



VIGILADA MINEDUCACIÓN Res. 12220 de 2016

**LA COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEL
SUROCCIDENTE COLOMBIANO**

LUCY VANESSA CUARAN CÓRDOBA

BRAYAN STICK ARANDA MANQUILLO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES
MAESTRIA EN COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES
SANTIAGO DE CALI, FEBRERO 2025

**LA COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEL
SUROCCIDENTE COLOMBIANO**

LUCY VANESSA CUARAN CÓRDOBA

BRAYAN STICK ARANDA MANQUILLO

DIRECTORA: ADRIANA RODRÍGUEZ SÁNCHEZ

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES
MAESTRIA EN COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES
SANTIAGO DE CALI, FEBRERO 2025

ARTICULO 23 de la Resolución No. 13 del 6 de Julio de 1946, del Reglamento de la Pontificia Universidad Javeriana.

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católica y porque las Tesis no contengan ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas el anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

INFORMACIÓN GENERAL DEL TRABAJO DE GRADO

TÍTULO: La comunicación interna en una institución de educación superior del Suroccidente colombiano.

AUTOR(ES/AS): Lucy Vanessa Cuaran Córdoba/Brayan Stick Aranda Manquillo

DIRECTOR(A): Adriana Rodríguez Sánchez

MODALIDAD: Diagnóstico

TIPO DE ENTREGABLE: Artículo

La comunicación interna en una institución de educación superior del Suroccidente colombiano

Resumen

Este artículo presenta los resultados de la caracterización de la comunicación jerárquica, horizontal y corporativa desde la perspectiva del equipo administrativo y docente de una institución de educación superior del Suroccidente colombiano. Estas tres dimensiones son esenciales para el clima laboral, la identidad organizacional y el bienestar de los empleados.

El trabajo se basa en la noción de comunicación interna desde un enfoque relacional (Men y Bowen, 2017; Men, 2021), que resalta la importancia de las interacciones humanas y la construcción de relaciones de confianza y colaboración dentro de la organización. Examina la calidad de la conversación entre líderes y miembros del equipo (Jian y Dalisay, 2017), la comunicación horizontal entre pares y los canales de comunicación interna (Whitworth, 2011).

La metodología incluyó revisión documental, una entrevista con la coordinadora de comunicaciones y una encuesta aplicada al equipo administrativo y docente. Los resultados indican que no hay una estructura formal ni políticas claras para gestionar la comunicación interna. Sin embargo, la valoración de las tres dimensiones es generalmente positiva. No se encontraron diferencias significativas según posición, género o tiempo de permanencia.

En cambio, se observaron discrepancias significativas entre docentes y administrativos en la percepción de estas dimensiones. Esto sugiere la necesidad de diseñar estrategias de comunicación dirigidas específicamente a los profesores, dada su importancia en el desarrollo de las funciones sustantivas de la universidad.

Palabras clave: comunicación organizacional; comunicación interna; comunicación jerárquica, comunicación entre pares, canales de comunicación.

Abstract

This article presents the results of the characterization of hierarchical, horizontal and corporate communication from the perspective of the administrative and teaching staff of a higher education institution in southwestern Colombia. These three dimensions are essential for the work environment, organizational identity and employee well-being.

The work is based on the notion of internal communication from a relational approach (Men and Bowen, 2017; Men, 2021), which highlights the importance of human interactions and the construction of relationships of trust and collaboration within the organization. It examines the quality of conversation between leaders and team members (Jian and Dalisay, 2017), horizontal communication between peers, and internal communication channels (Whitworth, 2011).

The methodology included a documentary review, an interview with the communications coordinator, and a survey applied to the administrative and teaching team. The results indicate that there is no formal structure or clear policies to manage internal communication. However, the assessment of the three dimensions is generally positive. No significant differences were found according to position, gender or length of service.

However, significant discrepancies were observed between teachers and administrators in the perception of these dimensions. This suggests the need to design communication strategies specifically aimed at teachers, given their importance in the development of the substantive functions of the university.

Keywords: organizational communication; internal communication; hierarchical communication, peer communication, communication channels.

1. Introducción

Este artículo presenta los resultados de la caracterización de tres dimensiones de la comunicación interna: la jerárquica (calidad de conversación entre miembros del equipo), horizontal (entre pares) (Men y Bowen, 2017; Men, 2021; Whitworth, 2011), desde la perspectiva del equipo administrativo y docente de la Universidad del Sur Occidente colombiano.

La comunicación interna en las organizaciones desempeña un papel importante para el cumplimiento de sus objetivos (Sánchez Herrera y Pintado Blanco, 2017), el bienestar de los colaboradores (Arrieta Valderrama, Cabarcas Velásquez, & Rodríguez Arias, 2019; Castro y Díaz, 2020), generar compromiso organizacional (Coronado, 2020), fortalecer la cohesión, la participación, la escucha activa y la responsabilidad social corporativa (Men & Tkalac Verčič 2021).

Los empleados o colaboradores son la columna vertebral de la producción y la innovación organizacional y se requiere que todos estén alineados con las estrategias, decisiones, misión, visión, propósito y objetivos institucionales (Hume y Leonard, 2014, p. 23)

La comunicación interna puede adquirir diferentes matices según el tipo de organización y el sector económico donde se ubique. Este trabajo aborda la comunicación interna en una institución de educación superior. Las universidades son organizaciones complejas con fines trascendentes y sociales que no pueden equipararse con las empresas comerciales orientadas a la producción de mercancías, a los servicios o al intercambio, a riesgo de menoscabar sus propósitos académicos (Sanabria, 2006). Adicionalmente, es necesario considerar que existen diferentes tipos de universidades y cada una de ellas puede asumir enfoques distintos para gestionar la comunicación. Para el caso colombiano, las universidades pueden clasificarse según su origen (estatales, privadas y de economía solidaria), su alcance (nacionales, departamentales, distritales o municipales), presencia (sede principal, seccional, sede, multicampus), naturaleza jurídica (corporaciones, fundaciones, autónomas) y su participación en el sistema de

aseguramiento de calidad (acreditación o no de programas e institucional), entre otros factores (Ganga y González, 2020). Cada una de estas características inciden en el lugar, recursos y concepción de la comunicación interna en una institución de educación superior.

En las universidades, la comunicación interna puede aportar al trabajo interdisciplinario, a la articulación de sus públicos internos (personal administrativo, profesores-investigadores y estudiantes) que pertenecen a áreas de conocimiento disímiles, a la integración de sus funciones sustantivas, y a su gestión y administración (Uslu, 2018; Jiménez, et al., 2021, p. 12).

A pesar de los aportes de la comunicación interna en las universidades, en algunas se evidencia que la comunicación interna, solo es un ejercicio de transmisión de información institucional (Simancas-González y García-López, 2017), o se focaliza en la administración de medios corporativos (Aristizábal, 2015) o se carece de planes estratégicos de comunicación (Jadán et al., 2019).

Así, la inadecuada gestión de la comunicación interna deriva en problemas como falta de motivación e integración del personal, inconvenientes para establecer un ambiente armonioso y productivo, ausencia de sentido de pertenencia, dificultades para la colaboración del personal, vaguedad en la asignación de tareas, mayores conflictos internos, y problemas para el cumplimiento de los objetivos y la calidad educativa (Vivas y Saavedra, 2018, como se citó en López Gamboa y Canul Alcocer, 2023, p. 3), cuando, en realidad, las comunicaciones internas deberían volverse más amplias, democráticas, menos jerárquicas, más dinámicas y menos burocráticas (Delpont, 2020, como se citó en López Gamboa y Canul Alcocer, 2023, p. 12)

El análisis de la institución de educación superior del Suroccidente colombiano, es esencial porque evidencia cómo se percibe dicha dimensión en una institución que presenta deficiencias estructurales y carencia de una formalización del proceso comunicativo a nivel institucional, como se evidencia en las declaraciones de la Coordinadora de Comunicaciones, “la universidad no cuenta con una política clara ni con un responsable exclusivo de la comunicación interna en todas sus sedes, especialmente en la seccional más pequeña, lo que

genera una carga significativa para el equipo” (comunicación personal, 09 de agosto, 2024).

Asimismo, esto se puede evidenciar en los resultados de la medición del clima laboral de 2018 y 2023, donde se constata deficiencias en los valores relacionados con la comunicación. Este trabajo se basa en dichos informes; no obstante, estos no se incluyen directamente en el artículo debido a su carácter confidencial y a que su divulgación está limitada al ámbito interno de la institución educativa.

La Universidad es una institución educativa privada con acreditación de alta calidad, es la sede más pequeña y de más reciente creación, fue fundada en el año 2000, bajo la Resolución 2585 Autorización del Ministerio de educación Nacional [MEN].

Cuenta con cinco pregrados (Administración de empresas, Publicidad, Psicología, Derecho e Ingeniería Industrial) y ocho posgrados (Especialización en Derecho Administrativo, Especialización en Derecho Comercial, Especialización en Gerencia Financiera, Especialización en Gerencia Pública, Especialización en Gerencia de Marketing, Especialización en Gerencia de Proyectos y Especialización en Gerencia del Talento Humano. Tiene 120 colaboradores entre directivos, jefes, coordinadores (21), administrativos (54) y docentes internos (66).

En cuanto al proceso de comunicación, este se encuentra bajo la Secretaría General, que forma parte de la Rectoría. El área de comunicaciones tiene a su cargo al diseñador gráfico y el encargado de audiovisuales. Una de sus principales funciones consiste en desarrollar de manera coordinada con la sede central y las seccionales el plan de comunicaciones de la Universidad, alineado con el plan de desarrollo institucional, con el objetivo de cumplir con las líneas estratégicas del mismo y garantizar su implementación en la seccional más pequeña.

