

Estudio de caso: Caracterización Comunicación interna en Universidad Pública Colombiana

Case study: Characterization of internal communication in a Colombian Public University

Alejandra Cardona Moreno

Pontificia Universidad Javeriana (Cali, Colombia)

Resumen

El presente artículo tiene como fin exponer los resultados obtenidos de la caracterización de los procesos de comunicación interna entre los funcionarios administrativos de la Universidad del Quindío, Institución de Educación Superior pública, acreditada en Alta Calidad, cuya sede principal se encuentra en Armenia, Quindío (Colombia).

Para realizar el proceso de caracterización, se planteó en la fase inicial un proceso de observación, complementado en la segunda fase por entrevistas a siete jefes de dependencias administrativas de la institución, grupo focal con cinco de los comunicadores que se encargan de gestionar los procesos de comunicación en cuatro áreas estratégicas de la institución y una encuesta a 137 funcionarios administrativos que cuentan con contrato laboral y de planta, y, finalmente, una sistematización de la información recopilada. Como categorías teóricas, se abordaron la comunicación organizacional y universitaria, comunicación interna, flujos de comunicación y canales de comunicación.

A partir de la caracterización, se encontró que los funcionarios administrativos de la Universidad del Quindío consideran que existe una desarticulación frente a los procesos de comunicación interna debido a la inexistencia de unos lineamientos específicos para gestionar la comunicación, de igual manera, no reconocen la existencia de una política o protocolo de comunicaciones. Por otra parte, se encuentran satisfechos con la información difundida a nivel institucional y consideran que los canales de comunicación interna, en especial las reuniones, son efectivos para el proceso de comunicación.

Abstract

The purpose of this article is to present the results obtained from the characterization of the internal communication processes of the administrative staff of the Universidad del Quindío, a public Higher Education Institution, accredited in High Quality, whose main office is located in Armenia, Quindío (Colombia).

To carry out the characterization process, an observation process was planned in the initial phase, complemented in the second phase by interviews with heads of administrative units of the institution, a focus group with five of the communicators who are in charge of managing communication processes. in four strategic areas of the institution and a survey of administrative officials who have a work contract and staff, and, finally, a systematization of the information collected. The categories that were analyzed are organizational and university communication, internal communication, communication flows and communication channels.

From the characterization, it was found that the administrative staff of the Universidad del Quindío considers that there is a disarticulation of the internal communication processes due to the lack of specific guidelines to manage communication, also, they do not recognize the existence of a communications

policy or protocol. On the other hand, they are satisfied with the information disseminated at the institutional level and consider that the internal communication channels, especially meetings, are effective for the communication process.

Palabras clave

Comunicación, universidades, comunicación interna, flujos de comunicación, comunicación en universidades, universidad pública.

Key words

Communication, universities, internal communication, flow of communication, communication in universities, public university.

Introducción

La comunicación interna es determinante para el correcto funcionamiento de las organizaciones independientemente del sector al que pertenezcan y la actividad que desarrollen. Según Andrade (2005), la comunicación debe “respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y sus productos” (p.23). Es así como la comunicación interna, además de ser asumida como una herramienta, algo netamente instrumental para difundir información, se convirtió en un proceso fundamental para el direccionamiento de las organizaciones desde la articulación de sus públicos internos. En las Universidades, la comunicación interna se comporta de una manera similar a la de otras organizaciones, la gestión de los públicos internos a través de la comunicación contribuye al relacionamiento entre pares, al desarrollo de los colaboradores y del *core* institucional. Según Calero y Romero (2007) “una Universidad que se comunica con sus públicos internos y con la sociedad en general, estará en mejores condiciones de mejorar su desempeño gestionando, por ejemplo, la información de manera más eficaz” (p.167).

Tabla 1
Contexto institucional

Organización	Universidad del Quindío (uniquindío)
Identidad institucional	Pertinente – Creativa – Integradora
Visión	A 2025 estar consolidada como una institución “Pertinente - Creativa – Integradora”, acreditada de alta calidad, con reconocimiento nacional e internacional en sus procesos de formación a través de diferentes metodologías, de investigación, extensión, proyección y responsabilidad social.
Ubicación	Sede principal Armenia Centros de Atención Tutorial en Buga, Buenaventura, Cali, Manizales y Pereira
Características	Única institución pública de educación superior acreditada en alta calidad en el Departamento del Quindío
Trayectoria	62 años
Oferta	36 pregrados en modalidad presencial, distancia y virtual, formación posgradual y aprendizaje permanente a través de cursos y diplomados.
Dependencias	33 dependencias administrativas distribuidas en: Rectoría, Vicerrectoría Administrativa, Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría de Investigación y Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social.

Para alcanzar la visión institucional, es fundamental contar con los diferentes públicos que conforman la Universidad del Quindío, en especial los funcionarios administrativos debido a que son los encargados de gestionar todos los procesos internos de la institución y garantizar su correcta ejecución.

Acorde con lo mencionado anteriormente y teniendo en cuenta la importancia que tiene la comunicación interna para la correcta articulación de los procesos en una universidad, desde la alta dirección de la Uniquindío, la comunicación es asumida como un elemento determinante para la gestión de la institución, es por esto que está concebida como un macroproceso transversal a todas las actividades académicas y administrativas de la universidad y, debido a la importancia del proceso, en el año 2014 se creó un comité de comunicación estratégica y mercadeo, bajo resolución rectoral, como un “... estamento para garantizar el desarrollo unificado del macroproceso de comunicación Estratégica”.(p.3), se establecieron los integrantes de comité y la función principal del mismo dentro de los procesos de la universidad:

Trabajar de manera unificada en favor de los procesos de comunicación, circulación y apropiación social del conocimiento, así como en la unificación de criterios de promoción y mercadeo de la Universidad del Quindío, orientando y regulando los productos de la comunicación interna y externa, a través del monitoreo permanente de las actividades y procesos de divulgación

académica, publicidad y mercadeo, que sean necesarios para interactuar de manera efectiva con diversas comunidades, entorno al desempeño institucional, brindando transparencia a la gestión universitaria. (p.3)

Posterior a esta normativa, se establecieron las políticas de comunicación bajo resolución rectoral en el año 2008. En este documento se especificó el alcance que debían tener las comunicaciones en la Universidad, el impacto sobre los procesos y los lineamientos para la correcta ejecución y cumplimiento de ellas. Estas, además, regían el relacionamiento que debería darse entre la institución de educación superior con la sociedad y los diferentes públicos que la conforman. Más adelante, en el año 2020, desde la Oficina Asesora de Comunicaciones (OFAC) se estableció un manual de comunicación donde se especificaban los canales para la difusión de información interna y externa, público objetivo, plantillas, protocolos, contenidos generados y los responsables dentro de la dependencia.

Si bien en el año 2014 se estableció el comité de comunicación estratégica y mercadeo y se cuenta con un documento con las políticas de comunicación, estos no se configuran como unos lineamientos específicos para los procesos de comunicación interna. Esto debido a que, específicamente, el comité no se reúne desde hace más de un año, generando así una desarticulación dentro de los procesos comunicativos estratégicos en las diferentes dependencias que conforman la institución de educación superior.

Así mismo, dentro de las políticas de comunicación no existe un apartado exclusivo para la comunicación interna como proceso estratégico donde se aborden lineamientos específicos para la consolidación y gestión de la misma; dentro de la política se abordan: Política de Comunicación Informativa, Políticas de Comunicación Organizacional y Políticas de Comunicación con Medios Externos, además no se actualizan desde el año 2008. Adicional a lo anterior, el manual de comunicaciones establecido por parte de la Oficina Asesora de Comunicaciones, está enfocado en la gestión de la comunicación como un proceso instrumental solo en función de la difusión de información y no del aporte a cumplimiento misional, es así como se determinan los medios de comunicación a implementar y los encargados de producir los contenidos; sin embargo, no se abordan temas que permitan la coordinación de los procesos de comunicación interna.

