por el ICONTEC desde el 25 de febrero de 2004 bajo el modelo NTC-ISO 9001:2008, en el alcance: "Gestión de proyectos de investigación, transferencia de tecnología y conocimiento en las áreas de ciencias sociales, médicas e

ingenierías. Gestión de colecciones, gestión cultural y servicio de biblioteca. Producción editorial, difusión y venta de libros. Diseño, desarrollo y prestación de servicios de educación continua. Gestión de evaluación de méritos para los docentes internos y labor docente en la Universidad Pontificia Bolivariana. Diseño, desarrollo y prestación del servicio de educación formal en los niveles de preescolar, básica primaria, básica secundaria y media académica".

Asimismo, la búsqueda constante de la calidad en la acreditación de sus programas de pregrado es muestra del proceso permanente por lograr la excelencia académica.

6. METODOLOGÍA

Con el fin de conocer el estado de la comunicación interna y su impacto en la identidad en la Universidad Pontificia Bolivariana se seleccionó el universo de la comunidad interna universitaria –Personal de administración y servicio y personal docente e investigador–.

El estudio fue realizado entre el año 2012 a 2015, es correlacional por la determinación de las variables y los objetivos que se buscan dentro de la investigación y aplica herramientas cuantitativas y cualitativas para la obtención de dichas correlaciones. Los métodos de obtención de información fue la encuesta estructurada a personal administrativo, docentes e investigadores con contrato de tiempo completo de la Sede Laureles y entrevista semiestructurada a la Directora de la Oficina de Comunicaciones y a la Directora de Gestión Humana. Para la encuesta se utilizaron esencialmente preguntas de selección múltiple basadas en la escala de Lickert, de puntuación y de respuesta afirmativa o negativa y de respuesta abierta.

El uso de dicha metodología de escala se utiliza para obtener resultados más específicos y con puntos medios que denoten cierta incredulidad o insatisfacción por parte del encuestado. El cuestionario contiene 46 preguntas, cerradas y abiertas, referentes a cuestiones de conocimiento en cuanto existencia, de frecuencia, uso, motivación, cultura organizacional, identidad y gestión de cambio, donde se tienen en cuenta las diferencias sociológicas de los 2 colectivos estudiados. Así, el cuestionario está subdividido en 5 secciones referentes cada una a dimensiones de evaluación diferentes tales como: uso y

frecuencia de canales internos de comunicación, categorización del individuo como miembro de la organización, integración de los valores y objetivos de la organización, el desarrollo de la cultura organizacional e identidad con la organización, y por último la comunicación en la gestión de cambio en la infraestructura de la Sede Laureles.

6.1 Diseño de herramientas de medición

En cuanto a la técnica de muestreo, se utilizó el muestreo porcentual, con esto se trata de asegurar la adecuada representatividad del universo. La idea que sostiene este procedimiento es la de que, si la muestra representa correctamente el volumen poblacional de dicho universo interno, la misma estará correctamente representada y será válida. El universo con el que se trabajó es de 1123 personas, entre docentes y personal administrativo con un margen de confiabilidad del 95% y representados en la muestra de la siguiente forma: 454 personas, 222 equivalentes a los docentes internos con contrato de tiempo completo y 232, equivalentes al personal administrativo con contrato de tiempo completo.

Dimensiones de evaluación:

- Uso y frecuencia de canales internos de comunicación
- Categorización del individuo como miembro de la organización
- La integración de los valores y objetivos de la organización

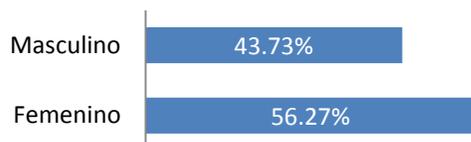
- El desarrollo de cultura organizacional e identidad con la organización
- Comunicación en la gestión de cambio en la infraestructura de UPB Sede

Laureles

6.2 Análisis de Resultados

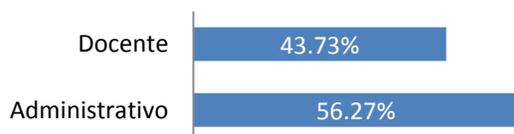
A continuación se representa en gráficas la categorización de los individuos como miembro de la organización. Representado en género, tipo de vinculación, edad y tiempo de vinculación.

Gráfica 1. Género



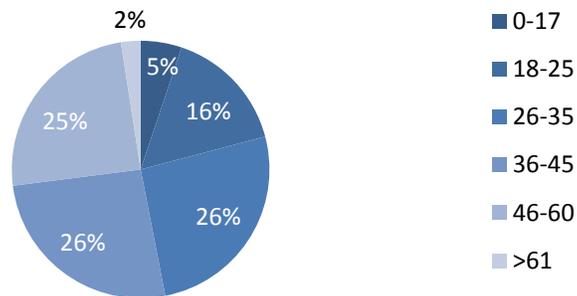
Fuente: elaboración propia

Gráfica 2. Tipo vinculación



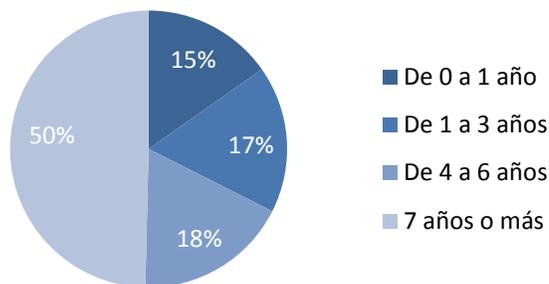
Fuente: elaboración propia

Gráfica 3. Edad (representada en rangos)



Fuente: elaboración propia

Gráfica 4. Tiempo vinculación



Fuente: elaboración propia

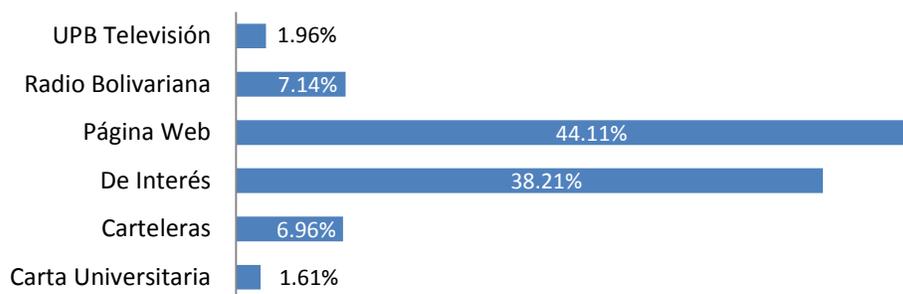
La caracterización arroja a simple vista que la población de UPB Sede Laureles es heterogénea, con porcentaje similar en el género, son en porcentaje más mujeres, que de hecho se encuentran en el tipo de vinculación administrativo.

De igual forma se muestra que más del 75% del personal se encuentra entre los 25 y 60 años de edad. Por último el tiempo de vinculación de los encuestados demuestra una

estabilidad laboral, el 50% de los encuestados con una vinculación mayor a 7 años y 18% de 4 a 6 años.

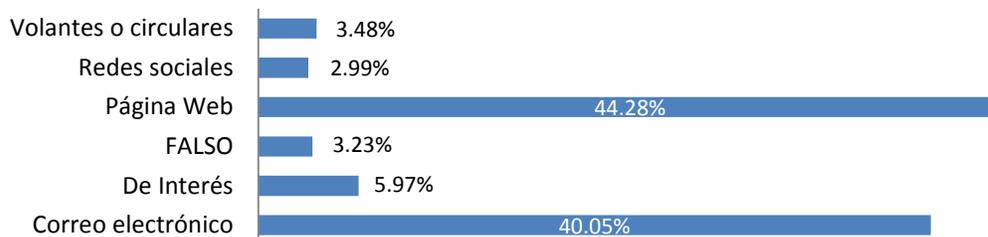
A continuación se evaluará la variable de uso y frecuencia de canales internos de comunicación.

Gráfica 5. ¿Cuál de los medios de comunicación formales es el más consultado por usted?



Fuente: elaboración propia

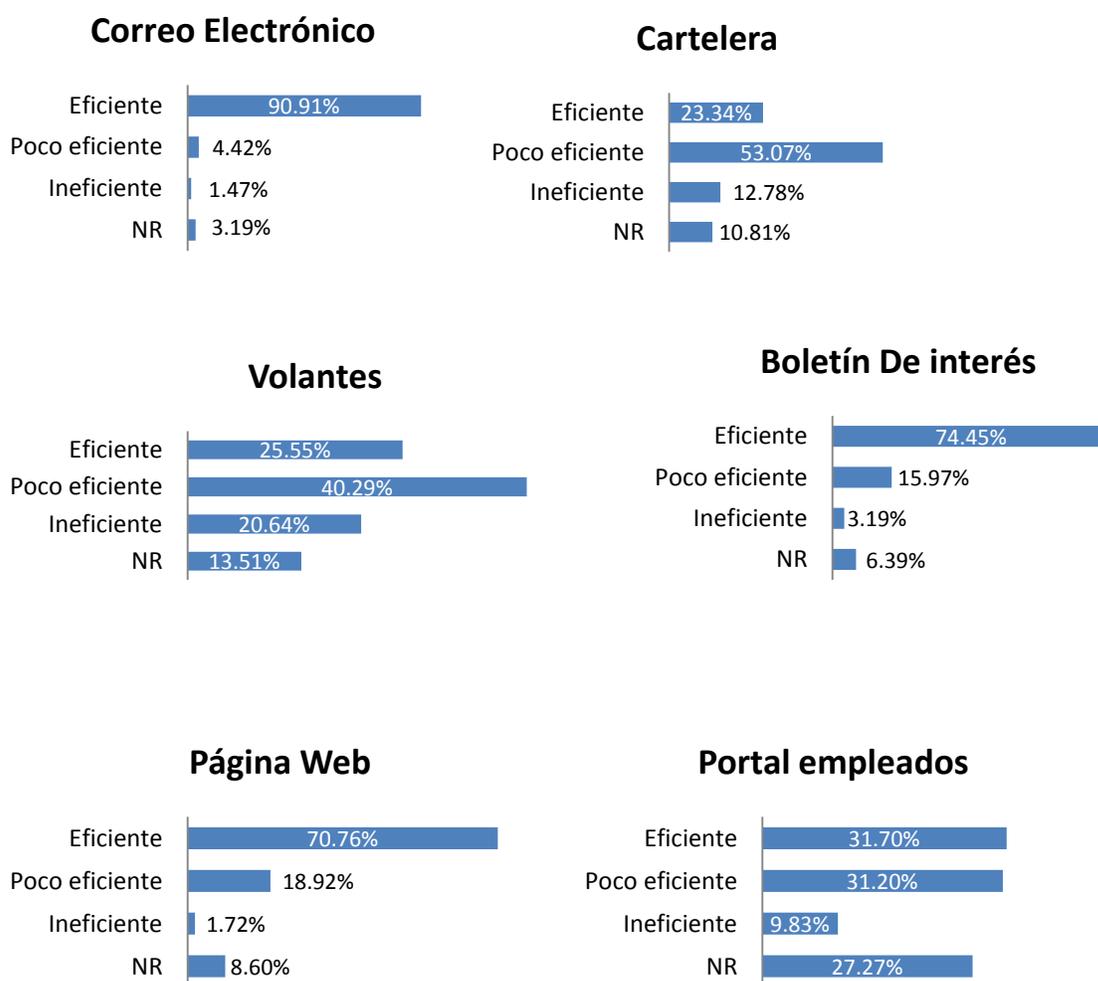
Gráfica 6. ¿Por cuál(es) de los siguientes medios de comunicación de la universidad se informa?



Fuente: elaboración propia

En las preguntas de consulta e información se mantiene una coherencia entre los medios consultados y los que reciben información. Se ve reflejado que la página Web de la universidad y el correo electrónico corporativo son los medios en los cuales las personas buscan información y consultan más a menudo.

Gráfica 7. Califique la eficiencia de los siguientes medios de comunicación interna:

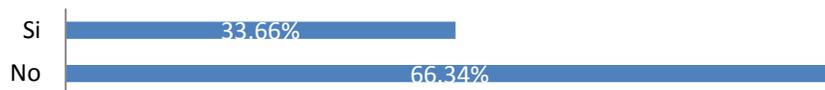


Fuente: elaboración propia

En cuanto a la eficiencia de los medios (entendida como información clara, oportuna y pertinente) El correo electrónico es calificado como el medio de mayor eficiencia con un 90.91% seguido del boletín De interés, 74.45%, que llega por medio electrónico, y la página web, 70.76%, que de igual forma es un medio digital.

En las siguientes preguntas se evalúa el uso y la frecuencia.

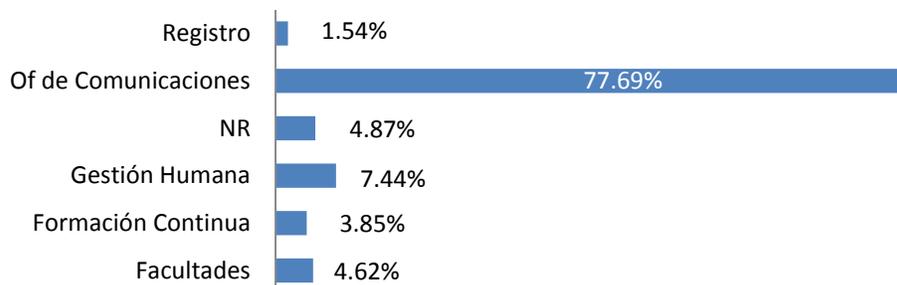
Gráfica 8. ¿Conoce alguna directriz o reglamentación sobre comunicaciones en la Universidad?



Fuente: elaboración propia

Entre las que se conocen, los encuestados respondieron “confidencialidad”, “todos los comunicados salen con el mismo logo y colores institucionales”, “la información publicada debe ser centralizada a través de comunicaciones y relaciones públicas”, “Para publicar información sobre una dependencia, esta debe ser conocida por comunicaciones”, “Todo debe ser autorizado por comunicaciones”.

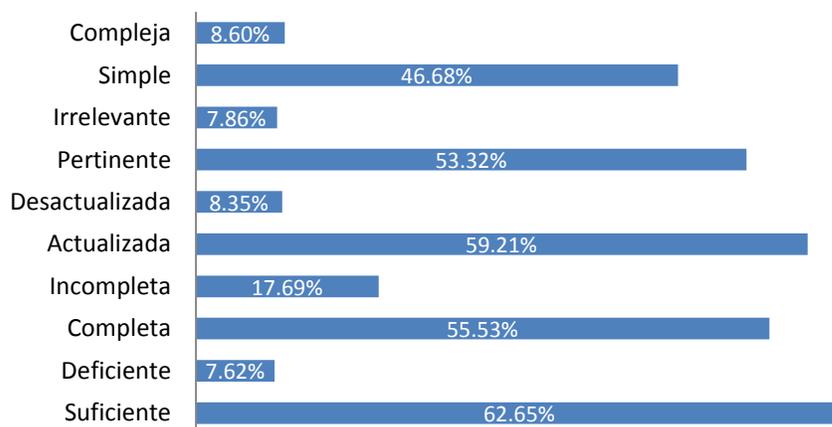
Gráfica 9. ¿De qué dependencia de la Universidad recibe más información?