El objetivo de este trabajo es caracterizar tres dimensiones de la comunicación interna en una institución de educación superior del Suroccidente colombiano la jerárquica, la horizontal y la corporativa, contrastando el punto de vista del equipo administrativo y docente, teniendo en cuenta su rol, el tiempo de permanencia en la institución, género y tipo de contrato. Se reconoce

que la comunicación interna incluye otras dimensiones (políticas, planes, proyectos, impacto de los mensajes, por mencionar algunos) e involucra otros públicos (estudiantes); sin embargo, se ha focalizado en estos aspectos y públicos porque las últimas mediciones de clima organizacional registran que uno de los aspectos que más dificultades presenta es el de la comunicación interna, sin embargo, no se cuenta con información precisa acerca de los aspectos involucrados en dichos resultados.

Es preciso mencionar que la elección de estas dimensiones responde a la necesidad de abordar la comunicación desde una perspectiva transversal que abarque todo el personal de la institución, lo que permitirá identificar fortalezas y áreas de mejora en la interacción, además al caracterizar este proceso de comunicación es posible reconocer cómo se maneja la comunicación interna en la Universidad y cómo se desarrollan las dinámicas comunicativas. Así, los hallazgos de este estudio podrán ser utilizados por la Universidad para diseñar estrategias de mejora que fortalezcan la cohesión y la eficiencia institucional, beneficiando tanto a los colaboradores, y en última instancia, a los estudiantes.

2. Estado del arte

De acuerdo con Canul y López (2023), en la última década, la investigación sobre comunicación interna en las Instituciones de Educación superior (IES) se ha desarrollado principalmente en América Latina y se ha concentrado en cuatro enfoques: la comunicación interna y su relación con otros elementos (identidad institucional y desempeño laboral), el uso de medios digitales, su participación en el funcionamiento de las organizaciones y la formación de comunicadores en esta área.

En relación con el primer enfoque, las investigaciones han mostrado una relación positiva entre la adecuada gestión de la comunicación interna, la identidad de los docentes, el desempeño laboral y la resolución de conflictos, no obstante, también se ha observado que en algunas universidades no se asigna un rol estratégico a la comunicación interna (Canul y López, 2023)

Para Jiménez, Sánchez y Rodríguez (2021), la comunicación interna permite afirmar la cultura organizacional, creencias, valores y filosofía de la institución. Promueve la apropiación y vinculación de los docentes con la universidad, además, contribuye a generar un ambiente organizacional adecuado, junto a varias dinámicas que forjan las relaciones laborales (Jiménez, Sánchez & Rodríguez, 2021).

Duque, Abendaño y Cusot (2022) encuentran que la gestión de la comunicación interna en universidades de Ecuador permitió afianzar la identidad y el compromiso de los colaboradores con las instituciones después del Covid-19 y que la modalidad híbrida favoreció la vida familiar.

Algunos estudios han permitido señalar que a mayor comunicación interna mayor será el desempeño laboral de los integrantes de la comunidad académica (Saboya, 2016; Gutiérrez y Agudelo, 2017). Aunque la comunicación organizacional no parezca estar regulada en un área específica, sino que puede estar desagregada en varias dependencias de manera transversal.

Desde otra perspectiva, se ha indicado que la comunicación interna en una universidad puede contribuir a la identificación y solución de problemas locales a través de una comunicación efectiva entre los colaboradores (Ríos Yalta, 2017).

Estudios como el de Aburto (2019) evidencian que algunas universidades no reportan estrategias de comunicación interna y presentan problemas de identidad corporativa y de sentido de pertenencia porque aplican modelos de comunicación lineal y difusionista.

Con respecto al segundo enfoque, se observa un interés en examinar el impacto del uso de recursos o medios digitales para la comunicación interna (Canul y López, 2023). Los estudios ubicados en este enfoque analizan la incidencia de las tecnologías como nuevas formas de administración en el desarrollo del entorno y los medios virtuales (Nivela-Cornejo et al., 2021), así como la utilización de herramientas específicas como Telegram (Cisterna-Osorio et al., 2022) o el del software como Servicio Google Apps for Education (Nina, et al., 2017), destacando que en algunos casos se hace un uso tradicional de este tipo de medios o herramientas sin que se

registre una transformación significativa de la comunicación interna. Otra perspectiva es la de trabajos proponen o evalúan el diseño de soluciones tecnológicas para la gestión de la comunicación interna (Serrano et al., 2019).

En el tercer enfoque se ubican investigaciones que se concentran en analizar la relación de la comunicación interna con el funcionamiento de la organización. Sabogal (2020) menciona que la comunicación interna en toda organización es vital para su buen funcionamiento y el de todas las áreas y dependencias de la empresa, gestionando estrategias de comunicación que den resultados eficientes para cumplir con los objetivos planteados para el éxito de la organización.

El cuarto enfoque hace referencia a estudios que indagan el perfil, formación, funciones y desafíos de los profesionales que se encargan de gestionar la comunicación interna. Algunas de estas investigaciones han encontrado que los gestores de comunicación deben cumplir funciones que no se relacionan con su cargo y que esta labor es llevada a cabo por equipos muy reducidos, además, que la comunicación interna no cuenta con el suficiente reconocimiento en la institución, que no está alineada con la comunicación externa y no se realizan auditorías de comunicación (Gómez y Zapata, 2017). De otra parte, Pacheco et al., (2020) señalan que uno de los factores que más incide en la gestión de la comunicación interna es la formación de los profesionales a cargo de esta labor. Resaltan que se requiere profesionales especializados en la comunicación organizacional a nivel integral con la destreza necesaria para evaluar la comunicación de la organización, diseñar estrategias y aplicarlas de forma eficiente para que la interacción entre los stakeholders o públicos y la organización sea la adecuada (Pacheco et al., 2020).

A partir de esta revisión, es posible destacar que la investigación sobre la comunicación interna en las universidades ha avanzado en examinar su posible incidencia en distintos aspectos (desempeño laboral, identidad y resolución de conflictos), en el uso de herramientas digitales, en la formación de los gestores de la comunicación, pero se evidencia que es necesario indagar las

características de la comunicación de los líderes, de la que se produce entre los pares y la que circula a través de los canales en el contexto universitario y en relación con el equipo administrativo y docente, considerando la complejidad de las universidades y el rol que pueden jugar en el contexto social, político y cultural, así como el reconocimiento de los agentes que hacen parte de las interacciones y cómo ellas inciden en las representaciones de los individuos y la sociedad (Cárdenas y Aguilar, 2017, p.47).

3. Enfoque teórico

Este trabajo se fundamenta en la noción de comunicación interna y en tres de sus dimensiones: la jerárquica (calidad de conversación entre miembros del equipo), horizontal (entre pares) y corporativa (iniciada por el departamento de comunicación). De acuerdo con Men (2021), la noción de comunicación interna ha sido definida desde diferentes perspectivas entre las que se destacan: la funcional, la de canales tácticos, la integrada y la relacional. La funcional se concentra en examinar la comunicación como una herramienta para construir y mantener una imagen positiva y coherente de la organización. La de canales tácticos asume que la comunicación está centrada en los medios y herramientas específicos utilizados para transmitir mensajes dentro de la organización. Por otro lado, la perspectiva integrada aborda la comunicación interna como un componente que debe alinearse y coordinarse con otras áreas y estrategias de la organización. Por último, la perspectiva relacional destaca la importancia de las interacciones humanas y la construcción de relaciones de confianza y colaboración dentro de la organización para la comunicación interna.

Para el desarrollo de este trabajo se ha adoptado el enfoque relacional por la centralidad que le otorga a los sujetos y a sus vínculos. Desde este enfoque se concibe la comunicación interna como “la gestión estratégica de las interacciones y relaciones entre las partes interesadas dentro de las organizaciones” (Men, 2021, p. 21). Se considera que la comunicación interna es

un proceso co-creador y co-creado de la organización y de las personas que la integran, además se constituye en una línea estratégica (Men y Bowen, 2017). Desde esta perspectiva se asume que, no solo mejora la eficiencia y cohesión institucional, sino que también empodera a sus equipos, fomenta la innovación, una mejoría en la cultura organizacional y la sostenibilidad a largo plazo (Men y Bowen, 2017).

Para Men y Bowen (2017), la gestión estratégica de la comunicación interna aporta al propósito de gestionar la interdependencia y del mismo modo construir relaciones mutuamente beneficiosas, en donde los empleados o miembros de la organización, se convierten en actores activos aportando al proceso comunicativo interno y co-creando. En ese sentido, la comunicación interna necesita de la comprensión de la gestión, relaciones, canales y mensajes que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales, resaltando que la comunicación interna desde la perspectiva relacional se centra en la creación y el mantenimiento de relaciones positivas y efectivas entre todos los miembros de una organización, entendiendo que la comunicación no es solo un intercambio de información, sino una herramienta fundamental para construir una cultura organizacional sólida, fomentando la colaboración y gestión de conflictos de manera constructiva.

Desde la perspectiva relacional, la comunicación interna incluye tres dimensiones fundamentales (Men, 2021): la comunicación jerárquica que se enfoca en la comunicación desde el liderazgo; la comunicación interna corporativa, que se caracteriza por ser iniciadas o liderada por el departamento o área encargada de las comunicaciones; y la comunicación horizontal o entre pares, que se produce entre los integrantes de la organización que asumen el rol de comunicadores, líderes de opinión o creadores de mensajes.