Este es un aspecto especialmente evidenciado por funcionarios de la Institución, a partir de la implementación de un grupo focal donde participaron los encargados de gestionar los procesos de comunicación de diferentes áreas como la Unidad de Atención y Gestión de Graduados, la Vicerrectoría de Investigaciones, Bienestar Institucional y la Facultad de Ciencias Agroindustriales. Aseguraron reconocer la existencia de un manual que rige como guía de estilo para la realización de piezas gráficas, sin embargo, desconocen la existencia de las políticas de comunicación o un plan que rija los procesos de comunicación a nivel institucional, adicional, a pesar de conocer la existencia de un manual gráfico, reconocen que este no es implementado por algunos funcionarios lo que genera que ciertos contenidos no cumplan con los lineamientos institucionales.

Así mismo, existe un desconocimiento sobre el proceso de comunicación interna de la Universidad, percibido inicialmente por la desarticulación que existe entre las dependencias administrativas y aquellas áreas que se encargan de gestionar los procesos comunicativos en la institución. La funcionaria encargada de gestionar los procesos de la Vicerrectoría de Investigaciones, reconoce que, si bien identifica las dependencias que se encargan de gestionar y apoyar los procesos de comunicación institucional, no se tiene claro cuál es el rol de cada área y cuáles son los tiempos para realizar solicitudes lo cual en ocasiones genera reprocesos afectando así las actividades llevadas a cabo por la Vicerrectoría. En este mismo sentido, el jefe de la Unidad de Atención y Gestión de Graduados, considera que actualmente la

Universidad del Quindío requiere establecer los protocolos de comunicación para las dependencias y programas académicos, y, de esta manera, evitar realizar solicitudes de comunicación, de producción de contenidos gráficos o audiovisuales a un área que no se encarga de gestionarlas.

Teniendo en cuenta lo mencionado sobre la importancia y el impacto que tiene la comunicación interna en las universidades, el objetivo del presente estudio de caso es caracterizar el estado actual de la comunicación interna en los funcionarios administrativos de la Universidad del Quindío con el fin de reconocer su percepción frente a la comunicación, el uso de los canales de comunicación interna y la satisfacción con la información, para así identificar oportunidades de mejora frente a gestión de la misma. De igual manera este estudio de caso, a futuro, impactará sobre los procesos de clima y cultura organizacional; así mismo, se podrá generar un impacto social y económico en la institución, debido a que la correcta gestión de la comunicación interna y sus públicos, transforma los procesos de comunicación externa los cuáles son fundamentales dado el quehacer de la institución, sobre todo por la amplitud de sus grupos de interés, lo que permitirá consolidar estrategias que movilicen la universidad a través de una correcta implementación de la comunicación como eje transversa a todos los procesos institucionales.

Así mismo, este estudio de caso servirá como referente para otras universidades públicas del país y de Latinoamérica que no cuenten con procesos de comunicación claros, estratégicos y establecidos desde la alta dirección, promoviendo así los diagnósticos de las áreas de comunicaciones dentro de las instituciones de educación superior específicamente a nivel interno, permitiendo así una transformación en los sistemas de comunicación de estas instituciones.

Referente conceptual

En los últimos años, la comunicación estratégica se ha convertido en el pilar de las organizaciones que están interesadas en tomar decisiones, apalancadas en la comunicación, que impacten positivamente de manera interna y externa a la empresa, haciendo uso de todos los recursos con los que se cuenta. Para Pérez (2001) “La comunicación estratégica sirve para encauzar el poder de la comunicación y así incidir en los resultados de la partida que estamos jugando en la orientación que marcan nuestros objetivos.” (p.458). Estos objetivos están determinados según el interés de la organización, el cual debe ser más allá del instrumental y estar encaminado a lograr una movilización y transformación por parte de sus públicos, consiguiendo así que la comunicación gracias a su transversalidad, impacte en los diferentes procesos de la organización hacia un bien común.

En este mismo sentido y teniendo en cuenta la importancia de asumir la comunicación estratégica como un todo, esta debe contar con la capacidad de integrar los recursos con los que cuenta la organización para realizar una correcta gestión organizacional. Para Garrido (2017) la comunicación estratégica permite “organizar y agrupar las energías y potencialidades de las personas consideradas como un recurso vital de la organización para orientarlas hacia metas comunes” (p.11). En este caso, y teniendo en cuenta que la organización a impactar es la Universidad del Quindío, se busca que a partir de la comunicación estratégica se puedan abordar los procesos de comunicación interna de manera que puedan gestionarse adecuadamente y sean coherente con el plan de desarrollo institucional. Inicialmente, para implementar correctamente los procesos de comunicación interna, es fundamental tener en cuenta el entorno en el que se desenvuelve la organización, por entorno, según García (1998) se pueden entender todas las condiciones que rodean la organización como son aspectos sociales, culturales, ambientales, políticos, tecnológicos, etc. (p.3), debido a que estos median e interfieren en las decisiones organizacionales, las cuales impactan directamente la gestión de la comunicación interna. A partir de esta identificación, se

reconoce el impacto externo que tiene la organización y como estos pueden afectar a sus públicos internos, afectando de igual manera los procesos internos.

A partir de lo mencionado anteriormente, la comunicación es un aspecto fundamental para el desarrollo de las organizaciones y su sostenimiento a futuro. Para las universidades, la gestión correcta de sus procesos de comunicación interna se presenta como un elemento indispensable debido a que fortalece los vínculos con estudiantes, docentes, administrativos, graduados y por esto es determinante en el proceso y desarrollo de las mismas. Según Aguilera, Farías y Fernández (2010):

La Universidad no puede dejar de comunicar, consigo misma y con el exterior, y que esa comunicación se desarrolla no sólo mediante ciertas palabras y símbolos (sus acciones intencionales de comunicación), sino también mediante sus comportamientos y muchos otros elementos que constituyen su realidad cotidiana. Y es que la comunicación recorre transversalmente y de manera continua, aunque adoptando diversas formas, la vida universitaria (p.8).

Sin embargo, a pesar de reconocer los procesos de comunicación como un componente transversal, en muchas universidades públicas y privadas nacionales e internacionales, la comunicación sigue ocupando un espacio netamente instrumental, y no es asumida como un elemento estratégico para la gestión de los diversos procesos de comunicación. Por ejemplo, a nivel internacional, especialmente en España, se han llevado a cabo diversos estudios donde se analiza el impacto y la gestión de la comunicación interna en universidades públicas y privadas, siendo así como en instituciones como la Universidad Europea Miguel de Cervantes, ubicada en Valladolid, España, se tomó como uno de los objetos de estudio la importancia de reconocer cómo afecta los procesos de comunicación interna a sus públicos (estudiantes, docentes, administrativos) y el valor de la información respecto a sus flujos.

En este mismo país, se llevó a cabo una investigación por Gómez y Zapata (2017), cuyo objetivo era conocer el estado de la gestión de la comunicación interna en las universidades madrileñas con el fin de detectar debilidades y fortalezas, esto con el objetivo de determinar a nivel general cómo se está gestionando la comunicación interna. En este estudio se encontró como resultado que, si bien los procesos de comunicación cuentan con una persona encargada de gestionarlos y se ha avanzado en esto, también queda claro que existen debilidades que deben corregirse, entre ellas, las políticas de comunicación no se encuentran alineadas, no se realizan estudios de clima laboral y las áreas de comunicación no cuentan con el personal suficiente.

Por otra parte, Veas (2014) realizó un análisis sobre la política comunicacional en las universidades de Chile, donde se encontró que estas instituciones “todavía no valoran la importancia que significa la definición y sistematización de una política comunicacional acorde con la cultura organizacional y sistema de creencias de la universidad” (p.184). Esto significa que, si bien las universidades han avanzado en la consolidación de sus oficinas de comunicaciones, estas aún no cuentan con los lineamientos suficientes y les falta rigurosidad. En este mismo estudio, se encontró que las universidades priorizan la comunicación con sus públicos externos, dejando a un lado la gestión con sus públicos interno; de igual manera, se encontró que las universidades participantes en el estudio, las comunicaciones se están gestionando de manera operativa y no estratégica.

En este mismo sentido frente a la importancia de la consolidación y ejecución de las políticas de comunicación en las universidades públicas y privadas, Castro y Pineda (2007), estudiaron siete universidades de Venezuela, con sus respectivas emisoras, con el fin de analizar sus políticas

comunicacionales. Si bien este estudio cuenta con un enfoque más instrumental, de igual manera se evidenció que si bien algunas universidades cuentan con unos lineamientos sobre los procesos de emisión y producción, estos no son implementados por la oficina de comunicaciones, así mismo, no cuentan con un sistema de comunicaciones.