Fuente: elaboración propia

Se evidencia como en la pregunta anterior, que el área de Comunicaciones y RR.PP es el área que emite la mayoría de la comunicación y la centraliza y aunque no se tiene mayor conocimiento de las directrices, las personas reconocen al área como el emisor de los mensajes.

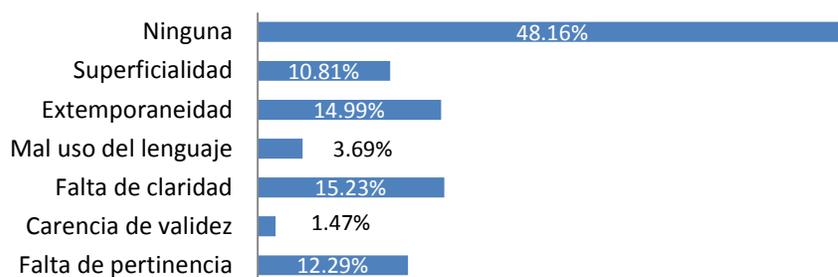
Gráfica 10. ¿Cómo califica la información que recibe actualmente de la Universidad?



Fuente: elaboración propia

Los resultados demuestran que los encuestados perciben la información de manera clara, pertinente, actualizada, simple y suficiente. Cabe anotar que la calificación más alta de las opciones negativas fue la que se percibe la información como incompleta con el 17.69%.

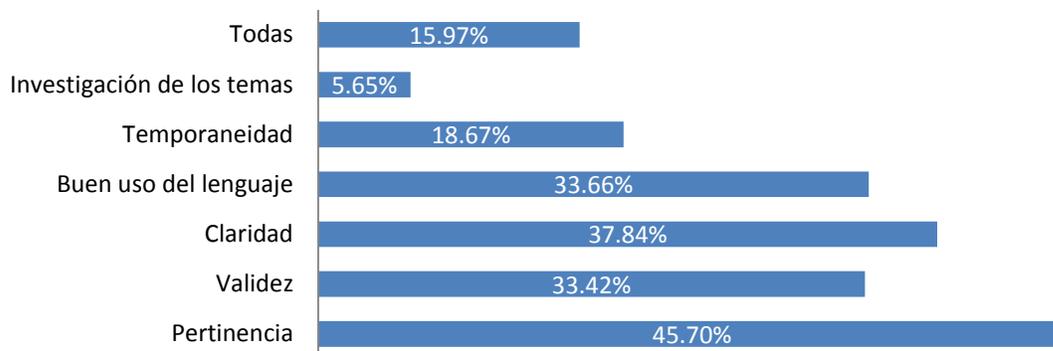
Gráfica 11. ¿Qué deficiencias percibe en la comunicación dentro de la comunidad universitaria?



Fuente: elaboración propia

Se puede evidenciar que al contrario de lo que se percibe en la anterior pregunta como una información eficiente, en ésta pregunta se encuentran contrastes. Los encuestados perciben deficiencias comunicacionales tales como: falta de pertinencia, falta de claridad y extemporaneidad.

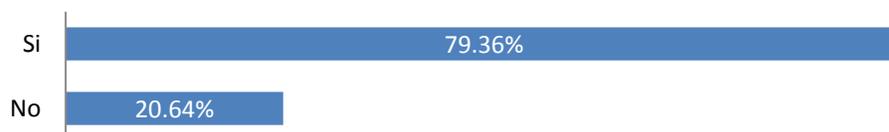
Gráfica 12. ¿Cuáles son las fortalezas de la comunicación que recibes dentro de la comunidad universitaria?



Fuente: elaboración propia

De igual forma que la pregunta 11, ésta provee el contraste cuando al encuestado se le presentan sólo opciones positivas, si bien en la pregunta anterior la opción ninguna deficiencia obtuvo el 48% de resultado, en ésta pregunta sobre fortaleza sólo el 15% dice Todas las fortalezas. Las evidencias de las dos preguntas anteriores pueden determinar una opción de mejora en la gestión.

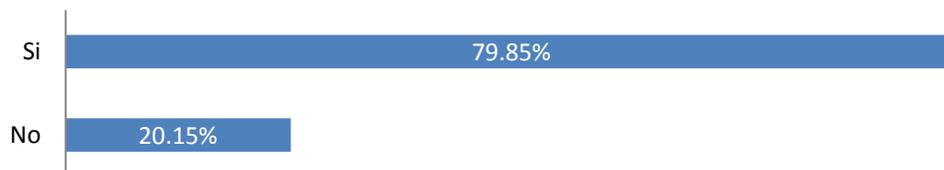
Gráfica 13. ¿Los temas sobre los que recibe información son en su mayoría relevantes?



Fuente: elaboración propia

El tema de relevancia en la información se percibe de manera positiva dentro de los encuestados.

Gráfica 14. ¿Es necesario difundir más los canales de comunicación existentes en la Universidad?

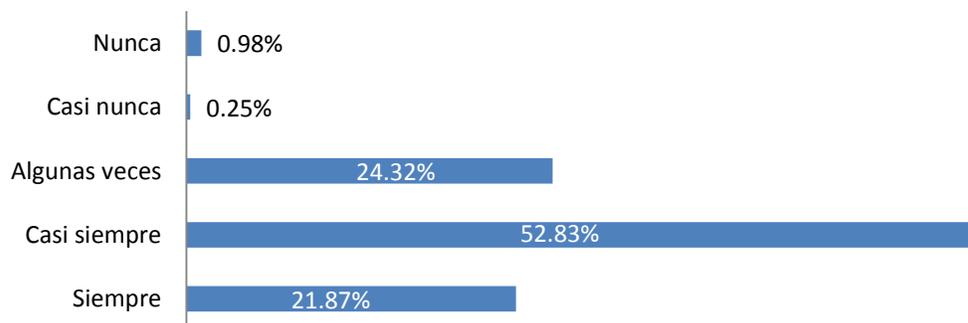


Fuente: elaboración propia

Los encuestados perciben que es necesaria una mayor difusión de los canales de comunicación existentes, por lo tanto esto implica una revisión de canales y su difusión con el personal docente y administrativo.

En las siguientes preguntas se presentan los indicadores de integración de los valores y objetivos y el desarrollo de cultura organizacional e identidad con la organización.

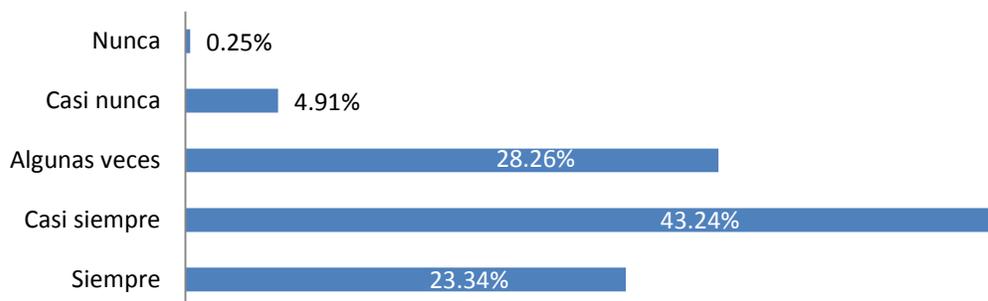
Gráfica 15. ¿Los medios de comunicación utilizados por la Universidad son eficientes?



Fuente: elaboración propia

Más del 70% de las respuestas de los encuestados presentan a los medios de comunicación como eficientes para la divulgación de información.

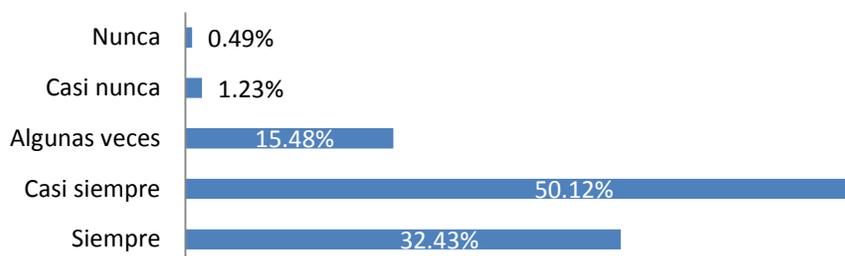
Gráfica 16. ¿Es buena difusión de los eventos dentro de la Universidad?



Fuente: elaboración propia

Como se observa en ésta pregunta, los encuestados suman un 33% que expresan que no es buena la difusión de los eventos dentro de la universidad.

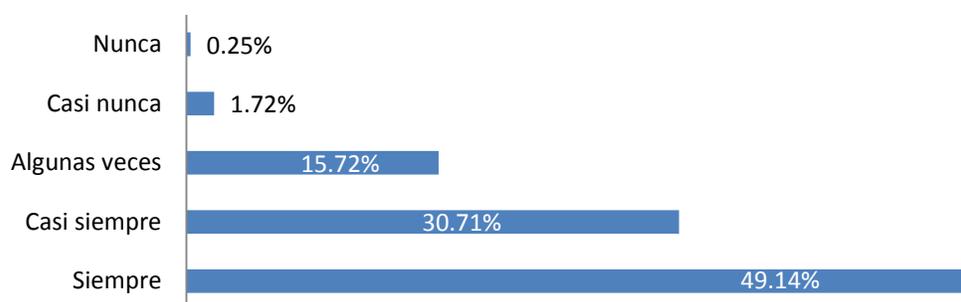
Gráfica 17. ¿Hay medios de comunicación de la UPB que son de fácil acceso?



Fuente: elaboración propia

Se evidencia un fácil acceso a los medios de comunicación. Claro está, hay que tener en cuenta al personal administrativo que no trabaja en oficina o que no tiene acceso a un computador, esto se muestra con el resultado del 15% en la opción Algunas veces. Lo anterior, puede ser tomado como una opción de mejora frente a la accesibilidad de los medios de la UPB Sede Laureles.

Gráfica 18. ¿Existe Espíritu Bolivariano en los medios de comunicación ?

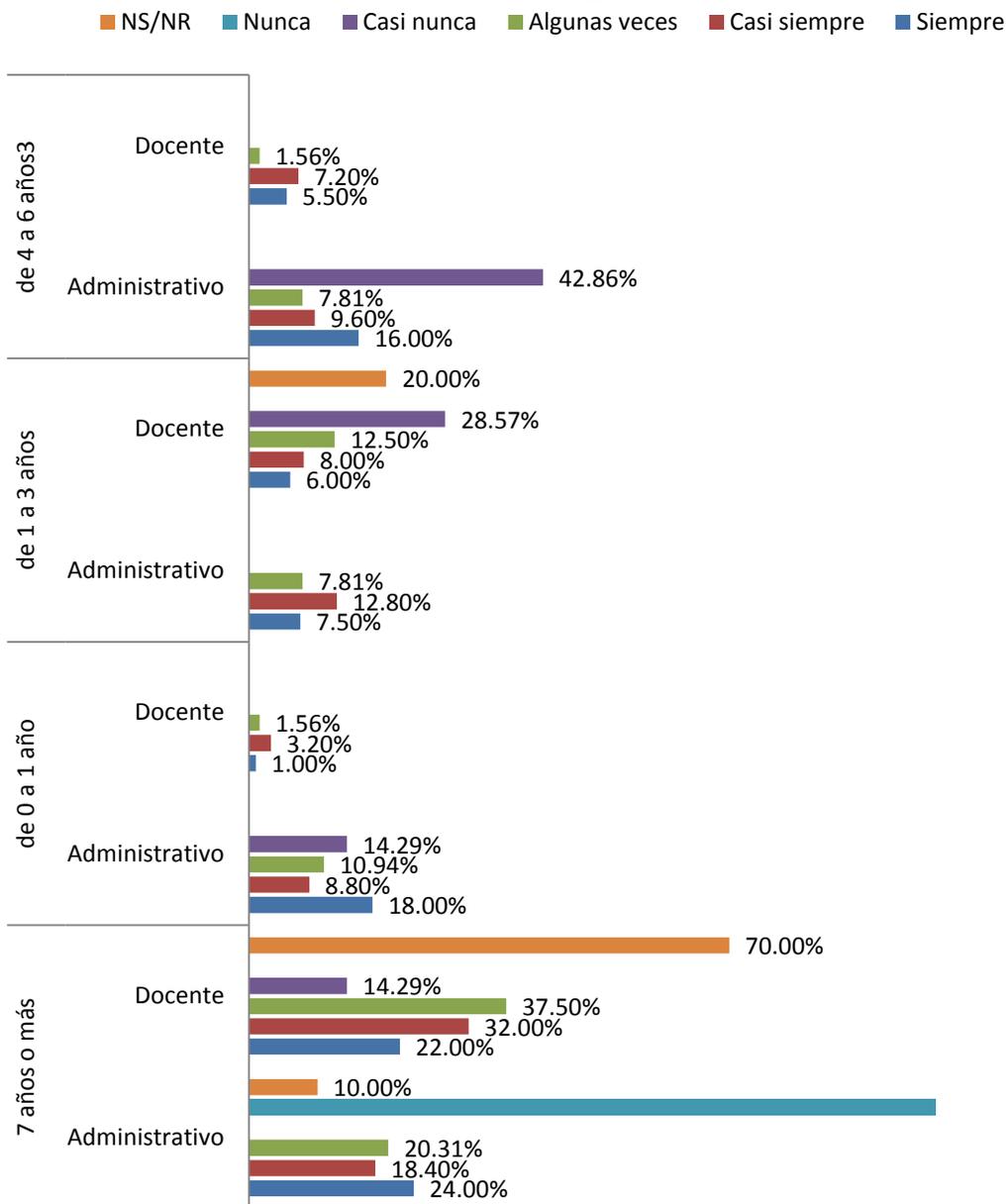


Fuente: elaboración propia

Más del 80% de los encuestados evidenció que existe Espíritu Bolivariano dentro de los medios de comunicación.

A continuación se evidencia la correlación con el tipo de vinculación de los colaboradores y el tiempo de vinculación de los mismos.

