

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA DE COMUNICACIÓN

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIATURA DE COMUNICACIÓN CON MENCIÓN
ORGANIZACIONAL

DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA DIRECCIÓN DE ADMISIONES DE LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

DANIELA MISHHELL TAPIA DÁVILA

DIRECTORA: DRA. ELSA CAROLINA LARCO CHACÓN

QUITO, JUNIO 2021

A Dios, sobre todas las cosas, a mis padres y mi hermana con todo mi amor.

“Todo tiene su tiempo, y todo lo que se quiere debajo del cielo tiene su hora”

(Eclesiastés 3:1)

Agradecimientos

A Dios, por demostrarme su amor en cada etapa de mi vida, porque sin él nada hubiera sido posible.

A mis queridos padres Santiago Tapia y Linda Dávila, por siempre estar para mí en todo momento, con cada palabra, con cada acción.

A mi querida hermana, Dome, porque siempre me contagia de su alegría y me motiva con sus ideas e imaginación.

A Carolina Larco y a León Espinosa, por ser unos excelentes profesores y seres humanos sensibles, que confiaron en mí y me apoyaron durante mi carrera con sus consejos y enseñanzas.

A María Isabel Imbaquingo, por apoyarme, por compartir su conocimiento y su dedicación.

A la Dirección de Admisiones de la PUCE, por siempre abrirme las puertas y darme la oportunidad de conocer a grandes personas y compartir tantas experiencias.

A todos aquellos amigos, profesores, compañeros de trabajo, familia y demás personas que se cruzaron en mi camino y que hicieron de mi estadía en la universidad algo maravilloso y me impulsaron a culminar mis estudios.

Tabla de Contenidos

Resumen	X
Abstract	XI
Introducción	XII
 Capítulo I: Comunicación Organizacional, Sus Principales Elementos y Características	
1.1 Comunicación Organizacional	15
<i>1.1.1 Definición de Organización</i>	15
<i>1.1.2 Comunicación Organizacional</i>	16
<i>1.1.3 Definición, Características y su Función principal</i>	17
1.2 Comunicación Interna	19
<i>1.2.1 Definición, Características y Funciones Principales</i>	19
<i>1.2.2 Herramientas para la Gestión de la Comunicación Interna</i>	22
<i>1.2.3 Comunicación Interna 2.0</i>	23
<i>1.2.4 Comunicación Formal e Informal</i>	25
<i>1.2.5 Flujos de Comunicación</i>	29
<i>1.2.6 Canales de Comunicación</i>	31
1.3 Gestión estratégica de la Comunicación Interna	38
<i>1.3.1 Definición, Características y Funciones principales</i>	39
<i>1.3.2 Estrategia de Comunicación</i>	45
<i>1.3.3 Proceso para el Desarrollo de una Comunicación Estratégica en las Organizaciones</i>	46
1.4 La Comunicación como Mediación	56
<i>1.4.1 Modelo de Mediación Dialéctica de la Comunicación Social</i>	57
<i>1.4.2 Tipos de Mediaciones</i>	58
 Capítulo II: La Cultura Organizacional y la Teoría De Sistemas en las Organizaciones61	
2.1 Cultura Organizacional	61
<i>2.1.1 Definición de Cultura Organizacional</i>	61
<i>2.1.2 Características esenciales de la Cultura Organizacional</i>	62
<i>2.1.3 Funciones de la Cultura Organizacional</i>	63

2.1.4 Niveles de la Cultura Organizacional	63
2.1.5 Elementos para el Análisis de la Cultura Organizacional	66
2.1.6 Tipos de Cultura Organizacional	69
2.1.7 Identidad Corporativa	71
2.1.8 Personalidad Corporativa	73
2.2 Teoría de los Sistemas	75
2.2.1 Sistema y Entorno	75
2.2.2 Sistemas Abiertos	81
2.2.3 Características de la Teoría de los Sistemas en las Organizaciones	83

Capítulo III: Diagnóstico de Comunicación Interna en la Dirección De Admisiones de la PUCE

3.1 El Contexto de Análisis	87
3.2 Planteamiento del Problema	92
3.3 Descripción del Método de Investigación	95
3.4 Análisis de Resultados	99
<i>Interacciones sistémicas</i>	100
<i>Comunicación interna</i>	104
<i>Comunicación formal e informal</i>	106
<i>Flujos de comunicación</i>	108
<i>Canales de comunicación</i>	111
<i>Gestión estratégica de la comunicación interna</i>	113
<i>Definición de grupos de interés</i>	115
<i>Definición de canales</i>	116
<i>Mediación de la comunicación</i>	117
<i>Cultura Organizacional</i>	119
3.5 Conclusiones	132
<i>Sobre la comunicación interna.</i>	133
<i>Sobre la cultura organizacional.</i>	137
3.6 Recomendaciones	143
Referencias	148

Anexos	155
Anexo 1. Misión y Visión de la PUCE.....	155
Anexo 2. Resultados de la encuesta realizada a los miembros de la Dirección de Admisiones PUCE.....	157
Anexo 3. Guía de preguntas para las entrevistas realizadas a los miembros de la Dirección de Admisiones PUCE.....	164

Resumen

En la presente disertación se analiza la comunicación organizacional, a través, del estudio de caso de la Dirección de Admisiones de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. El propósito es identificar el estado actual de la comunicación interna de este departamento de la universidad, desde el punto de vista de la gestión de la comunicación interna y la cultura organizacional, con miras a potenciar las iniciativas de comunicación del área. Se recurrió al apoyo de la revisión bibliográfica, la revisión documental, encuestas y entrevistas para realizar un diagnóstico comunicacional. Es así como se evidencia el interés de los miembros del equipo de la Dirección de Admisiones de la PUCE por implementar una adecuada gestión de la comunicación interna y de la cultura organizacional con la finalidad de mejorar el desarrollo de los servicios y los procesos que realizan en el área.

Palabras clave: comunicación interna, cultura organizacional, diagnóstico de comunicación.

Abstract

This thesis work involves the organizational communication analysis, through the case study of the Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) Admissions Department. The main purpose of this investigation is to identify the current state of the internal communications at the department, considering the point of view of the internal communication management and the organizational culture, in order, to strengthen the communication initiatives inside the department. For that purpose, it has been done a literature review, a documentary review, surveys, and interviews, to carry out an internal communication diagnosis. In this way, this investigation shows us the interest, that most of the PUCE Admissions Department team members have for introducing a better way to manage the internal communication and organizational culture, in order, to improve the development of the services and processes of the department.

Key words: internal communication, organizational culture, communication diagnosis.

Introducción

Las organizaciones, hoy en día, con la finalidad de alcanzar sus objetivos y de responder adecuadamente a las necesidades de su entorno, buscan la mejor forma de gestionar sus recursos humanos, tangibles e intangibles (Aljure, 2015). En este sentido, la gestión de los recursos intangibles como la comunicación interna y la cultura organizacional son imprescindibles y van de la mano para construir una identidad organizacional que perdure en el tiempo. Esto a la larga da como resultado una imagen positiva de la organización ante sus grupos de interés. Además, puede convertirse en una ventaja competitiva que agregue valor a la organización.

Por un lado, la gestión de la comunicación interna es fundamental porque permite establecer una estrategia comunicacional acorde con la realidad de la organización y los objetivos organizacionales, lo cual define acciones, mensajes, canales y el manejo de los recursos de comunicación; de manera óptima, para lograr resultados que puedan ser evaluados. Por este motivo, las acciones que ejecuta la organización no pueden separarse de la comunicación, ya que, toda acción organizacional implica una forma de comunicación, tanto lo que se expone de manera consciente como inconsciente (Costa, 1995). Además, genera múltiples ventajas en la organización como: el logro de objetivos organizacionales; la integración, el compromiso, el sentido de pertenencia del equipo de trabajo; estrecha las relaciones entre los miembros del equipo, mejora el clima laboral y la productividad. Estos esfuerzos de la gestión de la comunicación interna también dan como resultado un fortalecimiento en la cultura organizacional.

Por otro lado, la gestión de la cultura organizacional es relevante porque se trata de la esencia misma de la organización, involucra aquellos rasgos y elementos propios, evidencia los valores y creencias compartidas por la organización, los cuales determinan los comportamientos y actuaciones de los miembros; puede encontrarse en varios niveles desde lo más visible como los

artefactos hasta lo menos visible como los supuestos básicos (Schein, 2010). Por esa razón, la cultura organizacional está presente en todos los procesos y áreas de la organización; es necesario establecer una gestión adecuada desde la comunicación, con estrategias que permitan que los miembros de la organización tengan experiencias comunes, en las cuales se apropien y compartan las mismas creencias, valores, entre otros rasgos de la cultura, con el objetivo de que se integren y se sientan parte de la organización.

En este sentido, el propósito de esta investigación es identificar aquellas acciones y recursos comunicacionales aplicados en los distintos procesos internos que realizan los miembros de la Dirección de Admisiones de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) y los rasgos de la cultura organizacional que se evidencian en sus prácticas y comportamientos durante su trabajo diario, con el propósito de que este departamento de la universidad tome en consideración los resultados de esta investigación como un aporte para fortalecer la gestión de la comunicación interna y la cultura organizacional. Por tanto, se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el estado de las prácticas de la cultura organizacional y de la gestión de la comunicación interna en la Dirección de Admisiones de la PUCE?

Esta investigación fue construida, en parte, con la experiencia porque fui parte de algunas actividades y experiencias de aprendizaje en la Dirección de Admisiones de la PUCE, de lo cual, surge el interés para realizar esta disertación. El desarrollo, en primer lugar, consistió en una revisión bibliográfica de los conceptos más relevantes sobre la comunicación interna y la cultura organizacional para ser tomados como base del análisis para el diagnóstico comunicacional. Se consideraron los conceptos de varios autores como Aljure, Costa, Formanchuk, Garrido, Ritter, Scheinsohn, Shein, entre otros. Luego, se realizó una revisión de documentos de acceso público que se encuentran publicados en la página web oficial de la PUCE, así como, la revisión de documentos oficiales facilitados por la Dirección de Admisiones PUCE. Otras herramientas

utilizadas para la recolección de información fueron una encuesta y entrevistas realizadas a los miembros del departamento de admisiones, a través; de medios digitales, adaptados al contexto de la pandemia por COVID-19.

En este sentido, la disertación está estructurada por tres capítulos. El primer capítulo trata sobre la comunicación organizacional enfocada en la comunicación interna, sus características y elementos, así como, la forma en que se debe gestionarla. En cambio, el segundo capítulo incluye los conceptos relacionados con la cultura organizacional y la Teoría de Sistemas. Finalmente, el tercer capítulo se refiere al análisis del caso de la Dirección de Admisiones de la PUCE, en el cual se exponen los resultados, las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Capítulo I: Comunicación Organizacional, Sus Principales Elementos y Características

1.1 Comunicación Organizacional

A manera de introducción, se pretende establecer conceptos relevantes que permitan destacar la gestión de la comunicación organizacional como un aspecto relevante en las organizaciones, sobre todo lo que respecta a la planeación estratégica de la comunicación interna, que muchas veces no se toma en cuenta con tanto énfasis como las estrategias de comunicación externa. Por ello, en primer lugar, hay que tener claro que implica el término organización.

1.1.1 Definición de Organización

Por un lado, según Katz & Kahn (1979) la organización es “un dispositivo para lograr, con los medios de un grupo, algún propósito” (p.25). Por otro lado, según mencionan Preza- Lagunes et al. (2017) la organización es “un sistema social conformado con sistemas parciales que interactúan con sistemas psíquicos, a través, de los procesos de comunicación en el marco de una estructura para cumplir con sus metas y objetivos” (p.130). De igual manera, según menciona Aljure (2015) “la organización es un ente social creado intencionalmente para lograr un objetivo, a través del uso del talento humano y de recursos tangibles e intangibles como información, equipos, materiales y dinero.”(p.41). Además, el mismo autor destaca que la organización como ente social se encuentra en constante interacción con personas o grupos; es decir los públicos internos o externos a la organización. Por tanto, las organizaciones al interactuar con personas siempre desarrollan procesos comunicativos, de ahí la importancia de la gestión de la comunicación organizacional.

1.1.2 Comunicación Organizacional

La Comunicación Organizacional en la actualidad. En el contexto de la globalización, las organizaciones buscan adaptarse a los cambios que propone esta realidad, por tanto, buscan nuevas formas de interactuar con los grupos de interés, a través, de nuevos medios de comunicación. De acuerdo con lo expuesto por Félix Mateus (2014), la comunicación organizacional se expresa en tres dimensiones: humana, estratégica e instrumental. La dimensión humana se refiere a crear relaciones basadas en el respeto y entendimiento con los principales grupos de interés, ya que consideran que las organizaciones están hechas por humanos con aspiraciones propias. La dimensión estratégica se refiere a la comunicación como una forma de agregar valor a las organizaciones y considerarla en la planificación de acciones para posicionar a la organización en el mercado, cumplir con los objetivos organizacionales e integrar a los grupos de interés. La dimensión instrumental se trata de utilizar las herramientas adecuadas para que la información se transmita correctamente.

En este sentido, así como menciona la misma autora, surge la perspectiva de la comunicación integrada, en la cual se unen varias áreas de la comunicación tanto interna como externa en función de los objetivos organizacionales para “una gestión coordinada, sinérgica e integral de los esfuerzos humanos y organizacionales” (Félix Mateus, 2014, p.204). Además, este tipo de comunicación abre la posibilidad de generar un solo mensaje desde una perspectiva organizacional, que incluya información relevante para generar una ventaja competitiva, el logro de objetivos y aumento de la productividad. De igual manera, el entorno digital y tecnológico actual permite compartir información en varios tipos de formatos y plataformas en tiempo real, lo que hace que la comunicación sea dinámica y se facilita el proceso de toma de decisiones y productividad.

1.1.3 Definición, Características y su Función principal

Se puede definir a la comunicación organizacional como el intercambio de información, de ideas y de sentimientos organizacionales (Ritter, 2008, p.9). Así mismo, se refiere a: los procesos comunicacionales que sostienen a las organizaciones como una red intrincada de relaciones donde intervienen diferentes actores. Por ello, dentro de una organización se pueden identificar dos tipos de formas de comunicación según a quien este destinada: la comunicación interna y la comunicación externa (Brandolini et al., 2009).

Según Costa (1995), la comunicación organizacional surge en el ámbito post industrial, ligada al boom de los servicios y a las nuevas tecnologías, la cual no puede estar separada de las acciones que ejecuta la organización; porque actuar y comunicar se convertirían en una misma cosa. Es decir, las actuaciones en la organización (trabajo, relaciones, servicios y estrategias) implican una forma de comunicación. Por tanto, actos y mensajes conforman una relación indisoluble generadora de sinergias. De esta forma, el mismo autor recalca que todo comunica porque todo transmite significados y los públicos se orientan por las actuaciones de la organización; no solo por lo que intencionalmente es comunicado sino también por lo que perciben de la misma. Además, esto implica que la comunicación corporativa es una síntesis de cultura, identidad e imagen corporativa.

En este sentido, según lo menciona Mora (2014), la gestión de los intangibles, como la reputación, la comunicación, la marca, entre otros aspectos, es la clave porque es una de las mayores oportunidades para la creación y protección de valor de las organizaciones. Además, menciona el esquema propuesto por Alfonso Nieto, sobre la comunicación organizacional visto como un proceso:

Tiene como base la identidad de la organización, su ser y su pensar, que incluye la historia, visión, misión. La identidad se expresa en la cultura (su hacer: ambiente, políticas, valores). La

identidad y la cultura se manifiestan en el discurso (su decir: palabras, textos, explicaciones, declaraciones). La identidad, cultura y discurso forman en el interlocutor una imagen (conoce, reconoce, identifica, distingue); que, cuando es positiva, se convierte en reputación (aprecia, valora, estima) y si la reputación se mantiene en el tiempo y destaca sobre las demás organizaciones llega a merecer autoridad (Mora, 2014, p.119-120). Además, según lo que menciona el mismo autor, el objetivo de la comunicación es crear una cultura común entre todos los miembros de la organización, que se caracterice por la apertura, transparencia y el diálogo.