El mismo fenómeno presentado a nivel internacional ha ocurrido en Colombia; si bien el comportamiento de las comunicaciones internas en universidades públicas y privadas del país no ha sido ampliamente analizado, se encontró un estudio comparativo de la gestión de la comunicación interna en universidades públicas con acreditación de alta calidad en Antioquia (Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín y la Universidad de Antioquia) donde, a partir de un análisis comparativo de ambas Instituciones de Educación Superior, Acreditadas en Alta Calidad, Aristizábal y Hernández (2014) encontraron dificultades frente a la consolidación de las políticas de comunicación:

Si bien en las dos universidades se reconoce el papel estratégico de la comunicación interna, al momento del estudio no se encontraron políticas de comunicación definidas, ni una estructura organizada y articulada a una dirección, ni recursos suficientes para gestionar la comunicación de manera que logran satisfacer las demandas de su público interno. (p.100)

En estos casos, se puede evidenciar una relación entre la información encontrada en las universidades analizadas y la Universidad del Quindío, debido a que las políticas de comunicaciones en la institución están establecidas desde 2008, pero no se han actualizado, por lo tanto, no están cumpliendo con el objetivo de alinear los procesos de comunicación internos ni externos. De igual manera, la Uniquindío no cuenta con un sistema de comunicación y en esto también se asemeja a lo encontrado en el estudio de Aristizábal y Hernández (2014), donde se evidencia que las universidades analizadas cuentan con procesos y flujos de comunicación frágiles entre las unidades académica y el sistema central de comunicaciones, así mismo, se encontró que se prioriza la producción de contenidos mediáticos, llevando a la comunicación a un proceso instrumental y no estratégico, similar a lo encontrado en las universidades Chilenas.

Las universidades a nivel nacional e internacional presentan dificultades al momento de desarrollar estrategias de comunicación interna, a pesar de reconocer la importancia de la misma para el correcto desempeño de la institución. La comunicación interna, según Berceruelo, (2014) “permite a la organización mantener la coordinación entre sus distintos departamentos, favoreciendo así la interacción y el logro de los objetivos estratégicos y la eliminación de tensiones y conflictos en las relaciones interpersonales” (p.32). Si bien se habla de una construcción colaborativa de los procesos comunicativos, es fundamental que estos cuenten con unos lineamientos institucionales de manera que sean coherentes con las necesidades comunicativas de los clientes internos y facilite el desarrollo de proyectos. Para este estudio de caso en específico, se da prioridad a la importancia que tiene la comunicación interna frente a la posibilidad de agilizar los procesos internos, este es un aspecto relevante para la Universidad del Quindío, en especial porque los diferentes grupos de interés requieren una gestión ágil frente a las necesidades comunicativas e informativas, debido a su carácter académico.

Para comprender este funcionamiento de los procesos comunicativos a nivel interno, Capriotti (1998) menciona cuatro niveles para el intercambio de información los cuales permiten identificar el estado de la gestión comunicativa: Nivel relacional, operativo, motivacional y actitudinal. Estos niveles, “servirán de guía y de marco de referencia a otros objetivos específicos o particulares, que se podrán establecer en función de las características de la organización y de la situación en que se encuentre la compañía” (p.6). Adicional a estos objetivos, la comunicación interna cuenta funciones estratégicas que, según Aguilera

(1997), permiten a cohesión con el objetivo de establecer vínculos entre los colaboradores, estos, a su vez, fomentan el trabajo en equipo y propenden por una mejora en el clima laboral. Permite agilizar procesos y proporciona un ambiente más participativo, generando que la organización sea más sólida y vayan en búsqueda del cumplimiento de los objetivos. (p.41). Así mismo, este autor señala que la comunicación interna se mueve en tres escenarios: las relaciones, a partir de las interacciones que se gestan en los equipos de trabajo; los procesos, que rigen la manera en cómo fluye la información en las dependencias de las instituciones; los medios, comprendidos como los canales donde se transmite la información, lo anterior comprendido como diferentes campos de acción. (p. 380 – 381). Lo anterior es fundamental para el presente estudio de caso debido a que los flujos comunicativos que se dan dentro de los públicos internos son determinantes para caracterizar los procesos de comunicación interna específicamente en funcionarios administrativos y ser una guía para definir, a futuro, un sistema de comunicaciones efectivo.

Con base a lo mencionado anteriormente y teniendo en cuenta la evolución de la tecnología y de los grupos de interés, la gestión de la comunicación interna toma más relevancia en la organización, generando procesos multidireccionales y diversidad en los canales de comunicación. Según Guzmán, Lozada y Preciado (2013) la comunicación es el elemento articulador que reúne a individuos con objetivos e intereses en común, buscando así generar integración entre sus miembros que se reconozcan como grupo (p.25). Esto, a nivel organizacional, es fundamental debido a que logra reunir a las personas entorno a un fin en específico y, como se mencionaba anteriormente, propender por la búsqueda de soluciones enmarcadas en el trabajo en equipo y la construcción de lo colectivo. Para que estas interacciones se generen en el interior de las organizaciones, es fundamental que exista un intercambio entre los públicos internos y quienes gestionan los procesos de comunicación interna dentro de las empresas, esto debido a que las construcciones colectivas permiten un intercambio de saberes y conocimientos que favorecen el encuentro social y brindan sentido a las instituciones. Estas articulaciones son transmitidas a partir de la comunicación de las ideas y fortalecen el entorno organizacional. En concordancia con lo anterior, según Díez (2006), esta articulación que se genera entre los clientes internos de la organización, corresponde al objetivo de la comunicación interna puesto que propician la participación de los colaboradores para cumplir un objetivo. De igual manera, requiere del respaldo de la alta dirección para que se cumpla dicha gestión. (p.18). Al interior de la Universidad del Quindío, algunas de sus dependencias administrativas, vicerrectorías y programas académicos, cuentan con un profesional en el área de comunicaciones el cual se encarga de la gestión comunicativa de cada área y se debe articular con la Oficina Asesora de Comunicaciones a nivel institucional

En consonancia con lo mencionado anteriormente y como elemento determinante para a correcta gestión de los procesos de comunicación interna, se deben tener en cuenta a los públicos internos, estos son aquellas personas que laboran para la organización y quienes son los destinatarios de todas las estrategias de comunicación interna; cuando esta se implementa de manera correcta, permite una mayor participación de los mismos y genera cohesión, sin embargo, la mala gestión de esta puede dar oportunidad a los rumores, propiciando así problemas de clima organizacional. De igual manera, según Brandolini, Gonzales y Hopkins (2008), las familias de los clientes internos de la organización también deben ser considerados como públicos internos, pero de forma indirecta, debido a que estos reciben información de la organización por parte de sus familiares (clientes internos) pero a su vez están permeados por la información de otras esferas sociales y medio de comunicación. (p.30, 31). Específicamente frente al personal administrativo, la comunicación interna debe propender por gestionar la información sensible que involucra a los funcionarios y administrarla de manera eficiente y oportuna, permitiendo así el correcto funcionamiento de la universidad a partir de las actividades diarias.

Entre otros elementos relevantes para la gestión de la comunicación interna, se deben tener en cuenta aspectos como los flujos, redes, mensajes y canales de comunicación. Según Robbins (1999), la comunicación fluye vertical, horizontal y transversalmente:

Tabla 2
Elementos comunicación interna

Comunicación	Característica	Definición	Autor
Vertical	Descendente	Permite que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización, lograr credibilidad y confianza, extender la idea de participación, agilizar los canales de transmisión de la información, fortalecer los roles jerárquicos y favorecer y hacer operativa la comunicación.	Brandolini, Gonzales y Hopkins (2008).
	Ascendente	Permite identificar los diversos problemas que se pueden generar a partir de un proceso establecido desde la alta gerencia y establecer acciones de mejora (retroalimentación); así mismo, permite que los colaboradores tengan un rol activo dentro de los procesos de la organización.	Aguilera (2018)
Horizontal		Permite la coordinación entre colaboradores, el aprovechamiento de los recursos humanos y optimizar los esfuerzos los mismos. Estos apuntan, en definitiva, a la consolidación de espacios de intercambio relacionamiento mediados por el consenso.	Aguilera (2018)
Transversal		Abarcan todos los niveles jerárquicos y se establece con el propósito de dotar a la empresa de un lenguaje común, involucrar a toda la organización de los valores y la cultura de la empresa e intentar conseguir una gestión participativa	Díez (2006)

En este mismo sentido, en la comunicación interna existen los canales de comunicación, estos cuentan con un carácter formal e informal. Ritter (2008) menciona al correo electrónico como un canal que puede ser formal e informal, esto debido al formalismo con el que se redacte la información enviada a través de este canal. Así mismo, se consideran canales formales: memorando, comunicado, reunión, revistas, boletines, entrevistas con jefe, cartelera e intraweb; como canales de comunicación informal, reunión *after office*, vía pública, cena en casa de jefe, partido de golf, etc. (p.16).