Gráfica 19. Correlación Espiritu Bolivariano Vs Tiempo de vinculación y Tipo de Vinculación

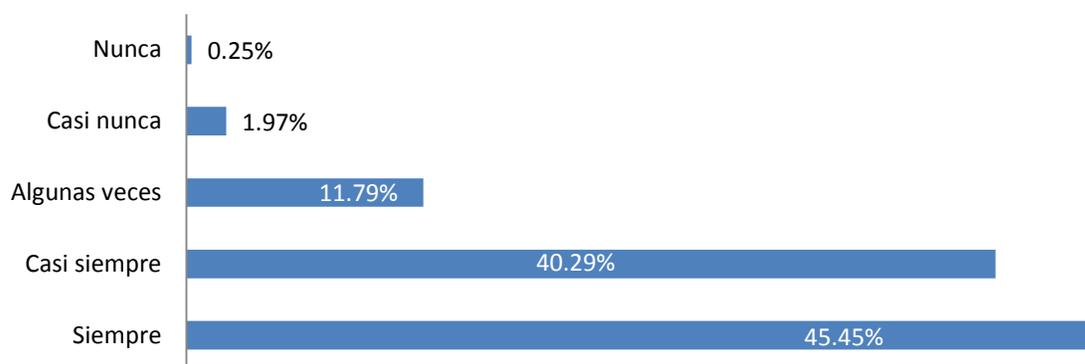


Fuente: elaboración propia

Se encuentra en la correlación que los más críticos son aquellos administrativos que tienen una vinculación de 7 años o más, en éste mismo rango de tiempo de vinculación se

evidencia que los docentes no contestaron la pregunta, esto es sinónimo de apatía o incredulidad. Por otro lado los administrativos en el rango de tiempo de vinculación de 4 a 6 años, respondieron casi nunca en un 42.86%.

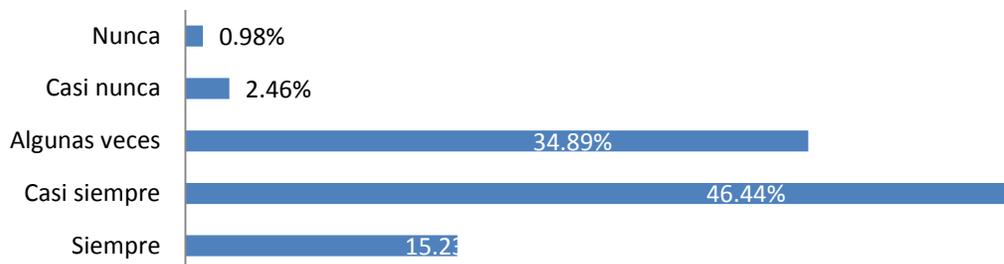
Gráfica 20. ¿Los valores de la organización son claramente transmitidos en los contenidos de los medios de comunicación de la Universidad?



Fuente: elaboración propia

De igual forma que en la pregunta anterior más del 80% está de acuerdo con que Casi siempre y siempre se transmiten los valores institucionales en los medios de comunicación.

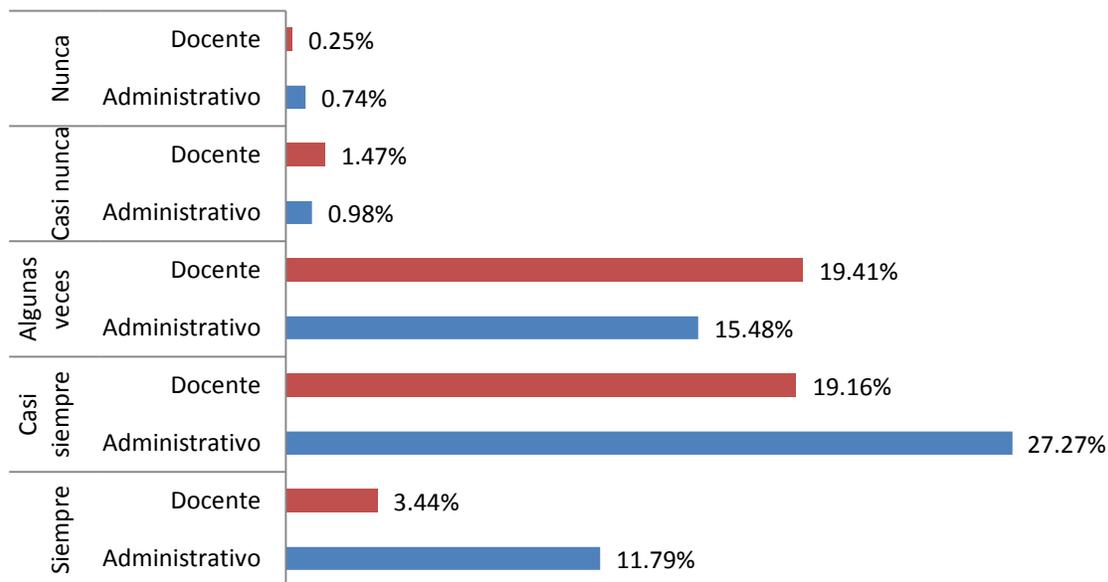
Gráfica 21. ¿Todos los medios de comunicación de la UPB son efectivos?



Fuente: elaboración propia

En ésta pregunta donde se interroga de forma clara y concisa sobre la efectividad de los medios, se percibe un alto grado de incredulidad o insatisfacción por parte del 22% de los encuestados.

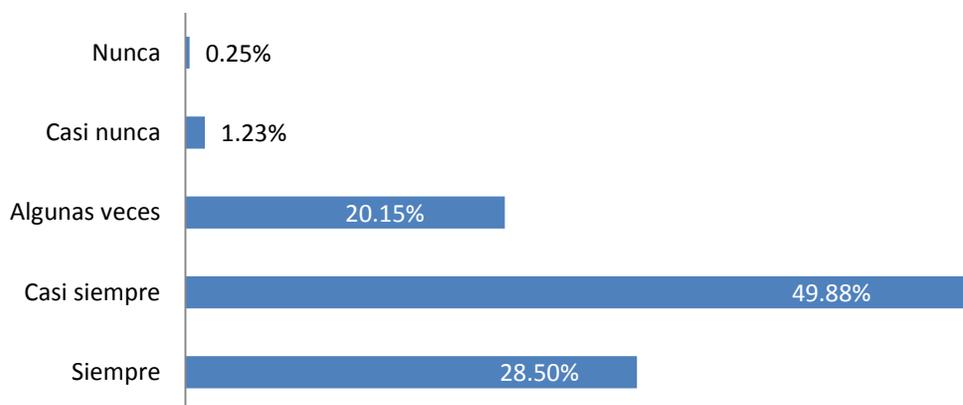
Gráfica 22. Correlación Efectividad de medios vs Tipo de vinculación



Fuente: elaboración propia

Se observa en la correlación que los docentes son más críticos en cuanto a la efectividad de los medios internos de la universidad, mostrándose más incrédulos en la opción Algunas veces con un 19.41% y se obtiene el porcentaje más bajo de 3.44% en la opción Siempre.

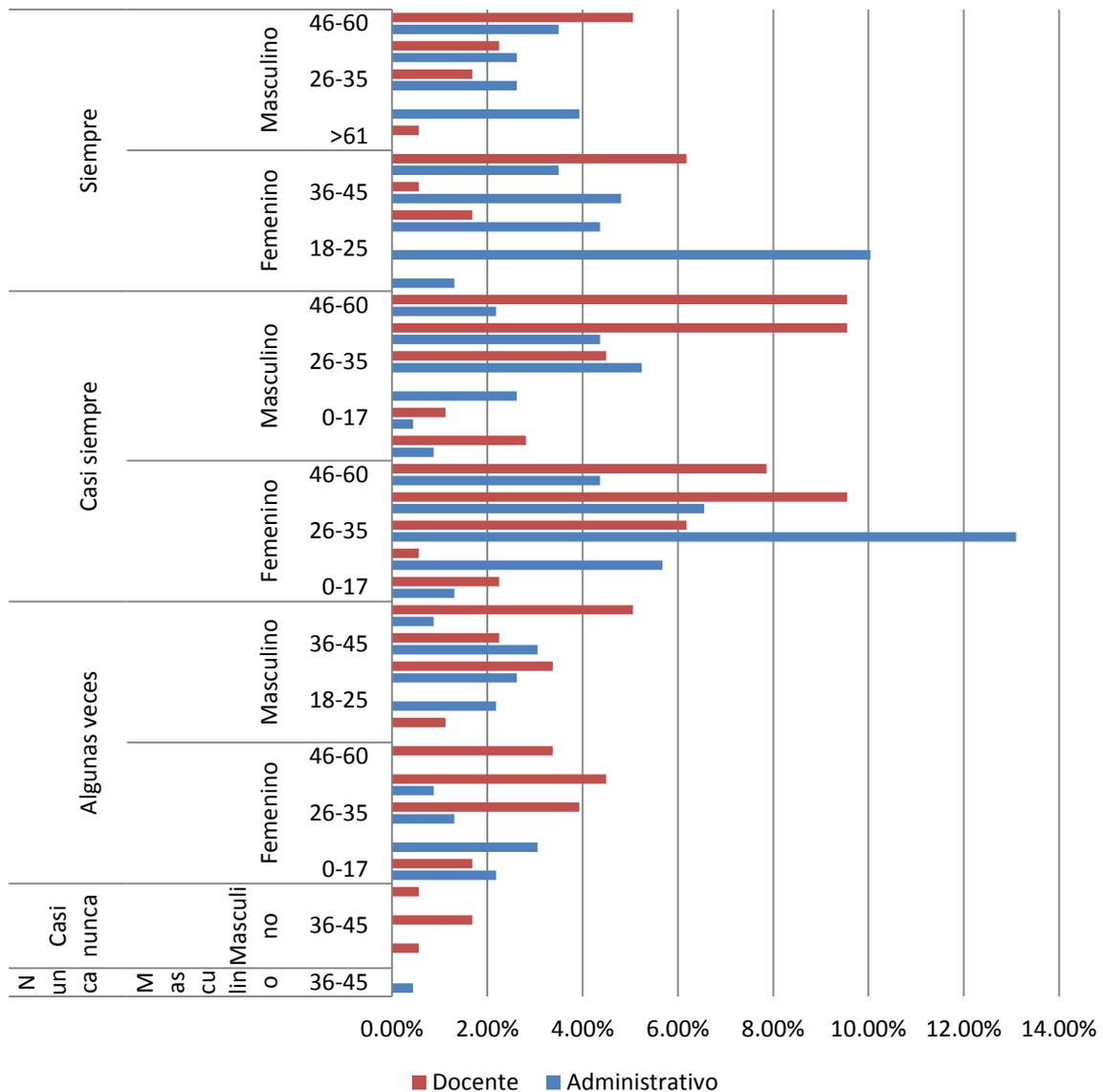
Gráfica 23 . ¿Hay claridad en la información entregada por los medios de comunicación de la UPB?



Fuente: elaboración propia

Se interpreta igualmente que la claridad en la información tiene un 80% de percepción positiva y un 20% de percepción negativa.

Gráfica 24. Correlación Claridad de los medios Vs Tipo vinculación y Rango de Edad



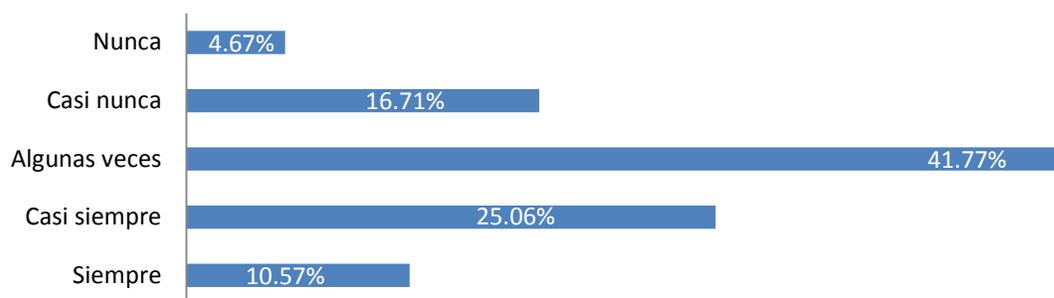
Fuente: elaboración propia

Como se mencionaba anteriormente el 20% de percepción negativa frente a la claridad en los medios es representada por un número muy parejo de docentes y

administrativos y se evidencia mayor apatía en los docentes de género masculino entre los 26 y 45 años quienes respondieron la opción casi nunca; de igual forma los docentes de género femenino en el rango de edad de 36 a 45 años tuvieron un 4.49% de respuesta increíble al marcar la opción Algunas veces.

Las siguientes preguntas evidencian el desarrollo de la cultura organizacional y la inclusión de los colaboradores en la construcción de la misma.

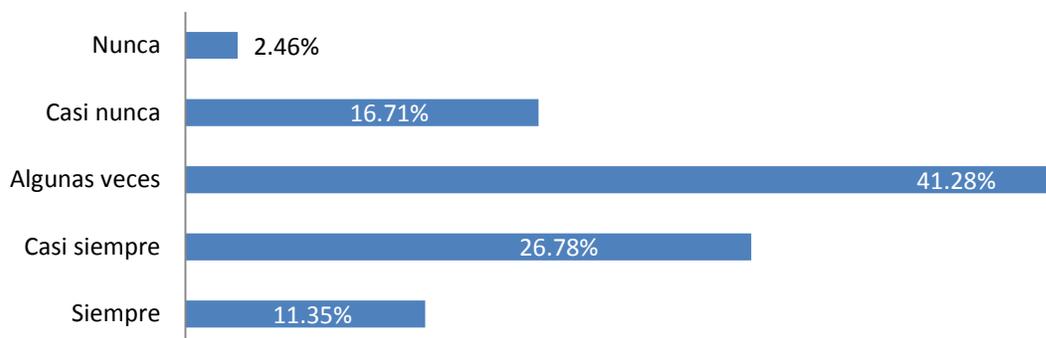
Gráfica 25. ¿En la UPB se recurre a todos los empleados por igual para encontrar y resolver problemas?



Fuente: elaboración propia

El 57% del total de los encuestados no sienten que se recurra a ellos para la solución de problemas. Esto evidencia una inconformidad y una oportunidad de mejora en cuanto a la inclusión o participación de los colaboradores en la resolución de dificultades.

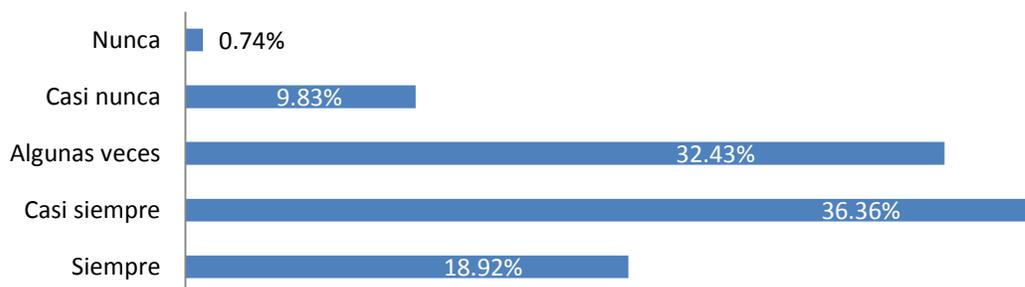
Gráfica 26. ¿En la UPB generamos entre todos alternativas para la resolución de problemas?



Fuente: elaboración propia

Igual que en la pregunta anterior, se refuerza la percepción que falta participación por parte de los colaboradores en las situaciones de resolución de inconvenientes o toma de decisiones.