Cabe recalcar la relevancia de la gestión de la comunicación en las organizaciones, como menciona Aljure (2015). El verdadero sentido y valor que agrega es que “genera, mantiene o incrementa entre los públicos de interés los niveles de: conocimiento, entendimiento, notoriedad e imagen” (p.44). Sin embargo, el mismo autor sugiere recordar que si bien es cierto que la comunicación está presente en varios ámbitos organizacionales y personales, no puede resolver todos los conflictos existentes en la organización y para realizar una correcta gestión de la comunicación sin desarrollar esfuerzos en vano, es necesario definir si los problemas son de naturaleza comunicacional o tienen otro origen, por ejemplo, financiero, legal, operativo entre otros.

Finalmente, la comunicación organizacional puede clasificarse de acuerdo a algunos criterios, entre las clasificaciones más relevantes se encuentran: en primer lugar, según menciona Aljure (2015) de acuerdo al público a quien va dirigida, se distingue entre comunicación interna o externa; en cambio, de acuerdo al actor que interviene, puede ser comunicación interpersonal, colectiva o pública; con respecto al ámbito puede tratarse de comunicación institucional, interna o mercadológica. En este sentido, con respecto a la disertación únicamente se abordará el enfoque de la comunicación interna de la organización.

1.2 Comunicación Interna

1.2.1 Definición, Características y Funciones Principales

La comunicación interna cobra relevancia durante la tercera década del siglo XX en el contexto del movimiento de las teorías de las relaciones humanas cuando las organizaciones toman conciencia del vínculo de las relaciones interpersonales de los empleados con la productividad de la empresa. En este sentido, se analiza como las organizaciones en su estructura reúnen individuos con diferentes perspectivas para lograr un fin común, además, cada individuo tiene una posición con tareas definidas que le permiten establecer un sistema de relaciones y una visión propia de la organización. Por tanto, se consideró a estos individuos como el público interno de la organización que requiere información como una necesidad vital. Además, debido a que cada individuo cuenta con su propia visión de la organización que se construye a través de discursos, era necesario que se desarrolle una política de comunicación interna para “promover nuevas relaciones de intercambio, no únicamente de individuo a individuo, sino también de estos con la empresa” (Cuenca et al., 2018, p.14).

Así mismo, según mencionan Brandolini et al. (2009), se trata de una técnica o herramienta de gestión que se dirige a los públicos internos de una organización, es decir, a todos los colaboradores de una organización. Además, permite alcanzar objetivos, se enfoca principalmente en la eficacia de la recepción y comprensión del mensaje; así mismo, surge para crear un clima laboral adecuado, productivo y armonioso. De igual manera, la comunicación interna fomenta la motivación en los empleados, se enfoca en la organización del personal para que concentre sus esfuerzos de trabajo en el cumplimiento de los objetivos éticos y productivos de la compañía. Así mismo, la comunicación interna es fundamental para estrechar vínculos entre diferentes miembros y niveles de mando de la organización para responder de manera eficaz las inquietudes y

expectativas de los colaboradores. Cabe recalcar que todas las organizaciones como ámbitos de interacción de personas generan formas de comunicación interna ya sea, a través, de canales formales o informales.

Además, las características principales que destacan Brandolini et al.(2009), acerca de lo que fomenta la comunicación interna, se describen a continuación:

- Generar la implicación del personal, significa crear un compromiso de todos los empleados para cumplir los objetivos planteados por la organización, a través del trabajo en equipo.
- Armonizar las acciones de la empresa, es decir, crear diálogos entre los distintos departamentos o áreas que conforman la organización para evitar discrepancias.
- Propiciar un cambio de actitudes, se refiere a alcanzar una actitud positiva en independiente que permita la toma de decisiones individuales para cumplir con las metas propuestas.
- Finalmente, mejorar la productividad, porque los empleados están familiarizados con los objetivos, por tanto, pueden desempeñar sus tareas de mejor forma, lo que incrementa la productividad.

De igual manera, según recalca Morales (2015), la comunicación interna en las organizaciones debe entenderse como uno de los principales activos del modelo de gestión empresarial, debido a que es un factor clave para conseguir objetivos estratégicos, especialmente en situaciones de cambio y de crisis. Por lo cual, hoy en día, la comunicación interna es considerada desde una perspectiva estratégica, que debe definirse con objetivos y metas transversales a la organización, que involucre a todos los colaboradores. Así mismo, es una función necesaria para la rentabilización de los intangibles. En este sentido, la misión principal de la comunicación interna es “fortalecer la cultura corporativa para favorecer el desempeño del proyecto empresarial

generando eficiencia en los procesos”(Villafañe en Morales, 2015, p. 103). De esta manera, la comunicación interna manejada de manera efectiva es la clave para generar una cultura corporativa fuerte y participativa, que crea un sentido de pertenencia en los empleados y contribuye con la eficiencia de los procesos que gestiona la empresa. Así mismo, este manejo adecuado de la comunicación interna es indispensable para lograr una auto imagen positiva y una reputación interna, que convierta a los colaboradores en verdaderos prescriptores de la organización (Morales, 2015).

También, como lo sugiere Morales (2015), uno de los grandes retos de la gestión de la comunicación interna es lograr una reputación al interior de la organización, esto implica ir mucho más allá, ya que se refiere a pensar en los colaboradores como en los primeros aliados que tiene la organización. Ellos serán quienes reconozcan y transmitan los valores corporativos hacia los principales grupos de interés. Los colaboradores podrán convertirse en emprendedores de la organización, únicamente cuando se les comunique confianza y se les brinde la oportunidad de compartir responsabilidades. Esto permitirá lograr un nuevo modelo de gestión para afrontar los retos que presenta el entorno cambiante, en donde los colaboradores sean protagonistas y la estructura organizacional forme una red, que no centre el poder en una persona o grupo de personas.

Además, según lo explica Hortas (2014), el empleado es el primer cliente y se convierte en una valiosa fuente de comunicación hacia el exterior. Por tanto, la comunicación interna debe satisfacer, de manera adecuada, la necesidad de información sobre las estrategias de la empresa, acciones en el entorno de trabajo, los valores culturales, para evitar, en mayor medida, el rumor y establecer la credibilidad como un pilar base de la comunicación interna. En este sentido, debe generarse una política de comunicación interna desde la dirección de la organización, ya que, es imprescindible que los objetivos y los mensajes se alineen con los ejes estratégicos de la organización que se enfocan en “el proyecto de empresa, la promoción de una cultura de calidad y

una sistematización de la circulación de la información, además, de la visualización de resultados” (p.19).

Según describe el mismo autor, los mensajes se definen de acuerdo con “su vigencia, como permanentes, temporales o puntuales” (Hortas, 2014,p.19). Los mensajes permanentes son los que están presentes en todos los medios de comunicación interna y se refieren a los planes de la organización, motivación del personal, satisfacción del cliente, entre otros. Los mensajes temporales se enfocan en cambios organizacionales, lanzamientos de nuevos planes, productos o servicios. Por último, los mensajes puntuales se transmiten ante circunstancias específicas, por ejemplo, la difusión de resultados de la organización, informar sobre nuevos beneficios para el personal, campañas sobre seguridad, entre otros.

Sin embargo, cuando:

existe una carencia de estrategias de comunicación interna, la falta de canales o la subutilización de estos, generan lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno. (Ritter, 2008, p.9)

1.2.2 Herramientas para la Gestión de la Comunicación Interna

Francisca Morales (2015) destaca algunas herramientas esenciales para gestionar adecuadamente la comunicación interna. En primer lugar, menciona el plan de comunicación interna que se refiere a un plan estratégico que engloba “objetivos, estrategias, públicos objetivos, ejes de comunicación y mensajes, plan de acciones y definición de los medios más apropiados, presupuesto y plazo para conseguirlos” (p. 104). De igual forma, la autora recalca que es importante definir un mapa de públicos internos para establecer correctamente estrategias y mensajes de acuerdo con la particularidad de cada uno.

Otra herramienta es el manual de cultura corporativa, el cual se trata de “un documento de referencia para toda la compañía, en la creación y desarrollo de los procesos de actuación del conjunto de sus empleados”(Morales, 2015, p.106), el cual debe incluir algunos elementos esenciales, que deben ser compartidos por todos los colaboradores de la organización. Estos elementos son la definición de la misión, visión y valores; los principales hitos históricos de la organización; los parámetros de conducta y actuación en relación con los valores corporativos; la aplicación correcta de la identidad corporativa; políticas para fomentar actividades con los colaboradores; procesos para gestionar adecuadamente los flujos de comunicación interna, así como la identificación de los canales de comunicación para intercambiar información con los diferentes miembros.

Por último, la misma autora, se refiere a la necesidad de elaborar un manual de acogida para un nuevo colaborador, que consiste en una guía de funciones para los nuevos empleados; así como, la descripción de la cultura organizacional, el organigrama, la estructura organizacional, las políticas y normas institucionales. Esto permite que las nuevas personas se integren y adquieran un sentido de pertenencia por la organización; además, facilita la ejecución de las actividades definidas por la organización en función de la consecución de los objetivos planteados.

1.2.3 Comunicación Interna 2.0

En la actualidad, de acuerdo con Bustínduy Cruz (2010), la comunicación interna en las organizaciones debe generar una nueva dinámica de interacción con sus públicos de interés, debe construirse de abajo hacia arriba, debe descentralizarse, enfocarse en la segmentación y la integración de los miembros de la organización. Además, la comunicación debe dejar de considerarse únicamente como una manera de transmitir información de forma unidireccional por una comunicación efectiva de manera multidireccional. Por tanto, la organización debe promover una interacción; también, debe permitir la creación de alternativas de canales de comunicación

diferentes a los existentes para descentralizar el control y fomentar la comunicación entre los miembros de distintos niveles de la organización. Por esta razón, esta visión de la comunicación formaría una red transversal que elimina la linealidad entre el emisor y el receptor y crea una circularidad en la que los miembros intercambian sus roles constantemente, es decir, pueden ser receptores y luego tomar el papel de emisores.

Además, según lo que menciona el mismo autor, la comunicación al interior de la organización debe dedicar tiempo a la escucha activa de sus colaboradores, porque es la única manera de tomar conciencia de las necesidades y requerimientos de los empleados para así generar respuestas con acciones coherentes. De igual manera, la organización que se encuentra atenta a la retroalimentación puede mejorar continuamente y desarrollarse aún más porque puede evaluar el impacto de sus decisiones y acciones para redirigir su curso o mantenerlo. Otra ventaja de tomar en cuenta la retroalimentación es que genera un vínculo entre la organización y sus miembros, lo que permite aportar ideas y dirigir la organización en conjunto (Bustínduy Cruz, 2010).

Por otro lado, según lo planteado por Formanchuk (2010), existen algunos ejes a los cuales se debe regir la comunicación interna 2.0 en las organizaciones. En primer lugar, el acceso y disponibilidad, la organización debe garantizar que el personal tenga a su disposición información y datos, sin que sea de uso exclusivo de ciertos miembros. A pesar de que existe un gran riesgo, también implica la generación de confianza y un sentido de responsabilidad de los miembros con la organización. Además, la organización debe fomentar la participación y aceptar los diferentes puntos de vista de los empleados, a través, de canales propios y espacios apropiados para generar contenido, que propicie el diálogo, la interacción y el intercambio de opiniones sin restricciones, pero siempre en el marco del respeto, sin considerar su nivel jerárquico o la función específica que desempeñen en algún departamento o área de la organización.

Sin embargo, el mismo autor explica que introducir una comunicación interna 2.0, no es sencillo, ya que, “implica (re)configurar la cultura, prácticas, poderes, dinámicas y formas de organización” (Formanchuk, 2010, p.43). Por tanto, es un gran proceso que toma tiempo en el cual se presentan dificultades como la resistencia de algunos miembros de la organización por aceptar el nuevo paradigma. Por lo cual es esencial sentar las bases desde la transformación de la cultura organizacional para poder trabajar en las estrategias y medios de comunicación apropiados; debido a que no serviría de mucho innovar la tecnología y los canales de comunicación, si los mensajes, las prácticas y las acciones que ejecuta la organización siguen siendo iguales.

1.2.4 Comunicación Formal e Informal

En la práctica no existen organizaciones puramente formales, siempre existe la conjunción de una estructura formal e informal; por un lado, las relaciones formales establecidas por la dirección de la organización, de forma racional, para alcanzar los objetivos propuestos, se ven influenciadas constantemente por las relaciones informales, que se construyen a partir de las interacciones afectivas, de sentimientos entre los empleados, para conseguir una máxima satisfacción personal (Moret & Arcila, 2011). En este sentido, es preciso establecer lo que se refiere la comunicación formal e informal para las organizaciones.

Comunicación formal. Según menciona De Castro (2014), la comunicación formal en las organizaciones está estructurada de acuerdo con el tipo de organización y de sus metas; está controlada y sujeta a reglas. Además, cuenta con direccionalidad, lo cual permite establecer el grado de relevancia o intencionalidad de la comunicación; de acuerdo con esto se ha clasificado en: comunicación descendente, ascendente, horizontal y diagonal.

Además, como explican Cuenca et al. (2018), existe una distinción en la comunicación formal de la organización. Por un lado, está la comunicación operativa que se refiere a las órdenes

que se emiten para cumplir las tareas asignadas, usualmente la utilizan en mayor medida los líderes de cada área, proyecto o departamento. Por otro lado, está la comunicación relacionada con el cumplimiento de los objetivos organizacionales, en la cual hay que enfocarse con mayor detenimiento, debido a que aunque se pueda compartir información en distintos formatos, de manera creativa, se pueden realizar eventos o implementar nuevos canales de comunicación, debe hacerse de manera responsable, para brindar información que sea realmente útil para el personal y vaya acorde con las acciones de la organización y de la comunicación operativa; además, para que no genere una carga de información que puede ser rechazada o ignorada.

Otra cuestión que se debe tomar en cuenta, de acuerdo con los mismos autores es que se debe realizar una segmentación de los públicos internos para crear mensajes específicos que vayan dirigidos a determinados grupos, en vez, de crear un solo mensaje general. Además, la estructura de los mensajes debe ir de lo más relevante a lo menos relevante. Otra característica es que debe existir una planificación establecida para compartir los contenidos que se generen, en cuanto a plazos, el tipo de canal que se utilizará. La comunicación formal también debe caracterizarse por anticiparse a eventos adversos que pueden afectar a la organización y ser ágil para no dar lugar a malentendidos o a la formación de rumores.

Comunicación informal. Se basa en la espontaneidad, surge de la interacción social entre los miembros, por afecto o amistad entre las personas. Este tipo de comunicación beneficia a la organización para: la cohesión del grupo y para brindar retroalimentación sobre el trabajo realizado (De Castro, 2014). Además, según mencionan Moret y Arcila (2011), las relaciones informales surgen de relaciones psicológicas y sociales no previstas, sin objetivos definidos, donde se puede distinguir normas de conducta y situaciones de poder debido a que las relaciones laborales se amplían y pierden el carácter impersonal; también, surgen por las limitaciones de las relaciones

formales, lo cual hace que las personas busquen situaciones paralelas al trabajo ya sea afectivas, bromas, juegos entre otras.

Así mismo, según describe Trani (2015), la comunicación informal es esencial en las organizaciones porque promueve la integración del personal, lo que permite una identificación con la organización; también, es útil para compartir aclaraciones, información y respuestas sobre temas trascendentales en la organización, que muchas veces no se puede realizar por medio de los canales formales. En este sentido, la comunicación informal cumple con determinadas funciones respecto a la comunicación informal; debido a que, es de gran ayuda para confirmar los mensajes o directrices que emiten las autoridades; permite expandir la información de los mensajes formales que muchas veces es limitada; acelera la solución de problemas; permite que se establezca una discusión en la cual intervienen distintos puntos de vista sobre alguna orden o reglamento; por ello se convierte en un complemento de la comunicación formal. Por otro lado, es negativa por los rumores y chismes que afectan la productividad (De Castro, 2014).