Acorde a todo lo anterior, se concluye que la gestión de la comunicación interna debe ser vista y asumida como un proceso integral que cumple con diversos propósitos dentro de las organizaciones, en este estudio de caso en específico, se convierte en una guía determinante debido a que es necesario que impacte directamente a los públicos internos de la Universidad, específicamente a los funcionarios administrativos y movilizarlos hacia una correcta gestión de los procesos de comunicación interna.

Metodología

En el presente estudio de caso se implementó una investigación con enfoque mixto que, a acorde a lo abordado por Baptista, et al. (2014) este método es:

Un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

En cuanto al diseño metodológico, se implementó una triangulación concurrente (DITRIAC) el cual se utiliza cuando se “pretende confirmar o corroborar resultados y efectuar validación cruzada entre datos cuantitativos y cualitativos, así como aprovechar las ventajas de cada método y minimizar sus debilidades” (Baptista, et al. 2014); Es así como, en el presente caso de estudio, se implementa con el propósito de realizar una validación cruzada de la información recopilada a partir de las encuestas, entrevistas y grupo focal, con el fin de reconocer los procesos de comunicación interna en los funcionarios administrativos de la Universidad del Quindío.

Para la ejecución del proyecto, se plantearon 3 fases. La primera fue la identificación del problema, esta inicialmente se dio a partir de la observación directa sobre el problema. La segunda consistió en identificar cómo los funcionarios administrativos de la Universidad del Quindío llevan a cabo los procesos de comunicación interna, esta se realizó a través de una caracterización donde a partir de entrevistas, grupo focal y encuestas, se reconocieron las diversas aristas de la situación. Y, por último, la tercera fase fue la sistematización de la información a través de una triangulación concurrente donde todos los resultados obtenidos a través de los instrumentos, se analizaron con el fin de reconocer cuáles eran los aspectos más relevantes en los que se debe impactar.

Tabla 3
Técnica de recolección

Técnicas	Participantes	#Participantes	Eje temático
Observación Participante.	Funcionarios administrativos de la Universidad del Quindío	-	Procesos de comunicación interna Flujos de comunicación Canales de comunicación Información
Entrevistas semiestructuradas	Jefes de dependencias administrativas estratégicas de la U. del Quindío	7 funcionarios	Procesos de Comunicación interna Flujos de comunicación Canales de comunicación Información
Encuestas Cualitativas	Funcionarios Administrativos de la Universidad del Quindío	137 funcionarios	Procesos de comunicación interna Flujos de comunicación Canales de comunicación Información
Grupo Focal	Comunicadores sociales en dependencias administrativas de la Universidad del Quindío	5 funcionarios	Procesos de comunicación interna Flujos de comunicación Canales de comunicación Información

Se estableció como público objetivo del caso de estudio a los funcionarios administrativos de la Universidad del Quindío debido a que son los encargados de coordinar los diversos procesos comunicativos que impactan en toda la comunidad académica; dentro de las dependencias administrativas, se encuentran diversas personas que desempeñan actividades entorno a la comunicación, es así como se hace fundamental alinear los procesos para que la comunicación sea percibida como una unidad.

A partir de la selección del público objetivo, se implementó un muestreo probabilístico estratificado que, según lo establecido por (Baptista, et al. 2014) “permite comparar resultados entre segmentos, grupos o nichos de la población”. En el presente caso de estudio es el muestro ideal debido a que permitió realizar una comparación de resultados entre dos grupos diferentes, teniendo como base la población total de 509 administrativos, divididos en 73 directivos y 436 profesionales o técnicos. Para calcular el tamaño de la muestra para el instrumento cuantitativo y de manera que fuese representativa para la población, se utilizó STATA, un software “para el aprendizaje y realización de cálculos estadísticos básicos y determinación del tamaño de muestra” (Baptista, et al. 2014) el cual, a partir de definir el número de población total, el error estándar máximo aceptable (5%), el porcentaje estimado de la muestra (5%) y el nivel de confianza (99%), arroja el tamaño adecuado de la muestra; para el presente estudio de caso, se estableció como tamaño de la población a 47 directivos (de 73) y 90 profesionales o técnicos (de 436).

Para la implementación del método cualitativo, en el presente estudio de caso se implementó una entrevista a los jefes de las áreas que gestionan mayor volumen de procesos comunicativos en la Universidad y a los comunicadores de dependencia:

Tabla 4
Método cualitativo

Instrumento	Participantes	Dependencias
Entrevista	Jefes de dependencia	Jefe de Área de Sistemas y Nuevas Tecnologías Jefe de Admisiones y Registros Jefe de la Unidad de Virtualización Jefe de la Unidad de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales Jefe de la Unidad de Atención y Gestión de Graduados Jefe de Planeación y Desarrollo Jefe de la Biblioteca CRAI.
Grupo Focal	Comunicadores de Dependencia	Vicerrectoría de Investigaciones Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo social Unidad de Gestión y Atención de Graduados Bienestar Institucional Facultad de Ciencias Agroindustriales

En cuanto a la normativa frente a la recolección de los datos del método cualitativo, la Universidad del Quindío, desde la Vicerrectoría de Investigaciones que es la dependencia encargada de alinear todos los procesos investigativos de la institución, no cuenta con un documento o política que rijan los procesos de recolección de información. La Vicerrectoría cuenta con un comité de bioética, pero este analiza los proyectos que se presentan desde los grupos de investigación de la institución.

Análisis y resultados

Para analizar los resultados obtenidos a partir de la implementación de los tres instrumentos, se establecieron categorías que permitieran - a la luz de las mismas - reconocer cómo son los procesos comunicativos en la Universidad del Quindío, en los funcionarios administrativos:

Percepción de los procesos comunicativos. Frente a la percepción de los procesos comunicativos internos de la Universidad del Quindío, el jefe de la Oficina de Aseguramiento de la Calidad considera que hace falta una articulación entre las dependencias, muchas veces no se conocen los procesos que se están realizando en otras dependencias, por lo tanto, propone realizar reuniones entre dependencias. En este mismo sentido, la comunicadora encargada de los procesos comunicativos en la Unidad de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales, describe como “islas” los procesos que se llevan a cabo desde algunas dependencias. Existe poca articulación en los procesos de comunicación interna, lo cual genera que se gestionen de manera independiente. Así mismo, considera que no existe claridad sobre los canales de comunicación interna que deben implementarse al momento de realizar una solicitud, existe dificultad al reconocer si se debe utilizar una solicitud en el Centro de Servicio al Usuario, un intraweb, un correo electrónico o una llamada telefónica, no existe un lineamiento frente al uso de estos. Por otra parte, el

jefe de la Unidad de Graduados considera importante definir una política que establezca los tiempos de respuesta dentro de las áreas frente a las solicitudes de comunicación.

Por otra parte, frente a los aspectos normativos relacionados con el proceso de comunicación vistos directamente desde las personas encargadas de gestionar los procesos comunicativos dentro de las áreas, en el grupo focal se evidenció que el 100% de los participantes no reconocen la existencia de un plan de comunicaciones, política o protocolo para el proceso de comunicación interna, sin embargo, reconocen la existencia del manual de estilo donde se establecen los canales de comunicación y la línea gráfica institucional. Por otra parte, consideran importante que los jefes de área conozcan cómo se gestionan los procesos de comunicación dentro de la universidad para que puedan dar directrices claras a sus equipos de trabajo.

Efectividad de los canales de comunicación frente a los procesos de comunicación interna. Uno de los aspectos a través de los cuales se midió la efectividad de los procesos de comunicación en los funcionarios administrativos en la Universidad del Quindío, fue a partir de las reuniones, grupos de WhatsApp y el boletín Así va la U, esto debido a que, a partir de las entrevistas realizadas, se encontró que estos son los canales mayormente implementados internamente para dar a conocer la información institucional.