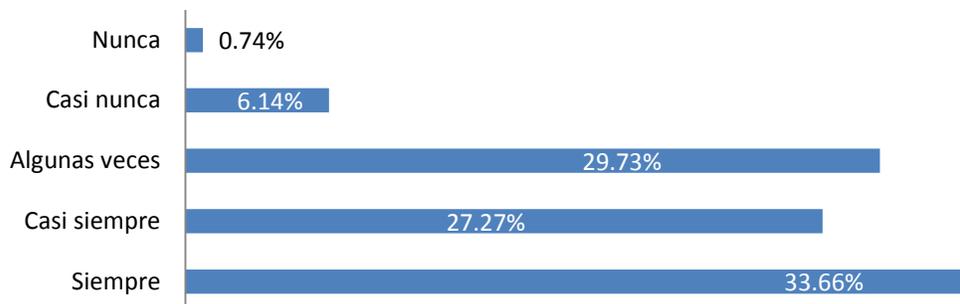
Gráfica 27. ¿la UPB apoya la crítica constructiva ?



Fuente: elaboración propia

Se muestra en esta pregunta que en la UPB el 41.2% considera que no es tenido en cuenta al momento de tener una crítica constructiva hacia la universidad, lo que denota insatisfacción; y un 55.2% considera que en UPB si se apoya la crítica constructiva.

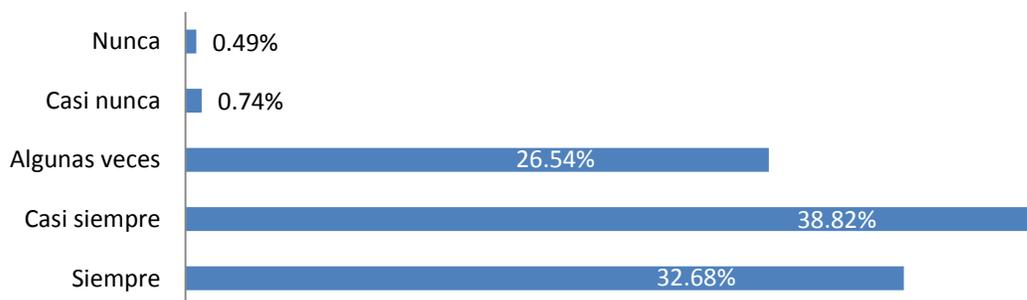
Gráfica 28. ¿Para la UPB son tan importantes los clientes internos como los externos?



Fuente: elaboración propia

En la pregunta 28, la percepción de si los clientes internos y externos son igual de importantes, es positiva en un 60%, frente a un 36% que demuestra insatisfacción frente al tema.

Gráfica 29. ¿Los empleados apoyamos los planes de mejoramiento?

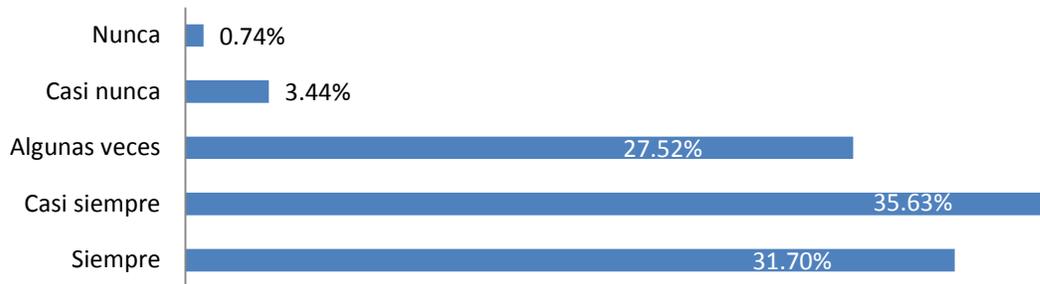


Fuente: elaboración propia

En la pregunta 29, se obtuvo un porcentaje por encima del 40% que indicaba poca participación de los colaboradores en la resolución de conflictos eso contrasta con esta

respuesta donde un 70% dice apoyar los planes de mejoramiento de la UPB, con lo que se evidencia que los empleados quieren mayor participación en los asuntos de la universidad.

Gráfica 30. ¿la UPB impulsa constantemente el crecimiento de todos?

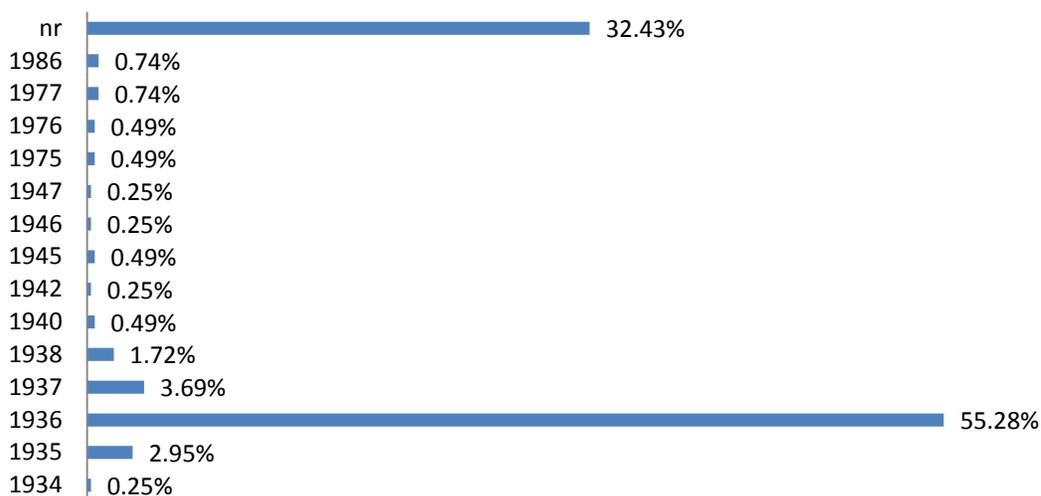


Fuente: elaboración propia

De igual forma el 66% de los participantes de la encuesta evidencia que la UPB impulsa su crecimiento frente a la percepción de un 31% que afirma que la UPB poco impulsa el crecimiento de todos.

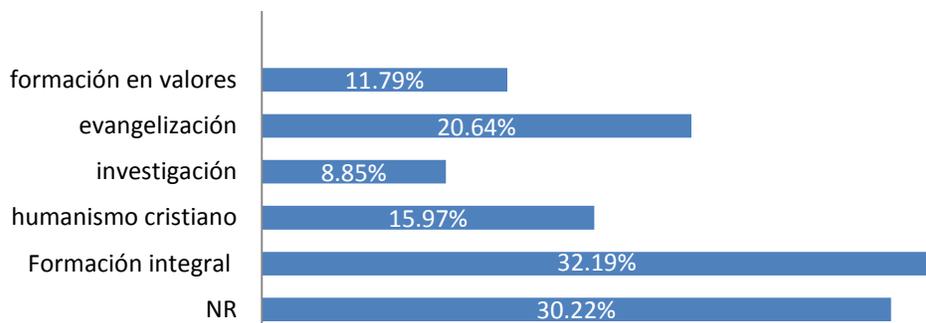
Las preguntas a continuación muestran la integración de los colaboradores con los valores y objetivos e identidad con la organización.

Gráfica 31. Conozco el año de creación de la institución (escriba abajo)



Fuente: elaboración propia

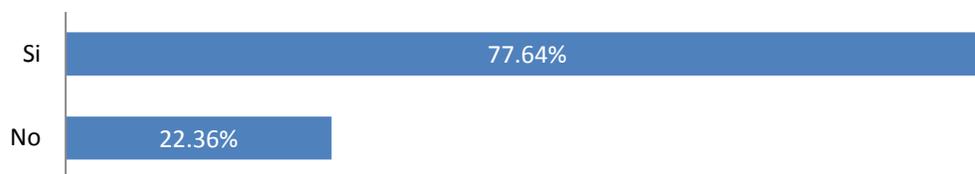
Gráfica 32. Conozco la filosofía y misión de la Universidad



Fuente: elaboración propia

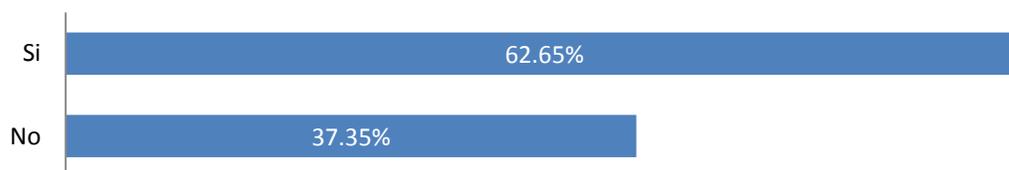
Si bien sólo la mitad de las personas conocen el año de creación de la Universidad, si conocen la misión de la UPB, en sus propias palabras describían la misión y da como resultado que más del 60% expresa los principales elementos de la misión.

Gráfica 33. Cuando alguien alaba la UPB, lo siento como un cumplido personal.



Fuente: elaboración propia

Gráfica 34. Cuando alguien critica la UPB, lo siento como un insulto personal

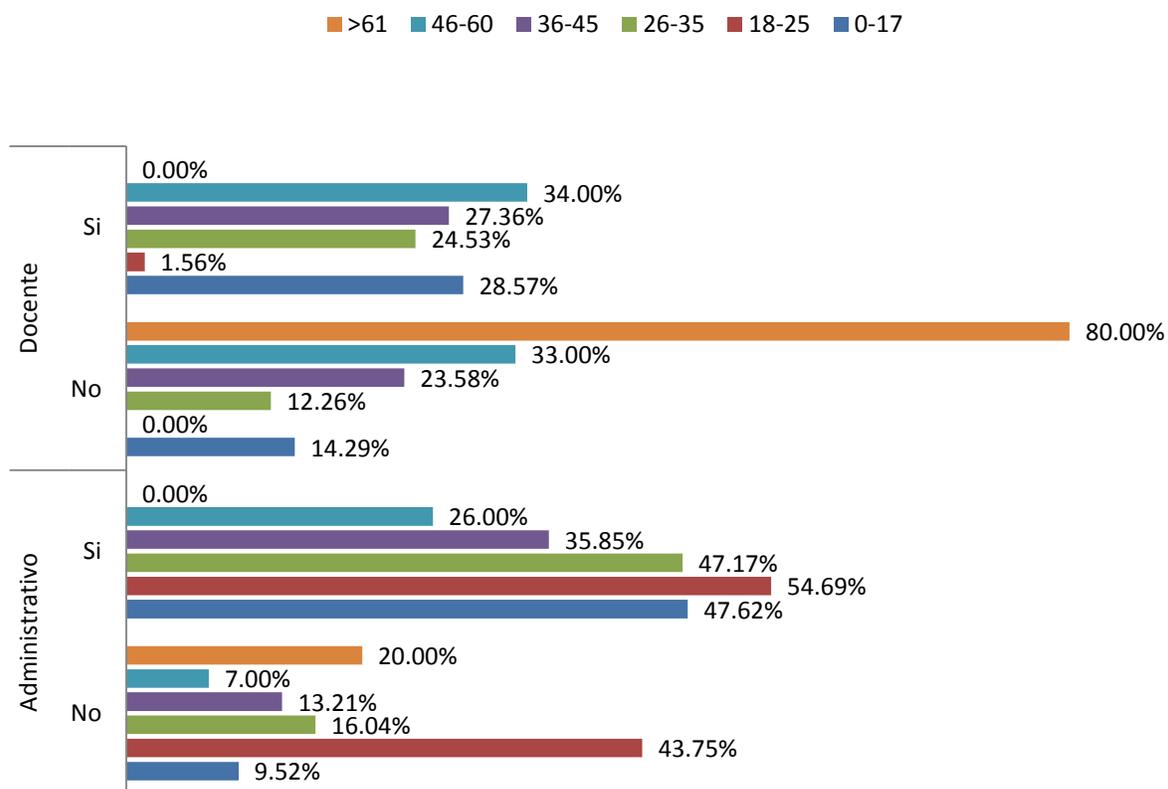


Fuente: elaboración propia

En contraste las preguntas 33 y 34 muestran como hay una variación negativa del 15% entre las personas que toman como un cumplido si alguien alaba a la UPB y las personas que no sienten como un insulto personal cuando alguien critica la UPB.

Aun así se muestran muy interesados en lo que otras personas puedan pensar de la UPB.

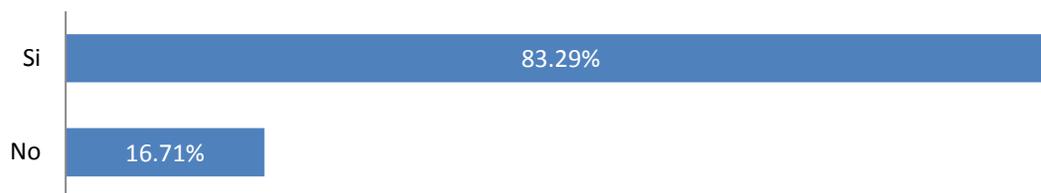
Gráfica 35. Correlación de sentimiento de crítica a UPB como insulto personal vs Tipo vinculación y Edad



Fuente: elaboración propia

Se realiza el análisis del 30% que respondió que no sentía como insulto personal las críticas a la UPB, resalta con un 80% los docentes mayores de 60 años, de igual forma los docentes de 46 a 60 años respondieron en un 33% que no sentían la crítica como un insulto. Y en los administrativos se observa que los que no se sienten aludidos cuando hay un insulto hacia la UPB son los jóvenes de 18 a 25 años. Pero también es el rango de edad dominante entre los que contestaron que Sí se sienten aludidos.

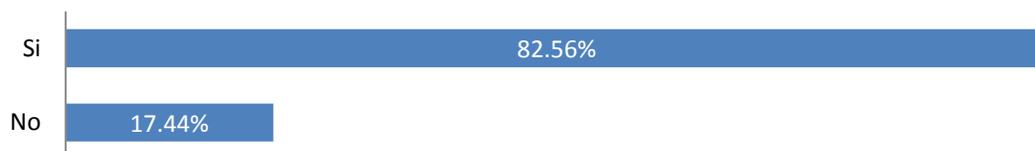
Gráfica 36. Estoy muy interesado en lo que otros piensan de la UPB



Fuente: elaboración propia

El interés de los colaboradores por los que los demás piensan de la institución en la que laboran es del 83.29% lo que notoriamente demuestra que sin importar lo que se diga, ellos están atentos a la información.

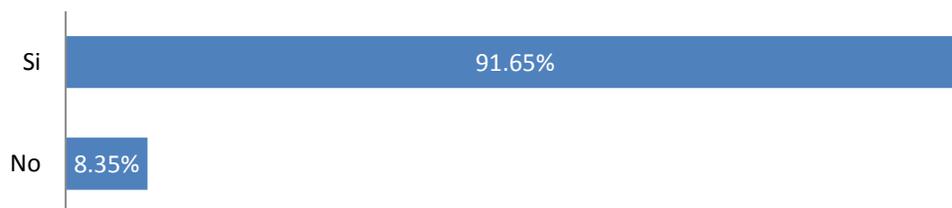
Gráfica 37. Cuando hablo de la UPB, usualmente digo “nosotros” en vez de “ellos”



Fuente: elaboración propia

Los encuestados en su mayoría se sienten parte de la Institución y sienten como propio el éxito de la misma.