Para analizar la comunicación interna, se proponen tres dimensiones clave que estructuran el enfoque del estudio: calidad de la conversación, canales de comunicación y comunicación entre pares. La calidad de la conversación, entendida como comunicación

jerárquica, evalúa las interacciones entre líderes y colaboradores, considerando la claridad, la oportunidad y la participación activa en los procesos de toma de decisiones (Men & Bowen, 2017). Por su parte, la comunicación corporativa ha definido la comunicación interna desde la perspectiva de los canales tácticos (Cornelissen, 2004, citado en Men, 2017). Finalmente, la comunicación horizontal analiza las interacciones entre miembros de la organización al mismo nivel jerárquico, enfatizando la confianza, la colaboración y el trabajo en equipo para fomentar un ambiente organizacional cohesionado (Men, 2017).

Estas dimensiones proporcionan un marco integral para evaluar la efectividad de la comunicación interna, identificando cómo los mensajes son transmitidos, comprendidos y utilizados para alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficiente.

Algunos aspectos importantes que también componen la comunicación interna son los actores, incluidos los comunicadores/remitentes de mensajes (por ejemplo, la organización, el líder o los empleados) y las audiencias internas/receptores de mensajes y el circuito de retroalimentación) y el contexto de la comunicación interna (p. ej., cultura, clima, estructura, liderazgo, etc.) (Keyton, 2011, como se citó en Men y Tkalac Verčič, 2021)

A continuación, se presentan las dimensiones y variantes empleadas para el análisis de la comunicación interna desde la perspectiva relacional.

En primer lugar, la calidad de la conversación entre el líder y los miembros del equipo que se define por “ eficiencia, la coordinación y la precisión tanto en la transferencia de información como en la interpretación del significado” (Jian y Dalisay, 2017, p. 181). Esta expresa la claridad del mensaje que se da en los procesos de interacción en donde el actor comparte información, dando referencia a cómo se comunica un equipo durante la realización de tareas, implicando que la comunicación debe ser eficiente (concisa y clara), coordinada (sincronizada entre el equipo), precisa en la interpretación (entendida correctamente por todos) y efectiva en la transferencia de información (transmitida de manera clara y completa). Una alta calidad en estos aspectos asegura que las tareas se completen de manera eficaz y con los mejores

resultados posibles.

De acuerdo con lo anterior, la calidad de la conversación del líder supone según Jian y Dalisay (2017) se fundamenta en la riqueza de la interacción conversacional, la cual incluye características como la eficiencia al transmitir significado con menos palabras, la coordinación mediante la alineación de sistemas de significado y expectativas, y la precisión en la interpretación de mensajes relacionados con las tareas y la retroalimentación. Estos elementos favorecen el cumplimiento de objetivos laborales y fortalecen el compromiso organizacional.

La dimensión de los canales de comunicación se relaciona con todos los medios, espacios y recursos empleados para compartir o divulgar la información o lo que se aspira comunicar. Estos canales son muy diversos, pueden incluir las interacciones cara a cara. (p. ej., reuniones públicas, reuniones de grupos pequeños, reuniones individuales, gestión caminando y reuniones informales después del trabajo), publicaciones (p. ej., boletines, memorandos), llamadas telefónicas, mensajes de voz y medios digitales (correo electrónico, página Web e intranet, entre otros).

Para medir los canales se retoma el término de “conocimiento”, entendido como el nivel de comprensión de los empleados sobre la organización, mensajes problemas o temas; “uso”, con relación de la aplicabilidad de los canales, retomando la noción de comunicación horizontal, es decir, la concepción de los colaboradores o integrantes de la organización como comunicadores, encargados de la difusión de los mensajes como líderes.

La dimensión de la comunicación entre pares involucra (Men y Bowen, 2017; O’Neil et al., 2018 y 2021): 1. el conocimiento de los empleados sobre la organización, mensajes, problemas o temas, 2. trabajo en equipo para cumplir con determinados objetivos o propósitos de manera colaborativa y articulada 3. Confianza, la creencia en la confiabilidad, verdad e integridad del liderazgo. 4. Toma de decisiones. 5 Abogacía: "El esfuerzo discrecional y el

tiempo de los empleados para promover o defender la organización y sus productos y servicios" (Men & Tkalac Verčič, 2021, p. 218). Empoderamiento, los empleados tienen la información, las recompensas y el poder para tomar iniciativas y decisiones para resolver los problemas y mejorar el rendimiento. 7. Satisfacción, "grado en el que los empleados están contentos con su trabajo" (Men & Tkalac Verčič, 2021, p. 218).

Como proponen Men y Bowen (2017), la gestión estratégica de las interacciones y relaciones subraya la importancia de una comunicación efectiva que no solo transmita información, sino que también construya relaciones de confianza y colaboración entre los miembros de la organización. Si bien este marco teórico facilita el entendimiento de los procesos comunicativos internos, también ofrece herramientas y conceptos clave para analizar y mejorar la eficiencia, el compromiso y el desempeño organizacional. En síntesis, el análisis de la comunicación interna desde la perspectiva relacional proporciona una base sólida para comprender su complejidad y su impacto en las organizaciones.

4. Metodología

4.1 Enfoque de la investigación:

Este estudio es de tipo descriptivo y adopta una metodología mixta de diseño anidado o incrustado concurrente de modelo dominante. Los estudios descriptivos permiten caracterizar fenómenos o situaciones específicas, proporcionando una visión clara de las características de los sujetos o eventos estudiados (Ochoa & Yunkor, 2021). El diseño anidado incrustado concurrente de modelo dominante permite dar preponderancia a un método, mientras que el método incrustado responde a preguntas complementarias que se abordan a través del enfoque predominante (Creswell & Creswell, 2018). En este caso, se otorga preponderancia a los datos cuantitativos obtenidos a través de una encuesta, mientras que los datos cualitativos se recabaron

mediante análisis documental y una entrevista a una persona clave.

En la construcción del instrumento, se retomaron las propuestas teóricas y metodológicas de Jian y Dalisay (2017), así como los estándares de medición de comunicación interna desarrollados por O'Neil, Ewing, Smith y Williams (2018, 2021). Haciendo énfasis en dos dimensiones, la primera; la de resultados; abordando cambios en actitudes, opiniones y comportamientos, evaluando aspectos como la retención de información clave y la comprensión de los mensajes organizacionales. Además, se exploran percepciones relacionadas con la satisfacción, la confianza y la colaboración entre los empleados; la segunda, el impacto organizacional, identificando de manera general las contribuciones de la comunicación interna a la cohesión institucional y el sentido de pertenencia, abordando la percepción de los empleados sobre su ambiente laboral y el impacto en la colaboración y el trabajo en equipo.

El instrumento fue validado por parte de un experto, quien evaluó su relevancia, claridad y pertinencia frente a los objetivos del estudio. Además, se realizó una prueba piloto con cinco integrantes del equipo administrativo, lo que permitió ajustar preguntas para mejorar la redacción y la coherencia. Este proceso aseguró la calidad y la aplicabilidad del instrumento en el contexto investigado.

Decisiones metodológicas para el análisis documental

El corpus del trabajo estuvo constituido por todos aquellos documentos institucionales de la Universidad de Sur Occidente, que aludieran a los procesos de comunicación interna en los últimos cinco años. De esta manera fueron seleccionados:

- Informe De Gestión 2020-2022
- Informe de Gestión Primer cuatrimestre 2023
- Resultados Clima Laboral 2023

- Resultados Clima Laboral 2018

El análisis se realizó a partir de codificación teórica para revisar las menciones a las políticas institucionales y gestión sobre comunicación interna.

Decisiones con respecto a la entrevista

Se realizó una entrevista no estructurada a persona clave. Se tuvieron como criterios para la selección del entrevistado, el rol ocupado en la institución para gestionar la comunicación interna. De tal manera que se seleccionó a la persona a cargo de la coordinación de comunicación en la organización, considerando los siguientes aspectos:

- Procesos de gestión de la comunicación interna.
- Políticas de comunicación.
- Evaluación de comunicación interna.

Decisiones metodológicas para la encuesta

4.3 Población y muestra

4.4 El universo del estudio está compuesto por todos los miembros del equipo administrativo y docente de la Universidad de Sur Occidente, constituida por 120 colaboradores, de los cuales, 66 son docentes internos y 54 administrativos.

Los docentes internos se encuentran vinculados a los siguientes programas académicos: Derecho (12), Administración de empresas (8), Ingeniería Industrial (13), Psicología (15), Publicidad (6), Proyección social (8) y Programa de centro de lenguas (4). De estos docentes, 31 son mujeres y 35 hombres, ocho tienen contrato a término indefinido y 46 contrato a término fijo.

Por su parte, los 54 administrativos se distribuyen en los cuatro macroprocesos de la

Universidad, los cuales son: Estrategia (Asesoría Jurídica, Secretaria General, Mercadeo, Planeación, Gestión Humana y auditoría Interna), Dirección de proyección social (bienestar Universitario, egresados, capellanía, formación humanista), Dirección de docencia e investigación (Coordinación de investigación, Coordinación de extensión, registro universitario, asistente académico, biblioteca, centro de lenguas) y Dirección de Asuntos administrativos y económicos (compras y activos fijos, servicios generales, contabilidad, tesorería y cartera, TIC). Del total de administrativos 40 son mujeres y 14 hombres, seis tienen contrato a término indefinido y 48 contrato a término fijo.

El muestreo es de tipo probabilístico se hizo una imitación por medio de correo y la muestra quedó constituida por 93 colaboradores de 120 compuestos por administrativos y docentes, con un margen de error de 4.84% y un nivel de confianza de 95%,

4.4. Dimensiones del estudio

Para el estudio se tomaron en cuenta las tres dimensiones de la comunicación interna: la jerárquica (calidad de conversación entre miembros del equipo), horizontal (entre pares) y Corporativa (Comunicación iniciada por el departamento de comunicaciones).