En este mismo sentido, mediante de la aplicación de la encuesta, se encontró que la efectividad de la comunicación interna medida a partir de la categoría “Reuniones con el equipo de trabajo”, donde el 38% de los funcionarios administrativos encuestados considera que es un canal efectivo. Por otra parte, el 34% de los directivos encuestados consideran este proceso como poco efectivo. En cuanto a las reuniones con los jefes, estas demuestran ser medianamente efectivas y efectivas en los funcionarios administrativos y jefes, siendo 71% y 64% respectivamente.

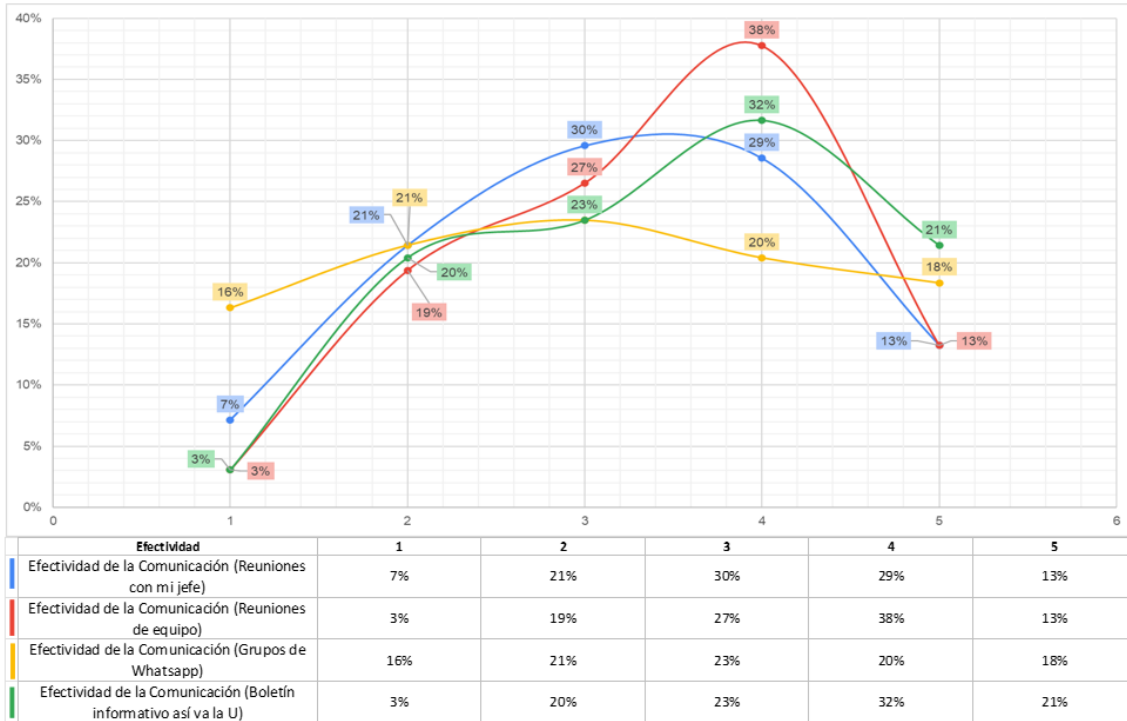
Al analizar la efectividad de los procesos de comunicación de los grupos de WhatsApp, se encontró que el 39% de los funcionarios administrativos y el 43% de los funcionarios directivos, consideran que el uso de grupos de WhatsApp es efectivo y totalmente efectivo. Por otra parte, frente a la efectividad del boletín institucional Así va la U, el 53% de los funcionarios administrativos y el 47% de los directivos lo consideran un canal efectivo y totalmente efectivo. A partir de la información recolectada a través de las entrevistas, y similar a lo obtenido en las encuestas, se encontró que los jefes de dependencia implementan canales como WhatsApp y correo electrónico para comunicarse al interior de sus dependencias y con otras áreas. Para este último proceso comunicativo, también implementan IntraWeb.

Por otra parte, dentro de las alternativas brindadas para dar una opinión o concepto sobre la efectividad de los canales comunicativos frente a la gestión de los procesos comunicativos internos, se encontró que el 34% de los encuestados, considera necesario un fortalecimiento de los canales para transmitir información, que impacten más sobre el público objetivo y sean oportunos.

Esto para la universidad es un hallazgo relevante debido a que no se tienen reportes de mediciones previas frente a la efectividad de los canales de comunicación, por lo tanto, reconocer cuál es la percepción de los colaboradores le permite a la OFAC y a la institución en general, fortalecer estos canales de manera que lleguen a satisfacer las necesidades de los empleados; de igual manera, permite establecer estrategias para optimizar las reuniones con los jefes y entre pares, de manera que se pueda obtener más provecho de estos espacios de participación.

Figura 1

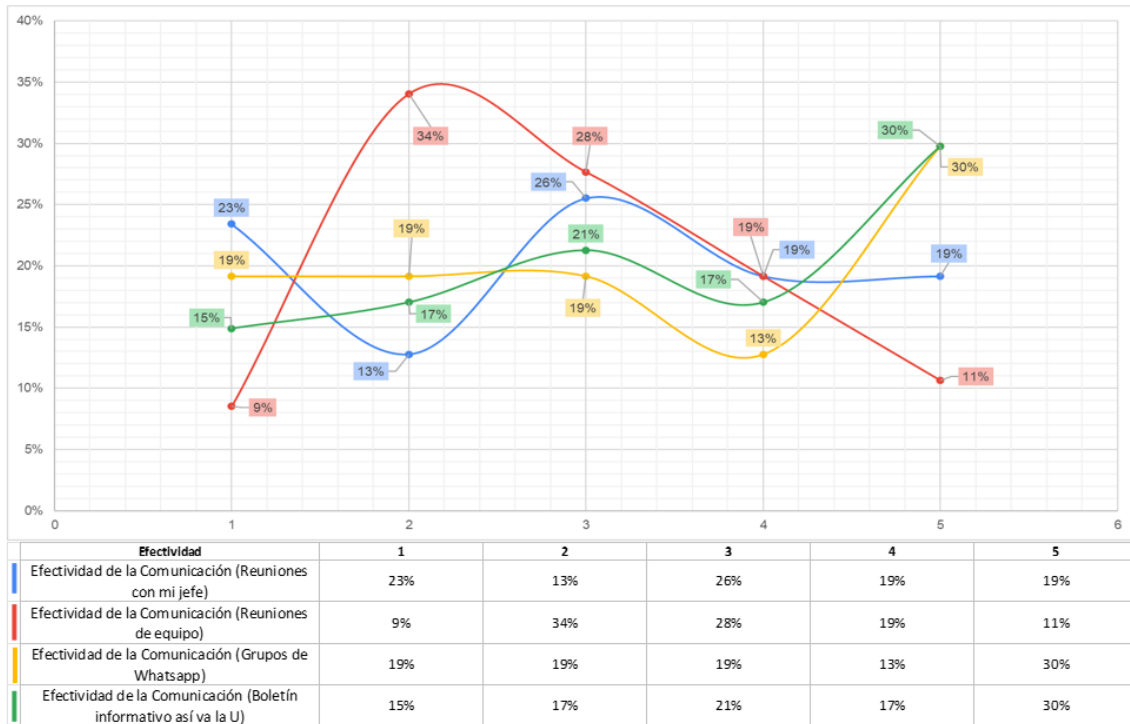
Efectividad de los canales de comunicación frente a los procesos de comunicación interna en el personal administrativo de la Universidad del Quindío



Nota: La figura muestra la efectividad de los canales de comunicación interna para los funcionarios administrativos.

Figura 2

Efectividad de los canales de comunicación frente a los procesos de comunicación interna en el personal directivo de la Universidad del Quindío



Nota: La figura muestra la efectividad de los canales de comunicación interna para los funcionarios directivos.