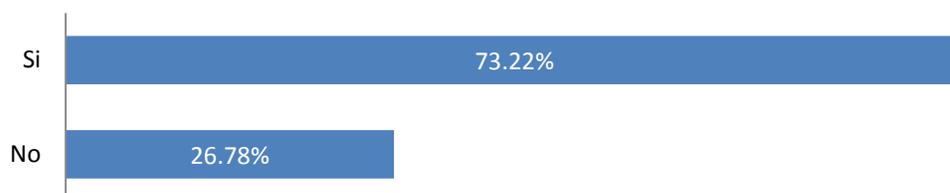
Gráfica 38. El éxito de la UPB es mi éxito también.



Fuente: elaboración propia

Los colaboradores sienten que son parte del éxito de la UPB.

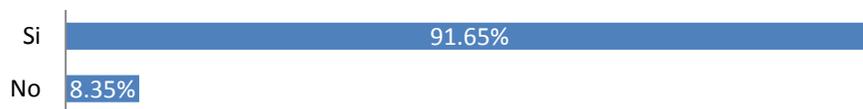
Gráfica 39. Si algún medio masivo criticara la UPB, me sentiría apenado.



Fuente: elaboración propia

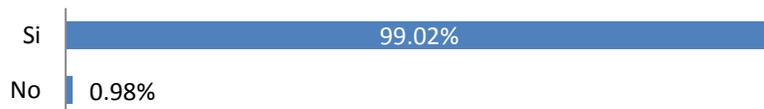
Esta pregunta muestra un matiz, donde evidencia que si bien se sienten parte de la institución, son más flexibles frente a la crítica externa. Es decir, si un medio masivo criticara a la institución no sienten esa crítica como propia.

Gráfica 40. Mi trabajo en la organización es gran parte de lo que soy



Fuente: elaboración propia

Gráfica 41. Me considero una persona que aporta a la organización



Fuente: elaboración propia

Las preguntas 40 y 41 representan el aporte a la institución y el sentimiento de pertenencia, que sin duda alguna están elevados.

Gráfica 42. Lo que la UPB representa es importante para mí



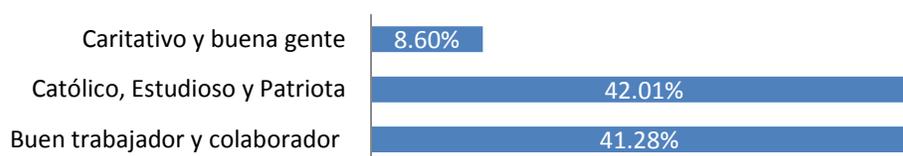
Gráfica 43. Comparto los objetivos y valores de la UPB



Fuente: elaboración propia

En las preguntas 42 y 43 se evidencia igualmente que la representación de la institución para los encuestados es importante y que comparten los objetivos de la misma, esto es un beneficio para la universidad al momento de alinear a sus colaboradores en la consecución de objetivos. Es más fácil trabajar con personas que comparten los mismos objetivos.

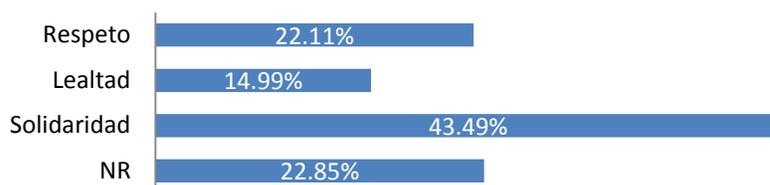
Gráfica 44. ¿Cómo define el Espíritu Bolivariano?



Fuente: elaboración propia

Si bien en las opciones que se les entregaban en ésta pregunta no eran excluyentes, el 83% define el Espíritu Bolivariano como la persona trabajadora, colaboradora que además es Católico, Estudioso y Patriota. En cuanto a los valores de la UPB, que la institución define como principios, se observa que sin dar el mismo término, los encuestados tienen claros los mismos. Aunque un 22% no respondió la pregunta.

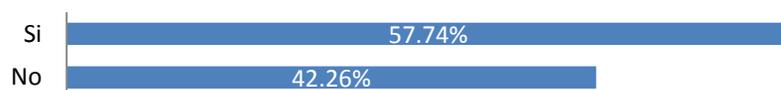
Gráfica 45. Nombre tres valores de la UPB



A continuación los resultados con respecto a la gestión de cambio en la infraestructura de UPB Sede Laureles.

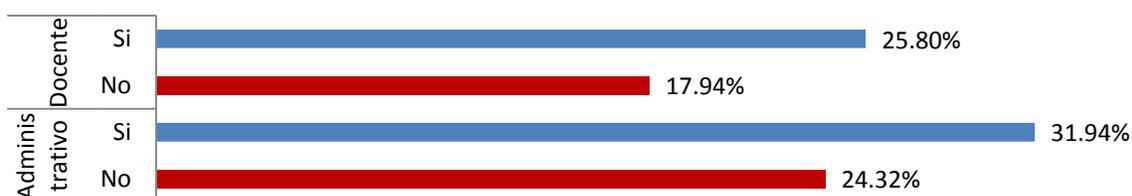
En las siguientes cuatro preguntas se evidencia cómo los encuestados aunque recibieron información de los cambios en la infraestructura de la UPB Sede Laureles e igualmente expresan que recibieron información del progreso de los mismos, no se sintieron suficiente informados, el 55% expresó inconformidad frente a éste tema. El medio por el que recibieron mayor información fue el Boletín De interés, con un 70% de resultado positivo.

Gráfica 46. ¿Sabía usted de los cambios que iban a hacerse en la UPB antes de su ejecución?



Fuente: elaboración propia

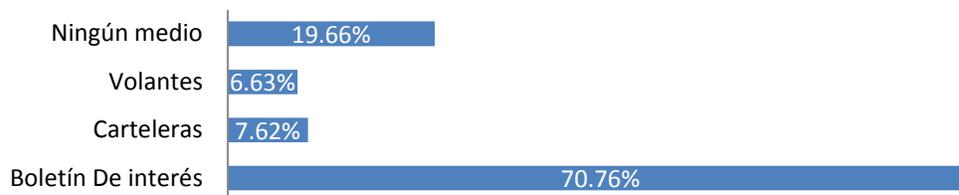
Gráfica 47. Correlación sabía usted de los cambios que iban a hacerse antes de su ejecución Vs Tipo de vinculación



Fuente: elaboración propia

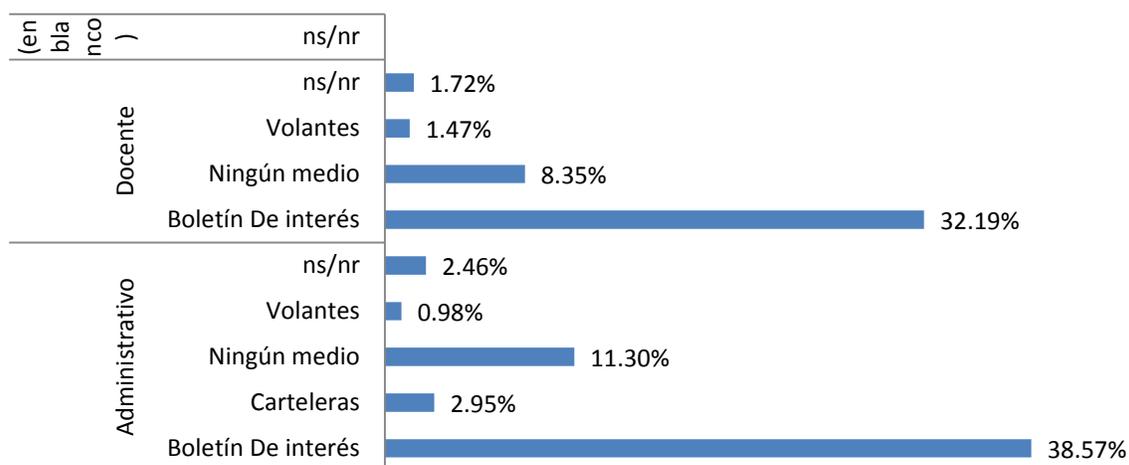
Se observa que el porcentaje de docentes y administrativos que no se enteraron de los cambios antes de su ejecución estuvo dividido casi por partes iguales, los administrativos tuvieron sólo el 6.3% más que los docentes.

Gráfica 48. ¿Cómo se enteró de los cambios recientes en la infraestructura de la UPB?



Fuente: elaboración propia

Gráfica 49. Correlación de medio por el cuál se enteró de los cambios Vs Tipo de vinculación

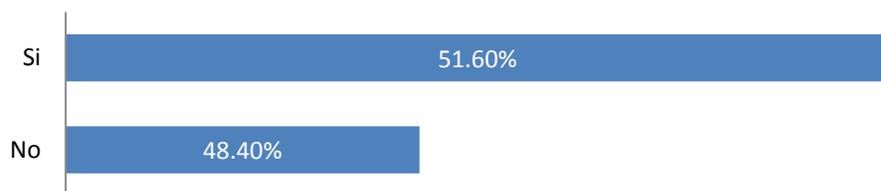


Fuente: elaboración propia

Se muestra en ésta correlación cómo los docentes marcaron ningún medio con un resultado de 8.35% y los administrativos con un 11.30% en la misma opción de respuesta, que se haya marcado ésta respuesta también puede interpretarse como rumor, debido a los resultados de la pregunta 46 donde más del 50% de la población encuestada respondió que tenía conocimiento de los cambios a efectuarse en la Universidad. Por otro lado la

efectividad de las carteleras fue casi notoria, sólo el 2.46% de los administrativos respondió que se había enterado por éste medio.

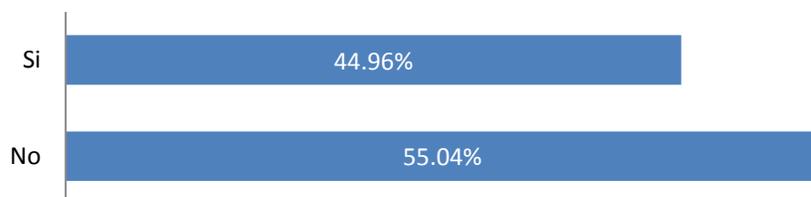
Gráfica 50. Durante la ejecución de los cambios en la UPB recibió usted información sobre el progreso de los mismos (fechas, procesos, ubicación)



Fuente: elaboración propia

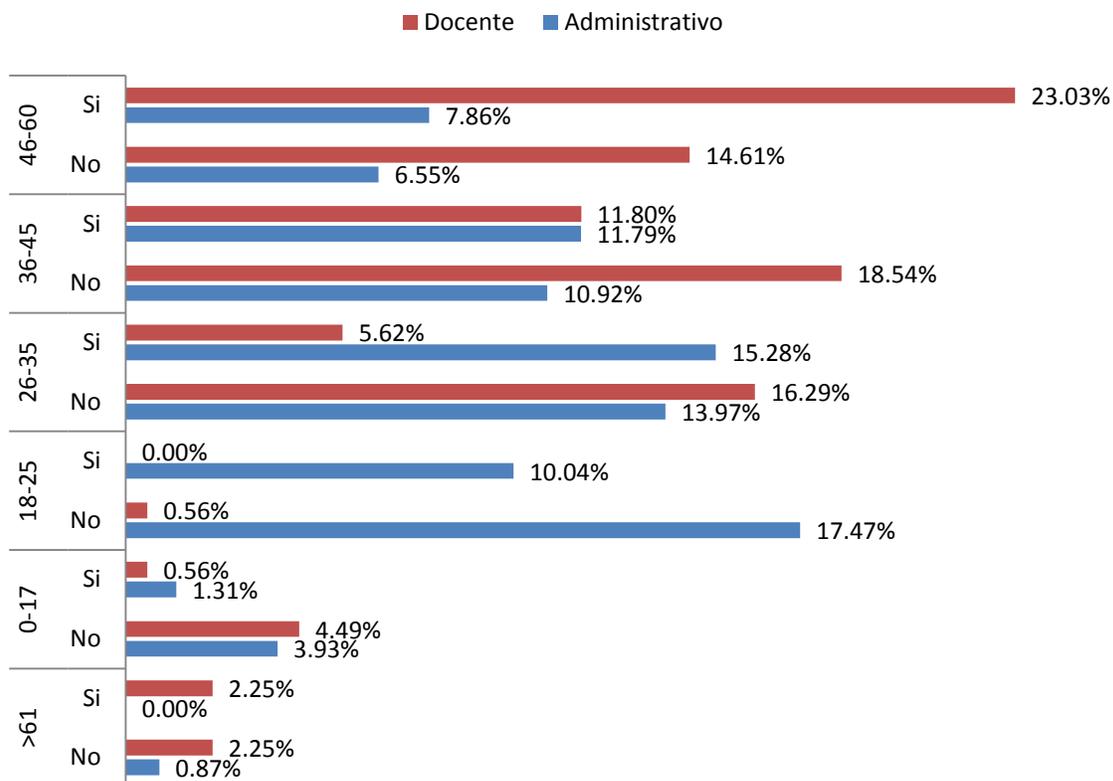
La opinión de los encuestados en ésta pregunta está dividida casi por igual, sólo las separa 3.2% la una con respecto a la otra. Casi igual que la pregunta 46 que en relación a ésta, las personas no tenían el conocimiento de los cambios que se iban a ejecutar.

Gráfica 51 . ¿Se sintió suficientemente informado durante la ejecución de cambios de la UPB?



Fuente: elaboración propia

Gráfica 52. Correlación Percepción suficiente de información acerca de los cambios Vs Tipo vinculación y Edad



Fuente: elaboración propia

Se evidencia en la gráfica que las personas más críticas al proceso de comunicación de cambios en la infraestructura de la UPB, son los administrativos en los rangos de edades de 18 a 25 y de 26 a 35, por otro lado los docentes en el rango de edad de 36 a 45 con un 18.54% fueron los que manifestaron que no se sintieron bien informados.

Con éste análisis de resultados y las herramientas de investigación, se puede concluir que los públicos analizados piden mayor participación dentro de los medios y canales internos de la UPB, que si bien de parte de la oficina de comunicaciones se reciben

sugerencias y toda la información que desea ser publicada, no existe una política de participación de otras áreas o personas donde éstas estén incluidas en el proceso comunicativo. El correo electrónico es el único medio por donde los colaboradores pueden acceder o dar su opinión acerca de los medios o los mensajes que se reciben, tal como lo enuncia Beatriz Elena Peláez Mejía Jefe de Comunicaciones de UPB en la entrevista realizada “El canal que posee la oficina de comunicaciones es el correo electrónico, allí todos pueden escribirnos con sus dudas, inquietudes sugerencias y también nos brindan información a través de éste medio”. El correo es el único canal de realimentación con el que cuentan los colaboradores de UPB, esto deja por fuera de participación a los colaboradores de servicios generales y personal de seguridad que labora en porterías. Con ellos los canales no son incluyentes.