Rumor. Michael Ritter (2008) destaca que el rumor se desarrolla naturalmente en los procesos de comunicación de toda organización, se lo conoce comúnmente como ‘Radio Pasillo’, es una expresión de la comunicación informal, no tiene control o dirección por parte de los gerentes o de los empleados, se mueve en varias direcciones sin tomar en cuenta los niveles jerárquicos de la estructura organizacional, no se restringe al espacio físico de la organización; puede desarrollarse inclusive en espacios privados de los empleados como fiestas, eventos, en los medios de transporte, comedores, ascensores, entre otros. Una de las principales características del rumor es que comparte la información de manera ágil, sin la necesidad de atravesar varios procesos burocráticos y formales. Además, responde a la falta de información confiable sobre algún tema de alto interés, por ejemplo, ante problemas de reestructuración de la organización.

Además, como menciona De Castro (2014), el rumor surge cuando no existe información suficiente sobre las decisiones importantes, cuando se dan condiciones ambiguas del trabajo o por situaciones que causan estrés o ansiedad. Las características principales de los rumores son: no los controla la administración de la empresa, la mayoría de los empleados cree más en los rumores porque proporcionan más información que la comunicación formal, aunque no sea comprobada.

En relación con lo descrito anteriormente, Marisa Del Pozo Lite (2015), menciona que el rumor surge naturalmente de la interacción humana, que no debe existir una gran alarma por cada rumor que se genere a nivel organizacional, debido a que, la mayoría de los rumores se tratan de especulaciones sin relevancia, que desaparecen por sí mismas. Sin embargo, destaca que cuando un rumor puede convertirse en una gran amenaza que intenta dañar la imagen o la identidad organizacional, se debe tomar acciones frente a ello. Para lo cual, sugiere dos opciones: la primera opción aplica cuando ya existe un rumor y busca evitar que el rumor siga extendiéndose a lo largo de todos los niveles de la organización. La segunda opción busca controlar las causas que provocan los rumores para que no haya tantas posibilidades de que se desarrolle uno.

La misma autora explica cuáles son las principales causas de los rumores; la primera es la falta de información y comunicación por parte de las fuentes oficiales de información sobre asuntos de interés para los empleados. Debido a que, ante la falta de información sobre alguna circunstancia en específico, los empleados tratarán de dar sentido y buscar las razones de lo que está pasando, por tanto, empezarán a compartir especulaciones para solventar sus inquietudes. Otra causa es la falta de motivación e inseguridad en el ámbito laboral, debido a que los empleados poco motivados, con incertidumbre sobre su situación económica, con inseguridad sobre su trabajo o desempeño, se vuelven más vulnerables y pueden percibir la mayoría de situaciones de forma negativa; por esta razón, es necesario que la organización provea seguridad económica con salarios competitivos y

estables, que se ajusten a las necesidades de los empleados, también, deben mantener una comunicación abierta con canales y vías accesibles a los empleados.

La última razón que expresa la autora son los conflictos generados entre los distintos departamentos, debido a que esto es un reflejo de la existencia de un tipo de dirección poco participativa y rígida, que ejerce mucho control. Además, no genera procesos de comunicación abiertos y crea un ambiente propicio para que inicie un rumor. Por este motivo, se debe incentivar a la creación de proyectos en los cuales intervengan varios departamentos para desarrollar el trabajo en equipo y conseguir metas individuales y organizacionales. Los beneficios que proporciona esta solución, es que permitirá que los directivos se involucren en las actividades de la organización, que la participación de los miembros incremente, así como, la mejora de los procesos de comunicación entre directivos y empleados, lo que reducirá la probabilidad de rumores.

1.2.5 Flujos de Comunicación

Descendente. Según menciona Del Pozo Lite (2005), la comunicación descendente, es la que se emite desde la dirección hacia el personal, es decir, se transmiten las normas, procedimientos y reglamentos. Además, Cuenca et al. (2018) explican que la comunicación descendente se caracteriza por emitir mensajes específicos tanto funcionales como de sentido, es decir, aquellos mensajes para la ejecución de tareas, el logro de objetivos, los lineamientos que se deben respetar, también, pueden emitir mensajes con respecto a la consecución de objetivos y resultados, informar sobre eventos relevantes en la empresa, entre otros. A pesar, de que se trata de un flujo tradicional en las organizaciones, todavía existen algunas deficiencias como la ambigüedad en los mensajes, imprecisiones, omisión de temas, lo que afecta el clima interno y el logro de resultados. Así mismo, este tipo de flujo es el que predomina en la mayoría de las organizaciones y puede causar saturación.

Ascendente. De acuerdo con Del Pozo Lite (2005), la comunicación ascendente, se refiere a la que se emite desde el personal hacia la dirección. Este tipo de comunicación es relevante porque brinda una perspectiva del clima laboral, lo que permite una retroalimentación para resolver malentendidos, rumores o incomunicaciones. En este sentido, según lo que expresa la misma autora, la comunicación ascendente cumple algunos propósitos en la organización; en primer lugar, se convierte en una retroalimentación para los directivos de la organización, útil para la toma de decisiones y para dirigir las actividades diarias; de igual forma, determina la efectividad de la comunicación descendente; se convierte en una forma de aliviar las tensiones del personal y una manera de compartir la información más relevante desde los miembros de los niveles inferiores hacia los niveles superiores en la jerarquía de la organización. Finalmente, genera un mayor desarrollo de la cultura organizacional, por ello, se incrementa la participación y compromiso del personal.

En este sentido, Cuenca et al. (2018), describen que la comunicación ascendente, requiere de una cultura organizacional madura porque los directivos deben estar listos para recibir comentarios o ideas que les disgusten al momento de hablar con sus empleados. Sin embargo, si la cultura organizacional no funciona de esa forma, se enfrenta a problemas entre directivos y empleados lo que genera falta de participación y desgano para ejecutar bien las tareas. Por otro lado, existen ventajas de la comunicación ascendente, uno de los principales beneficios es que ayudan a construir una cultura organizacional basada en la credibilidad, en el compromiso de las personas con la organización, en el trabajo en equipo, mejora la toma de decisiones, la retroalimentación y el desarrollo de los empleados.

Horizontal. Así mismo, los autores explican que existe la comunicación horizontal que se da entre el personal del mismo nivel jerárquico; es fundamental para la coordinación e integración de los departamentos en las empresas, porque de esta manera se incrementa la eficacia y eficiencia

al momento de ejecutar los procesos de la organización y cada miembro de la organización puede desempeñar su función adecuadamente. De igual manera, puede existir un tipo de comunicación diagonal en la cual los miembros de distintos departamentos no cumplen estrictamente las líneas establecidas en el organigrama, sino que cruzan la comunicación, por ejemplo: cuando el equipo financiero solicita información al de recursos humanos.

De igual manera, este tipo de flujo de comunicación en la actualidad es en el que las organizaciones pretenden enfocarse cada vez más porque permite que se integre el personal, dinamiza la coordinación del trabajo, satisface necesidades sociales, permite dinamizar la transmisión de información entre los flujos ascendentes y descendentes, entre otros. Además, la comunicación horizontal en organizaciones tradicionales no se da de forma planificada sino de manera espontánea, por lo general, desde los mandos medios; por lo cual, es necesario que los responsables de comunicación gestionen adecuadamente este tipo de flujo para que las organizaciones no prescindan del mismo., ya que, es inmediato, económico y no requiere implementar canales o plataformas demasiado complejos. Por otro lado, según menciona Cuenca et al. (2018), hoy en día, el flujo de la comunicación interna es multidireccional, se comparte mediante diversos canales escritos, presenciales, audiovisuales, entre otros para que sea eficiente. Además, se busca que prime una comunicación que integre a los trabajadores, en vez de una forma tradicional.

1.2.6 Canales de Comunicación

Un canal o medio, según Lucas Marin (1997) “es un simple artefacto que manipula información, permitiendo con facilidad su acumulación y traslado” (p.115). Uno de los medios clásicos es la escritura, aunque con el avance tecnológico, se han desarrollado diversos procesos de comunicación mediados.

De igual manera, Lacasa (2000) menciona que la gestión adecuada de los medios y las relaciones públicas al interior de la organización es igual de relevante como para el público externo; porque conlleva beneficios como el refuerzo positivo sobre la imagen de la organización en el público externo, ya que, un plan de relaciones públicas emite imagen hacia el público interno y este a su vez se convierte en imagen cuando se relaciona con el público externo. Además, en los públicos internos genera la propagación de aspectos culturales, contagio de comportamientos basados en motivación o competencia y mimetismo, al momento que los miembros de la organización se adaptan a la cultura corporativa por imitar comportamientos de otros miembros. Por tal motivo, algunos de los medios de comunicación más utilizados en las organizaciones, se describen a continuación.

Medios de comunicación escritos. De esta forma, los medios tradicionales escritos han sido una forma fundamental de mediación a lo largo de los años, con el desarrollo de las tecnologías se han multiplicado los medios escritos. Una de las principales ventajas de utilizar este medio es la simplicidad y economía, no se utiliza una tecnología muy avanzada; otra ventaja es que puede permanecer en el tiempo, por lo que puede ser releída y estudiada, el mensaje es estable y el emisor puede dedicarse a realizar otra actividad mientras espera la respuesta. Además, tiene un alto nivel de confidencialidad, lo que le da un alto grado de formalidad en las organizaciones, también puede adaptarse a las nuevas tecnologías. Las principales desventajas es que puede hacer que un proceso se vuelva lento porque no existen las respuestas inmediatas. Al interior de las organizaciones algunas de las comunicaciones escritas más comunes son el informe o memorándum, el cual está pensado para comunicaciones cortas y eficaces.

Medios de comunicación verbal

El teléfono. Es un medio de comunicación personal, es cotidiano, se lo puede encontrar prácticamente en todo el mundo, sin embargo, con el cambio a la tecnología digital lo usual es que

se prescindan de los cables, lo que permite una amplia posibilidad de uso y flexibilidad. Una de las mayores ventajas de este medio es que permiten una respuesta inmediata y la transmisión sencilla de la información, aunque una de las mayores dificultades es que no se deja un registro físico de lo tratado en la conversación o la información se comparte exclusivamente entre dos personas. Además, la tecnología ha permitido que se superen un poco estas dificultades del medio, a través, de notas de voz, conexiones múltiples de contestadores automáticos, entre otros (Lucas Marin, 1997).

Reunión. Constituye uno de los medios más eficaces al interior de la organización, porque es donde se toman las decisiones fundamentales; también, se puede detectar los niveles de compromiso, dedicación, trabajo en equipo, de moral, de la salud funcional. Además, es donde se gestionan y coordinan las actividades de la organización. Así mismo, puede convertirse en una forma de motivación para el personal ya que se relaciona con integración y promoción. Existen varios propósitos para organizar reuniones como: compartir nueva información, receptar opiniones sobre algún tema, desarrollar aspectos formativos, realizar negociaciones, generar nuevas ideas y realizar una toma de decisiones donde la mayor parte de miembros estén de acuerdo. Sin embargo, las reuniones no tienen éxito cuando no cuentan con una buena organización, los temas tratados no fueron correctamente elegidos ni orientados; de igual manera, cuando existe una mala predisposición, por parte del personal (Lacasa, 2000).

En este sentido, por un lado, existen reuniones aleatorias, son espacios donde los miembros discuten sobre los acontecimientos que se generan en la organización, se desarrollan de forma dinámica y directa. Es un instrumento de comunicación horizontal que permite la integración de todos los niveles jerárquicos. Por otro lado, los encuentros informales, por ejemplo, en el baño o en la cafetería, son de gran relevancia porque es el momento en donde se transmite información valiosa. También, existen las convenciones, que consisten en eventos generales de todos los

miembros o de algún área específica que se realizan en un lugar fuera de la oficina, inclusive algunas veces puede durar varios días, la mayoría de las veces se trata de talleres, capacitaciones o actividades de desarrollo organizacional. Así mismo, existen reuniones con la dirección de acuerdo a las necesidades de la organización; estas reuniones se dan para compartir resultados, para explicar los próximos objetivos, usualmente se reúne todo el personal con los directivos (Morales, 2015).

Fiestas y celebraciones. Los momentos de celebración son esenciales debido a que los miembros de la organización se reúnen para compartir información sobre la cultura organizacional, recuerdan hechos trascendentales, comparten reconocimientos, valores y tradiciones institucionales. Además, es un momento de integración y de esparcimiento donde las personas tienen mayor libertad para relacionarse con las demás áreas de la organización y establecer sus propias relaciones informales, sin estar apegadas a la estructura organizacional (Morales, 2015).

Medios de comunicación digitales. En los últimos tiempos, según menciona Dowerah Baruah (2012) con el desarrollo de la tecnología y la facilidad de acceso a internet, se ha generado una gran revolución en cuanto a las redes sociales en las que se puede compartir múltiples contenidos de manera online. Las redes sociales se refieren al uso de un grupo de aplicaciones tecnológicas diseñadas para Internet y para dispositivos móviles que transforman la comunicación en un diálogo interactivo. Existen diversas formas que las personas utilizan para comunicarse de manera individual y grupal, aún, cuando alguien se encuentra a grandes distancias o en otros países; algunas aplicaciones y formatos pueden ser: blogs, podcasts, Facebook, Twitter, Skype, entre otras.

Este fenómeno sobre todo afecta a los más jóvenes, sin embargo, se ha convertido en una herramienta poderosa para las empresas y organizaciones, debido a que, son canales que permiten promocionar de una manera más efectiva productos y servicios; además, son una forma de mantener y establecer relaciones con los clientes. Las principales ventajas de estos medios es la

inmediatez de la comunicación de doble vía y el costo-beneficio en comparación con el uso de medios tradicionales. Se puede mencionar seis tipos de redes sociales: proyectos colaborativos como Wikipedia, blogs y micro blogs como Twitter, comunidades que comparten contenidos como *YouTube*, sitios para establecer redes de contactos o negocios como Facebook, también están los sitios de juegos virtuales como *World Craft* y mundos virtuales como *Second Life*. Además, este tipo de tecnología permite compartir mensajes instantáneos, fotografías, vídeos, notas de voz, música, publicación de anuncios digitales, entre otros.

Así mismo, según explican los autores:

Algunas características fundamentales de los medios digitales es que van de la mano con el avance de la tecnología, permiten que los usuarios se conviertan en autores de contenido que puede compartirse de forma masiva que, por el poder de la multitud, terminan por hacer emerger un nuevo lugar de encuentro social, que nos remite inevitablemente al concepto de la esfera pública de Habermas, pero actualizada como un ágora virtual. (Piñuel & Ferret, 2016, p.11)

Además, los mismos autores explican que para las organizaciones la relevancia de los medios digitales recae en que son canales favorables para la creación de relaciones entre las organizaciones y los grupos de interés. De igual manera, el ámbito digital influye en la identidad de las organizaciones, debido a que, es un lugar propicio para el posicionamiento de las marcas de productos o servicios, porque las marcas pueden transmitir valores simbólicos de su cultura, atributos propios y únicos sobre sí mismas, lo que las hace atractivas para establecer relaciones cercanas con los consumidores. También, pueden generar contenidos como conferencias, invitaciones a eventos, información relevante sobre la organización, entre otros. Además, los contenidos generados en los medios digitales quedan plasmados en línea y es sencillo encontrar información instantáneamente mediante buscadores digitales. Otra cuestión que las organizaciones

deben considerar es que los usuarios de las redes sociales son independientes y no se rigen a un horario o programación establecida, sino que son sujetos activos que interactúan con los nuevos soportes, se relacionan con personas que comparten aficiones o gustos similares, forman comunidades virtuales. Así mismo, contactan, comparten y se apropian de las marcas con las que se identifican de acuerdo con sus preferencias (Piñuel & Ferret, 2016).

Correo electrónico. Es un medio muy sencillo ya que consiste en enviar un texto desde un buzón electrónico a otro, se popularizó con el auge de Internet. Las principales ventajas son: el ahorro del tiempo para preparar el mensaje, compartir información instantánea a larga distancia, la capacidad de enviar mensajes a varios destinatarios independientemente del tiempo, que ayuda a la coordinación para las tareas en grupo y facilita la toma de decisiones. Además, según menciona Trani (2015) este tipo de canal permite adjuntar archivos, imágenes o vídeos que ayudan a una mejor comprensión del mensaje que se desea transmitir; no tiene un costo de envío y se puede realizar una segmentación rápida de los destinatarios a quienes irá dirigido el mensaje.