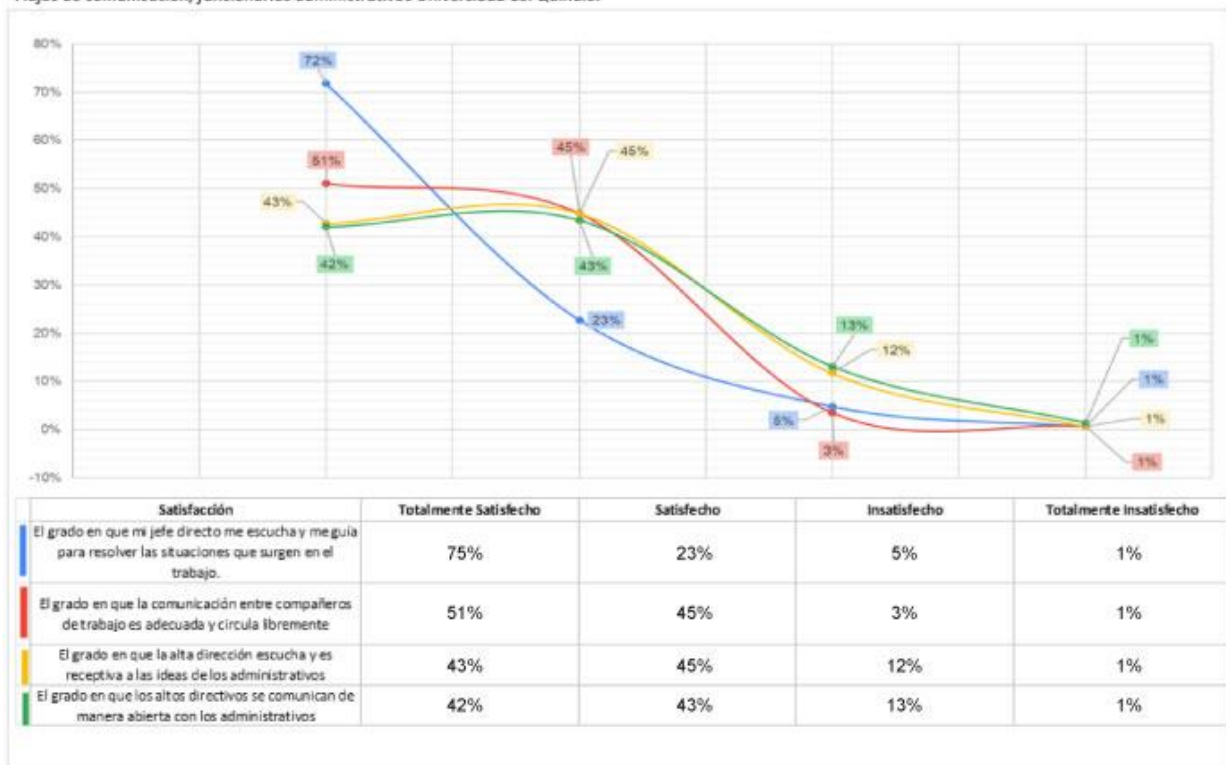
Flujos de comunicación. En cuanto al comportamiento de los flujos de comunicación en la gestión de los procesos comunicativos internos en los funcionarios administrativos de la Uniquindío, se analizó el relacionamiento entre el personal administrativo y sus jefes directos y se encontró que el 72% está totalmente satisfecho con el grado de comunicación; de igual manera, cuando se indagó sobre los flujos comunicativos entre pares, se evidenció que el 51% de los encuestados se considera totalmente satisfechos. En este mismo aspecto, se evaluó el nivel de escucha y comunicación de la alta dirección con los funcionarios administrativos, encontrando que el 43% de los encuestados se sienten escuchados y el 42% sienten que existe una comunicación abierta. Sin embargo, dentro de las alternativas brindadas para dar una opinión o concepto sobre los flujos de comunicación para la gestión de los procesos comunicativos internos, se encontró que el 34% de los encuestados que participaron en este segmento consideran que dicho proceso debe fortalecerse tanto a nivel de jefes como entre pares.

En cuanto a la información recopilada a partir del grupo focal, se evidenció que el 80% de los participantes, considera necesario establecer unos flujos de comunicación que faciliten la transmisión de la información de los equipos de trabajo hacia cada uno de los profesionales en comunicación para, de esta manera, centralizar el proceso comunicativo. Así mismo, el 60% considera pertinente reconocer específicamente cuáles son las áreas encargadas de brindar apoyo para la realización de contenidos, puesto que en ocasiones no saben a cuál dependencia solicitar acompañamiento.

En este aspecto se puede evidencia la diferencia de opinión entre los administrativos y los encargados de gestionar los procesos de comunicación en las áreas, frente a los flujos de comunicación. Estos últimos, en un mayor porcentaje, identifican la importancia de tener definirlos. Esto le permite a la OFAC revisar con las dependencias cómo se están comunicando con las diferentes áreas de gestionar procesos de comunicación y encontrar las oportunidades de mejora en la actividad.

Figura 3

Flujos de comunicación, funcionarios administrativos Universidad del Quindío.



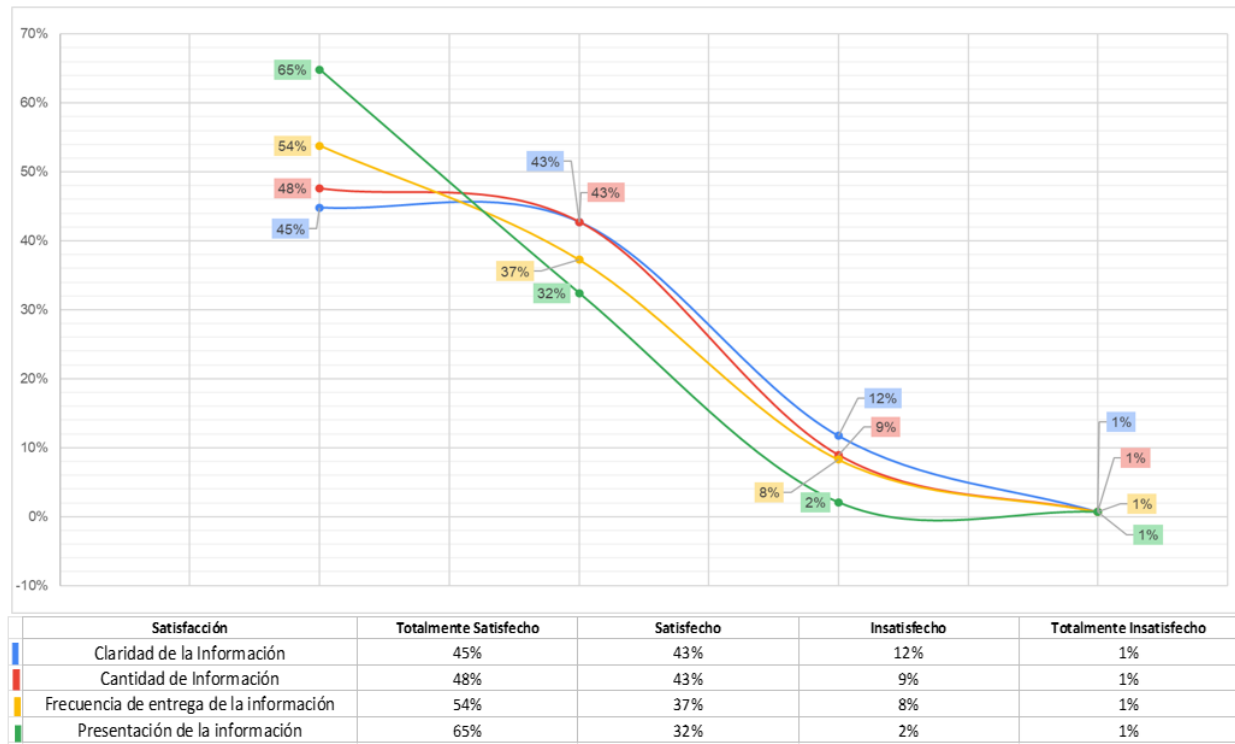
Nota: La figura muestra el grado de satisfacción de los flujos comunicativos entre los funcionarios administrativos y los directivos de la Universidad del Quindío.

Información. En cuanto a la claridad de la información suministrada a nivel interno, se encontró que el 45% de los participantes están totalmente satisfechos con este aspecto. Así mismo, se evidencia que en cuanto a la cantidad y la frecuencia de la información, el 48% y 53% respectivamente, se encuentran totalmente satisfechos. Por último, frente al estilo de presentación el 65% también se encuentra totalmente satisfecho. Sin embargo, en el segmento destinado a depositar su opinión, se encuentra que el 31% de los que allí participaron, evidencian la necesidad de mejorar la claridad, cantidad, frecuencia y estilo de presentación de la información suministrada internamente.