El espíritu Bolivariano que se emite en los mensajes desde el área de comunicaciones no se ven reflejados por la mayoría en la encuesta, el resultado de la gráfica cuarenta y cuatro referente al espíritu Bolivariano la mitad de los encuestados tuvo una respuesta errada con respecto al concepto del mismo. Igualmente se observa en la gráfica cuarenta y cinco cuando al encuestado se le pide nombrar libremente tres valores de la institución, el ocho por ciento dejó los espacios en blanco luego que en la pregunta veinte los encuestados dieron respuesta positiva con respecto a que los valores son emitidos claramente en los mensajes comunicacionales. Si bien en la entrevista a la Jefe de comunicaciones se manifiesta que dentro de los mensajes comunicacionales se incluyen temas respecto a los valores y el espíritu Bolivariano, se podría concluir que estos no son efectivos a la hora de recibirlos por parte de los colaboradores.

Por otro lado la UPB cuenta con un área de gestión humana que no posee políticas o procedimientos para la presentación de innovaciones, de igual forma se observa en la encuesta cómo el personal interno de la UPB Sede Laureles pide mayor participación en la resolución de conflictos, y pide mayor interés en las opiniones de los colaboradores como se evidencia en las gráficas veinticinco y veintiséis de la encuesta realizada. La toma de decisiones no es algo que se gestione con la participación de la mayoría, como menciona la Jefe de Gestión Humana en la entrevista: “La toma de decisiones se centra en los directamente implicados en el tema, y para temas institucionales los jefes de las áreas son las personas tenidas en cuenta para las mismas”. En la entrevista realizada a Dora Alba Gómez se evidencia el estilo directivo de la institución que por ser pontificia tiene una estructura descendente tanto en la comunicación como en la toma de decisiones, participación e inclusión. Por lo tanto como se menciona en todos los apartados de ésta investigación, la participación de los colaboradores es fundamental para el fortalecimiento de la identidad corporativa, para la difusión de los valores, y atributos del Ser Bolivariano.

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA QUE IMPACTE EN EL FORTALECIMIENTO DE LA IDENTIDAD EN LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SEDE MEDELLÍN.

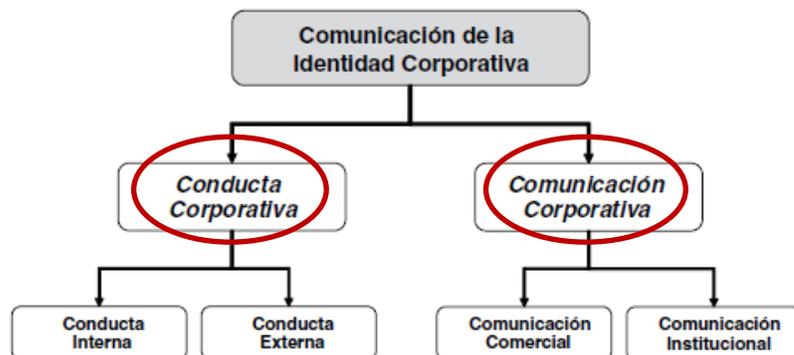
Con regularidad la comunicación en las organizaciones se enfoca únicamente en realizar boletines, carteleras, campañas publicitarias o de marketing, cuando esto es sólo una parte de la comunicación que una organización tiene con sus públicos.

Por tanto cabe recordar la importancia de la gestión de la comunicación con sus públicos internos en el que se centra y de donde emana el ser de la organización, y en el cual las expresiones comunicativas de la Identidad se transforman en conductas y cultura corporativa. La identidad como parte de la comunicación de la organización se ve reflejada en el “saber hacer” y en el “hacer saber” cómo lo afirma Capriotti (2009).

Aunque en general no todos los medios y comunicaciones que emanan de la oficina de comunicaciones tienen exactamente el mismo objetivo, sin duda los temas de actualidad académica, eventos e información relevante para la comunidad universitaria además de los objetivos organizacionales, los valores, la cultura, hacen parte de aquellos mensajes que componen la comunicación interna de la institución, todos estos contribuyen al fortalecimiento de la identidad corporativa. Para ello éste modelo se centra en el proceso comunicativo que conscientemente fortalezca la identidad de la institución y que no sea solo una construcción deliberada sino que contenga un modelo estructurado de seguimiento y participación de actores.

A continuación se presenta la Figura 4. Que muestra el proceso comunicativo de la Identidad Corporativa, para éste caso se centrará en los públicos internos de la UPB Sede Medellín. En este modelo se basará el actual propuesto

Figura 4. Comunicación de la Identidad Corporativa 1

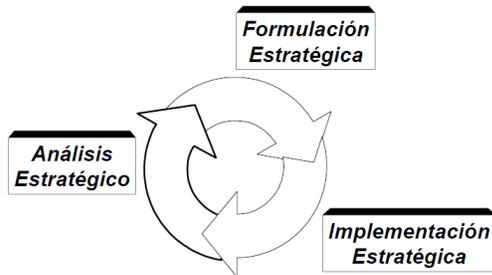


Fuente: Capriotti (2009) Branding Corporativo

Se define modelo como “un instrumento que pone de manifiesto determinados elementos que considera significativos del fenómeno analizado. Por ello, todo modelo es un mirada reduccionista de la realidad” (Alsina en Vahos 2009).

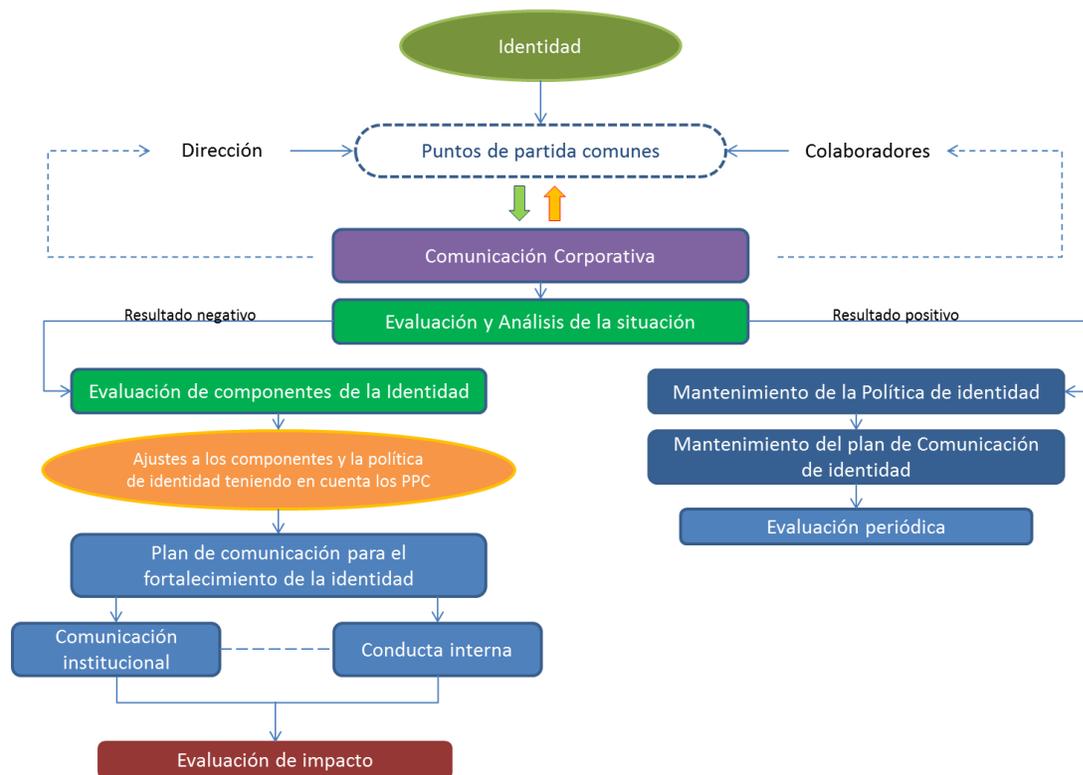
El modelo de gestión de la comunicación interna que impacte en el fortalecimiento de identidad es una representación gráfica del proceso de evaluación, planeación y acciones que se propone para la gestión de la comunicación interna que genere impacto en el fortalecimiento de la identidad en la Universidad Pontificia Bolivariana, Sede Medellín. Figura 6. Éste, está inspirado en el modelo de Planificación Estratégica de Comunicación de Capriotti donde: el Análisis Estratégico es el equivalente a la Evaluación, la Formulación Estratégica es el equivalente a la Planeación y la Implementación estratégica es el equivalente al Hacer, en donde la significancia del Análisis Estratégico se encuentra inmersa en todos los procesos, debido que para tomar un paso adelante en el modelo se debe estar en constante evaluación y el proceso nunca termina. Figura 5.

Figura 5. Planificación Estratégica de Comunicación 1



Fuente: Paul Capriotti, seminario de planificación estratégica de la Comunicación 2010

Figura 6. Propuesta de Modelo de gestión de la comunicación interna que impacte en el fortalecimiento de la identidad en la Universidad Pontificia Bolivariana Sede Medellín.1



Fuente: Elaboración propia

El modelo está conformado por ocho instancias: la primera de ella es la evaluación y análisis de situación donde se propone estudiar desde diferentes perspectivas estratégicas, si el problema organizacional que se tiene está estrictamente ligado a la identidad corporativa, en éste análisis se procederá a realizar la evaluación de la estrategia de comunicación en relación a la identidad corporativa y cómo está llevándose a cabo, éste mismo permitirá establecer cómo percibe el público interno dicha comunicación emitida por la Oficina de Comunicaciones y demás instancias que participan en el proceso comunicativo de la identidad. Además, esta evaluación debe determinar la posición identitaria actual de la organización.

La evaluación anterior se realiza para luego pasar a un análisis más profundo. Éste primer paso es fundamental, debido a la relación estrecha que la identidad posee con otras características que conforman la organización, el estudio debe ser específico; Lo anterior debido a que se puede desviar la atención a otro tipo de características tales como imagen o reputación que están vinculadas con el concepto de identidad pero no son objetos de estudio en esta investigación.

La segunda fase del proceso se dividirá en dos. Si se encuentra que la posición de los públicos hacia la identidad es correcta, es decir, que los públicos están plenamente identificados con la organización, sus valores y atributos y que además la comunicación de la identidad es gestionada de manera correcta, se debe mantener dicha política de identidad y dicho plan de comunicaciones para el fortalecimiento de la misma, se recomienda eventual evaluación del proceso comunicativo. Si es el caso contrario y en la fase anterior

se determina que la identidad corporativa no está alineada con la organización, se procederá a una evaluación de sus componentes como los son el ser y la naturaleza, los atributos y los valores de la organización, se deben evaluar también la cultura, el clima organizacional, sentido de pertenencia, incluso se debe evaluar la influencia del estilo directivo y de gestión de conocimiento que son elementos que influyen y están presentes de manera permanente en los procesos de la organización; lo anterior para comprobar si son los más acertados acorde a la filosofía corporativa, y por tanto, conviene alterar alguno o algunos de los componentes de la identidad de acuerdo con el posicionamiento estratégico al que se desea llegar.

En éste caso se debe determinar cuáles son los puntos donde la institución y sus públicos convergen, cuales ideales comparten, y si su comportamiento es acorde a los mismos. Para ello se debe tener la participación máxima de opiniones de todos en la organización, puede hallarse quizás que si bien se comparte una identidad ésta no está bien comunicada hace que la conducta de los colaboradores sea disonante, reflejándose en los demás componentes tales como sentido de pertenencia, cultura y clima organizacional. Por lo tanto comunicar de manera efectiva estos objetivos, este ser de la institución y el hacer de la misma son indispensables, y se debe tener en cuenta a todos los públicos desde la construcción del mensaje hasta la apropiación del mismo.

Para el hallazgo de puntos de convergencia y que denomina Van Riel “puntos de partida comunes en la comunicación” (Van Riel 1997: 19) se debe tener en cuenta, la identidad real de la organización y la deseada, esto para enfocarse en lo que la institución

quiere comunicar, de ésta forma enfocarse bien sea en los cambios que debe efectuar o en el fortalecimiento de los ya constituidos.

Figura 7. Puntos de partida comunes 1



Fuente: Elaboración propia basada en Van Riel. 1997

La figura 7. Muestra la clara participación de los diferentes públicos internos en los cuales se realiza no sólo la consulta de los puntos de partida comunes sino también la comunicación corporativa que fortalezca la identidad de los mismos con la institución.

Si los resultados de dicho análisis sugieren cambios en la identidad, éstos se deben validar con los entes correspondientes, para generar un consenso entre la comunicación directiva y la conducta interna.

Luego de obtener el análisis de la identidad, dichos puntos comunes, se debe continuar con la Formulación estratégica del plan de comunicación que fortalezca la

identidad organizacional. Para ello la oficina de Comunicaciones y RR.PP debe estructurar según los resultados de la evaluación un plan que integre los medios internos con sus públicos, que generen una mayor participación, es aconsejable tener una vocería por áreas o departamentos o un consejo editorial mixto.

Se procede a continuación con la implementación estratégica del plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la identidad, se deben incluir los distintos canales con los que la institución cuenta, e incluso innovar en algunos y fortalecer otros, en este plan de comunicaciones se deben integrar todos los elementos de la identidad y los públicos internos que se pretenden impactar, entre los elementos están: el ser y naturaleza de la institución, los atributos de la organización, los valores y los principios institucionales, todo lo anterior en congruencia de los puntos comunes ya establecidos en el análisis estratégico; de tal forma que éstos sean comunicados dentro de los mensajes corporativos y canales de comunicación interna. De este modo se alinean la conducta interna y la comunicación institucional de la organización que dan equilibrio identitario a la misma.

Luego de la ejecución del plan de comunicación orientado al fortalecimiento de la identidad, se concluye nuevamente con un proceso de valuación y medición que equivale como se menciona anteriormente según el modelo de Capriotti al análisis estratégico. Para éste nuevo análisis las variables a evaluar son: pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto.

Pertinencia con respecto a la información que se emite en los diferentes canales sea la deseada y la necesaria para el público interno. Eficacia de la comunicación en relación a la capacidad de comunicar lo que se tiene planeado a cabalidad desde la oficina de comunicaciones, es decir, si la oficina comunica lo que debe comunicar. Eficiencia en cuanto a que se ofrece una información clara, oportuna y pertinente. Por último, el impacto que apunta a la generación de cambio en la percepción de los públicos. Con éstas variables de medición se puede determinar y constatar el fortalecimiento de la identidad en la UPB Sede Medellín.

