

**DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN CON LOS PÚBLICOS INTERNOS  
DE LA UNIVERSIDAD DE SANTANDER– UDES, COMO APOYO AL PROCESO  
DE ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE ALTA CALIDAD**

**DANIELA RANGEL VILLAMIZAR**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
SECCIONAL BUCARAMANGA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL  
BUCARAMANGA  
SEPTIEMBRE DE 2019**

**DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN CON LOS PÚBLICOS INTERNOS  
DE LA UNIVERSIDAD DE SANTANDER– UDES, COMO APOYO AL PROCESO  
DE ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE ALTA CALIDAD**

**DANIELA RANGEL VILLAMIZAR**

**Trabajo de grado para optar por el título de Especialista en Gerencia de la  
Comunicación Organizacional**

**Mg. Eliana Alexandra Celis García**  
**Directora**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL  
BUCARAMANGA  
SEPTIEMBRE DE 2019**

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	11
1. OBJETIVOS.....	16
1.1. Objetivo general.....	16
1.2. Objetivos específicos .....	16
2. MARCO REFERENCIAL .....	17
2.1. ESTADO DEL ARTE .....	20
2.1.1. Tendencia de número de publicaciones .....	20
2.2. Áreas de conocimiento de las publicaciones .....	21
2.2.1. Filiación institucional de las publicaciones .....	22
2.2.2. Publicaciones por país.....	23
2.2.3. Publicaciones por autor .....	24
2.2.4. Análisis de concurrencia .....	24
2.2.5. Análisis de co – autoría .....	25
2.3. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL .....	26
2.3.1. Comunicación.....	26
2.3.2. Comunicación Institucional.....	28
2.3.3. Comunicación interna .....	29
2.3.4. Clima Organizacional.....	38
2.3.5. Gestión de la identidad corporativa.....	41
2.3.6. Diagnóstico o análisis de la situación.....	43
3. METODOLOGÍA .....	45
3.1. Tipo y alcance del estudio.....	45
3.2. Población y muestra.....	46
3.3. Variables e indicadores .....	48
3.4. Técnicas para la recolección de información .....	52
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	53
4.1. ENTREVISTA DIRIGIDA.....	75

4.2. DISCUSIÓN .....	81
5. ANÁLISIS DOFA.....	83
6. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN.....	85
CONCLUSIONES.....	88
ANEXOS .....	96

## Lista de figuras

Figura 1. Análisis de concurrencia.....	25
Figura 2. Mapa de coautoría .....	25
Figura 3. Circuito de comunicación verbal.....	27
Figura 4. Flujo de Información Vertical Descendente.....	33
Figura 5. Flujo de información vertical ascendente. ....	34
Figura 6. Flujo de Información Horizontal .....	36
Figura 7. Rol en la Universidad.....	55
Figura 8. Género.....	56
Figura 9. Nivel de estudio .....	57
Figura 10. Slogan de la UDES .....	59
Figura 11. Aspectos diferenciadores de la misión .....	61

## Lista de gráficas

Gráfica 1. Tendencia de publicaciones científicas .....	21
Gráfica 2. Publicaciones por área de conocimiento .....	21
Gráfica 3. Producción científica por institución .....	22
Gráfica 4. Publicaciones por país .....	23
Gráfica 5. Producción científica por autor .....	24

## Lista de imágenes

Imagen 1. Organigrama, Universidad de Santander .....	19
Imagen 1. Variables: Identidad .....	48
Imagen 2. Canales de comunicación.....	49
Imagen 3. Clima laboral .....	49

## Lista de tablas

<b>Tabla 1. Variables, dimensiones, indicadores e instrumentos .....</b>	<b>50</b>
<b>Tabla 2. Dependencias participantes.....</b>	<b>53</b>
<b>Tabla 3. Tiempo de vinculación .....</b>	<b>56</b>
<b>Tabla 4. Género por Rol .....</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 5. Nivel de estudio por rol.....</b>	<b>58</b>
<b>Tabla 6. Representación del Cóndor de los Andes .....</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 7. Identidad Visual.....</b>	<b>60</b>
<b>Tabla 8. Enunciados de la Visión.....</b>	<b>61</b>
<b>Tabla 9. Valores de la Universidad .....</b>	<b>62</b>
<b>Tabla 10. Principios de la Universidad.....</b>	<b>63</b>
<b>Tabla 11. Claridad en los objetivos estratégicos de la Universidad .....</b>	<b>63</b>
<b>Tabla 12. Funciones Sustantivas de la UDES .....</b>	<b>64</b>
<b>Tabla 13. Percepciones con relación al compromiso con la organización.....</b>	<b>64</b>
<b>Tabla 14. Uso de los canales de comunicación. ....</b>	<b>66</b>
<b>Tabla 15. Efectividad de los canales de comunicación .....</b>	<b>67</b>
<b>Tabla 16. Dificultad en la comunicación en dependencias de la Universidad .....</b>	<b>69</b>
<b>Tabla 17. Otras dependencias con dificultad en la comunicación.....</b>	<b>70</b>
<b>Tabla 18. Dificultades en la comunicación interna de la UDES.....</b>	<b>71</b>
<b>Tabla 19. Sentimientos de los públicos sobre el clima laboral en la UDES .....</b>	<b>72</b>



## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

**TITULO:** DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN CON LOS PÚBLICOS INTERNOS DE LA UNIVERSIDAD DE SANTANDER– UDES, COMO APOYO AL PROCESO DE ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE ALTA CALIDAD

**AUTOR(ES):** Daniela Rangel Villamizar

**PROGRAMA:** Esp. en Gerencia de la Comunicación Organizacional

**DIRECTOR(A):** Eliana Alexandra Celis García

### RESUMEN

Realizar un diagnóstico de comunicación con los públicos internos de la Universidad de Santander– UDES como parte del crecimiento institucional y obedeciendo al interés de obtener la acreditación institucional, tal y como se expresa en el Plan de Desarrollo 2013-2018, es la apuesta diferenciadora de la presente investigación. En relación con los objetivos propuestos, a través del diagnóstico interno aplicado a la Universidad de Santander se identifican fortalezas y oportunidades de mejora para desde allí proceder a la creación y diseño de estrategias que reorienten a la Institución de Educación Superior hacia el logro de los objetivos institucionales. Para el desarrollo de la presente investigación, se seleccionaron tres categorías de públicos internos y mediante la aplicación de una encuesta digital, se determinaron los factores de la identidad de la organización, percepción del clima laboral y el conocimiento y uso de canales de comunicación interna en la Universidad de Santander – UDES, campus Bucaramanga con el propósito de proponer estrategias de mejora que permitan aportar al proceso de Acreditación Institucional en Alta Calidad. En el marco de los resultados obtenidos, se hace evidente el compromiso, orgullo y sentido de pertenencia del capital humano que labora en la universidad, quienes reconocen con facilidad aspectos de la identidad, objetivos estratégicos, misión, valores y principios. Sin embargo, un porcentaje de la población asegura no sentir confianza por las decisiones de la alta dirección, igualmente consideran que hay dificultad en la comunicación interna debido a que el tiempo de divulgación no es oportuno. Por tanto, se definen actividades estratégicas de gestión en la comunicación teniendo en cuenta las percepciones internas de mayor incidencia en la institución.

### PALABRAS CLAVE:

Comunicación interna, canales de comunicación, identidad corporativa y clima laboral.

**V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

## GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

**TITLE:** DIAGNOSTIC OF COMMUNICATION WITH THE INTERNAL PUBLICS OF THE UNIVERSITY OF SANTANDER – UDES, AS SUPPORT TO THE HIGH QUALITY INSTITUTIONAL ACREDITATION PROCESS

**AUTHOR(S):** Daniela Rangel Villamizar

**FACULTY:** Esp. en Gerencia de la Comunicación Organizacional

**DIRECTOR:** Eliana Alexandra Celis García

### ABSTRACT

To carry out a communication diagnosis with the internal audiences of the University of Santander, UDES, as part of institutional growth and in response to the need to obtain institutional accreditation, as expressed in the Development Plan 2013-2018, is the differentiating bet of the present research. It is for this reason that, in relation to the proposed objectives, through the internal diagnosis applied to the University of Santander, strengths and opportunities for improvement are identified to proceed from there to the creation and design of strategies that orient the Institution of Higher Education towards the achievement of institutional objectives. For the development of the present research, three categories of internal audience were selected and through the application of a digital survey, the factors of the identity of the organization, perception of the work climate were determined, recognition of the existence, use of tools and channels of internal communication at the University of Santander, UDES, Bucaramanga campus. In the framework of the results obtained, it is evident the commitment, pride and sense of belonging of the human capital that works in the university, who easily recognize aspects of image, strategic objectives, mission, values and principles. However, a percentage of the population says that they do not feel confident about the decisions of the senior management, and they consider that there is difficulty in internal communication because the time for dissemination is not opportune. Strategic communication management activities are therefore defined for the most influential groups in the institution.

### KEYWORDS:

Internal communication, communication channels, corporate identity and work climate.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

## INTRODUCCIÓN

Consciente de la importancia y relevancia de la comunicación en cualquier organización, la presente investigación tiene como fin realizar un diagnóstico del estado situacional de la comunicación interna de la Universidad de Santander – UDES, campus Bucaramanga para identificar si cumple con las metas para fortalecer la identidad, promover una visión compartida y facilitar la interacción entre distintas áreas de la institución. A su vez, mediante el análisis de percepción de clima laboral, se busca identificar el nivel de motivación y empoderamiento de los trabajadores de la Universidad, siendo estos los factores que inciden en la alineación de la identidad organizacional y, por ende, el crecimiento de la misma.

Como dice Druker, “El 60% de los problemas en las organizaciones se originan por una mala comunicación. Generan conflictos y situaciones que dañan la eficiencia, la productividad y el clima laboral. No resolver a tiempo estos problemas produce serios inconvenientes que trascienden el ámbito laboral y terminan por alterar las metas de la organización y los objetivos de negocio”<sup>1</sup>. La falta de comunicación o mal manejo de esta incide directamente en el desempeño de los públicos internos de la institución, afectando su imagen y el ambiente laboral.

Al analizar esta problemática y revisar que no hay un estudio de análisis que evidencie el estado de la comunicación al interior de la Universidad de Santander, es pertinente revisar si sus empleados tienen conocimiento y entendimiento del funcionamiento y objetivos de la organización, con el fin de continuar fortaleciendo procesos de comunicación interna.

---

<sup>1</sup>DRUKER citado por FORMANCHUCK, Alejandro. Formanchuck & Asociados. [en línea]. Disponible en <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/mala-comunicacion/>. [citado en julio de 2019].

Es por esto que, se formula la siguiente pregunta problema: ¿Cuál es el estado de la comunicación con los públicos internos de la Universidad de Santander – UDES?

Sobre las bases de las consideraciones anteriores, se pretende fortalecer, por ejemplo, procesos de comunicación para alcanzar mayores niveles de identidad y clima organizacional para contribuir al logro de los objetivos de la institución se realiza un diagnóstico de comunicación a diferentes grupos de empleados internos.

A partir de los resultados que arroje, se propondrán acciones para mejorar los procesos de comunicación. Mediante este análisis realizado a jefes de áreas, vicerrectores, directores de programas académicos, decanos, secretarías, personal académico, docentes y personal de servicios generales, se busca analizar cuál es el estado de la comunicación con los públicos internos de la Universidad de Santander identificando por ejemplo características de la organización como: misión, visión, valores, objetivos estratégicos, procesos, clima laboral, canales de comunicación existentes, entre otros aspectos.

Según afirma Andrés Aljure, “El análisis de la situación interna de la organización busca conocer características de la organización y, a su vez, realizar una valoración o evaluación para identificar si las decisiones estratégicas seleccionadas son las pertinentes para finalmente, llegar a identificar factores de ventaja competitiva y debilidades que deban ser eliminadas o atenuadas”<sup>2</sup>.

Teniendo en cuenta que la comunicación es un proceso continuo en el cual se emplea diversas técnicas, herramientas y canales específicos, se ve necesario analizar como variable la efectividad de canales de comunicación interna de la Universidad de Santander con el fin de identificar de qué manera la Universidad

---

<sup>2</sup> ALJURE, Andrés. El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración. Chía: Universidad de la Sabana, 2015. P. 116.

satisface las necesidades de sus públicos internos en materia de comunicación y de forma positiva mejora la actitud y visibilidad de los contenidos publicados.

Así mismo, se indagó si existen debilidades en la comunicación, necesidades de comunicación que no han sido satisfechas en los públicos internos. Esta información puede ser especialmente valiosa para corregir las deficiencias detectadas y sentar las bases de una futura propuesta de mejora consistente en estrategias de comunicación interna que fortalezcan las comunicaciones de la institución, optimicen los canales y establezcan las pautas para que cada integrante de la organización sepa qué comunicar, a quién, y por qué medios, contribuyendo a fortalecer tanto la identidad, imagen y cohesión interna de la organización, el compromiso de sus integrantes y el logro de los objetivos estratégicos.

Este estudio será un punto de partida para reorientar la comunicación interna en la Universidad de Santander como aporte al proceso de Acreditación Institucional de Alta Calidad y contribuir al cumplimiento de la misión de la comunicación en una organización como lo es “generar, mantener e incrementar, entre los públicos de interés, los niveles de conocimiento, entendimiento, notoriedad e imagen”<sup>3</sup>, según Aljure

Las instituciones universitarias no son ajenas a los problemas que cualquier organización enfrenta y mucho menos a los obstáculos que se presentan en sus flujos de comunicación interna ya que involucran a una población heterogénea que tiene demandas y expectativas disímiles. La Universidad, como organización que imparte conocimiento, tiene un deber honorable de abordar esta problemática.

---

<sup>3</sup> ALJURE, Andrés. El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración. Chía: Universidad de la Sabana, 2015. P. 117.

A continuación, se mencionan ejemplos de tesis de grado de estudios de pregrado y posgrado.

En su tesis de pregrado titulada “Diagnóstico de la comunicación interna en el personal administrativo de la municipalidad distrital de Santa 2017” los autores Jerrold Jandir Gavidia y Miguel Ángel López concluyeron que:

A través del análisis de la comunicación interna cuya metodología es descriptiva; los resultados evidencian la deficiente comunicación interna, la relación comunicacional entre la alta gerencia y los trabajadores, así como la comunicación entre áreas es mala, perjudicando el desempeño laboral de los administrativos y creando un clima laboral defectuoso. No hay un plan comunicacional interno que se sostenga en el tiempo con el fin de lograr un desarrollo comunicativo permanente.<sup>4</sup>

En Guatemala de la asunción, Edgar Enrique Celada en su tesis pos gradual titulada “Estrategia de comunicación interna para la Universidad del Valle de Guatemala, Campus Altiplano” para obtener su título académico de Magister en comunicación interna e imagen institucional puntualiza:

La importancia de sistematizar y hacer permanentes las auditorias de imagen, identidad, comunicaciones y clima laboral para disponer de referentes validos confiables y objetivos para la toma de decisiones en el fortalecimiento integral de la capacidad comunicativa institucional. Implementar la estrategia de comunicación interna a la luz de un replanteamiento organizacional de la

---

<sup>4</sup> GAVIDIA Y GÓMEZ, Jerrold, Miguel. Diagnóstico de la comunicación interna en el personal administrativo de la municipalidad distrital de Santa-2016. Nuevo Chimbote – Perú, 2017, 118 p. Trabajo de grado (Comunicación Social). Universidad Nacional del Santa. Facultad de Educación y Humanidades. [en línea] Disponible en:<http://repositorio.uns.edu.pe/bitstream/handle/UNS/3086/47081.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Citado en julio de 2019]

institución para mejorar las debilidades encontradas y potenciar los aportes<sup>5</sup>.. Igualmente resalta fortalecer la confianza en la organización macro, para conseguir una cada vez mayor descentralización y desconcentración de la organización.

Finalmente, soportar con recursos humanos la implementación, seguimiento y evaluación constante de implementación para determinar posibles modificaciones necesarias.

---

<sup>5</sup>CELADA, Edgar. Estrategia de la comunicación interna para la Universidad del Valle de Guatemala, Campus Altiplano. Guatemala de la Asunción, 2013, p.86,87. Trabajo de grado (Maestría en Comunicación Interna e Imagen Institucional). Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades [en línea] Disponible en: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/01/Celada-Edgar.pdf> [Citado en julio de 2019]

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1. Objetivo general**

Realizar un diagnóstico de comunicación con los públicos internos de la Universidad de Santander– UDES, como apoyo al proceso de Acreditación Institucional de Alta Calidad.

### **1.2. Objetivos específicos**

- Analizar el estado actual de la comunicación para identificar las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades de la Universidad UDES.
- Evaluar la efectividad de los canales de comunicación interna en la UDES, priorizando el proceso de Acreditación Institucional de Alta Calidad.
- Diseñar estrategias de comunicación que fortalezcan los vínculos de la Universidad con sus públicos internos.



## 2. MARCO REFERENCIAL

Este capítulo enmarca los diferentes marcos de referencia del proyecto, en él se encuentran el contexto institucional, los antecedentes bibliográficos, científicos y la producción intelectual abordada en materia de la comunicación interna en las organizaciones, en este caso en Universidades, además se definen los conceptos más importantes que son referentes y por último se encuentra el marco teórico en el cual se describe la teoría que soporta el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

### CONTEXTO INSTITUCIONAL

La Universidad de Santander - UDES, es una universidad de carácter privado sin ánimo de lucro con 37 años de existencia, aprobada por el Ministerio de Educación Nacional mediante la Resolución No. 6216 del 22 de diciembre del 2005.

Durante sus 37 años de existencia, la Universidad de Santander ha formado profesionales idóneos en las diferentes ramas del conocimiento; se ha expandido a cuatro ciudades, en Bogotá, Cúcuta, Valledupar y Bucaramanga, constituyéndose en la principal universidad del Oriente Colombiano, lo que la ha caracterizado como un centro de estudios profesionales profundamente compenetrado con la región y dispuesto a contribuir con el desarrollo social, político, económico y medio ambiental del país.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> UNIVERSIDAD DE SANTANDER UDES. La Universidad. [en línea] Disponible en: <https://www.udes.edu.co/la-universidad/informacion-institucional> [Citado en julio de 2019]

Según el documento de condiciones iniciales emitido al Consejo Nacional de Acreditación<sup>7</sup> se resalta que desde sus orígenes la Universidad de Santander se constituyó como una institución social conformada por una comunidad de maestros y estudiantes dedicados al saber de naturaleza privada y caracterizada por ser una entidad corporativa, sin ánimo de lucro, autónoma, científica y universal, comprometida con la academia mediante el cumplimiento de tres funciones sustantivas; la primera relacionada con investigar, difundir y enseñar la ciencia, la segunda enfocada en educar y formar al hombre y la tercera orientada al servicio de la sociedad.

En este sentido, la Universidad de Santander se reconoce como una universidad de docencia que ha escogido el camino de la investigación como un pilar fundamental en la búsqueda de la calidad y la excelencia académica; de tal forma que, desde sus funciones sustantivas, su compromiso con la academia y con la sociedad, es entregar respuestas pertinentes y sistemáticas a las problemáticas sociales.