WhatsApp. Es una de las aplicaciones de mensajería instantánea con más popularidad en el mundo para mantenerse en contacto con los demás. Debido a la gran cantidad de usuarios, algunos la consideran como una nueva forma de comunicación digital. Con esta aplicación es posible la interacción de una persona con múltiples formas de comunicación a través de las características grupales. Esta posibilidad de comunicarse en grupos genera la facilidad en las organizaciones para planear, organizar, compartir contenido y generar discusiones. Otras ventajas, que ofrece la aplicación es el envío de mensajes en tiempo real y con un menor costo. Además, otras consideraciones que se deben tomar en cuenta son que WhatsApp, genera un cierto tipo de pertenencia o de conexión emocional con el grupo porque pueden compartir no solamente texto, sino contenido audiovisual que puede emitir diferentes significados. También, es útil para las organizaciones porque los jefes pueden transmitir instrucciones de manera rápida, los

colaboradores pueden emitir sus opiniones y contactarse con sus jefes constantemente, lo que genera una ventaja en la gestión de la comunicación interna, porque el flujo de los mensajes es instantáneo (Omar, 2018).

Videoconferencia. De acuerdo con lo mencionado por Olaniran (2009), la videoconferencia es un medio de comunicación que permite una interacción en tiempo real de forma audiovisual de los usuarios separados a larga distancia. La principal razón del uso de este medio es mantener el contacto con personas que se encuentran distantes geográficamente. Otra ventaja es que reduce costos en cuanto a recursos y el tiempo que se invierte en reuniones presenciales, por lo que optimiza recursos y tiempo. También, consiste una oportunidad tanto para directivos como para el personal de aprender, de ser entrenados, de expresar ideas para colaborar en las actividades esenciales que se desarrollan en el día a día, así como, en la toma de decisiones. Además, permite una retroalimentación simultánea. De igual manera, existe la posibilidad de compartir al mismo tiempo, información relevante a un grupo amplio de personas, que puede incluir diferentes áreas o departamentos involucrados en la gestión de las actividades organizacionales, lo que sería un poco complicado si tuviera que hacerse de manera presencial, ya que se requiere la coordinación de logística de un auditorio, sala de reuniones o un centro de convenciones, dependiendo del tipo de actividad a desarrollar o tema a tratar. Otro beneficio es que el acceso a este tipo de plataformas no tiene un costo muy alto y no se requiere grandes conocimientos técnicos para manejar la aplicación, por lo cual es una herramienta sencilla que puede ser utilizada en todos los niveles jerárquicos de la organización.

El mismo autor describe algunas desventajas del uso de este medio en la organización. La primera consiste en que, a pesar, de que las plataformas de videoconferencia son sencillas, algunas personas no pueden manejarlas y requieren ayuda de algún técnico de sistemas. Otro problema, es que durante las reuniones se producen interferencias que distraen a los participantes. Otra

desventaja, es que las personas no encienden sus cámaras o micrófonos a menos que se solicite, debido a que a la mayoría les incomoda ser el centro de atención o existen personas que no se sienten cómodas dando su opinión por su timidez ante la interacción en grupo, Otra cuestión, es que no existe una participación como se lo hace de manera personal, ante la posibilidad del anonimato en las plataformas virtuales. Además, al usar este tipo de canal de comunicación se imposibilita la interacción física entre los miembros del grupo.

1.3 Gestión estratégica de la Comunicación Interna

En primer lugar, acorde con lo que explica Rafael Pérez (2008), la estrategia proviene del ámbito militar de una concepción originada desde dos grandes líneas históricas provenientes de Grecia y China, ambas del siglo V a.C. Por un lado, en la visión griega predomina el uso de la fuerza para resolver los problemas; la perspectiva en cuanto a la estrategia está apegada al sentido de liderazgo. El primer tratado de estrategia en Occidente es la obra *Como sobrevivir sitiado* de Eneas El Táctico que describe cómo utilizar materiales y recursos humanos para alcanzar una ventaja competitiva. Por otro lado, desde China la visión de la estrategia implica el uso de la inteligencia sobre la fuerza; la obra *El arte de la guerra* de Sun Tzu establece esta visión. Además, Sun Tzu habla de factores comunicativos de la estrategia como señales visuales y acústicas que los ejércitos utilizaban no solo para ordenar la actuación de sus soldados, sino para confundir al enemigo.

Los principios de Sun Tzu en occidente fueron conocidos siglos más tarde en la época de la Ilustración mediante la traducción del Padre Amiot publicada en París en 1772. Posteriormente, durante el siglo XX es donde recobran mayor interés en la sociedad que no deseaba más violencia en el contexto de la Guerra Fría. Además, estos principios adquirieron relevancia dentro del ámbito empresarial (Pérez, 2008).

En este sentido, como lo señala Garrido (2001), durante gran parte del siglo XX se incorporan varias nociones desde el mundo militar al mundo empresarial, en especial desde la Escuela Americana de Administración; desde esta perspectiva la competencia era vista como un enemigo al cual derrotar y para ello debían hacer uso de herramientas que permitieran establecer una batalla contra los competidores. Por ello, la planificación estratégica se concentraba en la estrategia, táctica y logística, concepciones provenientes desde la perspectiva clásica de la estrategia militar. En cambio, desde la Escuela Japonesa de Administración existía una concepción diferente en cuanto a la estrategia ya que la competencia no era vista como un enemigo, sino más bien una forma de crear vínculos entre personas mediante las fortalezas comunes que existen entre ambas partes. En la actualidad esta es una de las visiones que se ha tomado en cuenta porque “la idea de la estrategia como un elemento ordenador que fija sus objetivos hacia la satisfacción de los *stakeholders* y no gasta municiones innecesarias en su competencia, ya que ella tiene fronteras extremadamente permeables y mutables” (Costa en Garrido, 2001, p.82).

1.3.1 *Definición, Características y Funciones principales*

Definición. Es necesario destacar que “las organizaciones comunican en todo momento, desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan. Por eso es importante no dejar librada al azar la comunicación en una compañía” (Brandolini et al., 2009, p.). Por tanto, la comunicación en las organizaciones debe ser concebida de manera estratégica, es decir, debe planearse previamente para lograr los objetivos organizacionales. De esta manera, es pertinente mencionar algunas definiciones sobre comunicación estratégica; se puede decir que se trata de:

una interacción simbólica que denominamos comunicación merece el calificativo de estratégica cuando el emisor decide y pre elabora conscientemente de antemano, de cara al logro de unos objetivos asignados, teniendo en cuenta el contexto de la partida y las tendencias políticas, económicas, socioculturales y tecnológicas, y, sobre todo, las posibles

decisiones/ reacciones de aquellos públicos- receptores que con sus cursos de acción puedan favorecer o perjudicar el logro de dichos objetivos. (Pérez, 2008, p. 458)

Así mismo, según menciona Massoni (2011) la comunicación estratégica se puede entender como: un fenómeno cognitivo socio cultural, como espacio de encuentro de la heterogeneidad sociocultural, que se hace y se rehace continuamente; un modelo de desarrollo, ya que es una manera de ser y de transformar. Se establece desde lo contingente y situacional. Otra definición sobre la estrategia de comunicación, según Garrido (2001), se trata de “un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa” (p.95).

Características y funciones. En este sentido la comunicación estratégica es relevante en las organizaciones porque según menciona Alberto Pérez (2008) sirve para:

alcanzar metas en sociedad...para que los resultados finales de las actividades sean económicas, políticas o sociales, estén lo más cerca posible a los objetivos; implica controlar y organizar anticipadamente el poder de la comunicación, pero sobre todo gestionar el futuro, para así lograr, por medio de la comunicación, una mejor coordinación de los integrantes, lo que permite un tránsito más satisfactorio entre el estado pasado y el estado futuro. (p.59)

Además, según lo explica el mismo autor, la comunicación implica tener un poder que se debe administrar desde un punto de vista estratégico, porque es un fenómeno que influye en la sociedad en varios aspectos económicos, culturales y sociales. Por esta razón, destaca algunas características de la comunicación estratégica; en primer lugar, se desarrolla en una situación en la que intervienen varias formas de interacción de las personas como la confrontación, la cooperación y el entretenimiento.

Otro rasgo es que la comunicación se convierte en un acto de coordinación ya que los participantes mediante sus decisiones son libres de elegir las alternativas más convenientes de acuerdo con sus propósitos y cada acción o comportamiento que generen influirá en lo que se quiere lograr; aunque muchas veces la libertad de actuación está sujeta a lo políticamente correcto en la sociedad y la libertad de elección está sujeta al error. Por tanto, el emisor al contar con la posibilidad de elección, antes de tomar una decisión comunicativa, debe considerar las percepciones, las actuaciones, las fortalezas y debilidades de los demás, para reducir la incertidumbre que generan otros actores de la sociedad, que cuentan con la misma capacidad de toma de decisiones.

La siguiente característica para que la comunicación sea considerada estratégica, se refiere a que las decisiones comunicativas se encuentran influenciadas por la circunstancia social en que se establecen; por ejemplo, el lugar, los antecedentes, el público, el contexto, las tendencias económicas, políticas y tecnológicas del entorno. Luego, el autor explica que “los actos comunicativos en la vida cotidiana son acciones intencionales que pretenden alcanzar unos determinados objetivos”(Pérez, 2008, p.453). Además, recalca que, en la comunicación estratégica existe una intencionalidad consciente para que mediante la comunicación se pueda resolver algún conflicto o para alcanzar los resultados deseados. En este sentido, la comunicación estratégica consiste en una forma de actuación que establece relaciones entre los participantes; en donde las acciones de persuasión y de influencia son necesarias para poder negociar y dialogar con el fin de conseguir los objetivos planteados, a través de los medios adecuados.

Otro rasgo de la comunicación estratégica consiste en que para alcanzar un objetivo no se trata de elegir un solo curso de acción, sino que se trata de tomar decisiones consecutivas, que guíen a ese curso de acción; en este sentido, se trata de buscar la estrategia, la forma y los medios correctos para comunicar; la innovación y creatividad no solo consiste en el uso de la tecnología sino que implica la necesidad de combinar varios sistemas de comunicación de acuerdo con el

contexto y la situación. Otra característica de una comunicación estratégica es que antes de tomar una decisión en el ámbito comunicacional, a más de hacer investigaciones cuantitativas y cualitativas, se trata de realizar una valoración de las posibles implicaciones al tomar en consideración el contexto, las acciones y reacciones de los demás y sus cursos de acción; la valoración de las alternativas se debe hacer al establecer ciertos criterios prioritarios de “coherencia, oportunidad, ventaja, viabilidad y consistencia”(Pérez, 2008,p.456).

El siguiente rasgo consiste en que una vez que se toma la decisión adecuada para el logro de objetivos, no se debe confundir a las estrategias de comunicación como un método para resolver todos los problemas organizacionales, ya que, en cada situación se debe entender cuál es el papel de la comunicación en la resolución de algún problema o si es útil para tomar una oportunidad. Algunas de las situaciones en las que debe intervenir la comunicación estratégica son: cuando existen amenazas u oportunidades reales que influyen en los objetivos organizacionales, cuando se quiere transformar un comportamiento (sensibilización o cambio social), cuando realmente se trata de un conflicto o de una oportunidad que le compete al ámbito comunicacional. La última característica que menciona el autor es que la comunicación debe traducirse en acción. Es decir, que las estrategias comunicativas que se ejecuten deben producir resultados reales. Por tal motivo, se debe medir y evaluar la ejecución de las estrategias comunicativas, porque solo de esa manera podremos identificar errores y conocer la retroalimentación oportuna, para corregir las acciones y promover otras que permitan cumplir los objetivos propuestos.

Semiosis corporativa. Daniel Scheinsohn (2009) señala que las organizaciones emiten diferentes mensajes que deben ser coordinados de forma semántica, sintáctica y pragmática.

El nivel semántico se refiere al significado de los símbolos-mensajes. El nivel sintáctico atiende las cuestiones relativas a codificación, canales, ruido, redundancia y capacidad de

canal. El nivel pragmático es el que se ocupa de las consecuencias que tienen en la conducta de aquellos que son afectados por el proceso comunicativo. (p.92)

En este sentido, lo que el mismo autor sugiere es que la comunicación estratégica vincula todos estos niveles para generar lo que denomina una semiosis corporativa, la cual se refiere a que la organización establece unos significados determinados para controlar los posibles significantes acorde a los significados previamente definidos. Es decir, que todo tenga coherencia entre lo que se comunica y lo que se hace, tanto de manera explícita como implícita y por lo tanto todos los mensajes que se generan deben ir dirigidos a potenciar la identidad corporativa.

Niveles de acción de la comunicación estratégica. Además, Scheinsohn (2009) menciona que existen niveles de acción de la comunicación estratégica, el primero es el estratégico que se trata de un plan de acción global que sirve de referencia para que la organización conozca donde se encuentra y a donde se dirige. El segundo es el nivel logístico que consiste en producir y mantener todos los recursos necesarios para lograr los fines de las estrategias comunicacionales. El siguiente nivel es el táctico que consiste en el uso adecuado de los recursos tanto en el momento preciso como en la forma en que se implementan. En este nivel, se definen los medios que sirven para alcanzar las estrategias comunicacionales. Finalmente, el nivel técnico consiste en la operación y la gestión de las herramientas del nivel táctico. De esta manera, el autor explica que la forma en que se implementa la comunicación estratégica en la organización es mediante un programa de intervención, el cual se caracteriza porque su acción se mantiene en el tiempo y busca logros estratégicos, puede incluir varias campañas que involucran objetivos tácticos que permitan conseguir un fin estratégico.

Modelo de comunicación estratégica. Scheinsohn (2009), propone un modelo de comunicación estratégica, basado en la Teoría General de los Sistemas, la pragmática de la comunicación humana y la comunicación en redes.

De la teoría general de sistemas se toman las nociones de sistema, suprasistema y microsistema y que cualquier acción sobre uno de los elementos de un sistema incide sobre todos los demás. De la pragmática de la comunicación humana, los conceptos de vínculo y los axiomas, fundamentalmente aquel que declara que “es imposible no comunicar”. De la comunicación en redes, la concepción de que la comunicación es más un proceso que una serie de actos y que dicho proceso es siempre abierto. (pp.97-98)

Además, el modelo es contingente, esto implica que se analizan “los patrones de relación o configuraciones” (p.98), de las relaciones existentes en el sistema, suprasistema y macrosistema, comunicacionalmente hablando. En este sentido, poseen características básicas de los sistemas: homeostasis, interdependencia, entropía, incertidumbre, teleología y equifinalidad. Además, es necesario considerar los siguientes términos que son útiles sobre las relaciones que se dan lugar en los sistemas (Scheinson, 2009) : (a) *Input*. Se refiere a los insumos que el sistema obtiene del entorno para el desarrollo de sus procesos. (b) *Transformación*. Se refiere al procesamiento de los insumos, a través de distintas operaciones. (c) *Output*. Es el resultado que se genera luego de transformar la información recibida, es decir, son los mensajes que serán difundidos al entorno. (d) *Coordinación*. Implica que todos los procesos comunicativos se desarrollan de manera organizada para alcanzar las metas propuestas. (e) *Feedback*. Significa que los mensajes enviados al entorno luego volverán con nueva información. (f) *Estructura*. Son los elementos del sistema y las relaciones existentes entre ellos.

En este sentido, el modelo de comunicación estratégica toma en consideración los aspectos sistémicos, lo que hacen que la comunicación sea “un proceso complejo, dinámico y continuo” (Scheinson, 2009, p.101). Además, como lo menciona el mismo autor, la comunicación se desarrolla en la organización (sistema), que es parte su entorno inmediato donde establece relaciones con otras organizaciones(suprasistema) y este a su vez pertenece a un macrosistema

donde se encuentra un entorno general que involucra diversos aspectos de la sociedad en la que se desarrolla la organización. De igual manera, este modelo permite comprender que la organización define la estructura y la forma en que se emiten los mensajes. Los mensajes pueden ser creados con un propósito deseado y se pueden controlar, pero también están aquellos que se emiten sin ninguna intencionalidad, sin embargo, siempre provocan una reacción deseada o no.