Este hallazgo implica a la Oficina de Comunicaciones revisar la información que está siendo difundida a través de los canales de comunicación, esta, al ser una institución donde todos sus procesos internos se relacionan, la información debe ser completamente transparente para los funcionarios administrativos de manera que, al momento de dar respuesta a los estudiantes y demás públicos de interés, exista coherencia independientemente del área que dé respuesta.

Figura 4

Características de la Información en la Universidad del Quindío



Nota: La figura muestra la satisfacción de los funcionarios administrativos frente los aspectos relevantes de la información

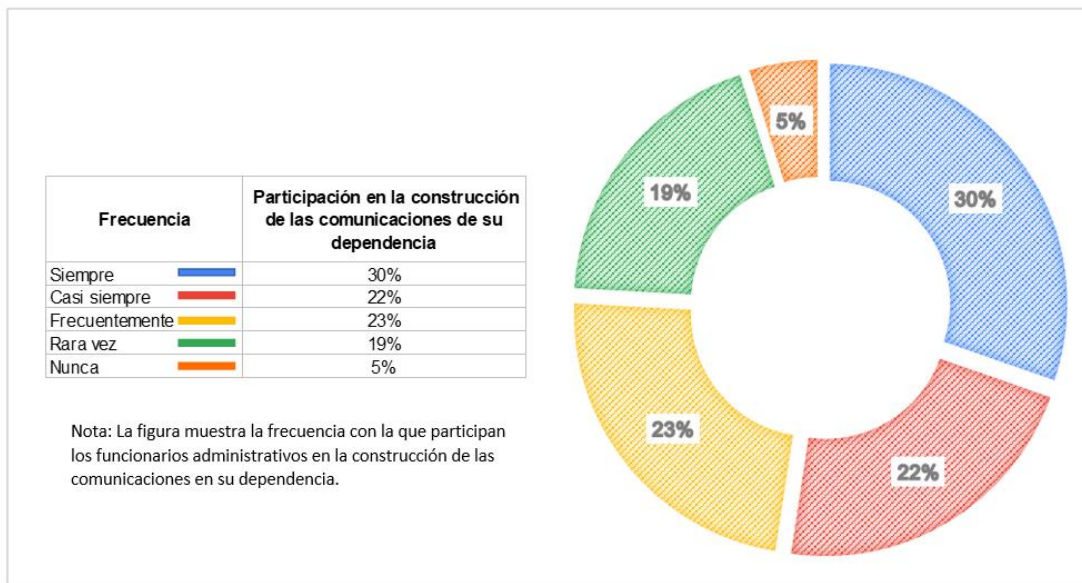
Adicional a estas cuatro categorías, también se obtuvieron resultados frente a la participación de los colaboradores en los procesos comunicativos:

Participación. En el presente estudio de caso se aborda la participación, principalmente, frente a la construcción de los contenidos comunicativos dentro de cada área, es así como 30% de los colaboradores dice siempre participar en este proceso, en comparación con un 24% que nunca o rara vez hace parte de la construcción.

Este hallazgo representa para la institución la importancia de generar mayores espacios de participación donde sus colaboradores sean escuchados, si bien la comunicación debe estar coordinada desde la OFAC, es importante que los colaboradores de cada área, desde sus saberes, intervengan en los procesos para darle una visión plural y que responda a lo colaborativo.

Figura 5

Participación en la construcción de las comunicaciones en la dependencia



Discusión y conclusiones

Para dar respuesta a los objetivos planteados en el presente estudio de caso, frente a la caracterización del estado actual de la comunicación interna en los funcionarios administrativos de la Universidad del Quindío, se encontró que:

1. Frente a la *percepción de los procesos comunicativos* y a partir de los resultados obtenidos en la caracterización, se evidencia la importancia de consolidar acciones estratégicas de comunicación que permitan coordinar y dar respuesta a las necesidades comunicativas e informativas de las diferentes dependencias que conforman la institución, esto, teniendo en cuenta lo establecido por Garrido (2017) donde argumenta que la comunicación estratégica permite “organizar y agrupar las energías y potencialidades de las personas consideradas como un recurso vital de la organización para orientarlas hacia metas comunes” (p.11). Este es un aspecto fundamental para la institucional, teniendo en cuenta que los procesos comunicativos institucionales tienen alto impacto sobre sus públicos externos (aspirantes, estudiantes, graduados, comunidad en general) y si estos no son gestionados de manera adecuada, puede afectar la reputación de la institución.

2. Para Aguilera, Farias, y Fernández (2010) la Universidad debe, probablemente, adoptar un modelo en el que tengan más importancia las estrategias sociales, que le lleven a potenciar la colaboración y la participación de los colectivos implicados, la construcción colectiva de los conocimientos y de la misma organización (p.98). Sin embargo, a partir de las respuestas obtenidas en las entrevistas y en el grupo focal, se pudo evidenciar que en la Universidad del Quindío, cada dependencia gestiona sus procesos de

comunicación interna según su criterio debido a que no existe un protocolo o una política de comunicaciones que establezcan unos lineamientos articuladores específicos, lo que a su vez genera que en algunas dependencias, específicamente en el caso de Bienestar Institucional, en ocasiones la información no sea transmitida directamente a la comunicadora encargada, sino a otras áreas fuera de la dependencia, generando una ruptura en el proceso comunicativo, impactando no solo los procesos de comunicación internos, también en los externos.

3. En cuanto a la *efectividad de los canales de comunicación interna*, se puede determinar que estos dan respuesta a las necesidades de la institución, sin embargo, se presentan algunas dificultades frente al reconocimiento de cuál es el canal que se debe implementar al momento de gestionar algunas solicitudes en específico, por lo tanto, es necesario definir un manual que permita identificar los canales adecuados para gestionar determinados procesos. En este mismo sentido, como recomendación general, se considera pertinente formalizar el sistema de mensajería WhatsApp como un canal oficial, esto teniendo en cuenta que el 83% de la muestra utiliza WhatsApp para comunicarse dentro de sus áreas y con otras dependencias, pero actualmente no se tiene establecido como un canal de comunicación formal.

4. Frente a los *flujos de comunicación*, se evidencia la necesidad de fortalecer el relacionamiento entre pares (comunicación horizontal) y jefes (comunicación ascendente). Esto, como lo plantea Aguilera (2018) facilitaría identificar los diversos problemas que se pueden generar a partir de un proceso, establecer acciones de mejora y movilizar a los colaboradores a tener un rol activo dentro de la organización. Así mismo y como se encontró en las respuestas obtenidas en el grupo focal, es fundamental estructurar los procesos de comunicación de manera que agilicen y faciliten la transmisión de información dentro de los diferentes grupos internos, en especial, con aquellas personas que gestionan la información institucional. Se sugiere la creación de un flujograma de comunicación interna que permita identificar cuáles son los actores más relevantes frente a la gestión comunicativa y cómo direccionar los procesos entre jefes, empleados y pares.

5. Como resultado al abordaje de la *información* en la Universidad del Quindío, se evidencia la necesidad de brindar mayor claridad, este aspecto puede mejorar al fortalecer vínculos con las dependencias que están generando información. La articulación entre estas y las áreas que producen contenidos, permitirán que la información sea gestionada de manera estratégica y a través de los canales adecuados, garantizando así que llegue a los colaboradores de manera oportuna y eficaz.

6. La *participación* no era un aspecto principal en la caracterización, sin embargo, se puede concluir que se hace necesario generar espacios de participación donde los colaboradores contribuyan a la construcción de los procesos de comunicación, esto debido a que puede propiciar mayor pertenencia y cercanía con la institución. Se propone que, los espacios actuales como las reuniones en equipo que demostraron ser eficientes, se puedan aprovechar para promover la interacción de los equipos de trabajo con las actividades comunicativas.