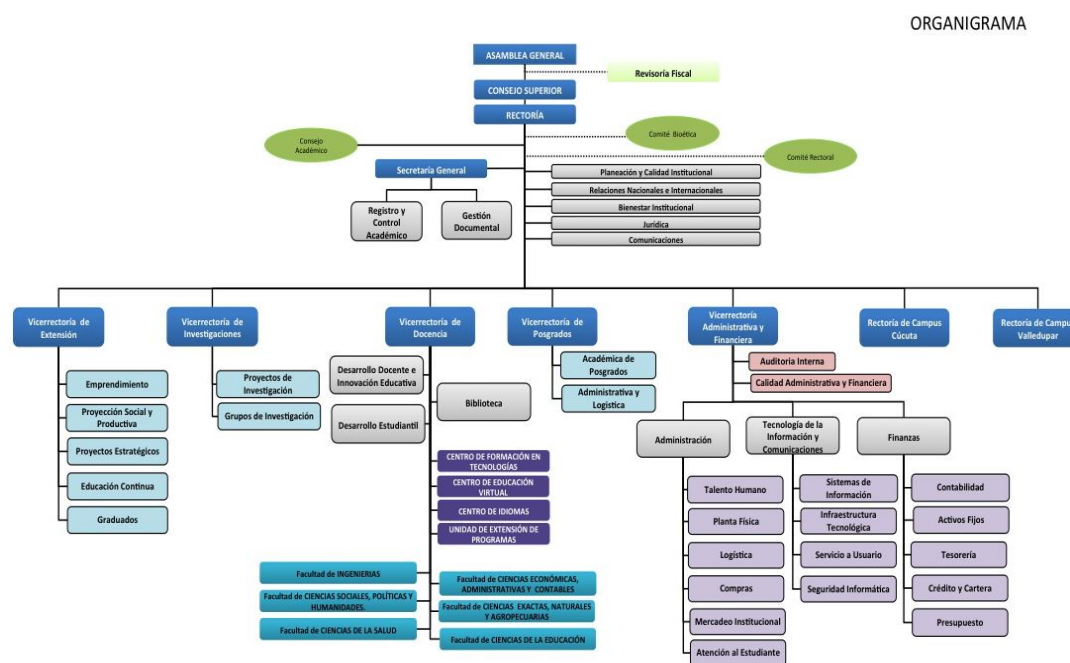
Gracias a su capacidad de adaptación y sin perder su sentido original, está evolucionando hacia una institución social que debe relacionarse estrechamente con los diversos actores sociales de su entorno, tales como las empresas, el gobierno y la comunidad, con el propósito de buscar la generación y apropiación social del conocimiento, para formar el talento humano requerido, así como con la aplicación de los avances científicos y tecnológicos en la dinámica de los sectores productivos, para incrementar su competitividad, mejorar el bienestar de la sociedad, asegurar la sostenibilidad y por tanto, el futuro del país<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> VARGAS ABREO, Angélica. Condiciones iniciales para obtener la Acreditación institucional (2018). [correo electrónico]. Mensaje enviado a: Daniela Rangel Villamizar. 27 de abril del 2019. [ citado en julio de 2019] Documento de Acreditación Institucional

A continuación, se plasma en una imagen el proceso que comprende las tareas de planificación, ejecución, seguimiento y evaluación orientadas hacia el cumplimiento a los objetivos institucionales, gracias a la participación y compromiso de los miembros de la comunidad universitaria como parte del proceso de obtención a la calidad institucional.

Imagen 1. Organigrama, Universidad de Santander



En relación a la comunicación, la Universidad de Santander- UDES inicia divulgando actividades institucionales en el campus principal (Bucaramanga) en el año 2010 con un equipo humano de tres personas; más adelante se comenzó a evidenciar la importancia de la gestión de la comunicación interna y externa conformando la oficina de comunicaciones en el año 2012 en donde se empezó a generar visibilidad

y cultura institucional. Posterior a esto, en el 2017 se formaliza y aprueban las políticas de comunicaciones las cuales están orientadas a cinco ítems institucionales. A la fecha, el equipo de trabajo en el campus de Bucaramanga está compuesto por el director de comunicaciones, el web master, el comunicador interno, digital y audiovisual. En el campus de Cúcuta, Valledupar y la Unidad de Extensión en Bogotá están lideradas por un coordinador de comunicaciones quien se apoya en profesores y directivos de las dependencias.

## **2.1. ESTADO DEL ARTE**

Se estableció una búsqueda de publicaciones basadas en investigaciones que se han realizado sobre el tema, con el fin de construir un referente teórico, se implementa un análisis dentro de bases de datos. En ese orden de ideas, se realiza una búsqueda en todos los campos de la base de datos Scopus con la expresión, TITLE-ABS-KEY ("internal communication" and "organizations") and (exclude) ( subjarea , "comp" ) or exclude ( subjarea , "medi" ) or exclude ( subjarea , "eart"). Como resultado se obtiene un total de 490 publicaciones, las cuales el 94,4% son artículos en revistas indexadas de diferentes áreas de conocimiento.

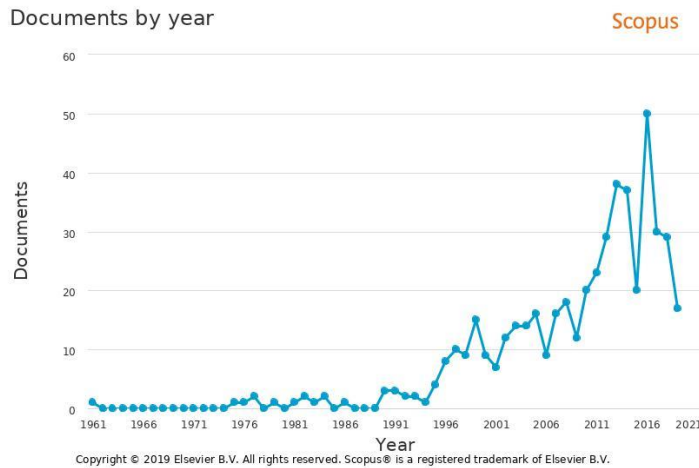
Para caracterizar los resultados se presentan los apartados de análisis de tendencias, número de publicaciones, descripción de áreas de conocimiento, publicaciones por afiliación institucional, por país y por autor.

### **2.1.1. Tendencia de número de publicaciones**

En la gráfica 1, se observa el número de publicaciones científicas según el resultado de la búsqueda anterior donde se evidencia que la comunidad científica inicia

publicaciones del tema desde el año 1961 y se evidencia una tendencia creciente, el año de mayor publicación 2016 con 50 publicaciones.

**Gráfica 1.** Tendencia de publicaciones científicas

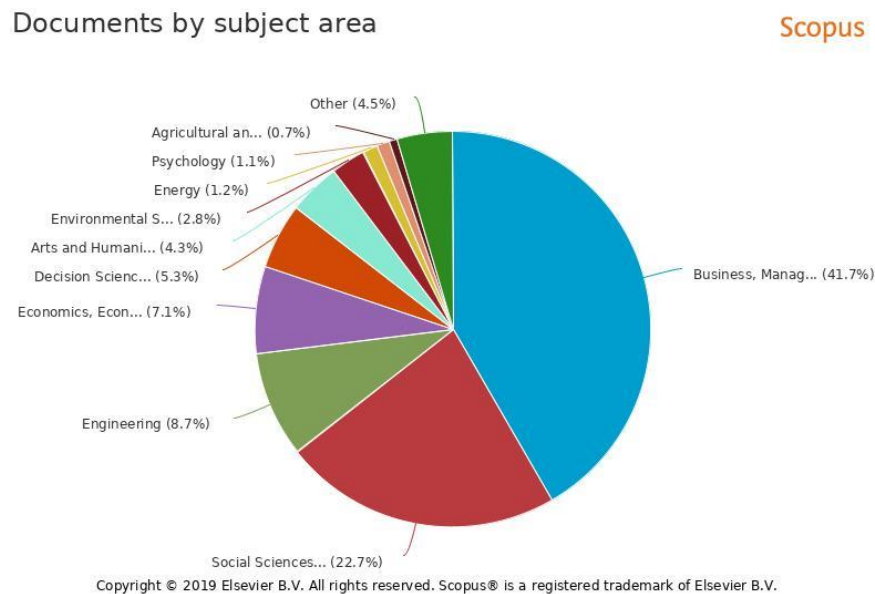


**Fuente:** Extraído del análisis de resultados de la base datos Scopus.

<https://bibliotecavirtual.uis.edu.co:2150/search/form.uri?display=basic>

## 2.2. Áreas de conocimiento de las publicaciones

**Gráfica 2.** Publicaciones por área de conocimiento



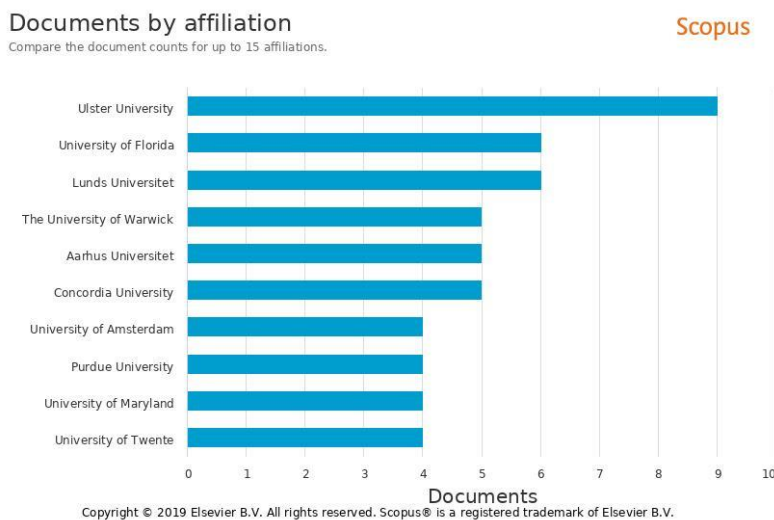
En la gráfica 2, se evidencia que el área de conocimiento de mayor publicación es Business, Management and Accounting, con 312 documentos que representan el 41,7% and Social Sciences con 170 documentos que representa un 22,7%, entre las áreas más relevantes frente a la investigación de la comunicación interna en las organizaciones.

**Fuente:** Extraído del análisis de resultados de la base datos Scopus.  
<https://bibliotecavirtual.uis.edu.co:2150/search/form.uri?display=basic>

### 2.2.1. Filiación institucional de las publicaciones

De acuerdo a la filiación institucional, la Universidades que más han publicado sobre la temática son Ulster University con 9 documentos, University of Florida y Lunds Universitet con 6 documentos cada una y con 5 documentos se encuentran The University of Warwick, Aarhus Universitet y Concordia University y por ultimo con 4 documentos se encuentran University of Amsterdam, Purdue University, University of Maryland y University of Twente. Ver gráfica 3.

*Gráfica 3.* Producción científica por institución

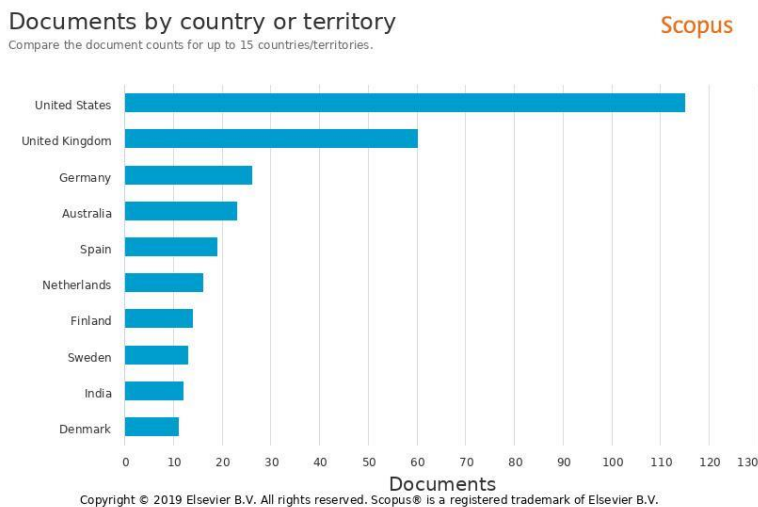


**Fuente:** Extraído del análisis de resultados de la base datos Scopus.  
<https://bibliotecavirtual.uis.edu.co:2150/search/form.uri?display=basic>

### 2.2.2. Publicaciones por país

Los cinco países que más publican sobre la temática expuesta en este proyecto son Estados Unidos con 115 publicaciones, seguido de Reino Unido con 60 publicaciones, Alemania con 26 publicaciones, Australia con 23 publicaciones y España con 19 documentos. Ver gráfica 4

*Gráfica 4.* Publicaciones por país

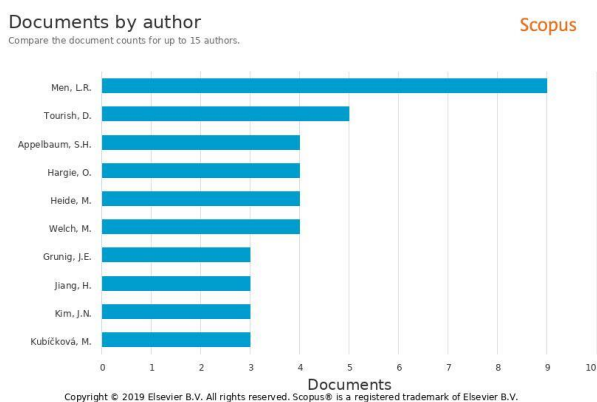


**Fuente:** Extraído del análisis de resultados de la base datos Scopus.  
<https://bibliotecavirtual.uis.edu.co:2150/search/form.uri?display=basic>

### 2.2.3. Publicaciones por autor

Los seis autores con mayor número de publicaciones son: Men, L.R. con 9 publicaciones, Tourish, D. con 5 publicaciones y por últimos con 4 publicaciones se encuentran Appelbaum, S.H., Hargie, O., Heide, M. y Welch, M. Ver la gráfica 5.

Gráfica 5. Producción científica por autor



**Fuente:** Extraído del análisis de resultados de la base datos Scopus.

<https://bibliotecavirtual.uis.edu.co:2150/search/form.uri?display=basic>

### 2.2.4. Análisis de concurrencia

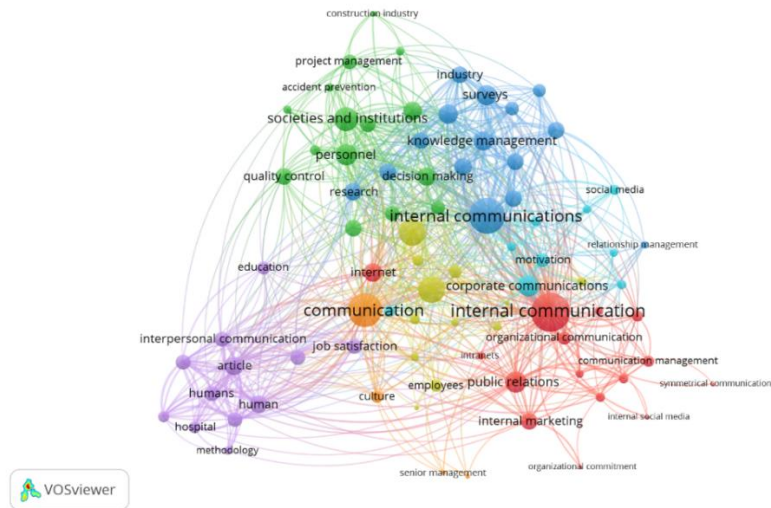
Las palabras claves establecen conexiones, originando redes de términos que guardan una relación semántica entre ellos. En este caso se relacionan 84 palabras tales como comunicación interna, comunicaciones internas, comunicación, relaciones públicas, marketing interno entre otras. Ver figura 1.

Cada uno de estos nodos tiene categorías o características representadas por otras palabras claves, que permiten construir su significado. Su interrelación gráfica muestra la afinidad conceptual que existe en los artículos analizados.

El concepto **Comunicación Interna** es el más significativo, contiene 211 enlaces fuertes y aparece 99 veces en los artículos investigados. El segundo concepto con fuerza es **Comunicaciones Internas** con 209 enlaces fuertes y 87 ocurrencias y el tercer concepto es **Comunicación** con 72 enlaces fuertes y 51 ocurrencias.



Figura 1. Análisis de concurrencia

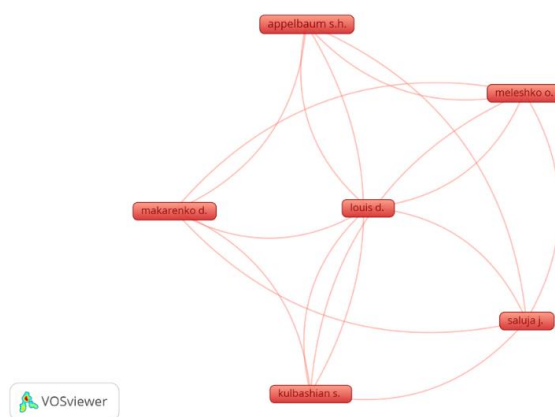


Fuente: Extraído del análisis de resultados del software VOSviewer.

<https://www.vosviewer.com>

### 2.2.5. Análisis de co – autoría

Figura 2. Mapa de coautoría



Fuente: Extraído del análisis de resultados del software VOSviewer.

<https://www.vosviewer.com>

En la figura 2, se observó un clúster con la correlación entre 6 autores, donde se presentan 45 enlaces fuerza entre ellos. El autor con más citas es Appelbaum s.h con (16) citas de los documentos investigados, los autores siguientes tienen igual número de citas (13), Kulbashian s., Louis d., Makarenko d., Meleshko o. y Saluja j.

## **2.3. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL**

A continuación, se definen conceptos fundamentales para el desarrollo de la investigación:

### **2.3.1. Comunicación**

Para poder definir el término comunicación, debemos acudir a su origen, según Del Pozo:

El término en latín “*communication*”, el cual procede a su vez del sustantivo “comunico”, que, traducido al castellano, significa participar en algo común, compartir. Tanto comunicación (sustantivo), como comunicar (verbo) provienen de la palabra “comunis”, raíz de la palabra castellana “comunidad” y cuyo significado es participación o relación que se da entre individuos.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> DEL POZO, Lite. Propuesta de auditoría de Comunicación interna para una Empresa de fabricación de automóviles en un entorno industrial. Segovia, 2014, p 22. Trabajo de grado (Publicidad y Relaciones Publicas). Universidad de Valladolid. Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación. Disponible en línea:  
<<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/5581/TFGN.68.pdf;jsessionid=6EF663BC29D3A85F242C9A6D1ED9AD24?sequence=1>>

Una vez identificado el origen de las definiciones citadas anteriormente, podemos definir comunicación como el proceso fundamental que supone la relación entre dos o más personas a través del intercambio de mensajes, ideas o información. Para ello se sirven de un canal que actúa como soporte en la transmisión de dicha información. Por lo tanto, este proceso se sirve de los siguientes pasos:

La necesidad de las personas y la sociedad (emisores), de transmitir un mensaje o transmitir cierta información a otras personas (receptores).

- La codificación del mensaje que se pretende transmitir, común tanto para el emisor, como para el receptor para que sea totalmente comprensible y así facilitar la comunicación.
- El envío del mensaje o de la información a través de un canal.
- La recepción y la posterior decodificación del mensaje a manos del receptor”<sup>10</sup>.

*Figura 3.* Circuito de comunicación verbal.