Además, existe el ruido que se convierte en un impedimento para que se transmitan los mensajes. Hay tres tipos: el ruido del canal, cuando existe un obstáculo físico; el ruido epistemológico, cuando el código en el que se emiten los mensajes no tiene relación con el que usa quien recibe el mensaje; y el ruido epistemofílico, es un obstáculo psicológico porque se da cuando los sentimientos del receptor impiden que se transmita el mensaje de forma adecuada. Así mismo, cada organización establece los públicos que se ajustan a sus propósitos, por tanto, los mensajes emitidos provocarán distintas impresiones y lecturas, al juntar las de otros públicos se considerará una lectura pública. En consecuencia, se producirá una imagen de la organización, a partir de las percepciones que se crean en la mente de los públicos, lo cual permite recibir una retroalimentación y evaluar los resultados obtenidos con los resultados deseados y de esta manera realizar correcciones o mantener las mismas acciones (Scheinson, 2009).

1.3.2 *Estrategia de Comunicación*

Francisco Garrido (2001) plantea algunas características de la estrategia de comunicación. En primer lugar, menciona que se trata de una “directriz teórica con un referente práctico” (p.86); es decir, se trata de establecer una guía para el largo plazo, elaborada mediante investigación, diagnóstico, análisis y competencias prácticas para brindar una solución. El segundo rasgo se trata de un carácter normativo y unificador, debido a que mediante una estrategia de comunicación se evita generar desorden al momento de implementar soluciones y se establecen patrones para utilizar

elementos comunicacionales y simbólicos para que transmitan la identidad organizacional constantemente. Además, permite generar un discurso coherente en cada mensaje y acción que ejecuta la organización de acuerdo con los objetivos a largo plazo.

En tercer lugar, se evidencia el sentido de largo plazo porque permite el desarrollo de una imagen de la organización, además, busca consolidar “un mensaje sostenible y creíble a través del tiempo” (p.88), mediante la afirmación de acciones, mensajes y elementos diferenciadores reales de la organización para impulsarlos de la mejor manera. La última característica que describe el autor consiste en que “la estrategia de comunicación definirá responsabilidades y propósitos a todo nivel” (p.88), debido a que, es esencial identificar a los miembros de la organización que estarán directa o indirectamente involucrados en el cumplimiento de objetivos. Solo de esta manera, se puede establecer los mensajes y medios adecuados para comunicar todo lo referente a las estrategias para lograr una participación que incluya diferentes perspectivas que aporten al proceso de creación de estrategias. La participación y el involucramiento de los miembros en este proceso permite la interacción entre los miembros, su aprendizaje, sobre sus funciones y sobre la organización en general y también genera mayor empatía con respecto a las problemáticas organizacionales.

1.3.3 Proceso para el Desarrollo de una Comunicación Estratégica en las Organizaciones

Losada et al. (2013) mencionan que la comunicación desde el punto de vista estratégico debe poner en práctica las estrategias desarrollando un proceso compuesto de varias etapas que se ejecutan de manera cíclica y de acuerdo con el entorno cambiante. Además, este proceso es dinámico y cada etapa se complementa una a la otra. El proceso incluye cuatro etapas: investigar, planificar, ejecutar y evaluar, tal cual, se realiza en un modelo administrativo, sin embargo, se adapta a los fines comunicacionales.

Investigación. Es esencial realizar un diagnóstico del entorno y así obtener información relevante que permita identificar posibles riesgos y amenazas. Además, al analizar el entorno se puede distinguir diferentes perspectivas sobre el estado actual de la organización, el rol que cumple y lo que hace, también se identifican los requerimientos de los grupos de interés y factores eternos que pueden incidir en el desempeño de las actividades organizacionales. De igual manera, se identifica el estado actual de la comunicación en la organización, sobre todo como se encuentra la relación con los públicos y que tan efectivo es el sistema de comunicación que maneja la organización.

En este sentido, la información recabada y el diagnóstico oportuno ayuda a la toma de decisiones de la organización. La forma más habitual de realizar un diagnóstico de comunicación es la auditoría, porque permite reconocer los procesos de comunicación de la organización de una forma global, además, permite obtener datos comparativos entre lo que ocurría antes y después de la ejecución de las estrategias de comunicación. Sin embargo, usualmente esta etapa del proceso experimenta dificultades ya que muchos comunicadores no cuentan con tiempo suficiente para realizar el trabajo de investigación durante su jornada laboral y tampoco cuentan con los recursos suficientes para llevarlo a cabo.

Planificación. De acuerdo con lo que expresa Petit (en Losada Diaz et al., 2013) , “sin estrategia no hay plan” (p.47), ya que, en primer lugar, se establece “la estrategia donde se formula cómo se va a alcanzar un objetivo y el plan es la secuencia de acciones que deben emprenderse, relacionadas en el tiempo, ajustadas a la política de comunicación de la entidad” (Garrido, 2003; Fernández,2004 en Losada Diaz et al., 2013, p.47). En este sentido, según lo que mencionan los autores, la estrategia debe integrar la visión y los objetivos organizacionales a manera de programas y acciones, que se van adaptando para brindar respuestas oportunas a los grupos de interés. Otra

cuestión es que la estrategia se articula de directrices generales que se desarrollan en un tiempo establecido, puede ser en el corto, mediano y largo plazo.

De igual manera, las estrategias deben tomar como base la misión, visión y el rol de la organización en el entorno en el que se desenvuelve, para que sean flexibles y se adapten a posibles oportunidades o amenazas. Además, la estrategia de comunicación debe considerar la política general de comunicación, en la cual, se establecen las características y lineamientos de la comunicación que los miembros de la organización aceptan de común acuerdo. Por esta razón, antes de realizar alguna acción en el ámbito comunicacional se debe considerar los objetivos generales, la cultura organizacional y la política comunicacional.

En este sentido, los autores Losada Diaz et al. (2013) mencionan que el plan de comunicación debe diseñarse por escrito porque se convierte en una guía de las actuaciones que se realizarán para que sirva de referencia a las personas que van a ponerlo en marcha y los elementos que debe contener se detallan a continuación :

- Describir a la organización, lo que hace, los logros que ha alcanzado, sus aspiraciones, es decir, dar un contexto de la organización.
- Definir el problema: implica conocer el estado actual de la organización y establecer cuál es el problema por resolver, para ello es necesario conocer la opinión tanto de los públicos internos como de los externos a la organización. (Van Riel en Losada Diaz et al., 2013)
- Planteamiento de objetivos: se establece de forma clara las metas que se quieren alcanzar.
- “Identificar a los públicos: es la selección de públicos, se analizan: implicados directos e indirectos, reguladores de la actividad, ubicación geográfica y sus características sociales y culturales” (Losada Diaz et al., 2013, p.51).

- Definir la orientación de los mensajes y los medios: el eje narrativo de los mensajes permite posicionar una idea distinta de organización, una identidad clara, en relación con los competidores... debe tomar en cuenta las realidades de los públicos en el diseño de los medios y mensajes (Van Riel en (Losada Diaz et al., 2013).
- Definir los medios: “los medios y los espacios se definen a partir de un proceso de intercambio con los públicos” (Manucci en Losada Diaz et al., 2013, p.51).

Ejecución. Según lo mencionan los mismos autores, en esta etapa se pone en práctica el plan, de acuerdo con las acciones previamente definidas en el plan de comunicación. Durante esta etapa es preciso compartir con todos los miembros de la organización las actividades que se realizarán de forma clara y con el mayor detalle posible, especialmente a las personas más involucradas para contar con su apoyo y así alcanzar las metas propuestas.

Evaluación. Finalmente, en el aspecto de la evaluación, también, está implícito el seguimiento porque los planes que se realizan siempre se encuentran orientados a dar resultados. Por eso, es necesario que al momento en que se ejecutan, exista un control constante para medir si se están cumpliendo los objetivos y si el curso que se está tomando es el adecuado. En la actualidad, la forma más usual de medir el logro de los planes de comunicación es mediante indicadores de gestión, porque permiten controlar las actividades mientras se ejecutan y se pueden realizar correcciones en los objetivos y en las acciones con el fin de que se cumpla lo que se ha propuesto la organización. Los indicadores deben medirse de forma periódica porque los resultados llevan tiempo en observarse, además, deben basarse en investigaciones que permitan visualizar los efectos con respecto a “ las cogniciones, actitudes y comportamientos de los públicos, en el corto y largo plazo” (Grunig en Losada Diaz et al., 2013, p.57).

Los mismos autores explican que el aspecto cognitivo, se mide en el sentido de que el público al que va dirigido el contenido del mensaje sea capaz de comprenderlo y a su vez genere un nuevo conocimiento. Se puede obtener esta información a partir de encuestas o cuestionarios breves con opción múltiple. En cambio, las actitudes se miden mediante evaluaciones que indagan sobre el grado de impacto que tuvieron los contenidos en los públicos. Por otro lado, los comportamientos se evalúan en el cambio de las formas de actuar en el público, una vez que estuvieron en contacto con los mensajes y con los miembros de la organización, también, se identifican aquellas conductas que son beneficiosas para los intereses de la organización (Grunig en Losada Diaz et al., 2013).

En este sentido, existen varios tipos de indicadores, la primera clasificación corresponde a los que se dividen entre cualitativos y cuantitativos. Los cualitativos explican las características de las variables de la comunicación, para poder interpretar de mejor manera como se relacionan y actúan entre sí. Mientras, que los cuantitativos se miden con herramientas numéricas y se enfocan en costos, tiempo, cantidad y calidad, lo que permite tener datos comparables para proyecciones futuras. La segunda clasificación se trata de “ factores críticos de éxito, que corresponden a la eficiencia, la eficacia y el impacto” (Beltrán,1998; Hernández,2007 en Losada Diaz et al., 2013, p.59).

Por un lado, la eficiencia consiste en utilizar óptimamente los recursos y el tiempo para efectuar un trabajo; por otro lado, la eficacia consiste en el cumplimiento de los objetivos de todos los grupos de interés. Y la efectividad se trata de cumplir los objetivos, utilizando la mejor manera y el menor costo. Por último, existe una clasificación de indicadores blandos y duros. Los blandos se refieren a aquellas características que describen a la organización como la calidad del servicio, la reputación entre otros. En cambio, los duros son los que se enfocan en los resultados obtenidos en cuanto a la eficiencia. Luego, del seguimiento, los mismos autores mencionan que se debe

realizar una evaluación de los resultados obtenidos, los cuales deben proporcionar datos relevantes que guíen la toma de decisiones. El análisis se realiza desde una perspectiva global de todo el proceso para verificar que la estrategia de comunicación planteada cumplió con los objetivos deseados.

Definición de grupos de interés acorde a la estrategia de comunicación. De acuerdo con lo planteado por Paul Capriotti (2013), se sugiere que es de vital importancia para las organizaciones “definir adecuadamente los públicos con los que se relacionan” (p.35). Por tanto, hace énfasis en el análisis de cómo se forman los públicos y cómo se comportan con respecto a la organización, debido a que la imagen de la organización se construirá con la información que reciban y procesen dichos públicos. Por esta razón, el mismo autor propone que existe “un vínculo fundamental” (p.37) entre la organización y los públicos mediante las relaciones que establecen, ya que los públicos tienen un interés propio con respecto a la organización, por tanto, se introduce la idea de *stakeholders* o grupo de interés.

La importancia de la posición y rol. En este sentido, de acuerdo, con la relación particular que cada grupo de interés establece con respecto a la organización se identifica a cada individuo con una posición y rol. La posición se refiere como “el lugar que una persona ocupa en un sistema de relaciones sociales...y el rol como el conjunto de expectativas y obligaciones aplicadas a una persona que ocupa una determinada posición” (Gross et al., 1996 en Capriotti, 2013, p.38-39) Por este motivo, las organizaciones deben definir los grupos de interés en función del rol y posición que cumplen y no únicamente desde el punto de vista de las características demográficas o socio culturales. De esta manera, los grupos de interés tanto internos como externos se componen de individuos que tienen la misma posición y rol, al momento de su interacción con la organización, lo que determinará las percepciones, relaciones, obligaciones, exigencias e intereses particulares de cada grupo.

Así mismo, Capriotti (2013) señala que un rol involucra diferentes expectativas tanto de la actuación de cada individuo como de una persona que podría ocupar ese rol; también, existen expectativas mutuas entre cada posición y su posición asociada, por ejemplo, no existe jefe sin empleado. Por tanto, debido a la interacción de cada posición existirán derechos y obligaciones que cada miembro deberá asumir con respecto al grupo de interés y a la organización. Debido a esto, existen roles institucionalizados y roles internalizados. Los roles institucionalizados, son las expectativas previamente definidas, que se refieren a las pautas elementales que deben ser cumplidas, sin embargo, pueden tener un mayor o menor nivel de institucionalización; es decir, en un menor nivel pueden ser más flexibles y cada individuo puede personalizarlo a la hora de desempeñarlo, un ejemplo, pueden ser los roles que surgen en situaciones específicas.

En cambio, en un mayor nivel, son roles con modelos estandarizados e ideales, con menor libertad para que el individuo los personalice a la hora de desempeñarlos, un ejemplo de estos roles puede ser el de los empleados. Es relevante considerar el grado de institucionalización de los roles de cada grupo de interés porque los miembros pueden conocer claramente las expectativas definidas y sus intereses básicos. Por otro lado, los roles internalizados se refieren a la forma particular en la que una persona desempeña su rol, lo cual depende de sus características únicas como la personalidad, sus preferencias, entre otras.

En este sentido, el mismo autor menciona que una persona puede desarrollar varios roles al interactuar con la organización, por ejemplo, un empleado en su horario de trabajo ocupará su rol de empleado, pero puede tomar el rol de consumidor cuando adquiera un bien o un servicio que ofrece la empresa para la que trabaja, esto se conoce como inclusión parcial. La organización debe tomar en cuenta esta idea, debido a que el rol que ocupa una persona determina la percepción que tiene con respecto a la organización, lo que influye en la imagen que tiene acerca de la misma. Sin embargo, siempre existe un rol priorizado que predomina sobre los otros, el mismo que influenciará

en la imagen que tenga un individuo sobre la organización. aunque, muchas veces existan conflictos de roles porque una misma persona se desempeña en varios roles, lo que significa que comparte intereses de algunos grupos, que pueden contradecirse.

Identificación de los grupos de interés. De acuerdo con Andrés Aljure (2015), los grupos se definen tomando en consideración los objetivos establecidos durante la planeación de las estrategias de comunicación. El autor sugiere la aplicación de los siguientes pasos: (1) Identificación: se debe enlistar todos los posibles públicos que están relacionados con la organización. (2) Clasificación: se debe distinguir a los públicos por ámbitos de la comunicación, como comunicación interna o externa, también se pueden encontrar grupos específicos de acuerdo con las características propias de la organización. Además, se puede clasificarlos por características como “género, edad, localización geográfica, estrato socioeconómico, acceso a medios, posición frente a la organización: seguidor, detractor, neutral, nivel de injerencia sobre la organización, estado de percepción que tengan de la organización” (Aljure, 2015, p.164). (3) Priorización: debido a los recursos limitados para ejecutar un plan o proyecto comunicacional en una organización, se debe concentrar esfuerzos y dar importancia a aquellos grupos de interés que realmente están involucrados o tienen gran influencia en el problema que se trata de resolver o en los objetivos que se quieren lograr.

Definición de mensajes de acuerdo con la estrategia comunicacional. La definición de mensajes se basa en los objetivos y grupos de interés previamente establecidos. Por tal motivo, los mensajes deben guardar coherencia entre lo que se comunica, la identidad organizacional y en las acciones que se efectúan; de lo contrario, se generarían falsas expectativas, si es que la gestión de la comunicación no estuviera basada en la realidad.

Por un lado, Aljure (2015) propone que se realice una matriz donde se incluya una lista de los grupos de interés definidos, con su nivel de prioridad frente al objetivo, principales intereses y

forma de relación de cada grupo con la organización, también, los posibles medios de contacto. Además, menciona que los mensajes deben sustentarse con atributos de la imagen organizacional que se quiere posicionar en la mente del público objetivo , es decir, se debe “ identificar quiénes somos (qué tenemos y podemos ofrecer) y qué de lo que somos y tenemos es valorado y demandado por el mercado o los clientes y que, simultáneamente, no es característico de mi competencia” (Aljure, 2015, p.172).