7. Se evidenció que la comunicación a nivel institucional tiene un carácter más instrumental que estratégico, esta es una conducta que de igual manera se presenta en las universidades analizadas en las investigaciones tenidas en cuenta para el desarrollo del presente estudio de caso. Si bien se puede decir que esta parece ser un comportamiento natural de estas instituciones, es fundamental avanzar frente a la gestión comunicativa estratégica, donde las acciones no sean motivadas solamente a difundir información, sino que se genere una articulación con el Plan de Desarrollo Institucional, que sea transversal a todos los procesos y permita una construcción de vínculos que movilicen a clientes internos de la organización y sus públicos objetivos.

8. Como propuesta a futuro, se propone a la universidad generar una articulación entre las diferentes áreas que se encargan de movilizar los diversos procesos de comunicación a nivel interno. Para ello, se podrá tener en cuenta el Modelo de comunicación planteado por Aristizábal y Hernández (2014), el cual, a partir de un análisis de las variables de evaluación de la gestión de comunicación interna en la institución, comprendidas como políticas, procesos, estructura, recursos y estrategia (p.7), permitan establecer los lineamientos para la construcción de dicho modelo.

9. Se propone realizar un proceso de evaluación constante que permita identificar cómo se comportan y transforman los procesos comunicacionales en la universidad y cuál es la percepción de los colaboradores frente a los mismos. Ese diagnóstico permanente permitirá realizar acciones de mejora de manera oportuna, movilizando a la Oficina de Comunicaciones cumplir a plenitud con sus actividades.

10. Frente a una futura caracterización de los procesos de comunicación interna en la Universidad del Quindío, se propone incluir a los docentes de planta, tiempo completo, catedráticos y de excepcionalidad, esto debido a que si bien no intervienen directamente en la construcción de los contenidos comunicativos en la institución, son quienes tienen relación directa con los estudiantes, es así como se convierte en un aspecto importante identificar su percepción frente a los procesos de comunicación, cuál es su nivel de participación, si conocen las estrategias comunicativas, y sobre todo, qué opinan de la información que es difundida por los canales oficiales de la universidad.

11. Posterior a la implementación de las diferentes recomendaciones frente a los procesos de comunicación interna, es fundamental realizar una caracterización de los procesos de comunicación externa. Allí se puede analizar la efectividad de las estrategias comunicativas que se implementan en la universidad (inscripciones, convocatorias, información académica), la percepción frente a los canales de comunicación actuales (aplicativo de atención al usuario, redes sociales, sitio web, portal de noticias, boletín informativo, carteleras) y si la comunidad tiene identificado con qué áreas se debe comunicar para gestionar los diferentes procesos institucionales.

12. A partir de la implementación del presente estudio del caso, se identificaron aspectos que permitieron la formulación de una nueva estructura de comunicaciones para la Universidad del Quindío, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la implementación de la caracterización, como la importancia de generar procesos articulados entre las dependencias que se encargan de gestionar todos los procesos comunicativos a nivel institucional.

Referencias.

Aguilera, J., (1997) ¿Para qué sirve la comunicación en la organización? Revista Fenalco. p.41.

Aguilera, J., (2018) Gerencia Integral de Comunicaciones II. 1ra ed. Bogotá. ECOE Ediciones.

Aguilera, M. Farias, P y Fernández, A. (2010) La Comunicación Universitaria: Modelos, tendencias y herramientas para una nueva relación con sus públicos. ICONO 14, 2.

https://www.researchgate.net/publication/47461870_La_comunicacion_universitaria_Modelos_tendencias_y_herramientas_para_una_nueva_relacion_con_sus_publicos

Andrade, H (2005) Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. España.

[https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNuoC&oi=fnd&pg=PA13&dq=andrade+h.\(2005\).+comunicaci%C3%B3n+organizacional+interna+proceso+disciplina+y+t%C3%A9cnica&ots=goHlzuRUu_&sig=vK0b1ET8tupQBI41JG1Wjxq7WWs#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNuoC&oi=fnd&pg=PA13&dq=andrade+h.(2005).+comunicaci%C3%B3n+organizacional+interna+proceso+disciplina+y+t%C3%A9cnica&ots=goHlzuRUu_&sig=vK0b1ET8tupQBI41JG1Wjxq7WWs#v=onepage&q&f=false)

Aristizábal, M., y Hernández, D. (2020). Repositorio Institucional Universidad de Antioquia: Estudio comparativo de la gestión de la comunicación interna en universidades públicas con acreditación de alta calidad en Antioquia. <http://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/12967>

Berceruelo, B., (2014) Nueva comunicación interna en la empresa. 1st ed. Madrid: Estudio de Comunicación, p.32.

Bermúdez, M., Félix, M., y Negrin, E. (2018) Comunicación interna un enfoque para su gestión. (p.4). Bolívar, Ecuador: Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. Recuperado de <http://sigloxxi.espam.edu.ec/Ponencias/VII/ponencias/74.pdf>

Brandolini, A., Gonzales, M., y Hopkins, N. (2008) Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuente. 1a ed. - Buenos Aires: La Crujía.

Calero, R. y Romero, S. (2007) Análisis del marketing interno en las Universidades. Tomado de: https://www.researchgate.net/publication/28200615_Analisis_del_marketing_interno_en_las_universidades_de_la_Comunidad_Autonomade_Madrid

Capriotti, P. (1998) La Comunicación Interna. Reporte C&D – Capacitación Y Desarrollo, 13, 2 - 6. https://doi.org/http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf

Castro, E y Pineda, A (2007) La política comunicacional de las universidades venezolanas y su impacto sobre la competitividad de sus emisoras de radio. Revista de Ciencias Sociales v.13 n.3 Maracaibo

dic. 2007. Disponible en: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182007000300003

Centro de Escritura Javeriano. (2020) Normas APA, séptima edición. Cali, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. <https://www2.javerianacali.edu.co/centro-escritura/recursos/manual-de-normas-apa-septima-edicion#gsc.tab=0%C2%A0>

Díez, S (2006). Técnicas de Comunicación. La comunicación en la empresa. Ideaspropias Editorial. España. p.15, 18.

Garrido, F (2017). Comunicación estratégica. Un puente significativo para la creación de valor empresarial.

Gómez Quijano, A. y Zapata Palacios, L. (2017). El estado de la comunicación institucional interna en las universidades de la Comunidad de Madrid: estudio comparativo entre universidades públicas y privadas. Derecom, 23, 41-60, <http://www.derecom.com/derecom>

Gómez Quijano, A. y 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. Nº 16 Vol 16 Segundo semestre, julio-diciembre 2017 · Págs. 60 a 77 DOI: 16.7263/ADRESIC.016.003

Guzmán, H., Losada, J, y Preciado, A. (2013). Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones. Universidad de La Sabana: Ecoe Ediciones. Colección investigación. Comunicación.

Baptista, M. Fernández-Collado, C y Hernández-Sampieri, R. (2014) Metodología de la Investigación. Sexta edición. Impresiones comerciales S.A.C.

Pérez, R., (2008) Estrategias de Comunicación. 4ta ed. Barcelona: Editorial Planeta, p.458.

Ritter, M. (2008) Cultura Organizacional: gestión y comunicación. 1ª ed. Buenos Aires La Crujía Ediciones.

Robbins, S., (1999) Comportamiento organizacional. 8va ed. México: Prentice Hall, p.315.

Universidad del Quindío. (2021) Ejes estratégicos, pilares y objetivos.

<https://www.uniquindio.edu.co/publicaciones/221/ejes-estrategicos-pilares-y-objetivos/>

Universidad del Quindío. (2021) Estructura organizacional.

<https://www.uniquindio.edu.co/publicaciones/232/estructura-organizacional/>

Universidad del Quindío. (2021) Historia de la Universidad del Quindío.

<https://www.uniquindio.edu.co/publicaciones/215/historia-de-la-universidad-del-quindio/>

Universidad del Quindío. (2021) Misión y visión.

<https://www.uniquindio.edu.co/publicaciones/216/mision-y-vision/>

Universidad del Quindío. (2021) Organigrama.

<https://www.uniquindio.edu.co/publicaciones/217/organigrama/>

Universidad del Quindío. (2021) Se crea el comité de comunicación estratégica y mercadeo de la

Universidad del Quindío. <https://ecm.uniquindio.edu.co/descarga.php?oid=9be3385e-cfd9-4e7a-9257-31220640cd66;1.0>

Veas, C (2014) Política comunicacional en las universidades chilenas. Servicio de Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga, España. Disponible en:

<https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/9542>