**Fuente:** KERBRAT Catherine, La Enunciación de la subjetividad en el lenguaje. Buenos Aires. 2014. p 22. ISBN: 950-506-009-2.

---

<sup>10</sup> *Ibíd.*, p.53.

En la figura 3, se observó la descripción del proceso de comunicación y corresponde al modelo de Román Jakobson llamado “Circuito de comunicación verbal”, publicado en 1960 en un artículo titulado “Lingüística y poética” y reformulado por Catherine Kerbrat en el 2014.

### **2.3.2. Comunicación Institucional**

“La base de esta investigación es la comunicación institucional, por lo tanto, es importante mencionarla en este marco referencial. La Comunicación Institucional ha cumplido un siglo de vida como disciplina de investigación. En efecto, la revolución americana entre los siglos XVII y XVIII resulta un escenario histórico relevante para las actividades de Relaciones Públicas”.<sup>11</sup>

Drucker<sup>12</sup> también hace referencia que hacia finales de los sesenta, investigadores y profesionales de las organizaciones descubrieron que los principios tradicionales de la dirección y gestión empresarial a veces fracasaban. La comunicación de las instituciones comenzó a verse como elemento principal de los procesos de gestión y se fueron profundizando las implicaciones de la comunicación en la mejora y eficacia de las organizaciones, desarrollándose escuelas de pensamiento sobre la organización y gestión de las instituciones.

Peter F. Drucker fue uno de los primeros en señalar la importancia de la comunicación en este ámbito. Para Drucker: “La comunicación es vital para las organizaciones basadas en la información dado que los conocimientos estarán en

---

<sup>11</sup> DRUCKER, Peter. El management del siglo XXI, citado por PORTUGAL, Rolando. Fundamentos de la Comunicación Institucional. En: Revista de Comunicación. N° 11, 2012. p 218-220.

<sup>12</sup> Ibid.

la parte inferior de lo que llama “pirámide jerárquica”. El origen de expresiones como issues management y dirección por objetivos está en esta tendencia empresarial”<sup>13</sup>.

A partir de la década de los ochenta se empieza a analizar más a fondo el comportamiento social corporativo. Un gran porcentaje de las empresas estadounidenses daban reporte de su comportamiento corporativo por medio de un informe social. Sin embargo, Grunig y Hunt señalan que “El informe social medio constaba de media página aproximadamente y era necesario que las compañías empezaran a hablar con mayor franqueza y sinceridad de su actuación social”<sup>14</sup>.

A partir de ahí la tarea del encargado de Comunicación Institucional se considera una necesidad o responsabilidad de las organizaciones, en la elaboración de informes sociales y de su publicación y divulgación.

El desarrollo actual de la Comunicación Institucional está marcado por un entorno globalizado, competitivo y cambiante. Empresas e instituciones se enfrentan con desafíos y oportunidades que requieren análisis y planteamientos cada vez más profesionales de la comunicación, tanto a nivel estratégico y como operativo. La práctica de la Comunicación Institucional busca proporcionar una visión global de la comunicación dentro de la estrategia competitiva de las organizaciones.<sup>15</sup>

### **2.3.3. Comunicación interna**

La comunicación interna es aquella dirigida al cliente interno o trabajador de una empresa o institución. Se trata de una herramienta clave que consigue dar una

---

<sup>13</sup> Ibid., p 218.

<sup>14</sup> GRUNIG, J.E., HUNT, T. Dirección de relaciones públicas. Barcelona: Gestión 2000

<sup>15</sup> RODRICH PORTUGAL, Rolando. Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. En: Revista de Comunicación. N° 11, 2012. p 218-220.

respuesta innovadora a los numerosos cambios en su día a día, además de aportarle un valor añadido que le reporta beneficios económicos.

Lacasa y Blay manifiestan que “los empresarios buscaron una forma en la que obtener resultados sin que ello acarrearra un gasto excesivo de capital. Por tanto, resulta un buen ejemplo para situar los inicios de esta práctica, siendo las empresas el lugar en el que se realizaban las actividades económicas y los empleados eran considerados como un instrumento a través del cual conseguir los objetivos establecidos por la propia empresa”<sup>16</sup>.

Así, para Villamayor “el trabajador pasó a ser el pilar central, algo que conllevó a que los procesos de selección del personal fueran más racionales. Esta selección estaba centrada en descubrir cuál era el puesto que mejor se adecuaba a la persona a través de una evaluación del mismo, mediante este proceso también se buscaba la satisfacción de las necesidades del ser humano, algo que caracterizó dicho movimiento y dotó así de un carácter más humano a las empresas”.<sup>17</sup>

Con el paso del tiempo, las empresas cada vez eran más complejas y asumían un mayor tamaño, razón por la cual, los mecanismos de comunicación se volvieron a su vez mucho más complejos porque cada vez resultaba más difícil dar las órdenes verbalmente a los empleados, al igual que mantener conversaciones con todos.

El desarrollo de la comunicación interna, tema central de la presente investigación, ha experimentado un crecimiento constante y continuo evolucionando paulatinamente desde un enfoque instrumental orientado a satisfacer necesidades

---

<sup>16</sup> LACASA Y BLAY, A. S. Gestión de la comunicación empresarial. Barcelona: Gestión 2000, 2015. p 35-45. ISBN 84-8088-428-2

<sup>17</sup> VILLAMAYOR GONZÁLEZ, Jennifer. Propuesta de auditoría de comunicación interna para una empresa de fabricación de automóviles en un entorno industrial. Junio de 2014. P. 24

informativas inmediatas, hacia una visión cada vez más integral y estratégica en el marco de las políticas de Recursos Humanos como parte de la estrategia global de las organizaciones. Por razones como estas, la comunicación interna es reconocida actualmente como una nueva y efectiva herramienta de gestión que mejora la competitividad organizacional y el clima de trabajo.<sup>18</sup>

Las empresas son las encargadas de formar y fomentar hábitos organizacionales, creencias, modos de pensar, comportamientos, valores, filosofía; entre otros componentes sociales. Así la comunicación interna se consolida como parte de la construcción social de la cultura de la empresa.

Por su parte, Brandolini y González, agregan a las funciones de la comunicación interna:

“El siguiente rol “base activa en la consolidación y construcción social de la cultura de empresa”. Gracias a una buena gestión, la comunicación interna permite un mejor entendimiento de lo que la empresa espera de los empleados, contribuyendo entre otros beneficios, a aumentar el involucramiento y compromiso del personal con los objetivos estratégicos de la organización; mejorar la confianza, participación, motivación, satisfacción y clima laboral; brindar más transparencia y disminuir el rumor; lograr mayor productividad y mejores resultados. Asegurando así las metas y los objetivos organizacionales comprendidos por toda la comunidad académica”<sup>19</sup>.

De este modo, las comunicaciones internas se constituyen en una especie de motor para las acciones de las personas, que “unifica significados, proporciona claridad y

---

<sup>18</sup> BRANDOLINI Y GONZALEZ, A, M. Comunicación Interna, Claves para una gestión exitosa. [en línea]. Disponible en: [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [citado en mayo de 2019]

<sup>19</sup> Ibid.

sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada empleado como “vocero” de la organización a la que pertenece”<sup>20</sup> Para que este objetivo se cumpla, es fundamental considerar que los públicos internos deben ser siempre los primeros destinatarios de las comunicaciones de la compañía, ya que ellos serán quienes se encarguen de transmitir de uno u otro modo, sus mensajes.

### **2.3.3.1. Comunicación vertical descendente**

Es aquella que comienza en los niveles más altos de la organización (la alta dirección) y se dirige de forma vertical hacia los niveles inferiores de la misma. Se trata del tipo de comunicación formal más básico y el que más se ha practicado tradicionalmente.<sup>21</sup>

Constituye una herramienta de gestión muy útil a través de la cual se dirigen el desarrollo de las tareas encomendadas en la organización, por lo tanto, su principal misión consiste en hacer llegar a los niveles inferiores todas las órdenes sobre las instrucciones de las actividades que se van a desarrollar en la empresa, además de comunicar los objetivos que se deben todos, tanto responsables como subordinados, deben trabajar por conseguir. Esta misión se debe a que los empleados desempeñan mejor su trabajo cuando son conscientes de lo que se espera de él, de sus obligaciones, responsabilidades, privilegios, etc. Es por este motivo por lo que los mensajes que se transmitan deben ser claros, sensatos, veraces, además de contener información que resulte interesante para los públicos internos de la organización. Ver figura 4.

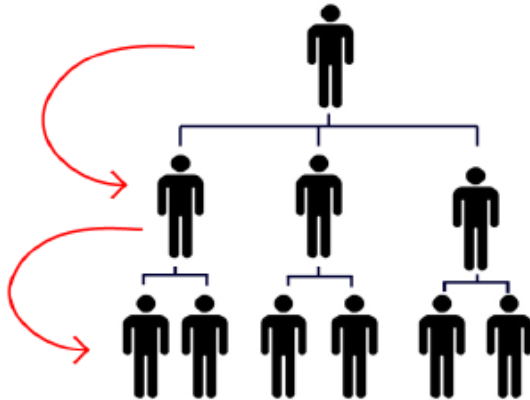
---

<sup>20</sup> *Ibíd.*, p.9.

<sup>21</sup> GARCIA JIMENEZ, Jesús. *La Comunicación Interna*. Madrid: Díaz de Santos, 1998. p 71-72. ISBN: 84-7978-377-8



Figura 4. Flujo de Información Vertical Descendente



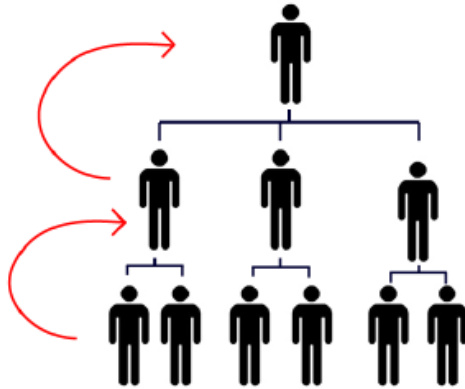
**Fuente:** LUCAS MARIN, Antonio. La formación para la participación y la comunicación para las organizaciones.

### 2.3.3.2. Comunicación vertical ascendente

Los flujos de comunicación se producen desde los niveles más bajos de la organización hacia los niveles superiores de la misma. Es por esto que la comunicación es vertical ascendente.

Este tipo de comunicación permite por un lado recoger las aportaciones que propone el personal por iniciativa propia o informar a los niveles superiores, y por otro lado dar respuesta a los miembros de la organización acerca de la solicitud de una información en concreto emitida anteriormente por los altos directivos, lo que permite comprobar si la comunicación descendente ha tenido lugar, si es veraz y si ésta ha producido de forma eficaz provocando que la retroalimentación, influya de forma negativa en el funcionamiento de la organización y la posterior consecución de los objetivos tanto de los puestos medios, como de los más inferiores, ya que los altos directivos reciben una información que poco que aproxima a la realidad.

Figura 5. Flujo de información vertical ascendente.



**Fuente:** LUCAS MARIN, Antonio. La formación para la participación y la comunicación para las organizaciones.

Es por este motivo por el que la organización debe encargarse de estimular a sus colaboradores para que transmitan sus sentimientos, percepciones y opiniones sin temor a represalias, y enfatizar en que el verdadero sentido de este tipo de comunicación es de apoyo de los altos directivos hacia los niveles inferiores. El recibo de informaciones precisas, tanto positivas como negativas, por parte de los superiores, les permitirá hacerse una idea de la realidad de la organización en cualquiera de los departamentos que la componen y así poder adoptar las medidas necesarias para fomentar el correcto funcionamiento de la empresa. Ver Figura 5.

### **2.3.3.3. Comunicación horizontal**

Este tipo de comunicación tiene lugar entre personas o departamentos que pertenecen al mismo nivel jerárquico, considerándose de forma horizontal en el organigrama entre compañeros pertenecientes al mismo nivel.<sup>22</sup>

Una de las ventajas que se encuentra en este flujo de comunicación es que favorece la coordinación de diferentes actividades en el entorno laboral, permitiendo que distintos equipos trabajen en grupo de una manera adecuada. También facilita la eliminación de malos estados de ánimo, aumentando el compañerismo y la formación de lazos positivos entre los distintos miembros de la compañía. Al incorporar esta forma de diálogo mejora el ambiente de trabajo, los objetivos se consiguen con una mayor facilidad y se pueden buscar soluciones con más rapidez a los distintos obstáculos que aparezcan en el desarrollo del negocio.

Por lo tanto, los mensajes que se transmiten a través de este flujo de comunicación, son mensajes que tratan de coordinar, y para que estos mensajes sean totalmente efectivos, resulta imprescindible que previamente se hayan establecido relaciones interpersonales entre los empleados del mismo nivel. Pero para que esta comunicación sea eficaz, las relaciones que se establezcan tienen que ser relaciones de confianza, lo que promoverá la agilidad y la cooperación en las conversaciones.<sup>23</sup>

También, es de resaltar que a través de este tipo de comunicación los mensajes que se transmiten son más veraces porque disminuye el nivel de distorsión debido a que los empleados se sienten más cómodos en conversaciones con personas con las que comparten las mismas características o mismo nivel que con sus superiores, por tanto, la comunicación será más natural, abierta y efectiva.

---

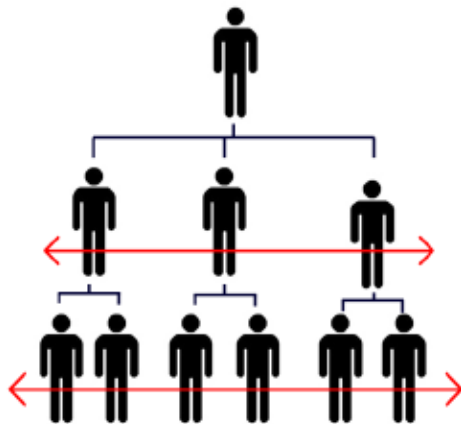
<sup>22</sup> Ibid. p 71-72.

<sup>23</sup> Ibid. p 71-72.

Esta comunicación horizontal debe tanto favorecer, como estimular dentro de un mismo nivel jerárquico actitudes y capacidades homogéneas, y fomentar los aspectos sociales informales.

Pero no todo son ventajas, puede ser que durante su aplicación surjan algunos problemas como que los empleados desconfíen y surjan rivalidades entre distintos departamentos, que haya una separación o por el contrario un exceso de cercanía en el puesto de trabajo con otros empleados, y, por último, que el concepto de compañeros se transforme en competidores debido a la competencia que pueda surgir por la obtención de logros o ascensos. Ver Figura 6.

*Figura 6.* Flujo de Información Horizontal



**Fuente:** LUCAS MARIN, Antonio. La formación para la participación y la comunicación para las organizaciones.

#### **2.3.3.4. Tendencias de la comunicación interna**

Ante los nuevos desafíos tecnológicos, se hace imprescindible la comprensión, la definición de los procesos relacionados con los acontecimientos socioculturales que se están presenciando. Según Aguilera Moyano explica las nuevas tendencias.

La transformación de un modelo de comunicación vertical a otro circular parece evidente, la comunicación ha pasado a ser un diálogo. Es cierto que el esfuerzo de crear suele ser superior al de decodificar los mensajes, pero al potenciar las relaciones se ha producido un nuevo ámbito en el que controlar la información por parte de la organización resulta imposible. Los departamentos o las direcciones de comunicación de las organizaciones se sienten muy asentados en la gestión de un modelo de información lineal que, aunque pierde la eficacia de otros tiempos, garantiza el mencionado control sobre sus mensajes.

Las nuevas tecnologías han propiciado el cambio y un porcentaje importante de las conversaciones sobre los productos o los servicios de una organización se producen, al margen de las herramientas corporativas, en otros blogs o redes sociales; en consecuencia, escuchar la web se convierte en necesario y nos permite, además de recabar información valiosa para cualquier departamento de marketing y ventas, identificar las posibles tendencias del mercado<sup>24</sup>.

La comunicación interna ahora es inmediata con el uso de redes sociales internas, las aplicaciones móviles y el intranet, es constante, gracias al aumento del número de editores, la conformación de redes de comunicación y el entrenamiento en comunicación que reciben los líderes, es concreta, el ritmo de hoy requiere que lleguemos al punto rápidamente, se impone el uso de formatos más dinámicos como videos.

La comunicación interna es auténtica, se enfoca en dar sentido al trabajo y conectar a los empleados con propósitos comunes y valores compartidos, además facilita la

---

<sup>24</sup> AGUILERA MOYANO, M., Farias Batlle, P., & Baraybar Fernández, A. La comunicación universitaria. Modelos, tendencias y herramientas para una nueva relación con sus públicos. *En*: Revista ICONO14 Revista Científica De Comunicación Y Tecnologías Emergentes [en línea] N° 8 (2012) Disponible en <https://doi.org/10.7195/ri14.v8i2.248> [citado en agosto de 2019]

escucha y el aporte de todos, para lograrlo los líderes son entrenados en comunicación, hay encuentros regulares cara a cara entre los equipos y los líderes para escucharse entre sí, transmitir opiniones y construir soluciones juntos. Las redes sociales internas son ideales para compartir y opinar. También se usan formatos más estructurados como encuestas virtuales y grupos focales. Holguín explica en su artículo lo siguiente:

La comunicación interna genera aprendizaje, las organizaciones se enfocan en desarrollar fuertes habilidades de comunicación en los líderes, para que tengan la capacidad de dar y recibir retroalimentación y así ayuden a sus equipos de trabajo a descubrir oportunidades impulsando el desarrollo profesional y organizacional. Adicionalmente aparecen los programas de aprendizaje virtual a la medida, desarrollados en herramientas de e-learning para la autoformación<sup>25</sup>.

#### **2.3.4. Clima Organizacional.**

El clima organizacional actualmente ha adquirido una importancia vital y se le considera parte fundamental de la estrategia de una organización. Conocer el clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permite, además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> HOLGUIN, María Isabel. Seis tendencias en comunicación interna. [en línea] <https://www.martinalba.com/6-tendencias-en-comunicacion-interna>. [citado en 30 de noviembre 2018]

<sup>26</sup> JUAREZ ADAUTA, Salvador. Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. En Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social. [en línea] N° 3 ( 2012) Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457745495014> [citado en agosto de 2019]

Los primeros estudios sobre Clima psicológico fueron realizados por Kurt Lewin en la década de los treinta.

Se le acuñó el concepto de “atmósfera psicológica”, la que sería una realidad empírica, por lo que su existencia podría ser demostrada como cualquier hecho físico. Con la finalidad de estudiar el clima organizacional como una realidad empírica, se diseñó un experimento que permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo tenía en relación con el clima organizacional. Las conclusiones fueron determinantes, pues frente a los distintos tipos de liderazgo surgieron diferentes tipos de atmósferas sociales, lo que probó que el clima organizacional era más fuerte que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente, por tanto, el clima o atmósfera es una variable interviniente (esencial entre la persona y el ambiente)<sup>27</sup>

“La conceptualización del clima organizacional ha tenido curso mediante dos líneas principales de investigación: la objetiva y la perceptual. Diversos autores han desarrollado líneas de investigación. Destacan Litwin y Stringer, quienes han desarrollado cuestionarios que hacen posible la medición de las percepciones en una organización”.<sup>28</sup> El término clima organizacional emergió integralmente en la década de 1960 y fue introducido por primera vez en la psicología industrial por Gormman. El clima organizacional en esencia nos remite a la percepción de los que integran una organización, por lo que da lugar a tomar en cuenta distintas fuentes de información. En cuanto a la categoría de satisfacción laboral, también los

---

<sup>27</sup> ALVAREZ, Shirley. La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. [en línea]. Disponible en:

[http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Tesis/Human/Alvarez\\_V\\_S/cap3.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Tesis/Human/Alvarez_V_S/cap3.htm) [citado en agosto de 2019]

<sup>28</sup> SIMENS, Henry & LA FOLLETTE, William. An assessment of the Litwin and Stringer organization climate questionnaire. *En: Personnel Psychology* [en línea] (1975)

<<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.1975.tb00388.x>> [citado en julio del 2019]

conceptos son diversos y han tenido una evolución histórica relacionada con la conceptualización de clima organizacional. Palma Carrillo dice:

“La actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño de tareas”<sup>29</sup>.