Por otro lado, los autores Cuenca et al. (2018) mencionan que es esencial considerar la etapa del diagnóstico previo y dialogar con los directivos de la organización para establecer los temas sobre los que tratarán los mensajes clave; los cuales deben estar alineados con los objetivos del plan comunicacional, deben generar interés para los grupos identificados y para la mayor parte de la organización. Además, se debe tomar en cuenta la motivación y la justificación para hablar sobre los temas elegidos, así como, el tono y estilo. Luego de realizar este análisis se deberá plasmar los mensajes en distintas expresiones orales, escritas, audiovisuales o en acciones concretas; durante este proceso es importante que los miembros de la organización sean capaces de asimilar y comprender los mensajes; por tal motivo, después de un tiempo se debe evaluar las reacciones y actitudes de las personas frente a los mensajes compartidos.

Definición de medios de acuerdo con la estrategia comunicacional. De acuerdo con Cuenca et al. (2018) mencionan que una vez identificados los objetivos, tópicos clave y los grupos de interés; además, la planificación, debe establecer las acciones comunicacionales que se compartirán en diferentes medios, canales o soportes más adecuados para lo que se desea difundir. En este sentido, para seleccionar los medios se debe realizar “una estrategia mediática que desemboque una configuración de canales...denominada ecosistema de medios, que se trata de una red de canales interconectados entre sí y que el comunicador interno debe crear, organizar y

mantener a lo largo del tiempo “ (p.84). Por tanto, para la elección de los medios adecuados se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Deben estar acoplados a los objetivos específicos que se desea alcanzar.
- Deben ajustarse al contexto de la organización y de los grupos de interés.
- Se debe considerar ciertos aspectos sobre cada medio para ver si se trata del más conveniente. En primer lugar, “en cuanto a la tipología, los canales pueden ser mediatos o inmediatos” (Cuenca et al., 2018,p.85); esto quiere decir que existen medios escritos o en formato audiovisual, que son masivos; mientras que otros como los canales orales pueden ser directos e interpersonales. Además, existen características específicas de cada medio como “alcance, frecuencia, impacto, estilo, segmentación, coste” (Cuenca et al. , 2018,p.86).
- Considerar los tipos de discursos y mensajes, también determina las herramientas y medios que se usaran.

Además, los mismos autores sugieren que existen tres tipos de estrategias de medios. La primera, se trata de una estrategia centralizada, en la que se designa a un medio principal y otros secundarios que replican los contenidos del medio principal; esta estrategia es pertinente para grupos pequeños o que tienen recursos mínimos. La segunda estrategia es de complementariedad, se trata de identificar los destinatarios más destacados que muestran interés e interacción en el medio, ya que, se establecen distintos medios para cada tipo de mensaje; esta estrategia es enriquecedora para la organización, pero suele ser costosa. Finalmente, la estrategia de segmentación está orientada a públicos que tienen distintas necesidades comunicacionales, por lo cual, “suelen requerir canales con posibilidades de segmentación alta como intranets, *mailing*,

aplicaciones de mensajería, redes sociales corporativas, impresos...por supuesto implican un esfuerzo más elevado de equipo” (Cuenca et al. , 2018, p.87).

1.4 La Comunicación como Mediación

Según lo expuesto por José Luis Piñuel (2010), existe una mediación comunicativa cuando “hay una intervención de los procesos de comunicación o un intercambio de información entre actores de la comunicación, para mediar entre el acontecer del entorno y los humanos” (p.127). El mismo autor menciona que en las organizaciones, la función mediadora de la comunicación permite: una integración y consenso porque, a través, de las interacciones comunicativas se transmiten significados y valores; en los procesos de un sistema, el desarrollo de las interacciones comunicativas se ve influenciado por los interlocutores y los instrumentos en los flujos de comunicación, lo que permite las relaciones interpersonales y la interacción social.

En este sentido, las interacciones comunicativas cumplen una función mediadora que genera una integración entre el sistema psicocognitivo y el sistema de la organización. Sin embargo, estas interacciones comunicativas, a su vez, son mediadas por condicionamientos sociales, psicológicos cognitivos y emotivos. Por esta razón, se debe tomar en cuenta las mediaciones que existen entre el sistema comunicacional, social y psicocognitivo antes de establecer medios o actividades comunicacionales. Por tanto, “el condicionamiento entre el Conocimiento, Sociedad y Comunicación es recíproco y secuencial” (Piñuel, 2010, p.136). De igual manera, explica que, si bien los tres sistemas siempre están interactuando, hay un sistema predominante y que son sistemas abiertos que reciben la influencia de los otros, pero siguen manteniendo sus propias características y funciones internas.

1.4.1 Modelo de Mediación Dialéctica de la Comunicación Social

Piñuel (2010) propone el modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social, el cual considera la existencia de un macrosistema en el que interactúan tres sistemas: “el de las relaciones sociales entre interlocutores (Sistema Social de la organización), el de sus condiciones psicobiológicas como sujetos (Sistema Ecológico de comportamientos) y el de sus intercambios de mensajes (Sistema de Comunicación)” (p.22).

Esto significa que los procesos comunicativos que se desarrollan no solo se tratan de un intercambio de mensajes, símbolos o signos, sino que influyen y se ven influenciados por las relaciones sociales entre las personas de acuerdo con sus posiciones, roles y funciones, también, con aspectos biológicos y psicológicos de los emisores y receptores. Por ejemplo: las relaciones entre jefes y subordinados están condicionadas por el rol que ocupan en la organización, esto influye en la comunicación que establecen mutuamente. A continuación, el gráfico explica las relaciones y mediaciones que existen entre los sistemas:

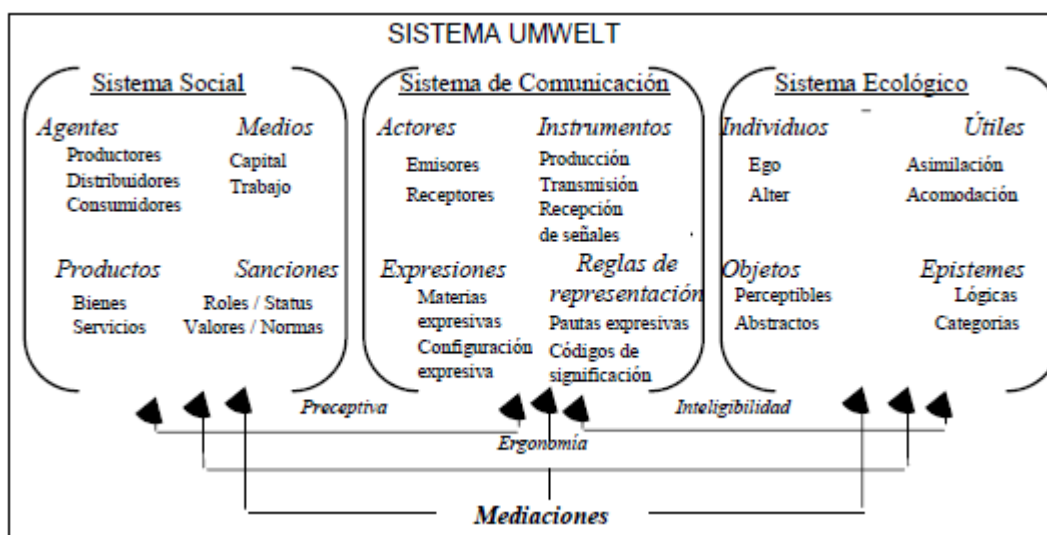


Figura 1. Modelo estructural de las Mediaciones. (Piñuel, 2010, p.147)

Relaciones entre sistemas. Las relaciones entre sistemas se presentan a continuación: en primer lugar, la preceptiva: interacción entre el sistema social (SS) y el sistema comunicativo (SC), se trata de normas sociales que se comparten, a través, de expresiones comunicativas. Luego, la inteligibilidad: interacción entre el sistema comunicativo (SC) y el sistema ecológico (SE), tiene que ver con los comportamientos, cómo los mensajes pueden aceptarse con facilidad. Por último, la ergonomía: interacción entre el sistema social (SS) y el sistema ecológico (SE), para lograr que los procesos de la organización vayan acorde a los condicionamientos psicológicos y biológicos.

Así mismo, se establecen relaciones comunicativas internas que se desarrollan de tres formas: “relaciones profesionales, de convivencia y de identidad” (Piñuel en Saladrigas, 2007, p.339). Por un lado, según Piñuel (en González & Gabino, 2012) las relaciones profesionales son aquellas vinculadas con las actividades propias de la organización, vista como un subsistema social. Por tanto, en los procesos que realizan, los miembros se encuentran alineados a normas y roles establecidos para cumplir con los objetivos de la organización en beneficio del sistema social. Por otro lado, las relaciones de convivencia son las que se refieren a la comunicación informal entre los miembros, dependen del sistema ecológico para condicionar actitudes, la motivación, los resultados y la imagen de la organización en beneficio del sistema ecológico. Por último, las relaciones de identidad están vinculadas con la cultura organizacional y determinan ciertos comportamientos y hábitos para establecer significados “que otorgan sentidos a la percepción de las personas, a mensajes o expresiones y suscitan sentimientos de pertenencia o exclusión” (González & Gabino, 2012, p.7), con la finalidad de beneficiar al sistema comunicativo.

1.4.2 Tipos de Mediaciones

Mediación social de la comunicación. Se refiere a “la intervención de la comunicación sobre el sistema ecológico o a la intervención del sistema ecológico sobre el sistema de comunicación” (Piñuel, 2010, p.149) , con el fin de beneficiar al sistema social de la organización,

esto ocurre de acuerdo con la inteligibilidad. Por ejemplo: en el primer caso, difundir un manual de normas en la organización en distintos medios y formatos, para modificar el hábito de la impuntualidad en los empleados, con el fin de mejorar la productividad organizacional; en el segundo caso puede ser las capacitaciones en nuevas tecnologías, ya que, las personas adquieren habilidades y destrezas para utilizar medios y herramientas digitales, que les permitan compartir información y comunicarse inmediatamente con sus compañeros de trabajo, con el objetivo de cumplir sus actividades laborales cotidianas en beneficio de la organización.

Mediación ecológica del sistema de comunicación. Se trata de la “intervención de la comunicación en el sistema social o la intervención del sistema social sobre el sistema de comunicación” (Piñuel, 2010, p.150), con el fin de beneficiar al sistema ecológico, esto se da de acuerdo con la preceptiva. Por ejemplo: en el primer caso, puede ser el buzón de sugerencias de una organización, ya que, las personas hacen uso de notas o comunicaciones breves para notificar sus inconformidades sobre la atención que brindan los miembros de la organización a los clientes con la finalidad de que cambien esas actitudes en el futuro. En el segundo caso, podría ser adquirir una membresía de una plataforma virtual para desarrollar reuniones virtuales con el equipo de trabajo, a pesar de las diferencias geográficas, para mantener la integración y motivación de los miembros.

Mediación meta comunicativa de la comunicación. Consiste en la “intervención del sistema de comunicación sobre el sistema social o la intervención del sistema ecológico sobre el sistema social” (Piñuel, 2010, p.150), con la finalidad de beneficiar al sistema de comunicación, esto se da, de acuerdo, con la ergonomía. Por ejemplo: en el primer caso, cuando el equipo de trabajo se encuentra en una reunión utilizando la misma plataforma virtual y la persona que está interviniendo envía un mensaje por el chat para confirmar que las otras personas están recibiendo la información adecuadamente para seguir con su intervención. El segundo caso, se da cuando un

miembro de la organización cuenta con mayor experiencia y guía a una persona nueva en su proceso de inducción a la empresa, lo cual hace con términos comprensibles y no tan técnicos con la finalidad de que la persona nueva entienda lo que se le comunica.

Capítulo II: La Cultura Organizacional y la Teoría De Sistemas en las Organizaciones

2.1 Cultura Organizacional

El término cultura organizacional se popularizó a partir de los años 80, debido a la publicación de algunos artículos y libros relacionados al tema:

En 1980, *Business Week*, publicó *Corporate culture: the hard to change values that spell success or failure*, un artículo que identificaba a la cultura organizacional como un elemento de influencia fundamental sobre la motivación y el compromiso de los miembros de la organización. En 1982, se editaron dos exitosos libros que popularizaron el concepto de cultura corporativa: *In search of excellence: lesson from America's best-run companies* y *Corporate Cultures: the rites and rituals of corporate life*. (Scheinsohn, 2011.p.139)

2.1.1 Definición de Cultura Organizacional

La cultura en las organizaciones es un concepto abstracto, que tiene gran influencia, según Schein (2010), puede definirse como:

Un patrón de supuestos básicos compartidos y aprendidos por un grupo, para resolver problemas externos de adaptación y al interior problemas de integración; los cuales son considerados suficientemente válidos para luego ser enseñados a nuevos miembros como formas correctas de percibir, pensar y sentir en relación con aquellos problemas. (p.18)

La cultura organizacional es lo inmaterial, la parte no tangible, ni visible en las organizaciones. Por ello, la gestión de la cultura organizacional es fundamental para entender a la organización y definir el éxito o fracaso de esta; de igual manera, si se la construye adecuadamente en la organización, puede constituirse como una ventaja competitiva con respecto al entorno en constante cambio (Ritter, 2008). Debido a la globalización las organizaciones se han enfrentado a varios cambios que implican adaptaciones en las prácticas organizacionales y también una

evaluación de los elementos culturales para dirigirlos y potenciar el capital humano con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados por la organización. Por tanto, se convierte “en un factor relevante en la planificación estratégica de las organizaciones y puede permitir la diferenciación entre las empresas y la obtención de ventaja competitiva” (Porter en Guerrero 2017). Además, según explica Alejandro Formanchuk (2010), la cultura organizacional es “la plataforma de la comunicación” (p.14).

2.1.2 Características esenciales de la Cultura Organizacional

Estabilidad estructural, profundidad, amplitud e integración. Según lo planteado por Schein (2010) , la cultura implica estabilidad estructural, profundidad, amplitud e integración. La estabilidad estructural se refiere a que la cultura no solo es compartida por la organización, sino que es algo que la define, es decir, le da una identidad, por tanto, perdura en el tiempo a pesar de que algunos miembros ya no sean parte de la organización. Por tal motivo, es algo difícil de cambiar ya que le otorga sentido. En relación con la profundidad, se refiere a que la cultura forma parte de lo intangible e invisible de una organización.

Con respecto a la amplitud, esto quiere decir que la cultura influye en todos los aspectos, áreas y funciones de la organización. Finalmente, en relación con la integración, se refiere a que la cultura agrupa varios elementos como rituales, valores, comportamientos, entre otros, para establecer un paradigma común entre los miembros de la organización con el fin de crear un entorno apropiado y ordenado que se convierta en un modelo mediante el cual se demuestra cómo son las dinámicas organizacionales y cómo se desarrollan. Es decir, se refiere a la esencia misma de la cultura organizacional.

Además, según Chiavenato (2017), la cultura organizacional cuenta con los siguientes características: en primer lugar, la regularidad de los comportamientos observados, se refiere a que los miembros interactúan con un lenguaje, términos y rituales comunes que perduran en el tiempo;

las normas, son los lineamientos para regular el comportamiento y la forma en que se realizan las actividades; los valores dominantes, se refieren a los principios que guarda la organización y espera que los demás miembros también los adopten; la filosofía, son las políticas que rigen el trato de los empleados y clientes; las reglas, son la forma de orientar el comportamiento al interior de la organización y finalmente, el clima organizacional que se refiere a todo aquello que transmite la organización mediante el personal, como la interacción de los miembros, el trato a proveedores y clientes, el ambiente físico de la organización entre otros aspectos.