Con el análisis que se realice a éstos indicadores se pueden realizar mejoras al proceso, o tomar medidas preventivas o reactivas que implican corrección de algún tipo de operatividad con respecto a la gestión y de esta manera formular nuevas estrategias comunicativas para el fortalecimiento de la identidad de la institución.

Para finalizar, es de resaltar como se sugiere en los resultados de las encuestas al igual que en el marco teórico, que el trabajo en conjunto, la participación de los públicos es clave a la hora de la construcción, modificación y fortalecimiento de la identidad corporativa, son los colaboradores quienes permean a los estudiantes y público externo del ser y hacer de la UPB, por lo tanto la inclusión en los medios y canales de comunicación es imprescindible.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Éste trabajo tiene como objeto la propuesta de un modelo de comunicación interna que impacte en el fortalecimiento de la identidad en los posibles espacios de interacción comunicacional en éste caso los canales de comunicación formales que existen dentro de la Universidad Pontificia Bolivariana Sede Medellín y proponer entre otras, la revisión, análisis y crítica, en aras de repensar, replantear y considerar las maneras como éstos median las diversas realidades considerando que su mediación debe generar procesos incluyentes dentro del campus y por ende fortalece la identidad de sus públicos internos.

El escenario elegido para éste estudio es la Universidad Pontificia Bolivariana sede Medellín, un modelo de organización en donde la identidad organizacional es de suma importancia en la construcción y fortalecimiento de la cultura corporativa debido al público con el que interactúa (estudiantes y comunidad en general). Por lo tanto los mensajes en los canales de comunicación internos son concebidos y recibidos e interpretados por dichos públicos los cuales se encuentran inmersos no sólo en una cultura corporativa matizada por el carácter religioso, pero de igual forma lleno de simbologías y representaciones mentales de su propia organización. Son estos públicos (interno) los evaluadores y críticos más severos a la hora de realizar una apreciación positiva o negativa con respecto a la institución.

Los públicos internos tienen de manera intrínseca interpretaciones cuando reciben las informaciones emitidas por la misma institución, dependiendo de su relación con la institución en cuanto a: tipo de vinculación, edad y si es docente o administrativo, comparte presunciones y sentimientos con respecto a la calidad de la comunicación interna y así mismo de identificación con la Universidad de la que forman parte.

Una de las consideraciones estudiadas arroja como resultado la motivación e identidad con la institución, debido a que “pensar que todos los miembros de una organización comparten la misma visión y que interpretan de forma homogénea la información que reciben es irreal” (Losada 2002: 199). Debido a diferentes condiciones del personal y su relación con la institución.

A nivel general se percibe una satisfacción de los sujetos que formaron parte de la investigación, donde se encuentra cierta tendencia de consenso en cuanto a la identificación con los valores y objetivos organizacionales, en consecuencia dichos resultados se pueden ver reflejados en el fomento del sentido de pertenencia y confianza interna dentro de la institución. Pero son estos mismos individuos quienes se al momento de dar respuesta sobre valores titubean o no responden sobre los mismos.

Los contenidos son interpretados en su mayoría en correspondencia al uso de los medios de comunicación y la disponibilidad de la misma que se encuentre en dichos medios, a esto se le suma la realidad institucional en la que los sujetos están inmersos y la circulación efectiva de la comunicación dentro de la organización, de igual forma influye

en esta interpretación la calidad del mensaje y su construcción desde la Oficina de comunicaciones o las diferentes dependencias.

Los diferentes contenidos que circulan dentro de la institución se construyen desde el pensamiento informativo y participativo, donde el relacionamiento de la Universidad con sus públicos internos es de una sola vía, como consecuencia las relaciones interpersonales entre áreas sólo se motivan desde las jefaturas, que dan espacio a un modelo que permita el afianzamiento de una cultura corporativa y el fortalecimiento de la identidad.

Cabe resaltar que el pilar del fortalecimiento de la identidad corporativa se encuentra en la gestión estratégica de la comunicación de manera que la comunicación interna debe estar dentro de la estrategia organizacional derivada de la función gerencial de la dirección de manera que dicha estrategia se materialice en el desarrollo y fortalecimiento de la cultura corporativa, motivación de los colaboradores, gestión del conocimiento e identidad de los mismos hacia la institución.

Por lo anterior se debe tener en cuenta que una buena gestión de la comunicación interna y los procesos de gestión del conocimiento pueden abrir los espacios necesarios para la participación y motivación de los públicos internos en la construcción y afianzamiento de una cultura y refinamiento de la identidad corporativa; una identidad que sea plenamente reconocible y diferenciadora, que al margen de los cambios organizacionales se mantenga sólida como un activo competitivo ante un mercado cada vez más complejo.

La necesidad entonces de alinear y consolidar de manera estructural las comunicaciones dentro de la Universidad es de carácter imperativo, en especial para obtener un discurso claro, coherente y homogéneo, que a su vez aporte no sólo a mantener a la comunidad interna informada de lo que sucede en la institución, sino también a la consecución de objetivos y que éstos estén claramente centralizados bajo la Oficina de Comunicaciones, la estrategia organizacional y políticas de comunicación previamente planteadas.

De igual forma se encuentra dentro de la investigación que existen pocos canales de participación, aunque se muestra interés de participación en los cambios, y que éstos son bien recibidos y aceptados por parte de los colaboradores, al momento de la planeación y ejecución de los mismos no se les involucra, por lo anterior el sentimiento de participación no se tiene. Se evidencia en lo anterior que el modelo comunicacional que maneja la UPB es un modelo descendente donde la información baja jerárquicamente a todos los colaboradores igual que el estilo directivo autocrático que se maneja en la Universidad, por ser una organización de carácter religioso.

Los encargados de la Oficina de Comunicaciones deberán realizar un estudio sobre su estrategia de comunicación y los contenidos emitidos desde su oficina, donde se debe considerar las diferentes percepciones e interpretaciones de sus mensajes y el impacto que éstos generen en sus diferentes públicos internos dándoles así mayor claridad del rumbo

que la estrategia tome. De manera que éste estudio abra paso a un modelo de mayor interacción y participación con los diferentes públicos internos de la Universidad.

Dado que en el análisis de resultados se demuestra la falta de participación de los diferentes actores en las decisiones y en la generación de los contenidos de los canales de comunicación más que en la difusión de los canales.

Como alternativa investigativa se deja la posibilidad de generar un estudio a futuro que se enfoque en la gestión del conocimiento para exaltar y abrir nuevos espacios de comunicación interna de tal modo que dicha gestión permita mayor la participación de los colaboradores y de ésta forma se intervengan los flujos de información descendentes por unos más ascendentes de parte de toda la institución.

BIBLIOGRAFIA

- Arranz, J. (1999) “Relaciones públicas e identidad corporativa. Dos historias paralelas” en Barquero, D (Ed) (2000) “Relaciones públicas empresariales e institucionales. Barcelona.
- Argenti, P (2007). “Corporate Communication” (P.66) 4.ed. New York. McGraw-Hill/Irwin.
- Bueno, E (1998). “El Capital Intangible como Clave Estratégica en la Competencia Actual”. (P: 72, 169, 209) Boletín de estudios económicos. Vol. LIII – N° 164.
- Capriotti, P (2010) “Seminario internacional planificación estratégica de la comunicación” Universidad Pontificia Bolivariana. Colombia.
- (2009) “Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa” Chile. Andros Impresores.
- (2004) “La imagen Corporativa” en Losada Díaz, J (coord.) “Gestión de la comunicación en la Organizaciones” (P: 65, 67) España. Ariel.
- Collins y Porras (1994), “What does identity imply for strategy? En Whetten, D y Godfrey, P (editors) “Identity in Organizations”.Londres. SAGE Publications.
- Costa, J. (2004) “Dircom on-line. El master de comunicación a distancia”. La Paz, Grupo editorial Desing.
- (1994) “La imagen Global” Barcelona. Ed. CEAC.

(1993) “La Imagen Corporativa” (P.15) México. Editorial Trillas.

(1992) “Reinventar la publicidad. Reflexiones desde las ciencias sociales”, Madrid, Fundesco.

Cuena, P. (2005): “La dirección de comunicación en el ámbito universitario: comunicación interna y comunicación externa”. En Marín Ruiz, A.; Trilles Rodríguez, I. y Zamarrón

Garza, G. (coods.), Mass Media y Universidad. El reto de la comunicación en las universidades. (P: 111-135), Diálogo Iberoamericano, España.

Daugherty, E. (2001). Public relations and social responsibility. En Heath, R (ed.).

Handbook of public relations. California. Sage Publications. De Pere, M. (1989):

“Leadership is an art” (P: 25) Estados Unidos. Dell Publishing.

Del Pozo, M. (2004a): “Cultura empresarial y comunicación interna”. (P: 139-153). España. Deusto.

(2004b) “Identidad y Cultura en la comunicación interna” en Losada Díaz, J

(coord.) “Gestión de las comunicación en la Organizaciones” (P: 259, 262) España. Ariel.

Dutton, J. Dukerich, J. (1991) “Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation” Academy of Management Journal. Vol. 34. No. 3, 517-554.

Dutton, J. Dukerich, J. Harquail, C. (1994) “Organizational images and member identificación” Administrative Science Quarterly. Vol. 39. No. 2, 239- 263.

Dutton, J. Penner, W. (1993) "The importance of organizational identity for strategic agenda building" en Hendy, J. Johnson, G. Newton, J. (Eds) strategic thinking: Leadership and the management of change. Reino Unido. John Wiley.

Drucker, P. (1985) "How to Make People Decisions" (P: 24) Harvard Business Review, Vol. 63, No. 4, Julio - Agosto. Estados Unidos.

Fernandez, F (2007) "La gestión de la nueva comunicación interna: Análisis de la aplicación de las tecnologías en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana" (P: 169) Tesis Doctoral, Universitat Jaume. España.

Fernández, F. (2007) 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. ISBN 978-84-690-7565-1

Fernández, C. (1997): "La Comunicación en las Organizaciones" (P: 29). México. Editorial Trillas.

Fombrun, C. (1996) "Reputation: Realizing Value from the Corporate Image". Estados Unidos Harvard Business School Press.

Grunig, J (2011) "Reputación e intangibles" en "Gestionar la confianza frente a nuevos

escenarios de interrelación” V Congreso Internacional de Comunicación

Estratégica. Universidad del Norte. Colombia.

Grunig, J (1992) “Excellence in Public Relations and Communication Management”. L.

Erlbaum Associates. Nueva York.

Hallahan, K. (2000). “Inactive publics: the forgotten publics in public relations”. Public relations review, Vol. 26, No 4, 499-515.

Jennings, M y Churchill, D. (1991) “Cómo gerenciar la imagen corporativa. Pautas para la acción” Colombia. Ed. Legis

Johnsson, H (1991) “La gestión de la comunicación” (P: 37) Ediciones Ciencias Sociales. España.

Lattman, C y García, S. (1992) Management de los Recursos Humanos en la empresa" (P: 109) Editorial Díaz de Santos, Madrid.

Losada, A. (1998) “La comunicación institucional en la gestión del cambio: el modelo universitario” (P: 44) Salamanca. Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca.

Losada, J. (2004) “La comunicación en la construcción de marcas universitarias” en Losada Díaz, J. (coord.) “Gestión de la comunicación en las organizaciones”(P: 280, 283, 476, 483, 484) España. Ariel.

(2002) “Prensa e imagen corporativa en la universidad: Los públicos internos” (P:

55, 83, 99) España. Cuaderna Editorial.

Maturana, H. y Varela, F. (1980) *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the living*.
Reidl, Londres.

Montuschi, L (2008) “Los valores personales y los valores corporativos en el
comportamiento ético de la empresa” (P: 2, 23) Argentina. Universidad del CEMA.

Preciado, A. (2007) “Comunicación Directiva. Influencia del estilo de dirección en la
comunicación interna de las organizaciones” (P: 17, 20, 40, 77). Ed. Universidad
Pontificia Bolivariana. Colombia.

Ramírez, F (2005) “El desarrollo de la identidad corporativa: función inherente de la
gestión comunicacional” (P: 15) Revista Orbis, Ciencias Humanas, Año 1, N°1.

Rico, M. y Lorente, A. (2004) “La documentación en la comunicación interna”, en Losada,
J. (coord.) “Gestión de la comunicación en las organizaciones” (P: 312) Ariel.
España.

Rodríguez G, R. (2009) “La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la
perspectiva de la administración” *Invenio*, Vol. 12, Núm. 22, 2009, pp. 67-92 ISSN
0329-3475

- Sanz de la Tajada, L. (1994) “Integración de la identidad y la imagen de la empresa: Desarrollo conceptual y aplicación práctica”. (P: 302) Madrid. ESIC Editorial.
- Sotelo, C (2004) “Historia de la gestión de la Comunicación en las Organizaciones” en Losada Díaz, J. (coord.) “Gestión de la comunicación en las organizaciones” (P: 39, 52, 53) España. Ariel.
- Stimpert, J.L; Gustafson, L; Sarason , Y. (1998) “What does identity imply for strategy? En Whetten, D y Godfrey, P (editors) “Identity in Organizations” (P:83,88) Londres. SAGE Publications.
- Vahos, J (2009) “La medición de la imagen corporativa en las empresas Antioqueñas” (P35) Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de la Comunicación Organizacional. Colombia. Universidad Pontificia Bolivariana.
- Van Riel. C (1997) “Comunicación Corporativa”. (P: 244) Madrid. Prentice Hall.
- Villafañe, J (1999) “La gestión profesional de la imagen corporativa” (P: 311) Ediciones Pirámide. España.

CIBERGRAFÍA

Levis, D. (2009) La comunicación en la empresa: Apuntes básicos. Recuperado de::

<http://www.diegolevis.com.ar/secciones/Articulos/interna.pdf>

Puyal, E (2001) “La comunicación interna y externa en la empresa” en línea 5campus.com, Sociología. Recuperado de: <http://www.5campus.com/leccion/comui>

Sánchez. (2002) en Herranz (2009): “La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos”. Revista Latina de Comunicación Social, N°64, (P: 262 – 274). Universidad de La Laguna, España. Recuperado de: http://www.revistalatinacs.org/09/art/23_822_30_Valladolid/Herranz_et_al.html

Vallejo, A. Pardo, M (2009): “La comunicación vertical: un acercamiento a su problemática en las organizaciones” (P: 149, 168) Revista Internacional de Organizaciones (RIO) ISSN: 2013-570X Recuperado de: <http://www.tesisexarxa.net/es/index.html>

Anexo A. Encuesta

Información general:

1 Género:

Femenino

Masculino

2 Tipo de vinculación

Docente

Empleado Administrativo

3 Edad

20 a 29

30 a 39

40 a 40

50 en adelante

4 Tiempo de vinculación

0 a 1 año

1 a 3 años

3 a 6 años

7 años en adelante

5 ¿Cuál de los medios de comunicación es el más consultado por usted?