El clima organizacional es otro de los grandes conceptos que se conciben como herramienta indispensable al tratar la comunicación interna, ya que tiene relación directa con la motivación y la satisfacción que se reflejan en la productividad. “El clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado, de acuerdo a su percepción”.<sup>30</sup>

El clima organizacional es un término que alberga un sinnúmero de definiciones y conceptualizaciones desde diferentes puntos de vista direccionados hacia la importancia de la percepción. Tal como lo expone Fernando Toro: “El clima organizacional es el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman de las realidades del trabajo y la empresa... que alimentan la formación de juicios y que determinan acciones, reacciones y decisiones de las personas”.<sup>31</sup>

Para Tiagiuri y Litwin, “el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que experimentan sus

---

<sup>29</sup> PALMA Sonia. Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias En: Revista de Investigación en Psicología Vol. III, n.º 1 (2000).

<sup>30</sup> JUAREZ, Op. Cit., p. 307-314

<sup>31</sup> TORO, Fernando. El clima organizacional: Perfil de empresas colombianas. 1ª ed. Medellín- Colombia: Stanford libraries, 2001. 159 p. ISBN 958958831X - 9789588314



miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en función de los valores de un conjunto particular de características y actitudes en la organización”<sup>32</sup>.

En el ámbito educativo, Fernández y Asencio traducen:

El clima organizacional como el tono o atmósfera general del centro educativo o de la clase, percibido fundamentalmente por los estudiantes. También se entiende el clima como la cualidad organizativa que parte de la concepción de percibir a la institución educativa como una organización que tiene como principal fuente de información a directivos y profesores, o sea a personas conocedoras de los entresijos que marcan el funcionamiento del centro<sup>33</sup>.

### **2.3.5. Gestión de la identidad corporativa**

Antes de abordar el tema de identidad corporativa, es importante definir el concepto de imagen corporativa que según Capriotti es “La estructura o esquema mental sobre una compañía que tiene sus públicos, integrada por el conjunto de atributos que los públicos utilizan para identificar y diferenciar a esa compañía de las demás”<sup>34</sup>

En los últimos años las TIC han permitido a las universidades establecer una comunicación más cercana con todos sus públicos a través de canales como YouTube, blogs o sus sitios webs corporativos.

---

<sup>32</sup>TAGIURI, Litwin & BARNES, I.b. Organizational climate: Explorations of a concept. En: Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social No. 3 (2012) citado por Juárez – Adata, Salvador. Clima organizacional y satisfacción laboral [en línea].

<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457745495014>> [citado en el 2012]

<sup>33</sup> *Ibíd*, P 308.

<sup>34</sup> CAPRIOTTI, Paul. La gestión de la comunicación en las organizaciones. [en línea]. Disponible en: [https://perio.unlp.edu.ar/catedras/system/files/capriotti\\_la\\_imagen\\_corporativa.pdf](https://perio.unlp.edu.ar/catedras/system/files/capriotti_la_imagen_corporativa.pdf). [Consultado en septiembre de 2019]

La educación superior es un sector que está incrementando su competitividad en los últimos años. La aparición de nuevas universidades, la expansión fuera de las fronteras locales o nacionales de sus campus, o el crecimiento de cursos online que permiten estudiar a distancia en casi cualquier Universidad hacen que el alumno disponga de un elevado número de opciones para cursar sus estudios. Como consecuencia de ello, las instituciones universitarias están prestando cada vez más atención a la gestión de su identidad corporativa. Desde el punto de vista académico es muy escasa la literatura de gestión de identidad en las universidades comparándola con otros sectores.<sup>35</sup>

Dentro de los trabajos aplicados a la educación superior, Melewar y Akel proponen un modelo teórico de creación de la identidad. En dicho modelo se sugiere lo siguiente:

A partir del desarrollo de la cultura corporativa que aglutine la misión, la visión y los valores de la institución. Seguidamente se deben desarrollar aspectos como la estrategia, la estructura organizativa y de marca, los elementos visuales y las comunicaciones. Además, la cultura corporativa también debe determinar los comportamientos de la organización y sus miembros. Todos estos elementos conformarán finalmente la identidad corporativa de la Universidad, si bien también la identidad de la propia industria tendrá un papel en este proceso. Debido al elevado número de factores que pueden tomar parte en la gestión de

---

<sup>35</sup> TAKAKI, BRAVO, MARTINEZ, M.R.E, La gestión de la identidad corporativa en la Universidad: análisis y consecuencias desde la perspectiva del profesorado. En: Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. [en línea] N° 24 (2015). Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1019683814000419?via%3Dihub> [citado en agosto de 2016]

la identidad, en los trabajos empíricos se suele optar por simplificar las dimensiones de análisis<sup>36</sup>.

El análisis de la gestión de la identidad corporativa de las universidades se plantea a partir de 4 dimensiones: identidad visual, comunicación, comportamiento e identidad. Estos elementos determinarán el atractivo de la identidad de marca a los ojos de los profesores, administrativos y operativos y esta a su vez permitirá explicar el grado de identificación entre los públicos y la Universidad y sus actitudes hacia el trabajo.

Finalmente, la identificación y la actitud derivarán en un comportamiento del empleado más allá de las obligaciones establecidas en su trabajo.

### **2.3.6. Diagnóstico o análisis de la situación**

Por último, se establece el concepto de diagnóstico de la situación actual de la comunicación, desde el concepto de la planeación estratégica, es importante revisar antes de emprender un plan cual es el punto de partida, este es el objetivo fundamental de este proyecto elaborar un diagnóstico organizacional a la UDES con el fin de potencializar la comunicación interna. Para este concepto se tuvo en cuenta la afirmación del autor del libro "Plan estratégico de la comunicación", Andrés Aljure.

El análisis de la situación consiste "en la búsqueda y precisión de toda la información base necesaria para identificar el estado actual y plantear un plan de comunicación con enfoque estratégico"<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> MELEWAR, T. and Akel, S. "The role of corporate identity in the higher education sector" En: Corporate Communications: An International Journal [en línea] No. 1 (2005) Disponible en <https://doi.org/10.1108/13563280510578196> [citado en Agosto de 2019]

<sup>37</sup> ALJURE, Op. Cit., p 100

El diagnóstico aborda dos perspectivas, la interna y la externa, para ello el autor propone elaborar la DOFA con el fin de “identificar y clasificar los factores más relevantes asociados a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas”<sup>38</sup>.

Las fases para elaborar un plan estratégico de comunicación son:

- Análisis de la situación.
- Análisis DOFA.
- Definición de objetivos.
- Definición de públicos.
- Definición de mensajes.
- Definición de un plan de acción o plan táctico.
- Definición de Indicadores.

---

<sup>38</sup> ALJURE, Op. Cit., p 100

### 3. METODOLOGÍA

Para abordar el estudio de la comunicación interna en la Universidad de Santander – UDES, campus Bucaramanga, se opta por una metodología de enfoque cuantitativo que implementa una técnica cualitativa, tipo entrevista semiestructurada. Para establecer la relación que existe entre la comunicación y el buen funcionamiento en la universidad, en este capítulo se presenta la metodología aplicada en el desarrollo de la presente investigación. De acuerdo con la estructura metodológica propuesta por Méndez Álvarez<sup>39</sup>, se detallarán aspectos como tipo y alcance del estudio de la investigación, población y muestra, variables e indicadores, técnicas para la recolección de información y resultados obtenidos.

#### 3.1. Tipo y alcance del estudio.

De acuerdo con la formulación del problema y los objetivos de esta investigación, se ha definido que el alcance del estudio sea exploratorio – descriptivo. Como lo menciona Hernández Sampieri <sup>40</sup> “Los estudios exploratorios son como realizar un viaje a un sitio desconocido, del cual no hemos visto ningún documental ni leído ningún libro, sino que simplemente alguien nos hizo un breve comentario” ; es por esto que el análisis partirá de un estudio exploratorio debido a la ausencia de un diagnóstico interno en materia de comunicación en la Universidad de Santander, si bien los diagnósticos se han aplicado a otro tipo de organizaciones. No obstante, se centrará aún más en el alcance descriptivo evidenciando las características importantes en la población de estudio. “Los estudios descriptivos pretenden medir

---

<sup>39</sup> MÉNDEZ, Álvarez, C. (2009) Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de Investigación con énfasis en ciencias empresariales. México: Editorial Limusa.

<sup>40</sup> HERNÁNDEZ, SAMPIERI, Roberto, Metodología de la Investigación.[en línea] Disponible En: [file:///D:/Datos%20No%20Borrar/Nueva%20carpeta/metodologc3a3c2ada\\_de\\_la\\_investigacic3a3c2b3n\\_-\\_sampleri-6ta\\_edicion1%20\(2\).pdf](file:///D:/Datos%20No%20Borrar/Nueva%20carpeta/metodologc3a3c2ada_de_la_investigacic3a3c2b3n_-_sampleri-6ta_edicion1%20(2).pdf) [citado en agosto de 2019]

o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas”<sup>41</sup>, De esta manera, los resultados del estudio son el insumo para mostrar con precisión el contexto de comunicación interna de la UDES, en aras del proceso de acreditación institucional. Rodríguez Peñuelas señala que:

El método cuantitativo se centra en los hechos o causas del fenómeno social, con escaso interés por los estados subjetivos del individuo. Este método utiliza el cuestionario, inventarios y análisis demográficos que producen números, los cuales pueden ser analizados estadísticamente para verificar, aprobar o rechazar las relaciones entre las variables definidas operacionalmente, además regularmente la presentación de resultados de estudios cuantitativos viene sustentada con tablas estadísticas, gráficas y un análisis numérico<sup>42</sup>.

### **3.2. Población y muestra**

Población: Con el objeto de evitar excluir la opinión de los diferentes públicos internos de la universidad, en la presente investigación participan: administrativos, directivos, profesores y funcionarios de servicios generales de la Universidad de Santander campus Bucaramanga, mediante la aplicación de una encuesta que tiene como fin realizar un diagnóstico de comunicación interna para formular acciones de mejora en procesos de comunicación de la UDES.

Al definir la población a analizar, se definen los siguientes públicos internos

---

<sup>41</sup> Ibid.

<sup>42</sup> RODRÍGUEZ PEÑUELAS, Marco Antonio. Métodos de investigación: Diseño de proyectos y desarrollo de tesis en Ciencias administrativas, organizacionales y sociales. Serie textos académicos (2010). P.32. Culiacán, Sinaloa: Universidad Autónoma de Sinaloa. Disponible En: <http://editorial.uas.edu.mx/verLibro.php?id=5>

Administrativos: Integrado por el personal directivo de la Universidad de Santander. conformado por: Vicerrectores, decanos, directores de programas académicos, personal académico y/o de apoyo, coordinadores y operativos del campus.

Profesores: La población docente de la Universidad de Santander está compuesto por categoría especial, categoría asistencial, categoría titular y categoría auxiliar de acuerdo con la hoja de vida. Su categorización es definida por el capital humano adscrito a la Vicerrectoría de Docencia.

Para la investigación, se utilizó una base de datos suministrada por Talento Humano, de manera que todos tendrán la misma probabilidad de ser seleccionados. Asimismo, reuniones con grupos focales de profesores para socializar la encuesta y asegurar su aplicación.

Servicios generales: Integrado por el personal encargado del servicio de aseo, jardinería, planta física y seguridad del campus.

Muestra: Al identificar el número de empleados internos de la Universidad de Santander, para establecer la muestra se desarrolla la fórmula que determina que el presente diagnóstico debe contar con una muestra de 258 participantes. Para seleccionar la muestra estadísticamente representativa se aplicó la siguiente formula:

$$n = \frac{N * p * q}{(N-1) (error/z)^2 + p * q}$$

$$n = \frac{1.100 * 0,5 * 0,5}{(1.100) (0,5/1,96)^2 + 0,5 * 0,5}$$

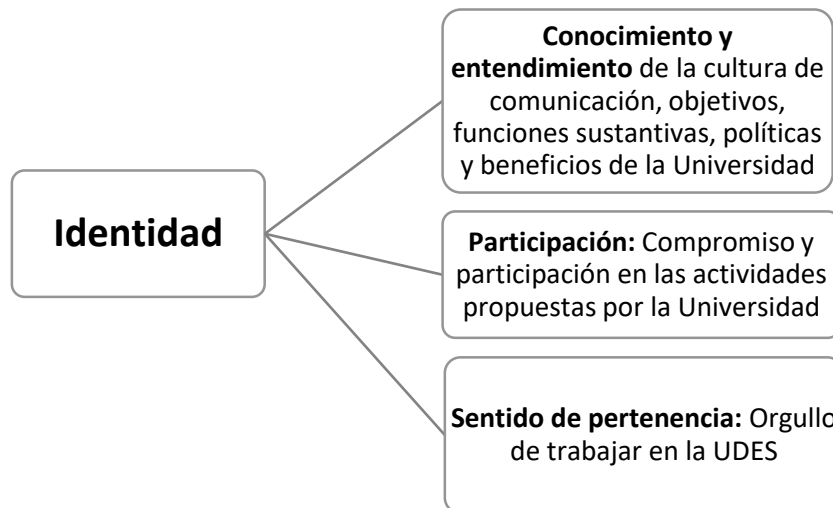
$$n = \mathbf{258}$$

Técnica para la recolección de muestreo: Su análisis se llevará a cabo mediante la aplicación de una encuesta en línea seleccionando al azar una muestra de cada público interno. Igualmente, mediante grupos focales, profesores y personal de servicios generales entenderán el propósito de la misma para su diligenciamiento. La selección de la muestra se establecerá de manera aleatoria simple, a partir de la base de datos de los diferentes públicos internos de la Universidad, de manera que todos tendrán la misma probabilidad de ser seleccionados.

### 3.3. Variables e indicadores

A continuación, se relacionan las tres variables de análisis de la investigación, a partir de ellas, se generan las preguntas del cuestionario. Vale la pena mencionar que el criterio de selección parte de reconocer si al interior de la universidad se evidencian factores como: conocimiento y entendimiento del funcionamiento y objetivos de la organización, análisis de percepción de clima laboral y conocimiento del uso de los canales de comunicación; entre otros.

Imagen 2. Variables: Identidad

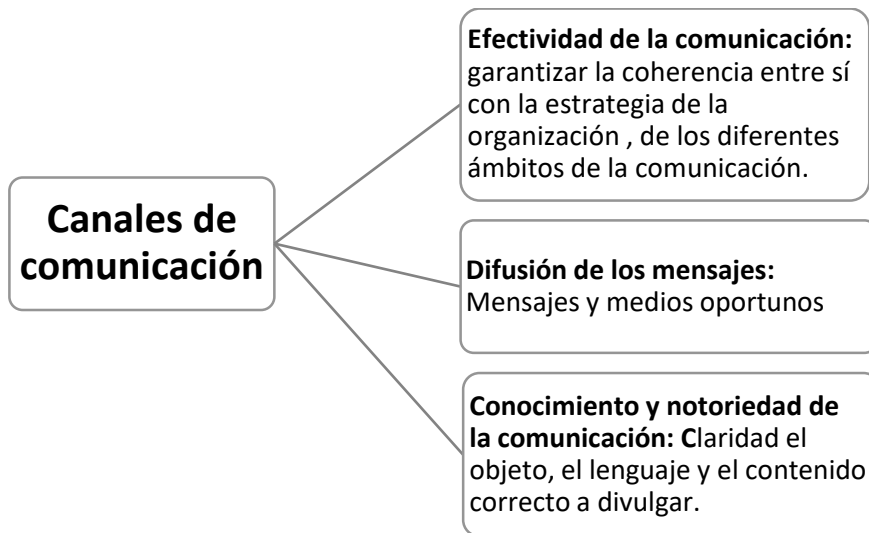


**Fuente:** Autoría propia a partir de

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1019683814000419>

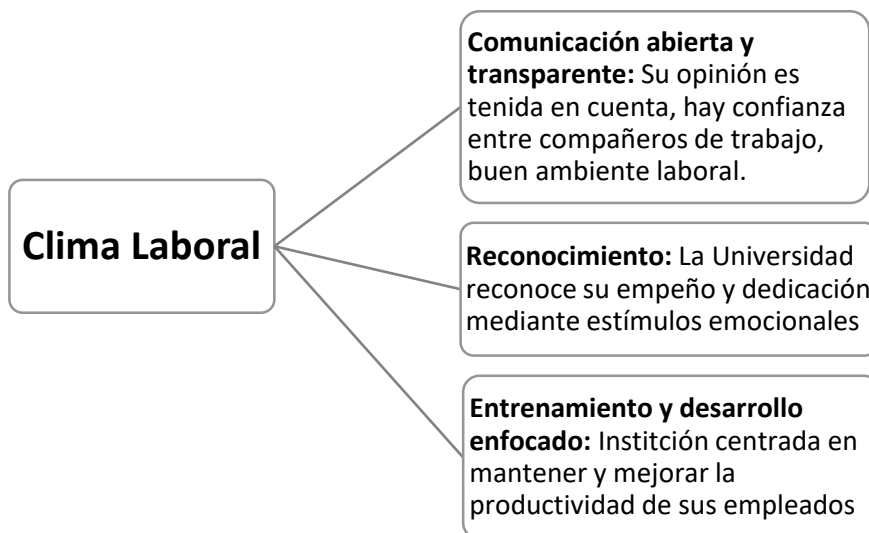


Imagen 3. Canales de comunicación



**Fuente:** Autoría propia a partir de [http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/2012\\_actas/070\\_Tunez.pdf](http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/2012_actas/070_Tunez.pdf)

Imagen 4. Clima laboral



**Fuente:** Autoría propia a partir de <https://www.redalyc.org/html/290/29002408/> y <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/139537/Medici%C3%B3n%20del%20compromiso%20laboral%20y%20su.pdf?sequence=1>

**Tabla 1. Variables, dimensiones, indicadores e instrumentos**

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b>
Identidad	Identidad visual	Reconocimiento de la identidad visual (logotipo, colores corporativos, instalaciones)	Cuestionario
	Cultura organizacional	Claridad del direccionamiento estratégico de la organización (misión, visión, valores)	Cuestionario
	Comportamiento	Coherencia entre las acciones y los valores de la organización	Cuestionario
	Identificación con la organización	Orgullo, afinidad, Participación en las actividades realizadas por la organización	Cuestionario
Comunicación/ Información	Tipos de canales	Canales utilizados por la organización (correo electrónico, intranet, reuniones,	Cuestionario

		cartelera, teléfono, otro)	
Clima Laboral	Funcionamiento organizacional	estructura organizacional (lineamientos y procesos) facilitan el desarrollo laboral	Cuestionario
	Proceso de toma de decisiones	Derecho, libertad para tomar decisiones	Cuestionario
	Motivación al logro	Reconocimiento del trabajo, empeño y dedicación	Cuestionario
	Niveles de satisfacción	Sentido de pertenencia, compromiso, a gusto con la alta dirección y su manejo	Cuestionario
	Actitud hacia el trabajo  Esfuerzo discrecional	Motivación, interés, actitud positiva  Disposición, colaboración	Cuestionario  Cuestionario

### **3.4. Técnicas para la recolección de información**

La investigación utilizó técnicas cuantitativas como la encuesta y cualitativas como la entrevista semiestructurada.