2.1.3 Funciones de la Cultura Organizacional

Por un lado, según Ritter (2008) las funciones destacadas de la cultura organizacional según menciona el mismo autor son: identificación, integración, coordinación y motivación. En primer lugar, la identificación implica que la organización cuenta con un perfil de personalidad propio, que la diferencia de otras organizaciones implica un reconocimiento en el entorno y la posibilidad de que los propios miembros generen un sentido de pertenencia con la organización. En cambio, la función de integración se refiere al consenso de los supuestos básicos, es decir, características fundamentales de la organización que unen y llevan a los miembros a entenderse mutuamente. Por otro lado, la coordinación articula los procesos a través de normas y valores, esta función permite delegar la libertad de acción y toma de decisiones a los empleados, debido a que pueden desarrollar su comportamiento alineado a valores y objetivos de la organización por convicción propia. Por último, la motivación otorga sentido al trabajo que realizan los empleados, por tanto, comparten valores y conocimientos.

2.1.4 Niveles de la Cultura Organizacional

Artefactos. Schein (2010) manifiesta que la cultura se divide en tres niveles desde el más visible hasta el más profundo. El primer nivel corresponde a los artefactos, que incluye todo lo que se puede percibir de una organización mediante los sentidos; el entorno físico, el lenguaje, la

tecnología, la vestimenta, protocolo, normas de comportamiento, los mitos e historias de la organización, los rituales y ceremonias; también, se incluye en este nivel los elementos estructurales como las declaraciones formales que describen el funcionamiento de la organización y las actas constitutivas de la organización. De acuerdo con el autor una de las manifestaciones de la cultura en este nivel es el clima organizacional, también, menciona que en los artefactos se pueden identificar símbolos que reflejan aspectos de los niveles más profundos de la cultura. Por tal motivo, el autor menciona que los observadores de los artefactos no pueden inferir sobre el significado de estos símbolos desde su perspectiva, porque estarían interpretando de acuerdo con sus propios pensamientos y reacciones, más bien deben realizar investigaciones a los miembros de la organización para conocer el verdadero significado de los símbolos para ellos.

Creencias y valores adoptados. El segundo nivel se refiere a las creencias y valores adoptados; en primer lugar, son los que se refieren a aquellos valores o creencias que son dados por los directivos, líderes o fundadores de la organización como propuestas o soluciones a alguna situación en específico; luego, el resto de los miembros en la organización los aceptan y los comparten, ya que, al basar sus acciones en estas creencias obtienen resultados positivos. Por tanto, de valores y creencias compartidas se convierten en creencias y valores adoptados. Otro tipo de valores y creencias adoptados en la organización, se tratan de cuestiones morales y los que tienen que ver con las estrategias y metas organizacionales, ya que deben ser aceptados mediante validación social. Esto quiere decir que los miembros toman algunos valores y creencias y los hacen parte de la organización porque comparten experiencias en las cuales, al aplicarlos, se reduce la incertidumbre y la ansiedad en situaciones críticas del funcionamiento de la organización; además, brindan significado y comodidad a los miembros, por lo cual, se establecen como indiscutibles dentro de la organización.

De igual manera, las creencias, las normas morales y éticas sirven para dirigir el comportamiento de los miembros de la organización en situaciones relevantes y también para indicar a un nuevo miembro cómo debe comportarse. La mayoría de estos valores y creencias son adoptados como una ideología o una filosofía organizacional que se convierte en una pauta para manejar las situaciones difíciles que se presenten. Es imprescindible que las organizaciones establezcan una relación congruente entre la filosofía organizacional y los valores y creencias relacionados con el desempeño; debido a que en muchas organizaciones las creencias y valores adoptados reflejan un comportamiento deseado pero sus prácticas y actuaciones contradicen su filosofía.

Supuestos básicos. Por último, el tercer nivel son los supuestos básicos, se trata de creencias y valores implícitos que al ser aplicados constantemente dieron éxito y se consolidaron fuertemente en los miembros de la organización y su comportamiento se basa en ellos, de forma inconsciente. Se refiere a las medidas implícitas que guían el comportamiento, los pensamientos y sentimientos de las personas en la organización; los supuestos básicos se convierten en una forma de defensa individual y grupal en los aspectos psicológicos y cognoscitivos para que la organización continúe con sus funciones. También, otorgan un sentido de identidad y definen los valores que proveen autoestima a los miembros de la organización. Además, tienen que ver con

“aspectos fundamentales de la vida como: la naturaleza del tiempo y espacio, la naturaleza humana y sus actividades, la naturaleza de la verdad y cómo es descubierta, la forma correcta en que los miembros y la organización se desarrollan entre sí, la importancia del trabajo, la familia y el desarrollo personal; el rol apropiado de hombres y mujeres; y la naturaleza de la familia.” (Schein, 2010, pp.31-32)

Además, el mismo autor se refiere a que las personas de acuerdo con su idiosincrasia y experiencias cuentan con sus propios supuestos básicos, que generan conflicto con el cambio de

paradigmas, ya que, significa alterar su estabilidad mental y emocional con el objetivo de asumir nuevos supuestos básicos planteados por la organización. En este sentido el poder de la cultura se da cuando estos supuestos básicos son asumidos y compartidos por varias personas, por ello, es necesario que se generen experiencias comunes y nuevos mecanismos de comunicación que permitan asumir los nuevos supuestos.

2.1.5 Elementos para el Análisis de la Cultura Organizacional

Ritos y ceremonias. De acuerdo con Tirado et al. (2017) se tratan de “patrones de acción, prácticas o actividad planificadas y elaboradas para atender a un evento especial y conducidas frecuentemente frente a una audiencia o auditorio”(p.126), estas prácticas permiten fortalecer la unión de los miembros de la organización, porque generan valor y sentimientos de pertenencia; en ocasiones destacan a personas relevantes dentro de la organización que luego se establecen como héroes y heroínas que son un emblema de las creencias fundamentales de la organización. Algunos de los ritos y ceremonias se describen a continuación:

Están los ritos de paso, que se realizan cuando hay un cambio de rol o de estado de algún miembro de la organización. El siguiente es el rito de potenciación, que se da cuando uno de los miembros aumenta su estatus en la organización. Otro rito es el de renovación, se refiere a las actividades de capacitación, desarrollo, entrenamiento de los miembros, pero también de la organización cuando innova su espacio físico o actualiza sus equipos. Por último, los ritos de integración son los que generan lazos entre los miembros y con la organización.

Relatos. “Son narrativas, anécdotas, leyendas, comentarios o afirmaciones que recorren una organización y que habitualmente están basados en hechos reales que se comparten con los nuevos integrantes” (Tirado et al., 2017, p.127). Los relatos usualmente se parecen a los mitos porque se transmiten sin exactitud en cuanto a su temporalidad y a sus protagonistas. La mayor parte se tratan de patrones de comportamiento y de actitudes que fueron esenciales para enfrentar las

adversidades, también, mantienen los valores y conocimientos compartidos en la organización. Sin embargo, el mismo autor señala que pueden generar inconvenientes debido a mal entendidos, no brindan explicaciones claras, se pueden aplicar estereotipos de conductas para enfrentar los problemas.

Símbolos. Además, según lo mencionan los mismos autores, un símbolo “se define como la representación perceptible de una idea. El vínculo entre la mencionada representación y su idea es siempre una pura convención social” (Tirado et al., 2017, p.128). En el interior de una organización siempre se generan símbolos como representación de los valores y sentimientos compartidos por sus miembros. Los símbolos más relevantes son los físicos porque captan la atención de los integrantes de la organización porque se trata de algo visible y concreto que transmite valores y sentido. Además, el mismo autor explica que los símbolos son tan esenciales en la organización porque generan un sentido de indexación; esto quiere decir, que influyen en las percepciones de las personas porque provocan sensaciones que logran despertar recuerdos en la mente. Otra característica es que están relacionados con la imagen de la organización, se transforman en el tiempo y se ajustan a los cambios sociales. De igual manera, están vinculados con aspectos publicitarios, ya que, reflejan la identidad organizacional hacia el público.

Lenguaje. En el interior de las organizaciones existen varias formas de hablar, se crean eslóganes, metáforas que permiten reforzar la identidad entre los integrantes, lo cual se constituye en un elemento diferenciador. Además, de acuerdo con el autor, “la realidad tiene un componente discursivo y retórico relevante”(Tirado et al., 2017, p.129) ; por tanto, el lenguaje que se maneja va construyendo y otorgando sentido a la realidad organizacional. De igual manera, Contreras, et al. (2012) sugieren que el lenguaje es un elemento realmente significativo ya que cumple un rol práctico y teórico, debido a que es fundamental que los miembros de la organización se familiaricen y aprendan frases, palabras, metáforas, terminología propia, tanto de los entornos formales como

informales de la organización, para que logren adaptarse y entender los significados y mensajes que reflejan la cultura organizacional. Así mismo, los autores plantean que los conceptos, significados y percepciones son construidos mediante el uso del lenguaje, cuando se los comunica de forma verbal, escrita, o mediante signos.

Normas de conducta. Se refieren a “los planes de comportamiento para los miembros de la organización en general y para personas que cumplen roles específicos” (Contreras et al., 2012, p.75). Por esta razón, se convierten en una guía de las conductas de los miembros, se espera que las personas actúen bajo parámetros de conducta deseados, rigiéndose a estándares y cumpliendo con lo que está permitido. Esto genera una estructura sólida, determina estabilidad y coherencia en la organización.

Valores y creencias. Contreras et al. (2012) recalcan que la declaración de los valores es esencial ya que otorga un sentido de responsabilidad en los miembros de la organización tanto como individuos, como con sus acciones y el compromiso que mantienen con la organización y los clientes. Además, los valores están relacionados con lo consciente, con las emociones y los deseos de las personas, porque se trata de cómo se debería ser en la organización y de lo verdaderamente relevante. En cambio, las creencias están vinculadas con el conocimiento adquirido por las personas sobre que es “la verdad, la mentira, lo real, lo irreal, entre otras, lo cual se adquiere mediante la fe, experiencias, investigaciones, intuición, entre otras” (p.77). De igual manera, los autores explican la relevancia de enfocarse en la creación de un sistema de valores y creencias, ya que, se constituye en algo primordial, porque influyen notablemente en los patrones de comportamiento. “Las creencias proveen de justificaciones cognitivas para los esquemas de acción organizacional y los valores suministran de energía emocional o motivación para desempeñarlos o ejecutarlos” (p.77).

Códigos éticos y morales. Se refiere a un sistema que involucra a las creencias, valores y juicios morales al interior de la organización, con ello se trata de establecer la forma correcta de realizar las actividades y de comportarse en la organización, apegados a la moral (Contreras et al., 2012).

Ideologías. “Son un conjunto omnipresente y dominante de sistemas de pensamiento, creencia y/o valores”(Contreras et al., 2012, p.78). Son marcos de referencia, macrosistemas que dan sentido a los valores y creencias organizacionales con la finalidad de lograr una cohesión de los miembros. El mismo autor recalca que las ideologías están relacionadas con esquemas y patrones de pensamiento. En este sentido, la gestión de la organización siempre estará condicionada por la cultura organizacional, a su vez,

determinará en gran medida el proceso y desarrollo de la comunicación interna y viceversa, llegando a ser uno de sus factores determinantes. Para que exista comunicación interna la cultura empresarial tiene que hacerlo posible, creando una identidad propia donde la imagen interna y externa confluyan en un mismo modo de actuar y de ser de la empresa. (Del Pozo Lite, 2005, p.139)

2.1.6 Tipos de Cultura Organizacional

Tirado et al.(2017) explican algunos tipos de cultura organizacional de acuerdo con dos dimensiones relacionadas con la flexibilidad o estabilidad del ambiente y si las actividades se concentran en un enfoque interno o externo. En este sentido, las culturas pueden ser: cultura de adaptabilidad, cultura de clan, cultura de misión y una cultura burocrática. Sin embargo, para el presente análisis se considerará únicamente el concepto de la cultura burocrática.

Cultura burocrática. La cultura burocrática está orientada a las actividades internas de la organización de una forma sistemática y regulada. Por tanto, se enfoca en la tradición, las políticas, las reglas, símbolos, ceremonias para la consecución de los objetivos organizacionales; en este

sentido, la cultura no se centra en las necesidades personales de los miembros, sino que se trata de que los miembros se integren, consoliden y colaboren en función de las actividades para el logro de los objetivos organizacionales.

Culturas: conservadoras, tradicionales y participativas. Chiavenato (2017) también describe algunos tipos de culturas organizacionales, las cuales se explican a continuación:

Culturas conservadoras. Son aquellas que mantienen por mucho tiempo sus ideas, tradiciones y costumbres, a pesar, de los cambios constantes del entorno. Se caracterizan por su rigidez, porque no pueden adaptarse y porque no se transforman.

Culturas tradicionales. Son las que asumen un estilo burocrático y autocrático, respetan la jerarquía, la comunicación vertical, es centralizada, formal, refuerza el trabajo individual, se orienta al control y a los costos, la remuneración y promoción se basa en la antigüedad, no admite el riesgo, es una cultura conservadora.

Culturas participativas. Son aquellas que se caracterizan por la equidad, la comunicación horizontal, es descentralizada, informal, promueve el trabajo en equipo, acepta el riesgo, orientada al servicio y la calidad, la remuneración y promoción están basadas en el desempeño, también, impulsa la creatividad e innovación.

Además, el mismo autor sugiere que las organizaciones deben encontrar un equilibrio entre una cultura conservadora y adaptable porque es necesario preservar tanto la estabilidad de la identidad de la organización como procurar su supervivencia en el entorno con la adaptación y el cambio. De igual manera, el mismo autor señala algunas implicaciones de una cultura tradicional y de una participativa. Una cultura tradicional se concentra en las tareas, en ella las personas siguen órdenes, no tienen ninguna expectativa, no toman decisiones, existe una mínima retroalimentación, existe incertidumbre sobre los objetivos y la dirección. En cambio, una cultura participativa, se enfoca en los resultados que alcanzan las personas, se caracteriza por la confianza y apertura, se

permite que las personas tomen decisiones, tengan iniciativas y expectativas, existe una retroalimentación constante, se promueve una visión común lo que causa certidumbre.

2.1.7 Identidad Corporativa

Por un lado, la identidad en las organizaciones según menciona Costa (1995) es la esencia propia de la organización, la cual hace que sea única e irrepetible. Cuando se gestiona adecuadamente forma parte de la personalidad original de la organización. Pueden existir identidades fuertes y débiles; las fuertes generan una personalidad exclusiva, por tanto, con un patrimonio de excelencia y un gran potencial de éxito. En cambio, las débiles, no generan personalidad y se convierten en un freno para el desarrollo organizacional. De igual manera, se entiende como un conjunto de datos de percepción y de experiencias, de los cuales el público extrae significados; incorporando una imagen mental que la utilizan conscientemente o no, para expresar sus opiniones y relacionarse con la organización, por ello, a la larga la identidad deviene en imagen.

Por otro lado, según menciona Scheinsohn (2009) “ la comunicación estratégica entiende a la identidad corporativa como una representación ideológica que, a partir de un sistema paradigmático de signos, genera sinergia en la comunicación” (p.45). Esto implica que la organización siempre debe ser consecuente entre el discurso que maneja y las actividades diarias que realiza. La mayor parte de veces, las personas suelen utilizar el concepto de identidad corporativa únicamente para referirse a la identificación físico visual corporativa, que se refiere a algunos elementos como: el isologo, colores, papelería, carteles y letreros indicadores tanto al interior como al exterior de la organización; pintura tanto al interior como al exterior de la organización, vehículos, productos, embalajes, concesionarios, entre otros. Sin embargo, la identidad corporativa va mucho más allá, ya que se trata de “una representación ideológica, que la empresa va generando con su actuación” (p.50).

Así mismo, la identidad corporativa solo se encuentra en el campo de lo representacional, debido a que la naturaleza de las organizaciones implica una estructura organizativa y funcional, compleja y heterogénea, donde intervienen varias personas y elementos técnicos distribuidos en los espacios físicos, por lo cual no será posible mostrar la realidad de la organización de manera integral, ya que se encuentra fragmentada. De igual manera, la identidad corporativa implica diferenciación e indiferenciación; por un lado, indiferenciación, cuando la identidad se refiere a lo único e idéntico a sí mismo y diferenciación frente al otro, lo diferente a su propia naturaleza (Scheinsohn, 2009).