En coherencia con lo expuesto en el enfoque teórico, en cada una de las dimensiones de la comunicación interna a tratar; la jerárquica (calidad de conversación entre miembros del equipo), horizontal (entre pares) y corporativa (iniciada por el departamento de comunicación) se tuvieron en cuenta aspectos específicos que cumplieron el rol de subcategorías, planteadas para entender el cumplimiento del proceso comunicativo, explicando así las categorías aplicadas en la encuesta cualitativa.

Comunicación Jerárquica (calidad de la conversación): eficiencia, eficacia, coordinación y exactitud.

Comunicación horizontal (entre pares): colaboración, trabajo en equipo, confianza,

abogacía, empoderamiento, satisfacción y conocimiento.

Comunicación corporativa (canales de comunicación): uso, efectividad comunicativa, eficacia comunicativa, funcionalidad, lenguaje.

4.5 Instrumento de Recolección de Datos

Para el estudio se aplicó una encuesta porque permite la caracterización de una población y la generalización de los resultados (Hernández et al., 2006). La encuesta proporciona una herramienta versátil para obtener información sobre las percepciones, opiniones y prácticas de una población determinada. Esta técnica ha sido utilizada en estudios previos sobre la calidad de la conversación de los líderes y miembros de equipo (Jian, G. y Dalisay, 2017), los canales de comunicación (Simancas-González y García-López, 2017) y comunicación entre pares (Duque-Rengel et al., 2022).

4.6 Instrumento

El instrumento utilizado fue un cuestionario de 49 preguntas, dividido en cuatro módulos. El primero, de caracterización del encuestado, contenía 8 preguntas. Los otros tres módulos se centraron en las categorías de análisis: comunicación jerárquica y calidad de la conversación (11 preguntas, ajustadas según el perfil del encuestado, ya fueran líderes, docentes o personal administrativo), comunicación entre pares (19 preguntas) y canales de comunicación (11 preguntas).³

Las preguntas utilizadas en el cuestionario fueron cerradas y con una escala de Likert de cuatro puntos con los siguientes valores:

1. Totalmente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo

3. Parcialmente de acuerdo

4. Totalmente de acuerdo

El cuestionario se diseñó en dos versiones distintas: una para líderes y otra para docentes y administrativos. En el cuestionario dirigido a los líderes, solo se incluyó las dimensiones de comunicación jerárquica y de canales. En contraste, el cuestionario para docentes y administrativos abarcó las tres dimensiones, con una variación en las preguntas relacionadas con la calidad de la conversación. Estas preguntas se enfocaron en la percepción de la comunicación de los jefes o coordinadores desde la perspectiva de los docentes y administrativos. La variación en el cuestionario para docentes y administrativos se realizó para identificar las apreciaciones sobre los líderes, considerando tanto a los jefes que ejecutan y lideran áreas como a los administrativos y docentes que participan en los procesos y experimentan directamente cómo se comunican sus jefes.

Procedimiento

1. Diseño del Cuestionario:

El diseño del cuestionario se fundamentó en tres módulos principales que permitieron abordar de manera integral las dimensiones de la comunicación interna. El módulo de calidad de la conversación, diseñado a partir de Jian y Dalisay (2017), se enfocó en evaluar la eficiencia, eficacia, coordinación y precisión en las interacciones entre líderes y miembros del equipo, aspectos esenciales para analizar los procesos comunicativos y su impacto en el logro de objetivos laborales. Por su parte, el módulo de comunicación entre pares incorporó los estándares de O'Neil, Ewing, Smith y Williams (2018, 2021), considerando elementos clave como el conocimiento, confianza, colaboración, empoderamiento y satisfacción laboral, con el objetivo

³ Ver anexo 2. Instrumento

de identificar el nivel de interacción y trabajo en equipo entre los colaboradores.

Finalmente, el módulo de canales de comunicación, basado en las ideas de Capriotti (2021), incluyó preguntas sobre el conocimiento, uso y eficacia de los canales utilizados en la organización, como correos electrónicos, boletines e intranet, evaluando su contribución a la difusión de información dentro de la institución. Este diseño garantizó una perspectiva integral y alineada con el enfoque relacional propuesto por Men y Bowen (2017), destacando la comunicación interna como un proceso estratégico que fomenta la confianza, colaboración y sostenibilidad organizacional

2. Validación del Instrumento:

Una vez diseñado el instrumento fue sometido a revisión de un experto y, posteriormente, se realizó una prueba piloto para medir el tiempo de aplicación, así como para revisar la coherencia, claridad y secuencialidad de las preguntas. En esta prueba piloto participaron cinco integrantes del equipo administrativo (2 jefes de áreas y 3 administrativos). A partir de la prueba piloto se corrigieron preguntas por redacción y se simplificaron algunas que permitiera disminuir la extensión del cuestionario, sin que perdiera coherencia.

Aplicación de la encuesta: el instrumento fue diseñado en la plataforma de Google forms y enviado a través de los medios electrónicos de la institución, garantizando la confidencialidad y el anonimato de los participantes.

3. Recolección y Análisis de datos:

Los datos fueron recopilados y analizados utilizando técnicas estadísticas descriptivas. Se construyó una base de datos en Excel y el procesamiento se realizó de acuerdo con la agrupación

por categorías (docentes, administrativos y líderes).

4. Análisis

Para el análisis de los datos se utilizó el programa SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales), y se realizaron cinco fases, considerando que se trata de un estudio descriptivo:

- Limpieza de la base de datos.
- Descriptivos. Se calculó la media, la mediana y desviación estándar. Se realizó una suma de los ítems que medían cada uno de los criterios a evaluar.
- Prueba de normalidad. Con los descriptivos se aplicó la prueba de normalidad Shapiro-Wilk. En este caso se reflejó que ninguno de los puntajes de las escalas seguía una distribución normal, por lo tanto, se decide utilizar una prueba no paramétrica para establecer las diferencias significativas por cruces.
- Cruces de variables. Se cruzaron las variables del estudio (comunicación jerárquica, canales de información y comunicación, comunicación entre pares) con las de caracterización de la muestra, posición de líder y colaborador, género (femenino y masculino), área (administrativos y docentes), tiempo permanencia en la institución (menos o más de cuatro años), dedicación (tiempo completo y medio tiempo) y tipo de contrato (definido e indefinido).
- Aplicación de la prueba de Mann-Whitney. Esta es una prueba no paramétrica que se aplica a dos grupos con rangos (medianas), cuando no hay normalidad. Ayuda a determinar que la diferencia no se deba al azar y que si exista diferencia significativa entre ambos grupos. El punto de quiebre para determinar si hay significancia (diferencia) es < 0.05 .

⁴ Ver anexo 3. Validación de Instrumento

5. Consideraciones Éticas

El estudio garantizó la confidencialidad y el anonimato de los participantes. Todos los colaboradores fueron informados por escrito sobre el propósito de la investigación, el uso de los datos con fines académicos y el carácter voluntario de su participación. Teniendo en cuenta que el consentimiento informado fue incorporado en la encuesta. En el encabezado del instrumento cualitativo y cuantitativo se reiteró en esta información y se les solicitó aceptar el tratamiento de datos personales, según el Manual de Políticas de Tratamiento de Información y Protección de los Datos Personales de la Universidad.

5. Resultados

Este apartado expone los hallazgos a partir de los documentos institucionales y la entrevista realizada por la profesional de la comunicación de la universidad, y posteriormente, los resultados de la encuesta aplicada a líderes, docentes y personal administrativo para caracterizar los procesos de comunicación interna.

5.1 Políticas y gestión de la comunicación interna

De acuerdo con la revisión de documentos y la entrevista, se observa que la universidad carece de una estructura formal y de políticas claras para gestionar la comunicación interna. Sin embargo, desde la sede central, se están llevando a cabo acciones que buscan contribuir a este proceso, con el objetivo de formalizar y unificar una política de comunicación.

Por ahora los principales canales de comunicación se concentran en:

- **Email y Boletines:** Se utilizan para informar a todos los colaboradores sobre novedades, eventos y noticias relevantes. Estos mensajes se envían de manera regular para mantener a todos actualizados.

- **Intranet:** Es una plataforma interna donde se comparten documentos, recursos y anuncios importantes, además de facilitar la interacción entre diferentes departamentos y facultades.
- **WhatsApp Corporativo:** Esta herramienta se emplea para una comunicación más directa y ágil entre los miembros de la comunidad.

Capacitación:

Se ofrece formación a los empleados sobre habilidades de comunicación efectiva, lo que mejora la interacción y la transmisión de información dentro de la universidad.

Por otra parte, y después de haber realizado la entrevista con la coordinadora de comunicaciones, señala que, a pesar de no contar con una persona dedicada exclusivamente a la comunicación interna en todas las sedes, incluida la más pequeña, ella y su equipo asumen múltiples responsabilidades en esta área. Recientemente, se ha designado a una persona en sede central para enfocarse en este propósito, lo que indica un reconocimiento tardío de su importancia

La coordinadora subraya la relevancia de la comunicación interna, aunque admite que todavía no está completamente institucionalizada ni formalizada en la universidad. Actualmente, la Institución no tiene políticas internas de comunicación definidas. La sede principal establece los procesos y matrices a seguir, pero el desarrollo de estas políticas sigue en proceso. Esta situación ha generado una carga considerable para quienes gestionan tanto la comunicación interna como la externa, especialmente debido a la falta de un equipo completo de comunicadores.