Para las encuestas, el instrumento a utilizar para la recolección de la información es el cuestionario a profundidad, que consta de 14 preguntas; once (11) de selección múltiple con única opción y cuatro preguntas en escala de Likert.

Las temáticas a abordar están orientadas a medir aspectos de identidad, percepción de miembro de la UDES con relación a su compromiso y a algunas condiciones organizacionales, conocimiento, entendimiento, uso y eficiencia de los canales de comunicación y finalmente, acciones que involucran al clima laboral como: satisfacción, reconocimiento, oportunidad de crecimiento en el ámbito laboral, a partir de las variables definidas.

La encuesta se aplicó en línea, enviando a los correos electrónicos institucionales. Gracias al apoyo de un colaborador adscrito a la Oficina Talento Humano, quien suministró una base de datos del personal académico de la UDES. De igual forma, se realizó dos reuniones internas con los grupos de interés con el fin de socializar el instrumento.

De otra parte, se efectuaron cuatro entrevistas dirigidas. De manera presencial se aplicó la entrevista al vicerrector de Docencia y con previo conocimiento; se les envió por correo electrónico el cuestionario de preguntas a la directora de Bienestar Institucional, director de Graduados y al coordinador de la Unidad de Servicios de Laboratorios.

## 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el siguiente capítulo se encuentra los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta, la cual tuvo como objetivo realizar un diagnóstico de comunicación en los públicos internos y a partir de los resultados obtenidos, se establezcan algunas estrategias de Comunicación para la UDES.

### INFORMACIÓN GENERAL

El cuestionario tiene cuatro sesiones, la primera se encuentra 5 preguntas relacionadas con la información general de los participantes, la segunda sesión 10 preguntas relacionadas con la identidad institucional y la tercera con 3 preguntas de la temática comunicación interna y por último en la pregunta 14, se encuentra 21 ítems relacionadas con el clima laboral.

#### IG.1 Dependencia a la que pertenece

En la tabla 2, se observan las 56 dependencias que participaron en el estudio.

**Tabla 2. Dependencias participantes**

N°	Dependencias	Cant
1	Activos Fijos Administración de Negocios	3
2	Internacionales	7
3	Administración Financiera	3
4	ANI	2
5	Audiovisuales	2
6	Bacteriología y Microbiología	7
7	Biblioteca	2
8	Bienestar Institucional	5
9	Centro de Formación en Tecnologías	18
10	Compras	3
11	Departamento de Comunicaciones	5
12	Crédito y Cartera	2
13	CVUDES	3
14	Departamento de matemáticas	2

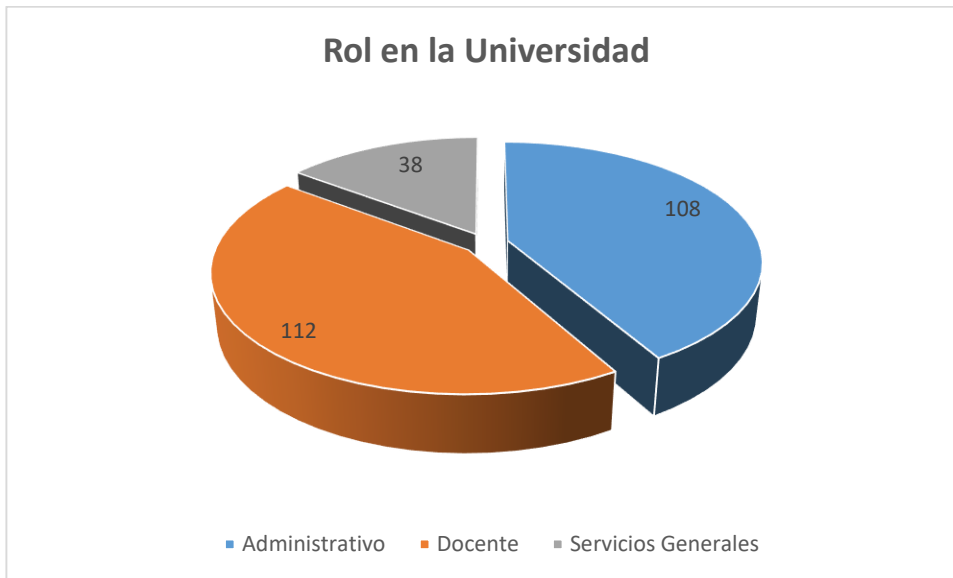
15	Derecho	2
	Desarrollo Docente e Innovación	
16	Educativa	2
17	Departamento de Morfofisiología	2
18	Informática	3
19	Enfermería	2
20	Escuela de Medicina	2
21	Facultad de Ciencias Económicas	3
22	Facultad de Ciencias de la Educación	2
23	Facultad de Ciencias de la Salud	7
24	Facultad de Ciencias Exactas	2
25	Facultad de Ingenierías	10
26	Fisioterapia	7
27	Fonoaudiología	3
28	Gestión Documental	5
29	Ingeniería Ambiental	5
30	Ingeniería Civil	7
31	Ingeniería de Software	2
32	Ingeniería Industrial	2
33	Ingeniería Petroquímica - Geología	2
34	Instrumentación Quirúrgica	7
35	Laboratorios	2
36	Logística (Servicios Generales)	38
37	Medicina Veterinaria	2
38	Mercadeo Institucional	7
39	Mercadeo y Publicidad	10
40	Microbiología Industrial	3
41	Oficina de Comunicaciones	3
42	Oficina de Graduados	3
43	Planeación y Calidad Institucional	5
44	Planta física	3
45	Programa Fisioterapia	2
46	Psicología	10
47	Registro y Control Académico	7
48	Secretaría General	3
49	SST	2
50	Talento Humano	3
51	Tecnología Diseño Grafico	2
52	Terapia Ocupacional	2

53	Vicerrectoría de Docencia	3
54	Vicerrectoría de Extensión	7
55	Vicerrectoría de Investigaciones	3
56	Vicerrectoría de Posgrados	3
<b>Total general</b>		<b>258</b>

## IG.2 Rol en la Universidad

En el presente análisis se dividió en los tres públicos más representativos en la Universidad, según la muestra alcanzada los docentes están representados con un 43,6%, los administrativos con un 41,7% y servicios generales con un 14,7% del total. Ver figura 7.

**Figura 7. Rol en la Universidad**



## IG3. Tiempo de Vinculación en la UDES

El tiempo de vinculación nos permite percibir la estabilidad laboral que ofrece la Universidad, en este caso el promedio en años de la población participante es 8,16 años, siendo los administrativos el público más antiguo con 9,37 años, seguido de los docentes con 7,54 años y por último el personal de servicios generales con 6,58 años. Esta información nos permite inferir que es posible que la Universidad tenga

una baja rotación de personal y además sea un buen lugar para trabajar. Ver tabla 3.

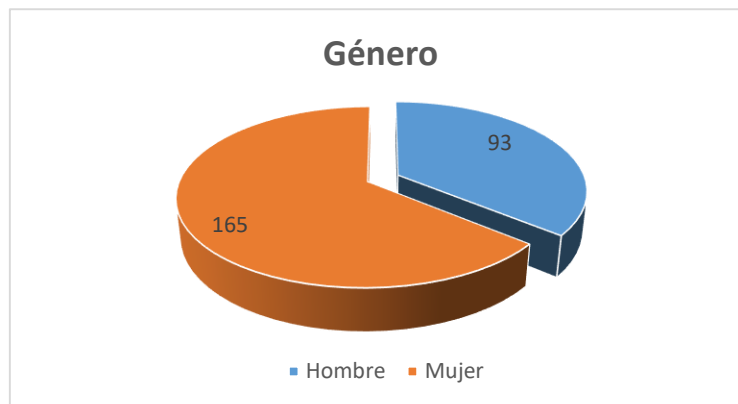
**Tabla 3. Tiempo de vinculación**

Rol	Tiempo Prom
Administrativo	9,37
Docente	7,54
Servicios Generales	6,58
<b>Total general</b>	<b>8,16</b>

#### **IG.4 Género**

En la figura 8, se observa la proporción de hombre y mujeres existentes en la UDES, el género femenino predomina con un 64,1% y el masculino con un 35,9%.

Figura 8. Género



Las proporciones se mantienen similares a diferencia del público de Servicios Generales, donde el porcentaje de los hombres es 43,5% y las mujeres es de 56,5%. En el público docente y administrativo el género femenino predomina con 64,7% y 66,2% respectivamente. Ver tabla 4.



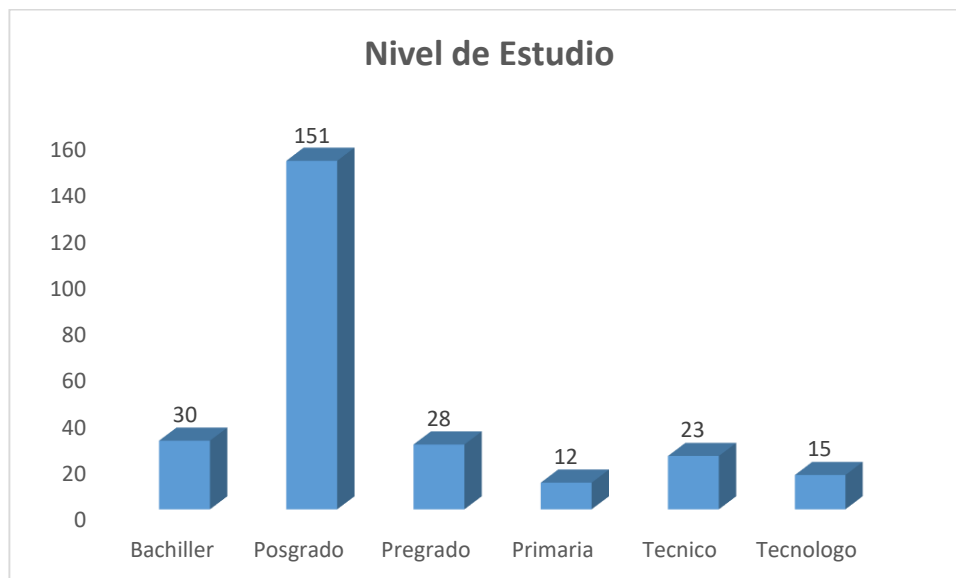
**Tabla 4. Género por Rol**

<b>Rol</b>	<b>Cant.</b>	<b>%</b>
<b>Administrativo</b>		
Hombre	36	33,8%
Mujer	71	66,2%
<b>Docente</b>		
Hombre	40	35,3%
Mujer	73	64,7%
<b>Servicios Generales</b>		
Hombre	17	43,5%
Mujer	22	56,5%
<b>Total general</b>	<b>258</b>	

**IG 5. Nivel de estudio**

Esta variable es determinante en los resultados obtenidos dado el servicio de educación superior que ofrece la Universidad de Santander, el nivel de estudio más significativo en la población en la UDES es el nivel de posgrado con un 58,3%, los niveles restantes tienen porcentajes similares. En la figura 9 y en la tabla 5 se observa dicha distribución por tipo de rol.

**Figura 9. Nivel de estudio**



**Tabla 5. Nivel de estudio por rol.**

<b>Nivel de estudio</b>	<b>Cant.</b>	<b>%</b>
<b>Administrativo</b>		
Bachiller	7	6,2%
Posgrado	46	43,1%
Tecnólogo	15	13,8%
Pregrado	20	18,5%
Técnico	20	18,5%
<b>Docente</b>		
Posgrado	104	92,6%
Pregrado	8	7,4%
<b>Servicios Generales</b>		
Bachiller	23	60,9%
Primaria	12	30,4%
Técnico	3	8,7%
<b>Total general</b>	<b>258</b>	

En el público administrativo se observa que existen todos los niveles de educación, mientras que en el público docente existen solo dos, con un porcentaje predominante en el posgrado con el 92,6 %, en el rol de servicios general están inexistentes los niveles pregrado y posgrado.

## **INFORMACION SOBRE IDENTIDAD INSTITUCIONAL**

**P1. Mencione que representa el Cóndor de los Andes en el escudo de la universidad.**

El Cóndor de los Andes, figura central del escudo, representa la autonomía y espíritu de libertad que inspira a los ciudadanos del sur del continente americano; la valentía y la visión de una integración global, que como el ave insignia acompaña e inspira nuestros nobles ideales.

En la tabla 6, se observa que el 35,3% de los participantes del estudio tiene claro lo que simboliza el Cóndor de los Andes en el escudo de la Universidad y el 64,7% no tienen suficientemente claro esta representación institucional.

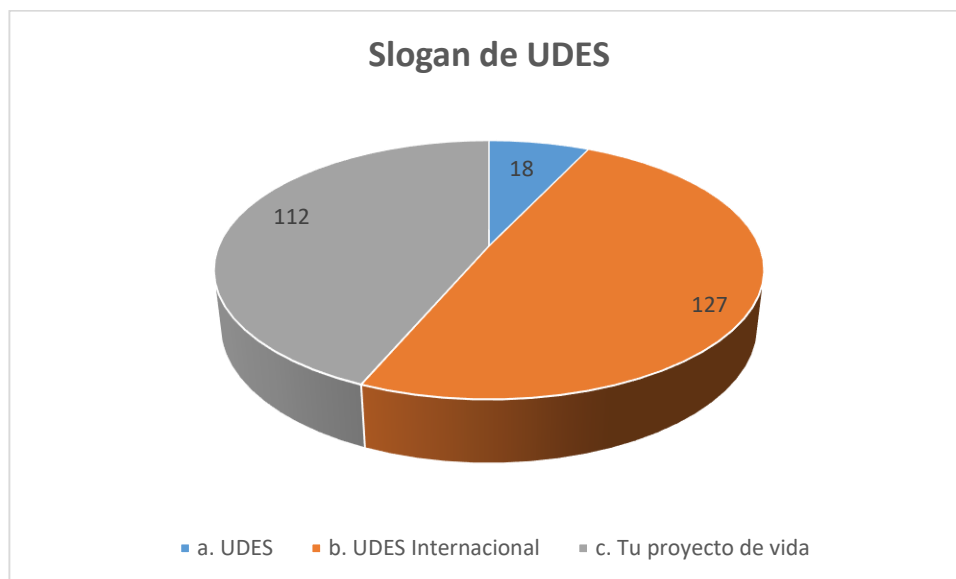
**Tabla 6. Representación del Cóndor de los Andes**

Significado del Cóndor	Cant.	%
a. Símbolo de Sabiduría, Autonomía y Visión	79	30,8%
b. Símbolo de Libertad y Poder	91	35,3%
c. Sinónimo de Integridad y Lealtad	7	2,6%
d. A y C son Verdaderas	81	31,4%
<b>Total general</b>	<b>258</b>	

## P2. Identifique el slogan de la Universidad

El 43,6% del público participante reconoce con exactitud el slogan de la Universidad de Santander “Tu proyecto de Vida”, y un porcentaje mayor del 49,7% tiene una percepción errada del eslogan y por último el 7,1% de los participantes confundió el eslogan con la sigla. Ver figura 10.

**Figura 10. Slogan de la UDES**



Al analizar los públicos de manera independiente se evidencia que los docentes y administrativos consideran que el eslogan de la Universidad es UDES Internacional con un porcentaje del 60,3% y 46,2% respectivamente. En el caso de servicios generales el 56,5% tiene claridad sobre el eslogan de la Universidad.

**P3. ¿Considera que la identidad visual de la universidad es de fácil recordación? (gama de colores, logotipo, escudo, slogan)**

El 97,4% consideran que la identidad visual que utiliza la Universidad es de fácil recordación, aunque es solo una percepción, dado que en las preguntas anteriores se evidenció que existen dudas frente a símbolos de la identidad como es el escudo y el eslogan. El 2,6% perciben dificultad en recordar los elementos visuales en estudio. Ver tabla 7.

**Tabla 7. Identidad Visual**

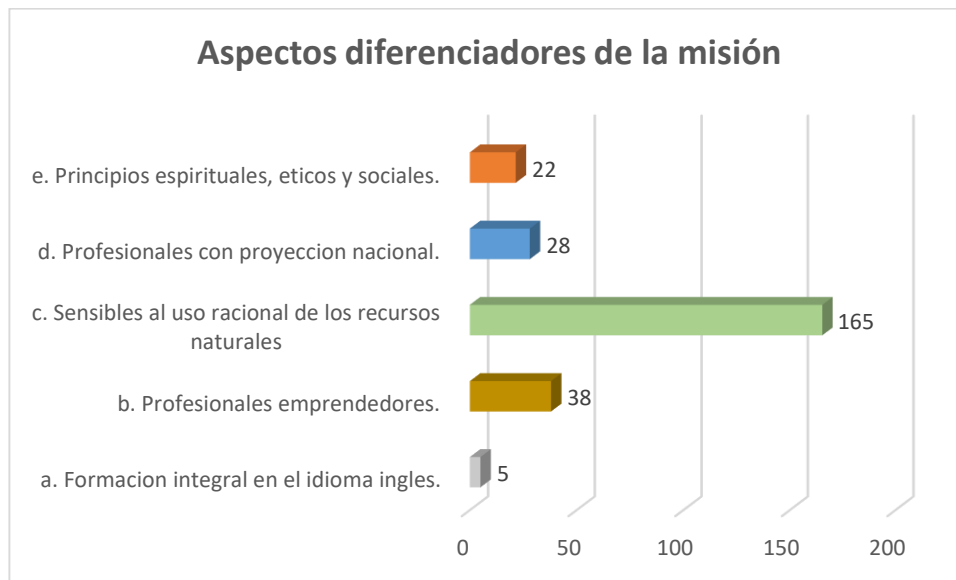
Opciones	Cant.	%
a. Si	251	97,4%
b. No	7	2,6%
<b>Total general</b>	<b>258</b>	

**P4. Cuál de los siguientes aspectos diferenciadores hacen parte de la misión de la UDES.**

En la figura 11, se observa los resultados de la pregunta n°4, en la cual se observa que el 64,1% de los participantes tienen clara la misión de la organización al identificar que el uso racional de los recursos naturales y tecnológicos son un aspecto diferenciador, dicha cifra nos permite deducir que el porcentaje restante 35,9% de los colaboradores de la UDES no reconocen los aspectos diferenciadores de la misión de la institución. Indagando las cifras según los roles en la universidad,

el desconocimiento de la misión es igual en los diferentes públicos (administrativos, docentes, servicios generales).