Página Web

Carta Universitaria

UPB Radio

UPB Televisión

Correo interno

Otro ¿Cuál?

6 ¿Por cuál(es) de los siguientes medios de comunicación de la universidad se informa?

Correo electrónico

Carteleras

Carta Universitaria

Boletín interno

Página web

Volantes – circulares

Redes sociales

Otro ¿cuál?

7 Califique la eficiencia de los siguientes medios de comunicación interna

Asigne con 1 la menor calificación y 5 a la mayor

Medio	1	2	3	4	5
Correo electrónico					
Carteleras					
Volantes					
Boletín interno					
Página web					
Intranet					
Otro ¿cuál? _____					

8 ¿Conoce alguna directriz o reglamentación sobre comunicaciones en la Universidad?

Si __ ¿Cuál? _____

No __

9 ¿De qué dependencia de la Universidad recibe más información?

Oficina de Comunicaciones

Gestión Humana

Registro

Facultades

Escuela

Formación Continua

Otro ¿cuál?

10 ¿Cómo califica la información que recibe actualmente de la Universidad?

Suficiente

Deficiente

Completa

Incompleta

Actualizada

Desactualizada

Pertinente

Irrelevante

Simple

Compleja

11 ¿Qué deficiencias percibe en la comunicación dentro de la comunidad universitaria?

Falta de pertinencia

Carencia de validez

Falta de claridad

Mal uso del lenguaje

Extemporaneidad (pasada de tiempo)

Superficialidad en el manejo de los temas

Ninguna

Otro ¿Cuál?

12 ¿Cuáles son las fortalezas de la comunicación que recibes dentro de la comunidad universitaria?

Pertinencia de la información

Validez de la información

Claridad de la información

Buen uso del lenguaje

Temporalidad (información entregada a tiempo)

Investigación de los temas

Todas

Otro ¿Cuál?

13 ¿Los temas sobre los que recibe información son en su mayoría relevantes?

Si

No

¿Por qué?_____

14 ¿Es necesario difundir más los canales de comunicación existentes en la Universidad?

Si

No

¿Por qué?_____

En esta segunda parte de la Encuesta se pretende determinar su actitud hacia los Medios de Comunicación utilizados para llevarle a Usted toda la información no sólo de la UPB sino también la de interés general. Por tanto, necesitamos conocer sus opiniones, sentimientos o intenciones de conducta respecto al uso de estos medios.

15 Los medios de comunicación utilizados por la Universidad son eficientes.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Casi nunca

Nunca

16 Es buena difusión de los eventos dentro de la Universidad.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Casi nunca

Nunca

17 Hay medios de comunicación de la UPB que son de fácil acceso.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Casi nunca

Nunca

18 Existe Espíritu Bolivariano en los medios de comunicación.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Casi nunca

Nunca

19 Los valores de la organización son claramente transmitidos en los contenidos de los medios de comunicación de la Universidad

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Casi nunca

Nunca

20 Todos los medios de comunicación de la UPB son efectivos

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Casi nunca

Nunca

21 Hay claridad en la información entregada por los medios de comunicación de la UPB

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Casi nunca

Nunca

En esta tercera parte de la Encuesta se pretende determinar la cultura organizacional de la Universidad. Por tanto, necesitamos conocer sus opiniones, sentimientos o intenciones de conducta respecto dichas preguntas.

22 En nuestra institución se recurre a todos los empleados por igual para encontrar y resolver problemas

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Casi nunca

Nunca

23 En nuestro trabajo generamos entre todos alternativas para la resolución de problemas.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Casi nunca

Nunca

24 Nuestra organización apoya la crítica constructiva

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Casi nunca

Nunca

25 Para nuestra organización son tan importantes los clientes internos como los externos.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Casi nunca

Nunca

26 Los empleados apoyamos los planes de mejoramiento

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Casi nunca

Nunca

27 Nuestra organización impulsa constantemente el crecimiento de todos

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Casi nunca

Nunca

28 Conozco el año de creación de la institución (escriba abajo)

29 Conozco la filosofía y misión de la Universidad (brevemente enuncie la misión de la institución, puede utilizar sus propias palabras)

En esta cuarta parte de la Encuesta se pretende determinar su identidad con la Universidad. Por tanto, necesitamos conocer sus opiniones, sentimientos o intenciones de conducta respecto dichas preguntas.

30 Cuando alguien la UPB, lo siento como un cumplido personal.

Si

No

31 Cuando alguien critica la UPB, lo siento como un insulto personal

Si

No

32 Estoy muy interesado en lo que otros piensan de la UPB

Si

No

33 Cuando hablo de la UPB, usualmente digo “nosotros” en vez de “ellos”

Si

No

34 El éxito de la UPB es mi éxito también.

Si

No

35 Si algún medio masivo criticara la UPB, me sentiría apenado.

Si

No

36 Mi trabajo en la UPB es gran parte de lo que soy

Si

No

37 Me considero una persona que aporta a la organización

Si

No

38 Lo que la UPB representa es importante para mí

Si

No

39 Comparto los objetivos y valores de la UPB

Si

No

40 ¿Cómo define el Espíritu Bolivariano?

- a. Buen trabajador y colaborador
- b. Católico, Estudioso y Patriota
- c. Caritativo y buena gente

Otra definición:

41 Me considero una persona con Espíritu Bolivariano.

Si

No

42. Nombre tres valores de la UPB

- 1. _____
 - 2. _____
 - 3. _____
-

43. ¿Sabía usted de los cambios que iban a hacerse en la UPB antes de su ejecución?

Si

No

44. ¿Cómo se enteró de los cambios recientes en la infraestructura de la UPB?

Boletines

Carteleras

Volantes

Ningún medio

45. Durante la ejecución de los cambios en la UPB recibió usted información sobre el progreso de los mismos (fechas, procesos, ubicación)

Si

No

46. ¿Se sintió suficientemente informado durante la ejecución de cambios de la UPB?

Si

No

Anexo B. Entrevista semiestructurada para Comunicaciones y Relaciones públicas

(Beatriz Pelaez Mejía)

1. ¿Quiénes son como empresa? ¿Para qué existe? ¿Cuál es la Misión de la empresa?

R/. Somos la Universidad Pontificia Bolivariana, una institución dedicada a la formación integral de nuestros estudiantes, esa es nuestra misión.

2. ¿Cuenta la Universidad con algún documento o texto corporativo que exprese la identidad de la misma y que constituya una referencia para sus miembros?

R/. Sí, tenemos el manual de ética y buen gobierno, de igual forma tenemos el manual de imagen de la Universidad que pueden ser consultados por cualquier persona.

3. ¿Cuáles son los atributos permanentes de la identidad en la universidad?

R/. Los principios bolivarianos, los símbolos como el escudo de la Universidad, el espíritu bolivariano, éstos están siempre presentes en todos los ámbitos y comunicaciones de la Universidad.

4. ¿Existe algún texto escrito que enuncia la misión y la visión de la universidad?

¿Está visible para los colaboradores? Y si es así ¿con qué frecuencia son emitidos en los mensajes internos?

R/. Si, nuestra misión y visión permanecen siempre visibles, hemos tenido carteleras de misión, visión y valores. Cuadernos donde se enuncian también. Campañas internas dentro de los boletines De interés.

5. ¿Cuáles son los valores corporativos de la organización?

R/. En UPB tenemos principios bolivarianos, se encuentran: la búsqueda de la verdad y el conocimiento, solidaridad, justicia, creatividad e innovación, lealtad y honradez. Todos basados en la evangelización de la cultura.

6. ¿Cuáles son los objetivos organizacionales?

R/. Investigación, docencia y proyección organizacional, evangelización de la cultura formación integral de líderes para la proyección social del país.

7. ¿Cuáles son los objetivos del área de comunicaciones y relaciones públicas?

R/. Tener una comunicación efectiva con todos sus públicos, que el ámbito bolivariano esté al tanto de los acontecimientos de la universidad, de igual forma mantener una identidad y cultura corporativa conforme a los valores, misión y visión de la organización.

8. ¿A quiénes definen como sus públicos internos?

R/.Nuestros públicos internos son todo el personal administrativo, docente y estudiantes de la Universidad, si bien el manejo de los estudiantes es distinto porque están por un período de tiempo, hacemos que la vinculación y cercanía con la UPB

vaya más allá, que sientan realmente el espíritu bolivariano y sean voceros de la institución.

9. ¿Cuáles medios de comunicación utilizan con los públicos internos? ¿Los mismos para todos o trabajan con medios distintos para cada uno?

R/. Para los colaboradores tenemos el boletín De Interés, un portal de empleados, éstos medios son exclusivos de ellos, pero para toda la comunidad Bolivariana, tenemos Radio Bolivariana, Televisión UPB, El vos a voz, las carteleras y vallas internas, además de los correos que se le envían.

10. ¿Cuál medio de comunicación es más efectivo y por qué?

R/. Todos los medios tienen un grado de efectividad debido a la utilización de cada uno de los públicos, al personal docente y administrativo les llega directo el boletín De interés, pero por ejemplo al personal de servicios generales y porteros les llega la información vía carteleras.

11. Qué tipo de contenido es lo que comunican con más frecuencia

Normas, eventos, resultados exitosos de programas y proyectos, beneficios laborales, etc...(los que se te ocurra)

R/. Tenemos todo tipo de información, los eventos son importantes, son parte de la cultura organizacional, pero de igual forma las palabras del rector es una de las secciones que más gusta, informamos sobre los cambios que ocurren en la UPB, en

general tratamos que los temas sean diversos y pertinentes, que todos se sientan informados de lo que ocurre en la universidad.

12. ¿Existe algún estudio o investigación sobre la cultura corporativa de la Universidad?

R/. Tenemos un estudio que se realiza cada 2 años en cultura y clima organizacional, lo hace una empresa externa.

13. ¿Cómo definiría el clima laboral en la UPB en la actualidad?

R/. Según lo mencionado anteriormente, los resultados que arrojó ese estudio es que el clima en la UPB es bastante bueno, estuvimos por encima del 85% el tema de estabilidad laboral es el mejor calificado.

14. ¿Cómo se vive o se evidencia la cultura corporativa de la UPB en la actualidad?

R/. La cultura corporativa se evidencia desde la puerta de la Universidad, la evangelización de la cultura la vivimos día a día, los principios de solidaridad, legalidad, honradez.

15. ¿Existe algún tipo de canal constante de retroalimentación sobre la información que reciben de los colaboradores?

R/. El canal que posee la oficina de comunicaciones es el correo electrónico, allí todos pueden escribirnos con sus dudas, inquietudes sugerencias y también nos brindan información a través de éste medio.

16. ¿Qué hacen con la información que reciben de la retroalimentación de los mensajes que se emiten?

R/. Se analiza, se verifica y luego según su pertinencia y oportunidad se publica, (si es una noticia) si es una sugerencia, igualmente la analizamos y se toma como una mejora.

17. ¿Se perciben los valores compartidos por el conjunto de la comunidad que conforma el profesorado, el personal administrativo y de servicios?

R/. Los valores de la organización son permeados en estas tres instancias, todos en la UPB sabemos que estamos aquí para cumplir con un objetivo y es la formación integral de personas, que la honradez, la legalidad y solidaridad se viven día a día en la institución.

Anexo C. Entrevista semiestructurada para Gestión Humana (Dora Alba Gómez)

1. ¿Cuenta la Universidad con un plan de recibimiento/inducción? ¿En qué consiste?

R/. Si cuenta con una inducción dependiendo del cargo, una visita al campus y se presenta la persona con las dependencias con las que va a trabajar.

2. ¿Cuenta la institución con mecanismos para mantener la vinculación del personal más allá de su labor diaria? (planes de voluntariado, actividades extra laborales)

R/. Sí, tenemos grupos deportivos, de danza, y equipos voluntarios que ayudan a personas menos favorecidas. Si bien desde gestión humana no tenemos como tal el plan de voluntariado, las personas interesadas en el mismo se reúnen y realizan las actividades como miembros de la UPB.

3. ¿Cuál es el grado de participación y consulta en el proceso de toma de decisiones?

R/. La toma de decisiones se centra en los directamente implicados en el tema, y para temas institucionales los jefes de las áreas son las personas tenidas en cuenta para las mismas.

4. ¿Hay integración entre las necesidades de las empresas (sistema técnico) y las necesidades de las personas (sistema humano)?

R/. Sí, tenemos programas de salud ocupacional que se encargan por velar que todos los colaboradores estén en un ambiente de trabajo apto para ejercer su labor.

5. ¿Son los sentimientos y emociones reconocidas como datos importantes dentro de la empresa?

R/. Dentro de los estudios y diagnósticos de cultura y clima laboral sabemos los grados de satisfacción y motivación de los colaboradores, los tenemos en cuenta a la hora de aplicar mejoras dentro de la Universidad y sus procesos.

6. ¿La estructura organizativa y el diseño de cargos son difíciles de modificar?

R/. La universidad viene trabajando bajo unas jerarquías ya establecidas, como sabemos es una Pontificia, lo que hace que algunos apartados sean fijos, sin embargo estamos siempre dispuestos a generar cambios para el beneficio de la institución.

7. ¿Existe un buen clima de trabajo entre los jefes?

R/. En la evaluación de clima realizado se evidenció que sí, los jefes se comunican de manera efectiva y toman decisiones en conjunto, se alinean para la consecución de objetivos

8. ¿Cómo definiría el clima laboral en la UPB?

R/. Es un buen clima laboral, la estabilidad laboral y la cultura corporativa se evidencia en los colaboradores, es un buen lugar para trabajar, la personas son cordiales y la solidaridad entre unos y otros se evidencia.

9. ¿Cómo se vive o se evidencia la cultura corporativa de la UPB?

R/. Se vive cuando entre todos gestionamos conocimiento, aportamos ideas para evangelización de la cultura, cuando trabajamos según los principios y valores bolivarianos.

10. ¿Existen reuniones que aseguren el intercambio de información entre los dirigentes, y entre estos y los trabajadores?

R/. Si bien no existen metodologías de reunión, cada área maneja las reuniones con su equipo de trabajo y de esta forma se asegura un flujo de comunicación efectiva.

11. ¿La motivación de las personas en el trabajo es considerada en la evaluación de situaciones?

R/. Sí, la motivación y la automotivación es parte integral del ser, y del trabajo, en la resolución de conflictos es muy importante saber el grado de motivación de los colaboradores.

12. ¿Se estimula la creatividad o predomina la rutina,

R/. Desde la mejora en los procesos se puede notar la innovación, los procesos que no tienen muchos cambios es porque ya están bien documentados y cada quien sabe sus funciones, sus roles y hasta donde llegan. Claro que toda propuesta es bienvenida.

13. ¿Se observa dentro de la organización miedo a la autoridad, a la crítica, las sanciones?

R/. No, de ninguna manera, en la UPB se escucha a todos por igual.

14. ¿Existe en el personal de dirección el sentido de aceptación a sugerencias innovadoras?

R/. Como lo mencioné anteriormente todas las propuestas son bienvenidas.