A pesar de estos desafíos, se han logrado avances significativos, como la creación de boletines internos y la intranet, aunque esta última enfrenta limitaciones técnicas que afectan su efectividad, ya que solo es gestionada desde la sede central. A pesar de que la comunicación

interna es reconocida como importante, la falta de una estructura y políticas claras limita su desarrollo y efectividad. Sin embargo, la universidad está tomando pasos en la dirección correcta, especialmente con la reciente asignación de un encargado en la sede central. Aunque esta medida aún no se ha implementado en otras seccionales, se reconoce la necesidad de hacerlo, lo que sugiere una evolución en la percepción y manejo de la comunicación interna.

5.2 Las tres dimensiones de la comunicación interna desde la perspectiva de los líderes, administrativos y docentes

Los datos provenientes de la encuesta evidencian que la valoración sobre las tres dimensiones de la comunicación interna refleja un desempeño positivo en las dimensiones de la comunicación interna evaluadas. En la dimensión de comunicación jerárquica, se observaron puntajes altos en eficiencia ($M = 10,72$; $De = 1,08$), eficacia ($M = 7,26$; $De = 0,83$), coordinación ($M = 14,56$; $De = 1,26$) y exactitud ($M = 7,26$; $De = 0,78$). Estos resultados indican que las interacciones entre líderes y colaboradores son percibidas como efectivas y bien coordinadas, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales (Men & Bowen, 2017).

En cuanto a los canales de comunicación, los puntajes destacados en conocimiento ($M = 9,90$; $De = 1,67$), uso ($M = 10,42$; $De = 1,51$) y eficacia comunicativa ($M = 10,20$; $De = 1,67$) reflejan un uso efectivo de las herramientas para la difusión de información clave. Asimismo, los canales funcionales ($M = 3,32$; $De = 0,69$) y la claridad de la información ($M = 3,49$; $De = 0,56$) refuerzan la percepción de que las estrategias implementadas son adecuadas para alcanzar los objetivos comunicativos.

En la comunicación horizontal, se destacaron dimensiones como colaboración ($M = 14,17$; $De = 1,44$), trabajo en equipo ($M = 14,06$; $De = 1,61$), confianza ($M = 10,70$; $De = 1,23$) y empoderamiento ($M = 10,69$; $De = 1,10$), lo que sugiere un entorno organizacional basado en la confianza y la colaboración efectiva.

Debido a que los resultados no cumplieron con los criterios de normalidad ($p < 0,001$,

prueba de Shapiro-Wilk), se aplicaron análisis estadísticos no paramétricos, garantizando así la validez de las conclusiones obtenidas. Esto permitió identificar fortalezas clave en las dimensiones evaluadas y resaltar la efectividad de las estrategias de comunicación interna empleadas en la organización.

Caracterización de la muestra

La muestra estuvo conformada por 93 personas y para su caracterización se tuvieron en cuenta cinco aspectos: área de desempeño (líder, administrativo o docente), género (femenino y masculino), tiempo de permanencia en la institución (menos o más de cuatro años), dedicación (medio o tiempo completo) y tipo de contrato (indefinido y definido).

Como se evidencia en la tabla 1, la distribución por dependencia revela un equilibrio entre las áreas administrativa (49.5%) y docente (50.5%). En términos de género, la mayoría de los participantes son mujeres (57%), frente a un 43% de hombres. En el caso de la UPB, el porcentaje de mujeres es mayor en el área administrativa (67,4%), mientras que el de los hombres es en el campo de la docencia (53.2%).

Respecto al tiempo de permanencia en la universidad, se observa que el 53.8% del personal tiene más de cuatro años de servicio, mientras que el 46.2% lleva menos de cuatro años. Esto indica que más de la mitad de los participantes cuenta con una trayectoria considerable, lo que puede traducirse en una mayor experiencia y conocimiento institucional.

En cuanto a la dedicación, el 76.6% trabaja a tiempo completo y el 23.4% medio tiempo, lo cual puede indicar que la mayoría de los participantes permanece en doble jornada en la institución. Con respecto al tipo de contrato se registra que solo el 14% cuenta con un contrato a término indefinido y el 86% a término fijo. Por último, en relación al rol que ocupan los encuestados, el 68.8% de los participantes se identifica como colaborador, frente a un 31.2% que se desempeña como líder, jefe o coordinador.

Tabla 1*Descripción de la muestra*

		Frecuencias	% del Total
¿Área o dependencia	Administrativo	46	49,5 %
	Docente	47	50,5 %
Género	Femenino	53	57,0 %
	Masculino	40	43,0 %
¿Cuánto tiempo lleva en la universidad?	más de 4 años	50	53,8 %
	menos de 4 años	43	46,2 %
Dedicación	Medio tiempo	11	23,4 %
	Tiempo completo	36	76,6 %
¿Dependencia (Macroproceso) al que pertenece?	Dirección de Asuntos Administrativos y financieros	17	37,0 %
	Docencia, investigación e innovación	8	17,4 %
	Estrategia	16	34,8 %
	Proyección social	5	10,9 %
Tipo de contrato	Indefinido	13	14%
	Definido	80	86%
¿Es usted director, coordinador? (líder de proceso)	No líder	64	68,8 %
	Sí líder	29	31,2 %

Fuente: Elaboración propia. Nota. Encuesta comunicación interna, 2024.

5.2.1 Comparación entre colaboradores y líderes

Si se comparan las medianas de colaboradores y líderes, se observa que los colaboradores (Personal administrativo y docente) tienden a calificar de manera más alta cada uno de los aspectos de la comunicación jerárquica (eficiencia: 11, eficacia: 8; Coordinación: 15 y Exactitud: 7,50); mientras que, los líderes califican de manera más positiva los canales de comunicación en todos sus aspectos (Conocimiento: 10; Uso: 11; Eficacia comunicativa: 11; Canales funcionales: 3; Información clara: 4), como se consigna en la tabla 3.

Sin embargo, solo se presenta diferencia estadísticamente significativa en el aspecto de coordinación (p 0,001) de la comunicación interna, la cual es valorada más alta por los colaboradores. En los demás aspectos no se reportan diferencias significativas entre colaboradores y líderes.

Nomenclatura: M: Media aritmética de los datos. Me: Mediana, valor central de la distribución. DE: Desviación estándar, medida de dispersión de los datos. Mín: Valor mínimo observado en la muestra. Máx: Valor máximo observado en la muestra. W: Estadístico de la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk. p: Valor de significancia estadística

Tabla 2

Resultados Generales

		Shapiro-Wilk						
		M	Me	De	Mín	Max	W	p
Comunicación jerárquica	Calidad de la conversación (total)	39,80	39,00	2,97	30,00	44,00	0,933	< ,001
	Eficiencia	10,72	11,00	1,08	8,00	12,00	0,874	< ,001
	Eficacia	7,26	7,00	0,83	5,00	8,00	0,789	< ,001
	Coordinación	14,56	15,00	1,26	10,00	16,00	0,881	< ,001
	Exactitud	7,26	7,00	0,78	5,00	8,00	0,788	< ,001
Canales de comunicación	Conocimiento	9,90	10,00	1,67	6,00	12,00	0,909	< ,001
	Uso	10,42	11,00	1,51	7,00	12,00	0,866	< ,001
	Eficacia comunicativa	10,20	11,00	1,67	6,00	12,00	0,882	< ,001
	Canales funcionales	3,32	3,00	0,69	2,00	4,00	0,772	< ,001
	Información clara	3,49	4,00	0,56	2,00	4,00	0,704	< ,001

Comunicación entre pares	Colaboración	14,17	14,17	1,44	11,00	16,00	0,911	< ,001
	Trabajo en equipo	14,06	14,06	1,61	10,00	16,00	0,911	< ,001
	Confianza	10,70	10,70	1,23	7,00	12,00	0,863	< ,001
	Abogacía	7,27	7,27	0,84	5,00	8,00	0,776	< ,001
	Empoderamiento	10,69	10,69	1,10	8,00	12,00	0,884	< ,001
	Satisfacción	10,98	10,98	1,11	8,00	12,00	0,822	< ,001

Fuente: Elaboración propia. Nota. Encuesta comunicación interna, 2024.

5.2.2 Comparación entre administrativos y docentes

Como se evidencia en la tabla 4, al comparar los datos de los administrativos y docentes, se registra que los administrativos tienden a calificar de manera más alta la comunicación jerárquica, los canales de comunicación y la comunicación entre pares, en todos los aspectos.

Y se registran diferencias significativas entre estos dos grupos en la calidad de la conversación al tomarla como una totalidad (p 0,03) y en la eficacia (p 0,02). Así mismo, se reportan diferencias significativas en todos los aspectos de los canales de comunicación (conocimiento: p 0,00; uso: p < 0.001; eficacia comunicativa: p 0.00; canales funcionales: p < 0.001; información clara: p < 0.001), mostrando que existen contrastes entre la valoración de los administrativos y docentes. En relación con la comunicación entre pares, se observa solo diferencias significativas en colaboración (p 0.02).