**Figura 11. Aspectos diferenciadores de la misión**



**Total general**

**258**

**P5. Cuál de los siguientes enunciados hacen parte de la visión de la UDES.**

Los resultados obtenidos en la pregunta 5, evidencia falta de claridad en la visión de la UDES por los diferentes públicos participantes de la investigación, solo un 43,6% de los participantes identifican el enunciado “En el 2028 la Universidad de Santander será reconocida en el ámbito regional y nacional”.

**Tabla 8. Enunciados de la Visión**

Opciones	Cant.	%
a. En el 2025 la Universidad de Santander será reconocida en el ámbito regional, nacional e internacional.	54,6	21,2%

b. En el 2028 la Universidad de Santander será reconocida en el ámbito regional y nacional.	112,5	43,6%
c. Impactando la calidad de vida de las personas por su contribución con el desarrollo de la región Nororiental y del país.	48,0	18,6%
d. Reconocida por su calidad académica, la generación de nuevo conocimiento y por el emprendimiento.	43,0	16,7%
<b>Total general</b>	<b>258</b>	

Por lo tanto, el 56,4% de los colaboradores no identifican la visión de la UDES, al indagar al interior de los públicos se identificó que de dicho porcentaje los docentes representan el 56%, los administrativos el 32% y servicios generales un 13%, resultados que dejan ver la falta de conocimiento de los docentes de la UDES de los elementos que componen la estrategia de la institución al ser el público que mayoritariamente desconocen la visión.

#### **P6. Seleccione dos de los valores característicos de la Universidad**

En la tabla 9, se evidencia el nivel de conocimiento de los públicos participantes acerca de los valores de la institución, los valores correctos (Respeto y Trabajo en equipo) obtuvieron 37,2% y 17,3% respectivamente. Se deduce falta de conocimiento, al revisar al interior de los públicos se concluye que los docentes representan la mayor proporción en el nivel de desconocimiento.

**Tabla 9. Valores de la Universidad**

Opciones	Cant.	%
a. Respeto	96	37,2%
b. Calidad	68	26,3%
c. Honestidad	12	4,5%
d. Responsabilidad	38	14,7%
e. Trabajo en equipo	45	17,3%
<b>Total general</b>	<b>258</b>	

## P7. Seleccione dos de los principios de la Universidad

Tabla 10. Principios de la Universidad

Opciones	Cant.	%
a. Amor	3	1,3%
b. Autonomía	117	45,5%
c. Ambientalista	63	24,4%
d. Corporatividad	36	14,1%
e. Honestidad	38	14,7%
<b>Total general</b>	<b>258</b>	

El principio de la autonomía fue el más identificado por los participantes con un 45,5%, seguido por el principio ambientalista con un 24,4%, honestidad con un 14,7%, corporatividad con un 14,1% y por último el principio del amor con 1,3%. Estos resultados permiten inferir que el principio de la **autonomía** es claro al interior de la Universidad, pero el principio de la **corporatividad** debe hacer mayor esfuerzo para explicarlo en la comunidad universitaria, en especial en el público de servicios generales tan solo un 9% lo identificó como principio. A su vez, vale la pena mencionar que al no ser el concepto de ambientalista un principio institucional, el público partícipe lo identifica como uno.

## P8. Tengo claro los objetivos estratégicos de la Universidad

En la tabla 11 se observa que el 84% de los participantes manifestaron tener claridad con los objetivos estratégicos de la institución.

Tabla 11. Claridad en los objetivos estratégicos de la Universidad

Opciones	Cant.	%
a. Si	217	84,0%
b. No	41	16,0%
<b>Total general</b>	<b>258</b>	

**P9. Seleccione las tres funciones sustantivas de la UDES**

**Tabla 12. Funciones Sustantivas de la UDES**

Opciones	Cant.	%
a. Docencia, Investigación y Extensión	212	82,1%
b. Docencia, Investigación e Internacionalización	35	13,5%
c. Investigación, Bienestar Institucional, UDES Verde	12	4,5%
<b>Total general</b>	<b>258</b>	

Se observa suficiente claridad de parte de los públicos incluidos en la investigación en relación las funciones sustantivas de la UDES, solo un 18% de la comunidad confunde las funciones propias de una institución de educación superior

**P10. Marque con una X, indicando según la escala, su percepción como miembro de la UDES con relación a su compromiso y a algunas condiciones organizacionales.**

**Tabla 13. Percepciones con relación al compromiso con la organización**

ASPECTOS A EVALUAR	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy pocas veces	Nunca	Total
a. Soy una persona comprometida con la Universidad.	251	7				<b>258</b>
	97,4%	4,2%				
b. Soy responsable con las tareas que me son asignadas.	245	13				<b>258</b>
	94,9%	5,1%				
c. Me agrada participar en las actividades de integración y esparcimiento que realiza la Universidad.	165	69	18	3	2	<b>258</b>
	64,1%	26,9%	7,1%	1,3%	0,6%	



d. Me identifico con los valores y principios institucionales de la Universidad.	227	26	5			<b>258</b>
	87,8%	10,3%	1,9%			
e. Me siento feliz por los logros que tiene la Universidad.	243	8	3	2	2	<b>258</b>
	94,2%	3,2%	1,3%	0,6%	0,6%	
f. Pienso que la UDES tiene credibilidad	197	51	5	5		<b>258</b>
	76,3%	19,9%	1,9%	1,9%		
g. Percibo que el ambiente en la UDES motiva y estimula para el logro de las metas.	160	66	25	5	2	<b>258</b>
	62,2%	25,6%	9,6%	1,9%	0,6%	
h. Considero que la UDES ha desarrollado actividades que me permiten identificarme o sentirme una parte vital de ella.	174	60	20	3	2	<b>258</b>
	67,3%	23,1%	7,7%	1,3%	0,6%	

El análisis que se presenta a continuación hace referencia a las respuestas que se observan en la tabla 13, las percepciones de los participantes son variadas frente al compromiso en algunas condiciones en la Universidad, con respecto a su nivel de compromiso el 97,4% manifiesta que siempre es comprometida con la UDES, un porcentaje muy similar manifiesta ser siempre responsable con las tareas asignadas, frente al agrado en participar en actividades de integración esparcimiento el 64,1% manifestó sentir agrado siempre de dichas actividades, aunque un 9% de los participantes manifiestan que algunas veces o muy pocas sienten agrado de participar. Frente a las siguientes acciones “Me identifico con los valores y principios institucionales” y “Me siento feliz por los logros que tiene la Universidad” los participantes ponderaron porcentajes altos de aceptación 87,8% y 94,2% respectivamente. Al indagar sobre aspectos como la credibilidad de la institución y al ambiente propicio para estimular el logro de metas, los porcentajes

descendieron al 76,3% y 62,2% de aceptación, lo que indica que la universidad debe trabajar por mejorar su credibilidad y el ambiente laboral frente a los públicos de la investigación (administrativos, docentes, servicios generales). Además, debe también hacer esfuerzos por diseñar actividades que le permitan a la comunidad sentirse que hace parte de ella, el porcentaje de aceptación disminuyó hasta el 67,3%.

## INFORMACIÓN SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA

**P11. Aquí presentamos una variedad de canales a través de los cuáles se transmiten los mensajes. Por favor indique marcando con una x según la escala, la frecuencia de información que recibe a través de esos canales y la efectividad de los mismos.**

En las tablas 14 y 15, se encuentran los resultados frente a la frecuencia de uso de los canales de comunicación y su efectividad, se consideraron 11 canales. En el análisis la comparación entre los canales se realizó solamente con el porcentaje en la opción muy frecuente en la frecuencia de la información y muy alta, en el caso de la efectividad del canal.

**Tabla 14. Uso de los canales de comunicación.**

CANALES DE INFORMACIÓN	Frecuencia de información que recibo por este canal				
	Muy Frecuente	Bastante Frecuente	Frecuente	Algo Frecuente	Poco Frecuente
a. Voz a voz	84 32,7%	68 26,3%	60 23,1%	26 10,3%	20 7,7%
b. Telefónico	73 28,2%	60 23,1%	41 16,0%	41 16,0%	43 16,7%
c. Memorandos y cartas	22 8,3%	40 15,4%	53 20,5%	46 17,9%	98 37,8%
d. Correos electrónicos internos	159 61,5%	51 19,9%	25 9,6%	15 5,8%	8 3,2%

e. Reuniones de área	91	83	55	25	5
	35,3%	32,1%	21,2%	9,6%	1,9%
f. Carteleras internas	26	40	79	48	65
	10,3%	15,4%	30,8%	18,6%	25,0%
g. Periódico institucional	40	61	65	55	38
	15,4%	23,7%	25,0%	21,2%	14,7%
h. Página web institucional	137	60	23	18	20
	53,2%	23,1%	9,0%	7,1%	7,7%
i. Redes sociales	104	56	55	22	22
	40,4%	21,8%	21,2%	8,3%	8,3%
j. Pantalla led	117	63	41	17	20
	45,5%	24,4%	16,0%	6,4%	7,7%
k. Boletín digital el pensador	91	41	51	33	41
	35,3%	16,0%	19,9%	12,8%	16,0%

Al analizar la tabla 14, se concluye que el canal de comunicación más utilizado por los públicos del estudio es el correo electrónico institucional con un 61,5%, en segundo lugar, se encuentra la página web de la universidad, otros canales con usos frecuentes son la pantalla led y las redes sociales con un 45,5% y 40,4% respectivamente. Los canales menos utilizados son los memorandos y las cartas, las carteleras internas y el periódico institucional con un 8,3% 10,3% y un 15,4% respectivamente. Por último, otros canales evaluados como voz a voz, el teléfono y el boletín digital El Pensador, obtuvieron una aceptación media baja, con porcentajes alrededor del 28% al 35% de uso frecuente.

**Tabla 15. Efectividad de los canales de comunicación**

CANALES DE INFORMACIÓN	Efectividad del canal.					TOTAL
	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy baja	
a. Voz a voz	84	81	63	15	15	258
	32,5%	1,9%	24,440,3%	9,5%	9,5%	
b. Telefónico	81	89	48	22	18	258

	51,9%	57,2%	30,7%	13,8%	11,7%	
c. Memorandos y cartas	43	69	51	31	63	258
	27,6%	44,5%	32,9%	20,1%	40,3%	
Correos electrónicos internos	142	68	25	12	12	258
	91,2%	43,5%	15,9%	7,4%	7,4%	
e. Reuniones de área	103	98	35	13	10	258
	65,7%	62,5%	22,3%	8,5%	6,4%	
f. Carteleras internas	31	55	74	46	51	258
	20,1%	35,0%	47,7%	29,7%	32,9%	
g. Periódico institucional	48	55	78	48	30	258
	30,7%	35,0%	49,8%	30,7%	19,1%	
h. Página web institucional	127	68	28	20	15	258
	81,6%	43,5%	18,0%	12,7%	9,5%	
i. Redes sociales	98	69	51	20	20	258
	62,5%	44,5%	32,9%	12,7%	12,7%	
j. Pantalla led	111	68	46	18	15	258
	71,0%	43,5%	29,7%	11,7%	9,5%	
k. Boletín digital el pensador	81	58	43	41	35	258
	51,9%	37,1%	27,6%	26,5%	22,3%	

El siguiente análisis permite concluir el nivel de efectividad de los canales de comunicación disponible en la universidad, se ratifica lo expuesto anteriormente, los canales de uso más frecuentes son a la vez según la percepción de los participantes de la investigación los más efectivos, por lo tanto, como se observa en la tabla 20, los canales más efectivos son el correo electrónico institucional con un 91,2%, en segundo lugar, se encuentra la página web de la universidad con el 81,6%, otros canales efectivos son la pantalla led y las reuniones de área con un 71% y 65,7% respectivamente. Los canales menos efectivos son las carteleras internas, los memorandos y las cartas, y el periódico institucional con un 20,1% 27,6% y un 30,7%.

Por último, otros canales evaluados como la voz a voz, el teléfono y el boletín digital el pensador obtuvieron una aceptación media, con porcentajes alrededor del 50% de efectividad.

**P12. Seleccione el área de la universidad con la cual se le dificulta la comunicación.**

**Tabla 16. Dificultad en la comunicación en dependencias de la Universidad**

<b>Dependencias</b>	<b>Admón.</b>	<b>Docentes</b>	<b>Servicios Generales</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Activos Fijos	1	5	1	11	4,2%
Presupuesto	1	6	4	17	10,3%
Registro y Control Académico	11	8	4	36	21,5%
Mercadeo Institucional	4	1		8	4,7%
Sistemas de Inf. Y Plan. Acad.	1	1	1	5	2,8%
Planeación y Calidad Institucional		1		2	0,9%
Oficina de Comunicaciones		1		2	0,9%
Bienestar Institucional				0	0,0%
Compras	7			11	6,6%
Talento Humano	10	13		36	21,5%
Logística				0	0,0%
Secretaría General		1		2	0,9%
Planta Física	6	5		17	10,3%
Relaciones internacional			1	2	0,9%
Rectoría			2	3	1,9%
Audiovisuales		2		3	1,9%
Vicerrectoría Admtiva y Financiera	4	2	2	12	7,5%
Seguridad Informática	2	1		5	2,8%
Campus Virtual - CVUDES	4	4		12	7,5%
Imprenta	6	3		14	8,4%
Vicerrectoría de Docencia				0	0,0%
Vicerrectoría de Extensión	1	3	1	8	4,7%
Vicerrectoría de Investigación	1			2	0,9%
Vicerrectoría de Posgrados				0	0,0%
Todas	1		5	9	5,6%

Ninguna	11	9	31	18,7%
---------	----	---	----	-------

**Tabla 17. Otras dependencias con dificultad en la comunicación**

Dependencias	Admón.	Docentes	Servicios Generales	Total	%
Atención al estudiante	2	1		5	2,8%
Departamento de Informática	1			2	0,9%
Tesorería	2			3	1,9%
Contabilidad	1			2	0,9%
Crédito y Cartera		1		2	0,9%

Según los resultados obtenidos en la pregunta 12, se observa en la tabla 16 un listado de dependencias de la universidad con las cuales los públicos perciben que la comunicación se dificulta. Las áreas con mayor porcentaje son Registro y Control Académico y Talento Humano, con un 21,5% cada una, seguido de las áreas de Presupuesto y Planta Física con un porcentaje de 10.3% cada una. Existen otras áreas con menor porcentaje en su dificultad de comunicación es son Imprenta con un 8,4% y CVUDES y Vicerrectoría Administrativa y financiera con 7,5% respectivamente.

Además, se observa un aspecto positivo que es importante resaltar, un 18,7% de los participantes manifiestan no tener dificultad en la comunicación con ningún área de la institución, pero un 5,6% manifiesta todo lo contrario, con todas las áreas existen dificultad para establecer una comunicación.

En la tabla 17, se adicionan otras áreas que inicialmente no habían sido tenidas en cuentas, pero los participantes en la opción de otras, las consideraron.

**P13. Seleccione cuáles considera son las dificultades presentes en la comunicación interna de la UDES**

Con el fin de establecer la dificultad más sobresaliente en la comunicación se establece la pregunta 13, en la tabla 18 se condensa la información.

**Tabla 18. Dificultades en la comunicación interna de la UDES**

<b>Opciones</b>	<b>Cant.</b>	<b>%</b>
a. Poca frecuencia de la información	39,7	15,4%
b. Falta de claridad en el lenguaje y contenido de la información	34,7	13,5%
c. Información demorada y fuera de tiempo	49,6	19,2%
d. Falta de credibilidad y coherencia en la información divulgada	11,6	4,5%
e. Poca cobertura o alcance de la información	59,5	23,1%
f. Comunicación Informal (Rumores)	62,8	24,4%
<b>Total general</b>	<b>258</b>	

Según la percepción de los públicos en estudio, los retos por superar en la comunicación son variados, un 24,4% manifiestan que la comunicación informal o rumores es la dificultad más presente, un 23,1% expresan que la poca cobertura o alcance del mensaje ha dificultado la comunicación interna, otro porcentaje similar del 19,2% de los participantes perciben que el reto es una cuestión de oportunidad en la información, otros (15,4%) opinan que la problemática obedece a la frecuencia y por último el 15,5% manifiestan que reto es la claridad del lenguaje y los contenidos de la información.

## **INFORMACIÓN SOBRE CLIMA LABORAL**

**P14. Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma de acuerdo con la escala de respuestas.**

**Tabla 19. Sentimientos de los públicos sobre el clima laboral en la UDES**

Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo.
a. He sentido confianza y buen ambiente laboral entre compañeros de trabajo	149	83	18	8	0
	57,7%	32,1%	7,1%	3,2%	0,0%
b. Soy capaz de relacionarme fácilmente con mis compañeros de trabajo	208	48	2	0	0
	80,8%	18,6%	0,6%	0,0%	0,0%
c. He sentido que la Universidad reconoce mi empeño y dedicación.	93	109	35	17	5
	35,9%	42,3%	13,5%	6,4%	1,9%
d. Percibo que mi jefe inmediato me escucha y me presta atención	184	56	15	3	0
	71,2%	21,8%	5,8%	1,3%	0,0%
e. En mi trabajo tengo libertad para tomar decisiones	127	88	30	8	5
	49,4%	34,0%	11,5%	3,2%	1,9%
f. En mi trabajo resuelven los conflictos internos como equipo de trabajo	146	81	20	7	5
	56,4%	31,4%	7,7%	2,6%	1,9%
g. Mi trabajo está lleno de significado y propósito	198	53	7	0	0
	76,9%	20,5%	2,6%	0,0%	0,0%
h. Estoy entusiasmado con mi trabajo	187	63	7	0	2
	72,4%	24,4%	2,6%	0,0%	0,6%
i. Mi trabajo me inspira	182	63	7	0	7
	70,5%	24,4%	2,6%	0,0%	2,6%
j. Estoy orgulloso del trabajo que hago	215	38	2	0	3
	83,3%	14,7%	0,6%	0,0%	1,3%
k. Mi trabajo es retador	180	60	10	3	5
	69,9%	23,1%	3,8%	1,3%	1,9%



l. La Alta Dirección tiene un sincero interés en comunicarse con los empleados.	96	108	41	12	2
	37,2%	41,7%	16,0%	4,5%	0,6%
m. Me siento satisfecho con mi trabajo	184	60	12	0	3
	71,2%	23,1%	4,5%	0,0%	1,3%
n. Considero que la estructura organizacional facilita el desarrollo de mi trabajo	108	103	40	5	3
	41,7%	39,7%	15,4%	1,9%	1,3%
o. Me motiva saber que puedo crecer profesionalmente dentro de la Universidad	147	76	17	12	7
	57,1%	29,5%	6,4%	4,5%	2,6%
p. Siento que la Universidad se preocupa por el bienestar de sus miembros	116	83	50	8	2
	44,9%	32,1%	19,2%	3,2%	0,6%
q. Me siento satisfecho con la responsabilidad de la Universidad con las obligaciones laborales	132	81	38	5	2
	51,3%	31,4%	14,7%	1,9%	0,6%
r. Cumplo con los horarios establecidos por la Universidad	218	35	5	0	0
	84,6%	13,5%	1,9%	0,0%	0,0%
s. Considero que cuento con los recursos necesarios para el desarrollo de mi trabajo	127	93	25	8	5
	49,4%	35,9%	9,6%	3,2%	1,9%
t. Estoy dispuesto a colaborar en lo que mi trabajo requiere, más allá de lo mínimo solicitado	215	38	3	2	0
	83,3%	14,7%	1,3%	0,6%	0,0%
u. Me siento a gusto con la alta dirección y su manejo de la Universidad	154	81	18	3	2

El análisis del clima laboral en la institución se abordó a través de 21 preguntas, cuyos resultados se observan en la tabla 19. A continuación se describen los sentimientos de los diferentes públicos y su percepción sobre el clima laboral de la UDES. Para efectos del análisis se tomará el porcentaje más alto obtenido para concluir frente a la cuestión indagada.

Los aspectos más sobresalientes frente al clima laboral hacen referencia el cumplimiento de horarios laborales, al orgullo de ser parte de la UDES y la facilidad al relacionarse con los compañeros de trabajo, con un 84,6%, 83,3% y 80,8% respectivamente, cuestiones que pueden tener un sesgo amplio, porque estos aspectos dependen en mayor parte de la personalidad del participante. Otros aspectos sobresalientes donde el nivel de percepción es moderadamente alto son, con un 76,9% los participantes manifestaron que su trabajo les genera significado y propósito para sus vidas, el 72,4% se siente entusiasmado con su labor y el 71,2% expresan que sus jefes inmediatos los escuchan y tienen en cuenta y el 70,5% se sienten inspirados con su trabajo porque a su vez el 69,9% manifiestan sentir que su trabajo es retador.

Existen aspectos, donde la percepción esta entre 40% y 60%. Un 49,9% de los participantes manifiestan tener libertad para tomar decisiones en su trabajo y un 56,4%, que los conflictos laborales se solucionan en equipo de trabajo, un 57,1% se sienten motivados al pensar que la Universidad les brinda la oportunidad de crecer como profesionales y 57,7% expresan que sienten confianza y buen ambiente laboral con sus compañeros de área.

Otros aspectos considerados en el estudio deben ser parte del mejoramiento, los porcentajes obtenidos están por debajo del 40%, por ejemplo, solo un 35,9% de los encuestados expresan que la universidad ha reconocido su empeño y dedicación y

el 37,2% sienten que la dirección es sincera en sus intereses de comunicarse con los empleados.

Se considera que el clima laboral está bien, aunque existan aspectos por mejorar, en la mayoría están de acuerdo o totalmente de acuerdo con los sentimientos planteados en cada pregunta.

#### 4.1. ENTREVISTA DIRIGIDA

Con la aplicación de este instrumento se pretende comparar las respuestas de directivos responsables de áreas frente a la percepción de colaboradores del alma mater quienes participaron en la encuesta aplicada. Vale la pena mencionar que las entrevistas dirigidas se efectuaron una, de manera presencial indaga sobre la percepción del Vicerrector de Docencia y las tres restantes se efectúan de manera digital.

PREGUNTA	RESPUESTAS	ANÁLISIS
Conocimiento de los canales de comunicación interna utilizados en la universidad	<b>E1:</b> Boletín, periódicos y pantalla LED	Los directivos entrevistados aseguran conocer los canales de comunicación interna de la UDES. Los cuatro, coinciden en identificar como canal el boletín institucional “El pensador”, por su periodicidad semanal. De igual forma, al ser un canal permanente, rotatorio visual en piezas publicitarias, la pantalla led se convierte en un canal de comunicación directo y al alcance de cualquier persona que transcurra por la universidad.
	<b>E2:</b> página web, pantalla led y el boletín digital “el pensador”	
	<b>E3:</b> Entérate, flash informativo, el boletín pensador	
	<b>E4:</b> El pensador, pantalla led y redes sociales.	
Adecuación de los canales de comunicación interna a todos los públicos de interés,	<b>E1:</b> Sí, considero que son los adecuados, quizás se podrían hacer convenios con entidades ya posicionadas en comunicaciones para	Los Directivos entrevistados consideran que los canales de comunicación interna son adecuados porque divulgan la información académica. De otra parte, se menciona y relacionan sus respuestas a las otorgadas

<p>oportunidades de mejora</p>	<p>impulsar los nuestros, como se hizo con ADN del tiempo y el periódico el pensador</p> <p><b>E2:</b> Sí porque transmiten toda la información. Como mejora, propongo hacer campañas de divulgación para que toda la comunidad académica conozca sobre ellos y su uso.</p> <p><b>E3:</b> Los existentes son adecuados, pero no suficientes. Por otra parte, se incluyen todos los temas, no son especializados. Ejemplo los temas culturales y de presentaciones se mezclan con procedimientos, reporte de servicios y etc.</p> <p><b>E4:</b> Los canales utilizados si son adecuados, y sirven de información para todos los estamentos de la Universidad. Como mejora una mejor relación entre las oficinas responsables y todas las dependencias.</p>	<p>en la encuesta, donde se manifiesta que los usos de los canales de comunicación interna no están segmentados; varían de acuerdo al colaborador. Por lo anterior mencionado, coinciden sus opiniones.</p> <p>Como mejora, se propone efectuar convenios y campañas de impacto interno y externo.</p>
<p>Divulgación de información oportuna sobre decisiones estratégicas</p>	<p><b>E1:</b> Falta mucho en ese tema, en ocasiones no se tiene conocimiento de algunas decisiones que se toman</p> <p><b>E2:</b> Sí es oportuna</p>	<p>En esta ocasión, se evidencia que a pesar de reconocer que los canales de comunicación son los adecuados, los directivos expresan que falta fortalecer la socialización y</p>

	<p><b>E3:</b> Considero que se informa, pero en mi concepto los públicos no hacen uso adecuado de los medios existentes y por lo tanto se genera desinformación. Es probable que sea precisamente porque no son especializados y hay diferentes canales de comunicación que requieren su respectiva segmentación.</p>	<p>divulgación de decisiones estratégicas de la Universidad.</p> <p>Al no tener conocimiento y entendimiento de la existencia y uso de los canales internos, los procesos serán un obstáculo para estar al día de los acontecimientos importantes de la institución.</p>
	<p><b>E4:</b> Si hay una información oportuna para todos los estamentos, pero falta comunicación en decisiones estratégicas, socializar aquellos aspectos importantes de la Institución que son fundamentales en un proceso de acreditación, por ejemplo.</p>	
<p>Aspectos de mejora para solucionar problemas de comunicación al interior de la institución</p>	<p><b>E1:</b> La vinculación de personal eficiente</p> <p><b>E2:</b> Poder tener más personal humano para apoyar las diferentes actividades que se realizan en los programas académicos y dependencias.</p> <p><b>E3:</b> Como lo mencioné, los canales de comunicación deben ser específicos y especializarlos para remitir a públicos</p>	<p>Percepciones diferentes de acuerdo al interés y visión de cada uno de los directores líderes de las áreas entrevistadas. Es sano reconocer que actualmente la Oficina de Comunicaciones no cuenta con un amplio personal humano, lo cual dificulta la comunicación entre algunas áreas.</p> <p>Se continúa haciendo relación en donde se coincide que no todos los canales de</p>

	<p>específicos, educación a público para utilizar y revisar medios.</p> <p><b>E4:</b> Considero importante buscar un mejor relacionamiento entre la dependencia responsable de los procesos y las dependencias que tienen información importante que requiere ser contada.</p>	<p>comunicación están diseñados a todos los públicos.</p>
<p>Efectos positivos por el uso de los canales de comunicación en la UDES</p>	<p><b>E1:</b> Formalización de procesos, que permiten mayor visibilidad de las áreas y dependencias de la UDES</p> <p><b>E2:</b> Información oportuna de las diferentes dependencias y programas de la UDES</p> <p><b>E3:</b> Conocer información de fuente de alta fidelidad y tener mayor cobertura local, nacional e internacional.</p>	<p>Se hace evidente los avances que ha venido teniendo la Universidad en materia de comunicación. La formalización de procesos y cobertura de información en diferentes áreas y actividades; ha permitido mayor visibilidad a nivel local.</p> <p>Consideran que actualmente hay mayor conocimiento de la información por la divulgación a los diferentes públicos de interés.</p>

	<p><b>E4:</b> Hay un mayor conocimiento de la Universidad por parte de todos estudiantes, profesores administrativos, se conoce más la gestión que realizan en las funciones sustantivas como conocer las investigaciones, los procesos de internacionalización, entre otros aspectos de carácter institucional. Esto, como aporte significativo al proceso de Acreditación Institucional en curso.</p>	
<p>Preocupación por las condiciones de un buen ambiente laboral en la Universidad ¿A través de qué políticas se evidencia?</p>	<p><b>E1:</b> Si, comités de convivencia laboral.</p> <p><b>E2:</b> Mediante políticas de talento humano y espacios de formación y ambientes de relacionamiento entre funcionarios.</p> <p><b>E3:</b> Considero que sí, se evidencia en lo establecido en el PEI, políticas y acciones de Bienestar Institucional y Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo.</p> <p><b>E4:</b> Existen procesos de formación, PEI, y acompañamiento desde la Oficina de Talento Humano.</p>	<p>Existen espacios y políticas institucionales que apoyan la mejora del ambiente laboral. Esto, mediante la Oficina de Talento Humano.</p>
	<p><b>E1:</b> De las dos formas.</p>	<p>Se asegura que la comunicación en la Universidad de Santander es informática.</p>

<p>Como se percibe la comunicación, ¿Desde lo estratégico o como canales de información?</p>	<p><b>E2:</b> Los canales de comunicación utilizados son los encargados de divulgar los objetivos estratégicos de las dependencias, lo importante a resaltar es que exista una cultura para comunicar.</p> <p><b>E3:</b> El tema de comunicación debe ser estratégico, hemos avanzado mucho en el tema, pero la comunicación es muy dinámica y la tecnología es una herramienta fundamental.</p> <p><b>E4:</b> Se trabaja por lograr que la comunicación sea percibida desde los objetivos estratégicos que concibe la institución. Actualmente se utilizan los canales de comunicación para difusión de temas académicos.</p>	<p>Aunque debería considerarse desde lo estratégico, falta cobertura para divulgar información importante institución.</p>
<p>Conocimiento de las responsabilidades del área de comunicaciones</p>	<p><b>E1:</b> Visibilidad de la UDES, visibilidad de todo lo que se hace al interior de la misma y mostrar las diferentes novedades y avances al exterior.</p>	<p>Se afirma que en el marco de las responsabilidades del área de comunicaciones de la Universidad se debe visibilizar lo que ocurre al interior de la institución al sector externo.</p>



	<p><b>E2:</b> Llevar la información precisa y adecuada a todo el público externo y comunidad académica por medio de cubrimiento periodístico de la noticia.</p>	
	<p><b>E3:</b> La gran responsabilidad es informar por todos los medios tradicionales de moda y futuristas, así como también educar a los usuarios en la utilización de los medios para asegurar que la comunidad le llegue la información pertinente.</p>	
	<p><b>E4:</b> Apoyo en actividades institucionales, divulgar objetivos estratégicos del proceso de acreditación institucional en cada una de las funciones sustantivas.</p>	

#### 4.2. DISCUSIÓN

Al realizar la técnica cualitativa tipo entrevista a los cargos de los cuatro funcionarios mencionados, con su resultado se busca contrastar la percepción que tienen los directivos con la de los colaboradores de la UDES en variables como conocimiento, efectividad y uso de los canales de comunicación interna, clima laboral, reconocimiento de los objetivos estratégicos; entre otros aspectos.

Por lo anterior, se identifica que es común que los públicos internos tengan conocimiento de los diferentes canales de comunicación, los reconocen y usan

permanentemente los mismos canales mencionados en los resultados de los dos instrumentos aplicados (correo electrónico, boletín digital el pensador, pantalla led y redes sociales). Además, coinciden en que no hay reconocimiento del canal interno, las carteleras.

En materia de comunicaciones también se afirma que se debe mejorar y fortalecer la divulgación y cobertura debido a que no todas las áreas se enteran de lo que se hace al interior de los programas académicos y dependencias administrativas. Esto quizá coincida con la falta de comunicación y relación entre diferentes colaboradores de áreas. Mientras que el equipo de directivos considera importante el avance significativo que ha tenido la Oficina de Comunicaciones en la divulgación de las acciones de cada dependencia adscrita a las funciones sustantivas lo cual ha fortalecido la visibilidad de la institución, algunos de los colaboradores quienes diligenciaron la encuesta expresan que hay aspectos de mejora, entre ellos; el destiempo de la información.

En el siguiente capítulo se establecerá un análisis DOFA de las comunicaciones de la DES, con base en el diagnóstico realizado.

## 5. ANÁLISIS DOFA

Con base en las técnicas aplicadas, el siguiente es un análisis DOFA del estado de la comunicación en la UDES.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
<p>No hay claro reconocimiento de la identidad visual y visión de la UDES.</p> <p>La frecuencia y efectividad de algunos de los canales de comunicación. Algunos se consideran efectivos, pero no se recibe información con frecuencia de ellos.</p> <p>Informalidad, poca cobertura, demora y falta de claridad en la información que se recibe.</p> <p>La usabilidad y conocimiento de todos los canales internos de comunicación,</p>	<p>Incorporar nuevas herramientas y/o canales de comunicación acorde con las nuevas tecnologías, dirigidos a públicos internos y externos</p> <p>Redes sociales como medio de comunicación no solo externa, sino también interna..</p> <p>Proceso de acreditación institucional en alta calidad de la UDES por parte del Ministerio de Educación.</p>	<p>Los colaboradores se sienten a gusto en sus labores diarias, son comprometidos, responsables y empoderados con sus actividades; sin embargo en aspectos como motivación y actividades para fortalecer el sentido de pertenencia, se deben mejorar.</p> <p>Existe conocimiento de la identidad organizacional (misión, valores, principios), objetivos estratégicos y funciones sustantivas; lo cual facilita y genera mayor</p>	<p>Mayor reconocimiento de otras Universidades nivel local, regional, nacional e internacional.</p> <p>Publicidad y divulgación de impacto de otras universidades del país.</p> <p>Las innovaciones en comunicación digital, que cambian de herramientas de comunicación permanentemente</p>

<p>teniendo en cuenta que su uso no aplica para todos los públicos internos.</p> <p>Falta de segmentación de los canales de comunicación interna en la Universidad de Santander según el público objetivo.</p> <p>Falta de confianza de los colaboradores en los lineamientos y decisiones de la Alta Dirección y en la sincera preocupación por el bienestar de los miembros de la Universidad.</p> <p>Dificultad de comunicación con algunas áreas claves de la Universidad.</p>		<p>recepción y apropiación de los procesos institucionales y en materia de comunicación en la comunidad académica.</p> <p>Se ha venido trabajando de manera articulada con y desde las diferentes áreas académicas para estandarizar procesos de comunicación y de esta manera, promover mayor visibilidad.</p> <p>Existe en general una percepción positiva en el clima laboral</p>	
--	--	--	--

<p>Limitado equipo de trabajo de la Oficina de Comunicaciones.</p> <p>Mayor visión estratégica de la comunicación en la Universidad.</p>			
--	--	--	--

## 6. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Al analizar los resultados arrojados en el diagnóstico de comunicación interna de la Universidad de Santander, es de vital importancia definir e implementar estrategias que permitan el mejoramiento de las falencias presentadas en materia comunicativa. Vale la pena resaltar que el uso de estrategias de comunicación no solo contribuye al mejoramiento del clima laboral, además aporta al aprendizaje y desempeño de los principales actores de la institución.

Las estrategias que se proponen no se establecerán directamente con cada uno de los elementos del DOFA (DA-DO-FO-FA), sino que se propondrán de manera general, con base especialmente en las debilidades y oportunidades detectadas.

Una adecuada gestión de la comunicación se debe también a la construcción sólida de la identidad corporativa, es por esto que, con el fin de fortalecer elementos de la identidad, especialmente de la identidad visual y la visión se propone desarrollar un

programa de afianzamiento de la identidad institucional y la cultura corporativa, que incluya jornadas de reinducción, elementos visuales a través de los medios institucionales y en el campus de la Universidad, actividades lúdicas.

Con referencia a los canales de comunicación se sugiere el fortalecimiento del sistema de información que incluye estos medios, analizando el uso e impacto que tienen algunos canales de comunicación y consolidar los que tienen mayor impacto en la comunidad. Socializar con el área responsable y presentar argumentos que justifiquen eliminar algunos canales como las carteleras e invertir y sustituirlos por pantallas led, tipo televisión en puntos estratégicos de la Universidad (Cafeterías, Bibliotecas, sala de docentes y la sala artística) en donde se rote de manera permanente información académica interna y externa. Adicionalmente es importante canalizar la información de acuerdo con cada uno de los públicos internos de la Universidad.

A su vez, socializar con la comunidad académica mediante canales de comunicación posicionados (Boletín digital, correo electrónico y videos proyectados en la pantalla led) y nuevas alternativas de uso (WhatsApp) un cronograma mensual de las actividades institucionales, pero también la información que compete a la comunidad como algunas decisiones de la Alta Dirección. Al interior de cada programa académico y/o dependencia, se sugiere definir un líder asignado para la recordación de las actividades. Un ejemplo de los medios tradicionales a implementar son la pantalla leds en puntos estratégicos y de acceso a diferentes públicos internos y cadena de mensajes vía WhatsApp, herramienta de uso al alcance de la gran mayoría de los colaboradores UDES.

Para mejorar la confianza en los lineamientos y toma de decisiones por parte de las directivas institucionales, se propone como estrategia el acercamiento y fortalecimiento de la comunicación descendente, con una acción principal que será

divulgar y socializar dos veces al mes un producto audiovisual de 30 segundos, titulado “Habla con el rector”, espacio en el que él dará a conocer, decisiones tomadas en el Consejo Superior y Rectoral acerca de avances, logros, entre otros temas de interés. Este producto audiovisual se realiza con el apoyo de la Oficina de Comunicaciones, quienes previamente realizan el cronograma de la producción.

En cuanto a la dificultad de comunicación con algunas áreas claves, se propone el fortalecimiento de la comunicación entre las áreas, mediante capacitación anual y/o semestral, sobre la importancia de la comunicación, su influencia y alcance en el ámbito de enseñanza y aprendizaje. Asimismo, que al personal se le incentive con la certificación de asistencia a este tipo de espacios para que exista la posibilidad de asistir no obligatoriamente sino voluntariamente, lo cual motive y promueva al interior del equipo de trabajo la responsabilidad y compromiso con la institución.

De igual manera se recomienda realizar actividades como conversatorios motivacionales de habilidades blandas, uso de legos, tácticas comunicacionales que motiven a las generaciones nuevas a la buena implementación de estrategias comunicativas. Estas actividades se desarrollan con el apoyo de la Oficina de Talento Humano, Seguridad y Salud en el Trabajo y la Oficina de Comunicaciones en el marco de las capacitaciones en curso que programa semestralmente el área de talento Humano dirigida a toda la comunidad académica.

Se recomienda hacer uso de experiencias personales, por ello es fundamental involucrar representantes de cada uno de los públicos internos de la universidad en iniciativas académicas. Esta estrategia, se propone desarrollar mediante un video semanal con el #SomosUDES en el que de manera aleatoria se visualicen los hechos más destacados por estudiantes, profesores, directivos, personal de servicios generales, etc. El producto será rotativo por redes sociales y pantallas.

## CONCLUSIONES

Con miras a la obtención de la Acreditación Institucional en Alta Calidad, la Universidad de Santander avanza significativamente en procesos de divulgación externa, impacto y visibilidad del conocimiento generado al interior de la institución como producto del quehacer académico. Es por esto que esta investigación da cumplimiento a cada uno de los objetivos propuestos mediante el desarrollo de un diagnóstico de comunicación interna, el cual no se había realizado antes en la universidad.