Tabla 4

Estadísticos descriptivos comparación tipo de cargo (administrativo y docente)

		Administrativo			Docente			U De Mann-Whitney	
		M	Me	De	M	Me	De	Estadístico	p
Comunicación jerárquica	Calidad de la conversación (total)	40,39	41,00	3,24	39,21	39,00	2,59	797,00	0,03
	Eficiencia	10,87	11,00	1,15	10,57	11,00	0,99	894,00	0,14
	Eficacia	7,43	8,00	0,81	7,09	7,00	0,83	808,00	0,02
	Coordinación	14,74	15,00	1,37	14,38	14,00	1,13	865,00	0,09
	Exactitud	7,35	8,00	0,80	7,17	7,00	0,76	924,00	0,19
Canales de comunicación	Conocimiento	10,43	11,00	1,66	9,38	10,00	1,53	684,00	0,00
	Uso	11,17	11,50	1,10	9,68	10,00	1,51	467,00	< ,001
	Eficacia comunicativa	10,76	11,00	1,49	9,66	10,00	1,67	667,00	0,00
	Canales funcionales	3,61	4,00	0,61	3,04	3,00	0,66	592,00	< ,001
	Información clara	3,72	4,00	0,50	3,28	3,00	0,54	631,00	< ,001
Comunicación entre pares	Colaboración	14,67	15	1,33	13,81	14	1	332	0,02
	Trabajo en equipo	14,3	15	1,90	13,89	14	1	397	0,157
	Confianza	10,78	11	1,31	10,65	10	1	458	0,562
	Abogacía	7,3	8	0,87	7,24	7	0,83	476	0,734
	Empoderamiento	10,78	11	1,25	10,62	11	0,982	443	0,429
Satisfacción	10,81	11	1,30	11,11	11	0,936	455	0,522	

Nota. Encuesta comunicación interna, Palmira, 2024.

Estos datos evidencian posturas distintas entre administrativos y docentes con relación a las dimensiones evaluadas.

5.2.4. Comparación entre género femenino y masculino

La tabla 5 muestra que solo existe diferencia significativa entre población femenina y masculina en el aspecto uso de canales de comunicación (p 0.04), donde se observa que las

mujeres presentan una media de 10,72 y una mediana de 11, frente a la media de 10.3 y mediana de 10,50 de los hombres, lo cual sugiere que la valoración de las mujeres con respecto al uso de canales es más positiva que la de los hombres.

En relación con las demás dimensiones y aspectos no se hallaron diferencias significativas en comunicación jerárquica, canales de comunicación o comunicación entre pares, ya que sus valores p superan el umbral de 0.05.

Tabla 5

Estadísticos descriptivos comparación género (femenino y masculino)

		Femenino			Masculino			U De Mann-Whitney	
		M	Me	De	M	Me	De	Estadístico	p
Comunicación jerárquica	Calidad de la conversación (total)	40,17	40,00	2,98	39,30	39,00	2,92	903,00	0,22
	Eficiencia	10,87	11,00	1,06	10,53	11,00	1,09	866,00	0,12
	Eficacia	7,32	7,00	0,80	7,17	7,00	0,87	966,00	0,43
	Coordinación	14,62	15,00	1,27	14,47	15,00	1,26	984,00	0,55
	Exactitud	7,36	7,00	0,74	7,13	7,00	0,82	892,00	0,16
Canales de comunicación	Conocimiento	9,92	10,00	1,63	9,88	10,00	1,74	1057,00	0,98
	Uso	10,72	11,00	1,35	10,03	10,50	1,64	802,00	0,04
	Eficacia comunicativa	10,36	11,00	1,62	10,00	10,00	1,74	938,00	0,33
	Canales funcionales	3,42	3,00	0,63	3,20	3,00	0,76	904,00	0,19
	Información clara	3,57	4,00	0,54	3,40	3,00	0,59	906,00	0,17
Comunicación entre pares	Colaboración	14,38	15,00	1,44	13,89	14,00	1,42	398	0,159
	Trabajo en equipo	14,24	15,00	1,69	13,81	14,00	1,50	408	0,205
	Confianza	10,70	11,00	1,18	10,70	11,00	1,33	487	0,865
	Abogacía	7,35	8,00	0,82	7,15	7,00	0,86	433	0,325
	Empoderamiento	10,81	11,00	1,18	10,52	11,00	0,98	412	0,216
	Satisfacción	10,97	11,00	1,07	11,00	11,00	1,18	480	0,785

Nota. Encuesta comunicación interna, Palmira, 2024.

5.2.5. Comparación de datos según el tiempo de permanencia en la institución

En el análisis de la comunicación jerárquica no se encontraron diferencias significativas entre empleados con menos de 4 años y más de 4 años de experiencia en ninguna de las variables evaluadas, como se observa en la tabla 6. Respecto a los Canales de Comunicación, tampoco hubo diferencias significativas en ninguna de las subcategorías, lo que indica una valoración similar entre ambos grupos. En la Comunicación Entre Pares, no se observaron diferencias significativas en Colaboración, Trabajo en equipo, Confianza, Abogacía, Empoderamiento y Satisfacción, sugiriendo percepciones similares en estos aspectos.

Este resultado implica que la evaluación entre las dimensiones de la comunicación interna no registra diferencias entre los públicos administrativos ni docentes en relación con el tiempo de permanencia en la institución.

Tabla 6

Estadísticos descriptivos comparación tiempo de permanencia (Menos o más de 4 años)

		Menos de 4 años			Más de 4 años			U De Mann-Whitney	
		M	Me	De	M	Me	De	Estadístico	p
Comunicación jerárquica	Calidad de la conversación (total)	40,19	40,00	2,86	39,46	39,00	3,05	967,00	0,40
	Eficiencia	10,78	11,00	1,00	10,65	11,00	1,17	1026,00	0,70
	Eficacia	7,20	7,00	0,86	7,33	8,00	0,81	989,00	0,48
	Coordinación	14,36	14,00	1,37	14,79	15,00	1,10	887,00	0,14
	Exactitud	7,12	7,00	0,82	7,42	8,00	0,70	861,00	0,07
Canales de comunicación	Conocimiento	9,79	10,00	1,81	10,00	10,00	1,55	1002,00	0,57
	Uso	10,42	11,00	1,53	10,42	11,00	1,51	1068,00	0,96
	Eficacia comunicativa	10,16	11,00	1,68	10,24	10,50	1,69	1042,00	0,80
	Canales funcionales	3,33	3,00	0,75	3,32	3,00	0,65	1048,00	0,82

	Información clara	3,51	4,00	0,55	3,48	4,00	0,58	1051,00	0,84
Comunicación entre pares	Colaboración	14,17	14,00	1,39	14,17	14,00	1,51	505	0,973
	Trabajo en equipo	13,79	14,00	1,54	14,29	15,00	1,66	405	0,161
	Confianza	10,66	11,00	1,37	10,74	11,00	1,12	501	0,933
	Abogacía	7,10	7,00	0,82	7,40	8,00	0,85	398	0,108
	Empoderamiento	10,72	11,00	1,10	10,66	11,00	1,11	490	0,812
	Satisfacción	11,00	11,00	1,17	10,97	11,00	1,07	488	0,786

Nota. Encuesta comunicación interna, Palmira, 2024.

5.2.6 Comparación por dedicación y tipo de contrato

Las tablas 7 y 8 presentan los datos descriptivos por dedicación y tipo de contrato; sin embargo, no fue posible establecer si la diferencia entre estos grupos es o no significativa por la diferencia del tamaño de dichos grupos. Como se señaló antes, el 23,4% labora medio tiempo y el 76,6% a tiempo completo; el 14% tiene contrato indefinido y el 86% contrato a término fijo.

Los datos de la tabla 7 parecen sugerir que quienes están contratados a medio tiempo tienden a tener una valoración más positiva de las dimensiones de la comunicación interna que los de tiempo completo, sin embargo, no es posible verificar esta interpretación.

Tabla 7.
Estadísticos descriptivos según dedicación

		Medio tiempo			Tiempo completo		
		M	Me	De	M	Me	De
Comunicación jerárquica	Calidad de la conversación (total)	40,00	40,00	3,32	38,97	39,00	2,32
	Eficiencia	10,73	11,00	1,27	10,53	11,00	0,91
	Eficacia	7,18	7,00	0,87	7,06	7,00	0,83
	Coordinación	14,55	15,00	1,29	14,33	14,00	1,10
	Exactitud	7,55	8,00	0,69	7,06	7,00	0,75
Canales de comunicación	Conocimiento	8,82	8,00	1,83	9,56	10,00	1,40
	Uso	9,45	9,00	1,51	9,75	10,00	1,52
	Eficacia comunicativa	9,64	10,00	1,75	9,67	10,00	1,67
	Canales funcionales	2,82	3,00	0,75	3,11	3,00	0,62

	Información clara	3,27	3,00	0,65	3,28	3,00	0,51
Comunicación entre pares	Colaboración	14,5	14,5	1,35	13,56	14	1
	Trabajo en equipo	14,2	14	1,48	13,78	14	1
	Confianza	11,2	11,5	0,92	10,44	10	1
	Abogacía	7,4	7,5	0,70	7,19	7	0,879
	Empoderamiento	10,7	11	0,82	10,4	11	1
	Satisfacción	11,2	11	0,79	11,07	11	0,997

Nota. Encuesta comunicación interna, Palmira, 2024.

La tabla 8 parece mostrar que quienes tienen contrato a término indefinido tienen una valoración más positiva de la comunicación interna que los de contrato a término fijo, pero este dato no es posible de ser comprobado.

Tabla 8

Estadísticos descriptivos comparación tipo de contrato

		Indefinido			Término fijo		
		M	Me	De	M	Me	De
Comunicación jerárquica	Calidad de la conversación (total)	38,92	40,00	3,66	39,94	39,00	2,84
	Eficiencia	10,85	11,00	0,99	10,70	11,00	1,10
	Eficacia	7,23	7,00	0,83	7,26	7,00	0,84
	Coordinación	13,92	14,00	1,71	14,66	15,00	1,16
	Exactitud	6,92	7,00	0,95	7,31	7,00	0,74
Canales de comunicación	Conocimiento	10,62	11,00	1,04	9,79	10,00	1,73
	Uso	10,92	11,00	0,95	10,34	11,00	1,58
	Eficacia comunicativa	11,23	12,00	1,01	10,04	10,00	1,70
	Canales funcionales	3,54	4,00	0,52	3,29	3,00	0,72
	Información clara	3,77	4,00	0,44	3,45	3,00	0,57
Comunicación entre pares	Colaboración	13,6	14	1,67	14,22	14	1
	Trabajo en equipo	14	14	1,41	14,07	14	2
	Confianza	11	12	1,41	10,68	11	1
	Abogacía	6,6	6	0,89	7,32	8	0,819
	Empoderamiento	10,4	10	1,14	10,71	11	1
	Satisfacción	11	11	1,00	10,98	11	1

Nota. Encuesta comunicación interna, Palmira, 2024.

6. Conclusiones

El análisis de la comunicación interna en la Universidad de Sur Occidente, revela tanto fortalezas como áreas que requieren mejora en sus procesos de interacción organizacional. La comunicación jerárquica y horizontal se destaca por su formalidad y claridad, especialmente entre líderes y sus equipos, lo cual favorece la eficiencia en la ejecución de tareas y la transmisión de información. Esto concuerda con las observaciones de Tkalac Verčič & Men (2021). Sin embargo, a pesar de que los líderes de la sede demuestran una influencia efectiva sobre la organización y sus equipos, los resultados indican desafíos en cuanto a la retroalimentación y la escucha activa. Esto sugiere la necesidad de fortalecer estas áreas para mejorar la coordinación y la eficacia en la toma de decisiones.

En cuanto a la comunicación entre los miembros del equipo administrativo y docente, es relevante destacar la perspectiva de Men y Bowen (2021), quienes consideran la comunicación interna como un proceso co-creador y co-creado tanto por la organización como por sus integrantes. Por lo tanto, una comunicación efectiva entre colegas de las mismas áreas o categorías es fundamental. Según los resultados obtenidos, se observa una circulación adecuada de la información en la Universidad, lo que fomenta un ambiente colaborativo y el trabajo en equipo. Sin embargo, aún existen oportunidades de mejora, especialmente en la toma de decisiones conjuntas y en la integración de conocimientos, aspectos esenciales para el empoderamiento de los empleados y su satisfacción en el lugar de trabajo.

En cuanto a la estructura de la comunicación interna, se destaca que, aunque los canales utilizados son adecuados, su efectividad varía según la dimensión en la que se apliquen. Cárdenas y Aguilar (2017) enfatizan la importancia del uso de herramientas digitales y la formación de los gestores de la comunicación para lograr una comunicación interna efectiva y clara. Sin embargo, en la Universidad, la comunicación interna no se considera una parte estratégica de la organización debido a la estructura jerárquica y al organigrama ya establecido.

Esto sugiere que la comunicación interna no está completamente integrada en la estrategia organizacional, lo que podría limitar su impacto y eficacia a largo plazo.

Según los análisis realizados, los aspectos más destacados en los resultados incluyen las fortalezas en la comunicación formal, que facilitan la eficiencia en la ejecución de tareas y la transmisión de información entre líderes y sus equipos. Sin embargo, a pesar de la efectividad de los líderes, se identifican desafíos en cuanto a la retroalimentación y la escucha activa. Mejorar estas áreas es crucial para optimizar la coordinación y la toma de decisiones dentro de la organización.

Aunque no hay una estructura ni políticas definidas en la seccional sobre la comunicación interna, se han implementado algunos lineamientos internos, como el uso de correos electrónicos, boletines e intranet, así como capacitaciones para los colaboradores. Sin embargo, la falta de políticas claras y una estructura formal en la comunicación interna puede generar confusión, desmotivación y falta de cohesión entre los miembros de la comunidad. Esto impacta negativamente no solo en la efectividad de las acciones comunicativas, sino también en la participación activa del personal, un ejemplo de ello, es cuando los profesores valoran de forma negativa los canales de comunicación, lo que sugiere una brecha significativa en el acceso y la efectividad de estos, lo que podría afectar la calidad educativa y la cohesión dentro de la institución. La comunicación deficiente en este aspecto no solo impacta la eficiencia operativa, sino también la satisfacción y el sentido de pertenencia de los docentes, quienes son esenciales en la misión académica de la universidad.

La baja valoración de la colaboración por parte de los profesores señala una falta de integración y cohesión en el trabajo en equipo, lo cual podría dificultar la realización de proyectos conjuntos y la construcción de un ambiente colaborativo. Este hallazgo es un indicador de la necesidad de fortalecer las estrategias de comunicación que promuevan la colaboración, garantizando que todos los actores tengan un rol activo en los procesos

organizacionales.

Asimismo, la calificación menor que los profesores otorgan a la comunicación jerárquica evidencia una falta de eficacia en la transmisión de mensajes desde los líderes hacia el cuerpo docente. Esto puede tener consecuencias significativas, como la desmotivación, la falta de claridad en los objetivos institucionales y una menor alineación con las metas de la universidad. Una comunicación jerárquica sólida y bidireccional es fundamental para que los profesores perciban sus roles como alineados con los propósitos estratégicos de la institución.

Desde la perspectiva co-creadora de la comunicación, especialmente entre el personal administrativo y docente, se fomenta un ambiente colaborativo y el trabajo en equipo. No obstante, aún existen oportunidades de mejora en la toma de decisiones conjuntas y en la integración de conocimientos.

En cuanto a la estructura y herramientas de comunicación, aunque se utilizan canales adecuados, su efectividad se ve limitada debido a que no están completamente integrados en la estrategia organizacional. Por ejemplo, la alta tasa de apertura del boletín informativo "Pasá la voz" es positiva, pero la limitada interacción con el contenido sugiere un bajo nivel de interés o compromiso por parte de los receptores. Tras realizar el análisis, se proponen las siguientes mejoras: fortalecer la retroalimentación y la escucha activa, implementando estrategias y herramientas diseñadas para mejorar dichos casos. Esto puede incluir talleres de formación, encuestas de retroalimentación y sistemas de comunicación bidireccional.

Integrar la Comunicación Interna en la estrategia organizacional, reforzando la integración de la CI para asegurar que no solo funcione como un canal de transmisión de información, sino también como un motor de innovación y mejora continua.

Mejorar la toma de decisiones conjuntas e integración de conocimientos, fomentando espacios y procesos que faciliten la toma de decisiones conjuntas y la integración de

conocimientos entre las diferentes áreas. Esto puede incluir reuniones de áreas, plataformas colaborativas y proyectos conjuntos.

En cuanto a los desafíos de la comunicación interna, se han identificado las siguientes cuestiones específicas: integración estratégica incompleta, teniendo en cuenta que la comunicación interna no está plenamente integrada en la estrategia organizacional, lo que podría limitar su impacto y efectividad a largo plazo.

Variabilidad en la efectividad de los canales, la eficacia de los canales de comunicación es variable, y algunos pueden no estar funcionando con la efectividad esperada. Por ejemplo, aunque el boletín informativo muestra una alta tasa de apertura, la limitada interacción con el contenido indica que la comunicación no está generando el nivel de compromiso deseado.

En conclusión, se proponen las siguientes rutas futuras para mejorar la comunicación interna: Desarrollar una estrategia integral de comunicación interna: diseñando e implementando una estrategia de comunicación interna alineada con los objetivos organizacionales y flexible para adaptarse a las necesidades cambiantes de la institución. Capacitación y herramientas para la comunicación: proporcionar formación adicional en habilidades de comunicación y asegurar que los gestores de comunicación cuenten con las herramientas adecuadas para gestionar eficazmente la comunicación interna.

Realizar estudios y mejoras continuas: llevar a cabo estudios periódicos para evaluar la efectividad de las estrategias de comunicación interna y ajustar las prácticas basándose en los resultados y en la retroalimentación del personal.

Fomentar la Inclusión y Equidad en la Comunicación: Trabajar para reducir las diferencias en participación y estabilidad laboral entre las áreas administrativa y docente, promoviendo una comunicación más equitativa e inclusiva.

Es importante tener en cuenta que este trabajo contó con limitaciones metodológicas que deben considerarse al interpretar los resultados. En primer lugar, la falta de normalidad en los datos, identificada mediante la prueba de Shapiro-Wilk, implicó la necesidad de emplear pruebas estadísticas no paramétricas, lo que restringe la generalización de los hallazgos a otros contextos organizacionales. Asimismo, la muestra utilizada, compuesta por líderes, administrativos y docentes de una organización específica, limita la extrapolación de los resultados a otras instituciones con dinámicas organizacionales distintas. Además, no se profundizó suficientemente en el análisis cuantitativo y, al realizarse una sola entrevista, no fue posible plasmar una perspectiva más amplia sobre la comunicación interna en la organización. Finalmente, se presenta como limitación que la información proveniente de la encuesta de clima organizacional era de uso interno y no pudo ser incluida directamente en el trabajo de grado, lo que restringió la posibilidad de integrar análisis adicionales sobre el ambiente laboral.