Basado en el concepto de planeación estratégica de Andrés Aljure, como punto de partida, se analiza la situación actual en materia de comunicaciones en la UDES, a partir de resultados obtenidos en el DOFA y en los dos instrumentos aplicados se evidenció factores más relevantes aspectos de mejora a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas respecto a variables de identidad organización, percepción de conocimiento y uso de canales de comunicación y de clima laboral.

En coherencia con el análisis de concurrencia mencionado en el estado del arte de esta investigación y el articulación con uno de los objetivos propuestos, se hizo evidente que la comunicación interna cumple un papel fundamental para el fortalecimiento de la identidad, confianza, credibilidad y buen ambiente laboral, es por esto que la comunicación al interior de la institución debe ser ascendente y transversal siendo los colaboradores internos los primeros destinatarios en conocer los cambios y logros en la institución como actores encargados de ser voceros y transmitir los mensajes.



Las nuevas tecnologías han hecho de la comunicación un medio inmediato, por esta razón se analiza la efectividad y uso de los canales de comunicación en la UDES, viendo la necesidad de revisar la eficacia y frecuencia de algunos canales existentes con menor uso e impacto. Es por esto que se sugiere incorporar medios tradicionales al interior de la institución y a su vez; segmentar los canales de acuerdo con los públicos de la Universidad.

Finalmente, se considera oportuno revisar las oportunidades obtenidas producto del análisis efectuado, como aspecto a continuar promoviendo espacios de buen ambiente laboral, compromiso y sentido de pertenencia de la comunidad académica de la UDES al interior de la universidad.

## BIBLIOGRAFÍA

AGUILERA MOYANO, M., Farias Batlle, P., & Baraybar Fernández, A. La comunicación universitaria. Modelos, tendencias y herramientas para una nueva relación con sus públicos. En: Revista ICONO14 Revista Científica De Comunicación Y Tecnologías Emergentes [en línea] N° 8 (2012) Disponible en <https://doi.org/10.7195/ri14.v8i2.248> [citado en agosto de 2019] p. (NTC 320)

ALJURE SAAB, ANDRÉS. El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración. 2015. Chía: Universidad de La Sabana – Universitat Oberta de Catalunya. p (NTC 266)

ALVAREZ, Shirley. La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. [en línea]. Disponible en: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Tesis/Human/Alvarez\\_V\\_S/cap3.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Tesis/Human/Alvarez_V_S/cap3.htm) [citado en agosto de 2019] p. (NTC 1)

BRANDOLINI Y GONZALEZ, A, M. Comunicación Interna, Claves para una gestión exitosa. Buenos Aires. La Crujia y Dircom. 2009. p 7. ISBN: 978-987-601-057-3. Disponible en: [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y) .p (NTC 130)

CALIGIORE CORRALES, Irene, DÍAZ SOSA, Juan Arturo, Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia [en línea] 2003, 8 (Octubre-Diciembre) : [Fecha de consulta: 21 de mayo de 2019] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29002408>>ISSN 1315-9984

CAPRIOTI, Paul. La gestión de la comunicación en las organizaciones. [en línea]. Disponible en:

[https://perio.unlp.edu.ar/catedras/system/files/capriotti\\_la\\_imagen\\_corporativa.pdf](https://perio.unlp.edu.ar/catedras/system/files/capriotti_la_imagen_corporativa.pdf).

[Consultado en septiembre de 2019] p. (NTC 6)

CELADA, Edgar. Estrategia de la comunicación interna para la Universidad del Valle de Guatemala, Campus Altiplano. Guatemala de la Asunción, 2013, p.86,87. Trabajo de grado (Maestría en Comunicación Interna e Imagen Institucional). Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades [en línea] Disponible en: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/01/Celada-Edgar.pdf> [Citado en julio de 2019] p. (NTC 187)

DEL POZO, Lite. Propuesta de auditoría de Comunicación interna para una Empresa de fabricación de automóviles en un entorno industrial. Segovia, 2014, p 22. Trabajo de grado (Publicidad y Relaciones Públicas). Universidad de Valladolid. Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación. Disponible en línea: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/5581/TFGN.68.pdf;jsessionid=6EF663BC29D3A85F242C9A6D1ED9AD24?sequence=1> > p. (NTC 62)

DRUCKER, Peter. El management del siglo XXI, citado por PORTUGAL, Rolando. Fundamentos de la Comunicación Institucional. En: Revista de Comunicación. N° 11, 2012. p 218-220. p (NTC 23)

DRUKER citado por FORMANCHUCK, Alejandro. Formanchuck & Asociados. [en línea]. Disponible en <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/mala-comunicacion/>. [citado en julio de 2019]. p (NTC 3)

GARCIA JIMENEZ, Jesús. La Comunicación Interna. Madrid: Diaz de Santos, 1998. p 71-72. ISBN: 84-7978-377-8 p. (NTC 384)

GAVIDIA Y GÓMEZ, Jerrold, Miguel. Diagnóstico de la comunicación interna en el personal administrativo de la municipalidad distrital de Santa-2016. Nuevo Chimbote – Perú, 2017, 118 p. Trabajo de grado (Comunicación Social). Universidad Nacional del Santa. Facultad de Educación y Humanidades. [en línea] Disponible en:<http://repositorio.uns.edu.pe/bitstream/handle/UNS/3086/47081.pdf?sequence=1&isAllowed=y>[Citado en julio de 2019] p. (NTC 118)

GRUNIG, J.E., HUNT, T. Dirección de relaciones públicas. Barcelona: Gestión 2000 p. (NTC 45)

GOMEZ, TUÑEZ, M.M. Auditoría de comunicación un proceso básico para la eficacia y eficiencia de la comunicación estratégica de las organizaciones. Acta 70. En: IV Congreso Internacional Latina de Comunicación. Diciembre 2012. La Laguna, Tenerife. Disponible en: [http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/2012\\_actas/070\\_Tunez.pdf](http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/2012_actas/070_Tunez.pdf)

HERNÁNDEZ, SAMPIERI, Roberto, Metodología de la Investigación.[en línea] Disponible En: [file:///D:/Datos%20No%20Borrar/Nueva%20carpeta/metodologc3a3c2ada\\_de\\_la\\_investigac3a3c2b3n\\_sampieri-6ta\\_edicion1%20\(2\).pdf](file:///D:/Datos%20No%20Borrar/Nueva%20carpeta/metodologc3a3c2ada_de_la_investigac3a3c2b3n_sampieri-6ta_edicion1%20(2).pdf) [citado en agosto de 2019] p. (NTC 634)

HOLGUIN, María Isabel. Seis tendencias en comunicación interna. [en línea] <https://www.martinalba.com/6-tendencias-en-comunicacion-interna>. [citado en 30 de noviembre 2018] p, (NTC 1)

JUAREZ ADAUTA, Salvador. Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. En Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social. [en línea] N° 3 ( 2012) Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457745495014> [citado en agosto de 2019] p. (NTC 9)

LACASA Y BLAY, A. S. Gestión de la comunicación empresarial. Barcelona: Gestión 2000, 2015. p 35-45. ISBN 84-8088-428-2 p. (NTC 256)

MARTÍNEZ, Eva. La gestión de la identidad corporativa en la Universidad: análisis y consecuencias desde la perspectiva del profesorado. [en línea] 2014, (Mayo) Artículo Disponible en:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1019683814000419>

MEHECH VARGAS, Cristobal; CORDERO UNGHIATTI, Agustín y GÓMEZ RABAGLIATI, Tomas. Medición del compromiso laboral y su impacto en los resultados de la empresa. [en línea] Disponible en <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/139537/Medici%C3%B3n%20del%20compromiso%20laboral%20y%20su.pdf?sequence=1> [citado en agosto de 2019]

MELEWAR, T. and Akel, S. "The role of corporate identity in the higher education sector" En: Corporate Communications: An International Journal [en línea] No. 1 (2005) Disponible en <https://doi.org/10.1108/13563280510578196> [citado en Agosto de 2019] p. (NTC 195)

MÉNDEZ, Álvarez, C. (2009) Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de Investigación con énfasis en ciencias empresariales. México: Editorial Limusa. P (NTC 360)

PALMA Sonia. Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. Revistade Investigación en Psicología Vol. III, n.º 1 Lima, Perú: UNMSM; 2000. P (NTC 11)

RODRÍGUEZ PEÑUELAS, Marco Antonio. Métodos de investigación: Diseño de proyectos y desarrollo de tesis en Ciencias administrativas, organizacionales y sociales. Serie textos académicos (2010). P.32. Culiacán, Sinaloa: Universidad Autónoma de Sinaloa. Disponible En: <http://editorial.uas.edu.mx/verLibro.php?id=5> p. (NTC 223)

RODRICH PORTUGAL, Rolando. Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. En: Revista de Comunicación. N° 11, 2012. p 218-220. p (NTC 127)

SIMENS, Henry & LA FOLLETTE, William. An assessment of the Litwin and Stringer organization climate questionnaire En: Personnel Psychology [en línea] (1975) <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.1975.tb00388.x>> [citado en julio del 2019] p. (NTC 19)

TAKAKI, BRAVO, MARTINEZ, M.R.E, La gestión de la identidad corporativa en la Universidad: análisis y consecuencias desde la perspectiva del profesorado. En: Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. [en línea] N° 24 (2015). Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1019683814000419?via%3Dihub> [citado en agosto de 2016] p. (NTC 34)

TORO, Fernando. El clima organizacional: Perfil de empresas colombianas. Medellin- Colombia, 2001. 159 p. (Stanford libraries; no 1 ed) ISBN 958958831X – 9789588314 p. (NTC 159)

UNIVERSIDAD DE SANTANDER UDES. La Universidad. [en línea] Disponible en: <https://www.udes.edu.co/la-universidad/informacion-institucional> [Citado en julio de 2019] p. (NTC 1)

VARGAS ABREO, Angélica. Condiciones iniciales para obtener la Acreditación institucional (2018). [correo electrónico]. Mensaje enviado a: Daniela Rangel Villamizar. 27 de abril del 2019. [ citado en julio de 2019] Documento de Acreditación Institucional p. (NTC 114)

## ANEXOS

### Anexo a. Cuestionario

El siguiente cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico de comunicación interna y su impacto en el clima y cultura organizacional, para la formulación del Plan Estratégico de Comunicación de la UDES, agradecemos diligenciar el siguiente cuestionario de forma objetiva y sincera, el cual le tomará 10 minutos. Se garantiza el anonimato y la confiabilidad en la información recopilada.

Para cada una de las preguntas marque con una X en la respuesta que desee seleccionar.

#### INFORMACIÓN GENERAL

1. Dependencia a la que pertenece:

\_\_\_\_\_

2. Rol en la Universidad:

Docente  Administrativo  Servicios Generales  Otro. ¿Cuál?

\_\_\_\_\_

3. Tiempo de vinculación en la UDES: \_\_\_\_\_

4. Género:  Femenino  Masculino

5. Nivel de estudio:

Bachiller Técnico  Universitario  Posgrado  Otro. ¿Cuál?

\_\_\_\_\_

#### INFORMACIÓN SOBRE IDENTIDAD INSTITUCIONAL



Para cada una de las preguntas, marque con una X la(s) respuesta(s) de acuerdo con la pregunta formulada.

- 1. Mencione que representa el Cóndor de los Andes en el escudo de la universidad.**
  - a. Símbolo de Sabiduría, Autonomía y Visión
  - b. Símbolo de Libertad y Poder
  - c. Sinónimo de Integridad y Lealtad
  - d. A y c son Verdaderas
- 2. Identifique el slogan de la Universidad**
  - a. UDES
  - b. UDES Internacional
  - c. Tu proyecto de vida
- 3. ¿Considera que la identidad visual de la universidad es de fácil recordación? (gama de colores, logotipo, escudo, slogan)**
  - a. Si
  - b. No
- 4.Cuál de los siguientes aspectos diferenciadores hacen parte de la misión de la UDES**
  - a. Formación integral en el idioma inglés.
  - b. Profesionales emprendedores.
  - c. Sensibles al uso racional de los recursos naturales
  - d. Profesionales con proyección nacional.
  - e. Principios espirituales, éticos y sociales.
- 5.Cuál de los siguientes enunciados hacen parte de la visión de la UDES**
  - a. En el 2025 la Universidad de Santander será reconocida en el ámbito regional, nacional e internacional.
  - b. En el 2028 la Universidad de Santander será reconocida en el ámbito regional y nacional.

- c. Impactando la calidad de vida de las personas por su contribución con el desarrollo de la región Nororiental y del país.
- d. Reconocida por su calidad académica, la generación de nuevo conocimiento y por el emprendimiento.

**6. Seleccione dos de los valores característicos de la Universidad**

- a. Respeto
- b. Calidad
- c. Honestidad
- d. Responsabilidad
- e. Trabajo en equipo

**7. Seleccione dos de los principios de la Universidad**

- a. Amor
- b. Autonomía
- c. Ambientalista
- d. Corporatividad
- e. Honestidad

**8. Tengo claro los objetivos estratégicos de la Universidad**

- a. Si
- b. No

**9. Seleccione las tres funciones sustantivas de la UDES**

- a. Docencia, Investigación y Extensión
- b. Docencia, Investigación e Internacionalización
- c. Investigación, Bienestar Institucional, UDES Verde
- d. Extensión, Administración y Docencia

**10. Marque con una X, indicando según la escala, su percepción como miembro de la UDES con relación a su compromiso y a algunas condiciones organizacionales.**

<b>ASPECTOS A EVALUAR</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Muy pocas veces</b>	<b>Nunca</b>
a. Soy una persona comprometida con la Universidad.					
b. Soy responsable con las tareas que me son asignadas.					
c. Me agrada participar en las actividades de integración y esparcimiento que realiza la Universidad.					
d. Me identifico con los valores y principios institucionales de la Universidad.					
e. Me siento feliz por los logros que tiene la Universidad.					
f. Pienso que la UDES tiene credibilidad					
g. Percibo que el ambiente en la UDES motiva y estimula para el logro de las metas.					
h. Considero que la UDES ha desarrollado actividades que me permiten identificarme o sentirme una parte vital de ella.					

## INFORMACIÓN SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA

11. Aquí presentamos una variedad de canales a través de los cuáles se transmiten los mensajes. Por favor indique marcando con una x según la escala, la frecuencia de información que recibe a través de esos canales y la efectividad de los mismos.

CANALES DE INFORMACIÓN	<u>Frecuencia</u> de información que recibo por este canal					Efectividad del canal.				
	Muy Frecuente	Bastante Frecuente	Frecuente	Algo Frecuente	Poco Frecuente	Muy alta	Alta	Mediana	Baja	Muy baja
a. Voz a voz										
b. Telefónico										
c. Memorandos y cartas										
d. Correos electrónicos internos										
e. Reuniones de área										
f. Carteleras internas										
g. Periódico institucional										

h. Página web institucional										
i. Redes sociales										
j. Pantalla led										
k. Boletín digital el pensador										

**12. Seleccione el área de la universidad con la cual se le dificulta la comunicación**

- |   |  |
|---|--|
| a. Activos Fijos                                  | n. Relaciones internacional                  |
| b. Presupuesto                                    | o. Rectoría                                  |
| c. Registro y Control Académico                   | p. Audiovisuales                             |
| d. Mercadeo Institucional                         | q. Vicerrectoría Administrativa y Financiera |
| e. Sistemas de Información y planeación Académica | r. Seguridad Informática                     |
| f. Planeación y Calidad Institucional             | s. Campus Virtual - CVUDES                   |
| g. Oficina de Comunicaciones                      | t. Imprenta                                  |
| h. Bienestar Institucional                        | u. Vicerrectoría de Docencia                 |
| i. Compras  | v. Vicerrectoría de Extensión                |
| j. Talento Humano                                 | w. Vicerrectoría de Investigación            |
| k. Logística                                      | x. Vicerrectoría de Posgrado                 |
| l. Secretaria General                             |  |
| m. Planta Física                                  |  |

**13. Seleccione cuáles considera son las dificultades presentes en la comunicación interna de la UDES**

- a. Poca frecuencia de la información
- b. Falta de claridad en el lenguaje y contenido de la información
- c. Información demorada y fuera de tiempo
- d. Falta de credibilidad y coherencia en la información divulgada
- e. Poca cobertura o alcance de la información
- f. Comunicación Informal (Rumores)

**INFORMACIÓN SOBRE CLIMA LABORAL**

**14. Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma de acuerdo con la escala de respuestas.**

Preguntas	Totalmente de acuerdo	de acuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo.
a. He sentido confianza y buen ambiente laboral entre compañeros de trabajo					
b. Soy capaz de relacionarme fácilmente con mis compañeros de trabajo					
c. He sentido que la Universidad reconoce mi empeño y dedicación.					
d. Percibo que mi jefe inmediato me escucha y me presta atención					

e. En mi trabajo tengo libertad para tomar decisiones					
f. En mi trabajo resuelven los conflictos internos como equipo de trabajo					
g. Mi trabajo está lleno de significado y propósito					
h. Estoy entusiasmado con mi trabajo					
i. Mi trabajo me inspira					
j. Estoy orgulloso del trabajo que hago					
k. Mi trabajo es retador					
l. La Alta Dirección tiene un sincero interés en comunicarse con los empleados.					
m. Me siento satisfecho con mi trabajo					
n. Considero que la estructura organizacional (lineamientos y procesos) facilitan el desarrollo de mi trabajo					
o. Me motiva saber que puedo crecer profesionalmente dentro de la Universidad					
p. Siento que la Universidad se preocupa por el bienestar de sus miembros					
q. Me siento satisfecho con la responsabilidad de la Universidad con las obligaciones laborales					
r. Cumplo con los horarios establecidos por la Universidad					

s. Considero que cuento con los recursos necesarios para el desarrollo de mi trabajo					
t. Estoy dispuesto a colaborar en lo que mi trabajo requiere, más allá de lo mínimo solicitado					
u. Me siento a gusto con la alta dirección y su manejo de la Universidad.					



## **Anexo b. Preguntas entrevistas**

El segundo instrumento es aplicado a cuatro directivos adscritos a diferentes dependencias de la Universidad de Santander con el objetivo de identificar la percepción de sus públicos internos en materia de comunicación.

1. ¿Tiene conocimiento de los canales de comunicación interna utilizados en la universidad de Santander? Mencione tres de ellos
2. ¿Considera que los canales de comunicación interna utilizados son los adecuados a todos los públicos de interés? ¿Porque? Y, ¿qué mejoras le haría?
3. ¿Cómo directivo de la Universidad, considera que se informa oportunamente a los públicos internos de la UDES sobre decisiones estratégicas de interés para ellos?
4. ¿Qué aspectos de mejora considera importante destacar para solucionar problemas de comunicación al interior de la institución?
5. A manera personal ¿Qué efectos positivos ha ocasionado el uso de los canales de comunicación en el Universidad?
6. Como directivo considera que la Universidad se preocupa porque existan las condiciones para un buen ambiente laboral en la Universidad? ¿A través de qué políticas se evidencia?
7. Como directivo ¿cómo percibe la comunicación en una institución como la UDES? La considera desde lo estratégico o como canales de información de lo que realiza la Universidad.
8. ¿Para usted cuáles son las responsabilidades del área de comunicación de la UDES?