7. Referencias

- Aburto Galeano, M. J. (2019). *La comunicación interna como herramienta para fomentar la identidad institucional de las universidades: caso aplicado al Campus “María Zambrano”, de la Universidad de Valladolid, en Segovia*. [Tesis de maestría, Universidad de Valladolid] Repositorio documental Universidad de Valladolid.
<http://uvadoc.uva.es/handle/10324/37293>
- Abu Bakar H., Jian G., Fairhurst G. (2014). The interactive effect of leader-member exchange agreement and relational demography on performance ratings. *Asian Business Management*, 13, 143-170. <https://doi.org/10.1177/0093650214565924>
- Agudelo Ramírez, A., y Gutiérrez Trejos, L. (2017). *Efectos de la comunicación organizacional en el desempeño laboral de los empleados y contratistas con funciones misionales administrativas en la Universidad Tecnológica de Pereira*. [Trabajo de grado de Especialización, Universidad Católica de Pereira] Repositorio UCP.
<https://repositorio.ucp.edu.co/bitstreams/7b1d78f9-f4bc-4332-ae2c-9d018a72ad54/download>
- Álvarez-Téllez, F. G. (2018). Manual de Gestión de la Comunicación Interna para la Universidad de Las Tunas. *Innovación Tecnológica*, (25). 1-13.
- Aristizábal, M. E. (2015). *Estudio comparativo de la gestión de la comunicación interna en universidades públicas con acreditación de alta calidad en Antioquia*. [Tesis de maestría, Universidad Pontificia Bolivariana] Repositorio Institucional UPB.
https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/2557/TDG_Maria_Eugenia_Aristizabal_Giraldo.pdf?sequence=1

- Arrieta Valderrama, E. J., Cabarcas Velásquez, M., & Rodríguez Arias, C. (2019). *Análisis de las necesidades de bienestar laboral de los empleados de universidades en la región caribe: Caso Barranquilla*. *AD-GNOSIS*, 8(8), 1-176. <https://doi.org/10.21803/adgnosis.v8i8.365>
- Bermudez Rus, C. (2016). *La comunicación interna en las organizaciones* [Tesis de Máster, Icade Business School] Repositorio Comillas.
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/7425/TFM000339.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Capriotti, P. (2021). *DircomMAP. Dirección estratégica de comunicación*. Bidireccional.
- Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *El Profesional de La Información*, 29(3), 1–13.
<https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>
- Cisternas-Osorio, R., López Navarrete, A. J., Cabrera-Méndez, M., & Díez-Somavilla, R. (2022). Telegram para el ejercicio de la comunicación interna: Análisis de su uso en universidades hispanohablante. *Fonseca, Journal of Communication*, (25), 77–93.
<https://doi.org/10.14201/fjc.29750>
- Coronado-Guzmán, G., Valdivia-Velasco, M., Aguilera-Dávila, A., & Alvarado-Carrillo, A. (2020). *Compromiso organizacional: Antecedentes y consecuencias*. *Conciencia Tecnológica*, 60. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94465715006>
- Creswell, J & Creswell, D. (2018). *Research design. Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Sage.
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32 (5), 554-571.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>

- Delpont, M. (2020). *Lost in Communication in Higher Education*. *Communication*, 46(3). 106-126. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02500167.2020.1826552>
- Duque-Rengel, V. K., Abendaño, M., & Cusot, G. (2022). Gestión de Comunicación Interna en Universidades de Ecuador: la mirada de los colaboradores. *Revista ComHumanitas*, 13(1), 34-49. <https://doi.org/10.31207/rch.v13i1.335>
- Ganga-Contreras, F. A., & González, E. (2020). Tipología de las Universidades Colombianas y Características de su Gobierno Corporativo, Una Revisión Desde sus Estatutos. *Fronteira: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 9(3), 220–238. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2020v9i3.p220-238>
- García, J. F. (2023). *Clima Laboral UPB Seccional Palmira*. Informe institucional Universidad Pontificia Bolivariana.
- Gómez Quijano, A., & Zapata Palacios, L. (2017). La gestión de la comunicación institucional interna en las universidades de la Comunidad de Madrid: fortalezas y debilidades. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 16 (16)60-77. <https://doi.org/10.7263/adresic-016-003>
- Guerrero Alvarado, M., Sotelo González, J., & Cabezuelo Lorenzo, F. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *ADResearch ESIC: International Journal of Communication Research / Revista Internacional de Investigación En Comunicación*, 27, 54–69. <https://doi.org/10.7263/adresic-27-206>
- Gutiérrez Trejos, L y Agudelo Ramírez, A. (2018). *Efectos de la comunicación organizacional en el desempeño laboral de los empleados y contratistas con funciones misionales administrativas en la Universidad Tecnológica de Pereira en el año 2017*. [Trabajo de

- grado de especialización, Universidad Católica de Pereira] Repositorio Universidad Católica de Pereira. RIBUC. <http://hdl.handle.net/10785/4866>
- Hernández, R., Fernández-Collado, C., Basptista, P. (2006). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.
- Hume, J. & Leonard, A. (2014). Exploring the strategic potential of internal communication in international-governmental organizations. *Public Relations Review*, 40 (2) 294-304. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.10.011>.
- Jadán Solís, P., Mackencie Álvarez, C., Sánchez Gómez, M., & Sobenis Cortéz, J. (2019). Plan estratégico de comunicación interna, para fortalecer los procesos administrativos de la Universidad Técnica de Baboyo, extensión Quevedo. *Journal of Science and Research*, 4(CIEIS2019), 196–212. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/767>
- Jiménez Peñarreta, K. M., Sánchez Montalván, S. E., y Rodríguez Recalde, J. S. (2021). Incidencia de la comunicación interna en la identidad institucional del docente de la Universidad Politécnica Salesiana. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (63), 94-125. <https://www.doi.org/10.35575/rvucn.n63a5>
- Jian, G., & Dalisay, F. (2017). La conversación en el trabajo: Los efectos de la calidad conversacional líder-miembro. *Investigación en comunicación* 44(2), 177-197. <https://doi.org/10.1177/0093650214565924>
- López Gamboa, G. E., & Canul Alcocer, J. A. (2024). La comunicación interna en organizaciones educativas de nivel superior: Una revisión sistemática (2012-2022). *Revista Panamericana de Pedagogía*, 37, 54-71. <https://doi.org/10.21555/rpp.vi37.2931>
- Men, L.R. & Tkalac Verčič, A. (eds). (2021). *Current Trends and Issues in Internal Communication. New Perspectives in Organizational Communication*. Palgrave Macmillan, Cham

- Men, L.R. (2021). Evolving Research and Practices in Internal Communication. In: Men, L.R. & Tkalac Verčič, A. (eds). *Current Trends and Issues in Internal Communication. New Perspectives in Organizational Communication*. Palgrave Macmillan, Cham.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-78213-9_1
- Men, L. R. & Bowen, S. (2017). *Excellence in internal communication management*. Business Expert Press.
- Nina, H., Enciso, L., & Chavez, W. A. (2017). Software as a service google apps in the internal communication of the national university of San Antonio Abad del Cusco. En *7th Annual Conference on Industrial Engineering and Operations Management, IEOM 2017* (pp. 701-710). (Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management). IEOM Society.
- Nivela-Cornejo, M., Echeverría-Desiderio, S., y Santos-Méndez, M. (2021). Educación superior con nuevas tecnologías de información y comunicación en tiempo de pandemia. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(19)
<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i19.239>
- Ochoa, J., y Yunkor, Y. (2021). El estudio descriptivo en la investigación científica. *Acta jurídica peruana*, 2(2). <http://revistas.autonoma.edu.pe/index.php/AJP/article/view/224>
- O'Neil, J., Ewing, M., Smith, S., & Williams, S. (2018). A Delphi study to identify standards for internal communication. *Public Relations Journal*, 11 (3), 1-16
- O'Neil, J., Ewing, M.E., Smith, S., & Williams, S. (2021). Measuring and evaluating internal communication. In: R. Men & Tkalac Verčič, A. (eds) *Current trends and issues in internal communication. Theory and practices*. Palgrave Macmillan
https://doi.org/10.1007/978-3-030-78213-9_12

- Pacheco, M., Cabrera, M. y Álvarez, E. (2020). *Análisis de los aspectos que inciden en la comunicación interna en las instituciones de educación superior: Caso Universidad Guayaquil*. https://cladea.org/wpcontent/uploads/2021/12/CLADEA_2020_paper_38.pdf
- Quintero, Y. (2020). *Gestión de la cultura corporativa y comunicación interna en instituciones de educación superior. Un caso de estudio*. [Tesis de maestría. Universidad de Manizales]. Ridum. <https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/5601>
- Ríos Yalta, C. X. (2017). *Comunicación interna y su relación con el manejo de conflictos del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín de la ciudad de Tarapoto, año 2016* [Tesis de maestría. Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, Perú]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/16676>
- Sabogal, M. L. (2020). *Estrategias de comunicación interna y su eficacia para el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales*. [Especialización en alta gerencia. Universidad militar Nueva Granada]. <http://hdl.handle.net/10654/38270>
- Serrano, Í. M., Molina, L. J. y Zúñiga, A. R. (2019). Diseño de una red de datos para el mejoramiento de la gestión de comunicación interna en UNIANDES Quevedo. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, (6), 1-13. <https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1367>
- Sánchez Herrera, J., y Pintado Blanco, T. (2017). *Nuevas tendencias en comunicación estratégica*. ESIC editorial. <https://www.esic.edu/editorial/nuevas-tendencias-en-comunicacion-estrategica-0>

Simancas-González, E., & García-López, M. (2017). Gestión de la comunicación en las universidades públicas españolas. *El Profesional de la Información*, 26(4), 735-744.

<https://doi.org/10.3145/epi.2017.jul.17>

Sanabria, M. (2006). La gestión en la universidad colombiana. Algunos fundamentos, realidades y propuestas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*. 14 (1). 66-117.

Uslu, B. (2018). The components of communication systems in universities: their influence on academic work life. *Tertiary Education and Management*, 24, 34–48.

<https://doi.org/10.1080/13583883.2017.1359662>

Tkalac Verčič, A. & Men, L. R. (2023). Redefining the link between internal communication and employee engagement. *Public Relations Review*, 49 (1), 12279.

<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102279>

Whitworth, B. (2011). Internal communication. In T. Gillis (Ed.), *The IABC handbook of organizational communication* (2nd ed., pp. 195–206). Jossey-Bass.