Según lo mencionado por Scheinsohn (2009), la identidad corporativa es lo que decide ser la organización, lo cual se constituye en su discurso de identidad, es decir una configuración de sentido en el espacio y tiempo, se construye a partir de la “clasificación: encuadre de la empresa dentro de un contexto ideológico preexistente y coexistente: y particularización: elección de atributos óptimos que le permitan distinguirse de las análogas “ (p.54).

Además, el discurso no significa comunicación, es una representación ideológica y la comunicación lo que hace es generar esa representación ideológica, a través, de un sistema de piezas significantes. El discurso de identidad es relevante para la organización porque argumenta todo lo que desea validar en la realidad, para establecer un orden simbólico, así mismo, instaura “la isotopía, el plano de referencia dentro del cual se leerán los soportes de comunicación” (Scheinsohn, 2009, p.54).

Por otro lado, el autor menciona que la identidad corporativa contiene rasgos físicos y culturales. Las características físicas se refieren a “los elementos y signos visuales básicos incluyen -el nombre o la marca bajo la cual la organización es conocida- y una forma verbal y/o gráfica- el logotipo y el símbolo” (p.14) sirven para identificar y diferenciar a la organización con respecto al entorno. En cambio, los rasgos culturales se refieren a “elementos relacionados con la orientación,

creencias y valores de la empresa” (p.14), los cuales determinan la forma en que se desenvuelve la organización con el entorno, con diferentes actores y ante diferentes circunstancias. Estos elementos en su conjunto constituyen “los rasgos diferenciadores de la organización” (p.14).

2.1.8 Personalidad Corporativa

Se refiere a la combinación de aspectos que hacen única a una organización, lo que se convierte en un marco de referencia para establecer “una estrategia comunicacional con mensajes coherentes, creíbles y debidamente dimensionados” (Scheinsohn, 2009, p.27). Además, según lo planteado por el mismo autor, implica una distinción de la realidad y la figura (personalidad), es decir, “la parte operacional de la realidad para su apropiación”(Scheinsohn, 2009, p.29). A continuación, es preciso señalar los componentes de la personalidad corporativa según menciona el mismo autor, quien describe la personalidad de una empresa comparándola con la de una persona. En este sentido, los componentes de la personalidad serían: el centro psíquico, el carácter corporativo y el cuerpo institucional.

Por un lado, el centro psíquico, es donde se fijan los propósitos y se determinan: el rumbo, el carácter básico, las acciones y actuaciones de la organización. De acuerdo con esto, se conforma por: misión, supuestos, metas y actitudes. En primer lugar, la misión: “es la razón de ser de la empresa, su objetivo a largo plazo” (Scheinsohn, 2009, p.30). Así mismo, es el marco en el cual se estructuran y se delimitan las acciones y recursos de la empresa, sobre todo las acciones de los gerentes. En segundo lugar, los supuestos, se refieren a las teorías de acción que poseen los miembros de la organización, en las cuales basan sus comportamientos y acciones. Otro componente son las metas, las cuales se refieren a propósitos concretos que se desarrollan a mediano y largo plazo, para el cumplimiento de la misión. Por último, la actitud, la cual se refiere a la orientación de las conductas corporativas con relación a distintos aspectos como: el servicio, la pulcritud, el apego a normas legales, entre otros. Además, cabe recalcar, que los supuestos y

actitudes, orientan a la organización a un nivel inconsciente, en la forma en que realizan cada cosa. En cambio, la misión y los objetivos orientan a la organización en un nivel consciente, es decir, los comportamientos y actuaciones externas de la organización (Scheinsohn, 2009).

Por otro lado, el carácter corporativo, articula la idea y la acción, es decir, orienta los recursos y los talentos para convertir en realidad los propósitos de la organización; posee un aspecto estructural y otro dinámico. En primer lugar, la parte estructural se refiere a la forma en que está configurada la organización, de acuerdo con las dimensiones básicas de una organización descritas por Edgar H. Schein: la dimensión jerárquica, donde se demuestra los diferentes niveles que existen una organización, basados en el organigrama. La dimensión funcional, que demuestra los tipos de trabajo que se deben realizar y la dimensión de centralidad o grado de inclusión, en la que se mide que tan cerca o lejos se encuentra una persona de la columna vertebral de la organización. En segundo lugar, el aspecto dinámico, tiene que ver con la metodología que interviene en la disciplina y la normativa de la organización: la naturaleza de las normas, el alcance y el nivel de formalización (Scheinsohn, 2009).

Otro elemento de la personalidad corporativa según Scheinsohn (2009) son los sistemas y destrezas; los sistemas se refieren a los procedimientos estándar que tiene una organización para situaciones repetitivas que ocurren, además, son una forma de autoexpresión para lograr la eficacia y la coordinación. En cambio, las destrezas son hábitos que caracterizan y diferencian a la organización, por los cuales pueden alcanzar una alta competitividad.

De igual manera, existe una dimensión externa de la personalidad corporativa, se trata del cuerpo institucional, el cual refleja los elementos que se pueden ver a simple vista y que demuestran el estado real de la organización. Entre los elementos se encuentran: los productos o servicios, materias primas, dinero, instalaciones, equipos, tecnología, entre otros. Por último, la visión de la organización refleja un modelo idealizado de la organización, es transversal a todos los elementos

de la personalidad corporativa, se constituye de ideas generales sobre lo que es la organización y en lo que aspira a convertirse, puede hacerse tangible cuando se ejecutan los proyectos planeados por la organización (Scheinsohn, 2009).

2.2 Teoría de los Sistemas

La Teoría General de los Sistemas nace a partir de la obra de Ludwig von Bertalanffy que, en sus investigaciones para explicar el fenómeno de vida, reconoció problemas semejantes con investigadores en otras áreas y decidió plantear la teoría. Con el desarrollo de la cibernética y las teorías de la información se analizaron “problemas de la codificación, decodificación, ruidos, canales y redundancias, dio origen a una teoría matemática de la comunicación” (Arnold-Cathlifaud, 2008). Es así como desde estos dos enfoques principales junto con los aportes de otras áreas, surge una nueva forma de entender a las organizaciones como dependientes de su entorno, que desarrollan una dinámica ininterrumpida de inputs y outputs. Sin embargo, se desarrollaron otras formas de estudio de estos fenómenos y se especificaron distinciones que describen las dinámicas de los sistemas abiertos. Una de las ideas que adquiere gran relevancia es la autopoiesis propuesta por los biólogos Humberto Maturana y Francisco Varela.

La noción de autopoiesis ayuda a explicar las operaciones de los sistemas complejos, por esta razón, adquiere importancia en la teoría de las organizaciones. En este sentido, Luhmann desarrolla una teoría general de sistemas sociales, donde expone como los sistemas se reproducen a través de operaciones decisorias, por tanto, “las organizaciones emergen como sistemas cuando delimitan sus operaciones, sucesos y tiempos aplicando reflexivamente sus decisiones, es decir, haciendo que éstas actúen sobre sí mismas” (Arnold-Cathlifaud, 2008, p.95). En este sentido cabe explicar algunos conceptos claves planteados desde la teoría de Luhmann.

2.2.1 Sistema y Entorno

Luhmann (1998) parte del hecho de que existen sistemas “que tienen la capacidad de entablar relaciones consigo mismos y de diferenciar esas relaciones frente a las de su entorno” (p.38). Además, el autor menciona que:

los sistemas se constituyen y se mantienen mediante la creación y la conservación de la diferencia con el entorno, y utilizan sus límites para regular dicha diferencia. Sin diferencia con respecto al entorno no habría autorreferencia ya que la diferencia es la premisa para la función de todas las operaciones autorreferenciales. En este sentido, la conservación de los límites es la conservación del sistema. (p.40)

En este sentido, los límites no implican rupturas sino un cambio en la continuidad de los procesos ya que hay variaciones en la manera en que se desarrollan ya sea en el sistema o en el entorno. Además, Arriaga (2003) menciona que “un sistema es una forma que consiste en la distinción de algo(el sistema) respecto del resto (el entorno) como la distinción de algo respecto a su contexto”(p. 283).

En este sentido, el sistema y el entorno pueden desarrollarse por separado, pero dependen uno del otro y la diferencia se convierte en la base de las operaciones autorreferenciales. Además, según lo expuesto por Torres (1999) “para la sociología de Luhmann un sistema es solo una distinción que empleamos en la comunicación: una distinción social ”(p.15). Además, según lo que menciona el mismo autor, un sistema social “es un desarrollo del sentido que surge por autorreproducción, y que para desarrollarse tiene necesidad de establecer límites(clausurarse), con respecto a la experiencia de cada conciencia individual. Los sistemas sociales reproducen el sentido bajo la forma de comunicación” (Torres, 1999, pp.11-12).

Además, Luhmann (1998) plantea al entorno siempre en relación con el sistema, “desmarcado por horizontes abiertos...Para cada sistema el entorno es distinto, ya que cada sistema guarda referencia con su propio entorno“ (p.41). Además, el entorno no puede generar

autorreflexión ni acciones. Por tanto, esto implica una complejidad del sistema y del entorno y significa que no dependen totalmente el uno del otro, dado que, el autor explica que bajo este planteamiento existe una distinción importante “entre el entorno de un sistema y los sistemas en el entorno de dicho sistema” (p.41). En esta distinción el autor hace énfasis en las relaciones de dependencia que se generan entre el entorno y sistema, pero también entre sistemas. De esta manera, el mismo autor menciona que:

La distinción entre sistema y entorno obliga, como paradigma de la teoría de sistemas, a sustituir la diferencia del todo y las partes por una teoría de la diferenciación de sistemas. La diferenciación de sistemas es, simplemente, la repetición de la formación de sistemas dentro de los sistemas. (Luhmann, 1998, p.42)

Así mismo, esta diferenciación en el sistema le permite ser considerado como unidad, le otorga sistematicidad e identidad. En este contexto, se establece una jerarquización entre sistemas, es decir, que se genera una relación en la cual un sistema global, contiene a otros sistemas parciales y a su vez estos sistemas pueden contener a otros sistemas y así sucesivamente. Así mismo, el autor menciona que la diferencia entre sistema y entorno trae como consecuencia la causalidad, para lo cual toma el concepto de producción, que va ligado con la reproducción, la autoproducción y la autopoiesis para explicar que para lograr efectos determinados son necesarias algunas causas, pero no todas. Esto a su vez, abre la posibilidad de la selección y se puede verificar si es apto o no, lo que conlleva a la evolución.

Además, la diferencia de sistema y entorno da lugar a la distinción entre elemento y relación, es decir, no pueden existir elementos sin un vínculo relacional o viceversa. En este sentido existen dos formas en las que se descompone un sistema; la primera, se refiere a “la formación de sistemas parciales dentro de los sistemas, que se explica desde la teoría de la diferenciación de sistemas y la segunda se descompone en elementos y relaciones, la cual se explica mediante la

teoría de la complejidad de los sistemas” (Luhmann, 1998, p.44). Un elemento “ es aquella unidad no más reductible del sistema, significa que un sistema sólo puede constituirse y cambiar relacionando elementos y nunca mediante la desintegración y la reorganización”(Luhmann, 1998, p.45). Por esta razón, los elementos se constituyen en unidades del sistema y solo existen dentro de él, lo que da paso a la noción de autopoiesis. Esto como consecuencia genera que sistemas de orden superior sean de menor complejidad que los que se encuentran en un orden inferior, ya que los de orden inferior establecen “ la unidad y el número de elementos de los que están constituidos”(Luhmann, 1998, p.46). Además, las relaciones entre los elementos siempre se encuentran bajo un condicionamiento, es decir, mediante reglas de inclusión y exclusión.

Complejidad. La complejidad se refiere a que mientras aumenta el número de elementos que deben estar unidos y relacionados en el sistema, no pueden estar acoplados uno con el otro en todo momento; por lo cual, los elementos deben auto condicionarse para trabajar como una unidad en el nivel superior de la formación de los sistemas (Luhmann, 1998). Por tanto, la complejidad implica selección y a su vez contingencia; debido a que en un estado de complejidad se desarrolla una selección de las relaciones de los elementos que se constituirán y conservarán y “ la contingencia avisa sobre la posibilidad de fallo aun en la formación más favorable”(Luhmann, 1998,p.48). De igual manera, Arriaga (2003) menciona que no hay forma de predecir las relaciones que pueden existir entre elementos porque “es el resultado, en cada uno de los niveles de formación de los sistemas, de la diferencia entre sistema y entorno y de las condiciones evolutivas de la aptitud de sobrevivencia” (p.298).

Además, Luhmann (1998) plantea que la complejidad puede ser vista como una carencia de información que tiene el sistema sobre el entorno, debido a que, es necesaria la reducción de complejidad, para lo cual se requiere una distinción entre la complejidad del sistema y la complejidad del entorno, lo que involucra la selección de operaciones. Sin embargo, como lo

explica Arriaga (2003), la complejidad no es un inconveniente para el planteamiento de Luhmann, debido a que, es la condición para que surja un sistema, ya que al existir una reducción de complejidad da como resultado un sistema, el cual “es menos complejo que su entorno y sus límites respecto de él no son físicos, sino de sentido” (p.278).

Los sistemas cuentan también con límites, los cuales cumplen la función de separación y unificación del sistema y del entorno, al realizar la distinción entre elementos y relación. En este sentido, los límites separan a los elementos, pero no las relaciones. Los límites permiten que un sistema pueda abrirse o cerrarse, reducen la complejidad tanto al interior como al exterior del sistema. Además, debido a que, los sistemas internamente cuentan con una organización basada en relaciones selectivas por los límites establecidos, generan indeterminación entre los sistemas, para lo cual se crean sistemas de comunicación para contrarrestar esa indeterminación. También, son límites autogenerados, como una estrategia para estabilizar el sistema. Así mismo, el establecimiento de límites es esencial para la diferenciación de los sistemas, quedan determinados cuando el sistema es capaz de resolverlos a través de sus propios medios; además, los límites interrumpen el desarrollo continuo de los procesos entre el sistema y el entorno, debido a que el sistema regula el contacto que tendrá con el entorno. Además, los sistemas deben adaptarse a su propio entorno y a su propia complejidad (Luhmann, 1998).

Autorreferencia y autopoiesis. Luhmann (1998) explica que la autorreferencia “designa la unidad constitutiva del sistema consigo mismo: unidad de elementos, de procesos, de sistema” (p.55). Es decir, que los sistemas autorreferenciales están formados por unidades de función y las relaciones que establecen son autoconstituidas; estos sistemas “en el nivel de la organización autorreferencial, son sistemas cerrados, ya que no admiten otras formas de procesamiento en su autodeterminación” (Luhmann, 1998, p.56). Por lo tanto, el proceso de reproducción de las unidades del sistema ocurre internamente en el mismo sistema. Esta reproducción de elementos del

sistema es autopoietica y “trabaja sobre acciones y no sobre células, macromoléculas, ideas, etcétera” (Luhmann, 1998, p.57) y tampoco sirve como un enlace entre el sistema y el entorno.

Otra cuestión que expone el mismo autor es que los sistemas autorreferenciales en sus estructuras deben fomentar la capacidad de enlace para poder facilitar la reproducción autopoietica, esto a su vez, hace que el control de los elementos del sistema no sea unilateral. De esta manera, el autor menciona que el control se regula mediante la autoobservación, que significa el manejo de las distinciones; además, la autoobservación es esencial porque introduce la diferencia entre sistema y entorno, lo cual da paso a la operación de la autopoiesis, ya que los elementos que se reproducen solo deben ser aquellos pertenecientes al sistema. Así mismo, el sistema autorreferencial cerrado no significa que lo esté a su entorno, sino que se refiere a “una forma de ampliación de los posibles contactos con el entorno; amplía su capacidad de contacto en la medida en que constituye elementos determinables y con ello aumenta la complejidad del entorno posible para el sistema” (Luhmann, 1998, p. 58).

De acuerdo con esto, el autor explica que es posible identificar diferentes sistemas, entre ellos se encuentran los sistemas síquicos y sociales, los cuales se constituyen por el sentido. Los sistemas autorreferenciales adquieren sentido en sus operaciones internas por la diferencia entre el sistema y entorno. El sentido hace que el sistema se refiera constantemente a sí mismo y al entorno. Además, permite la combinación de cerradura del sistema y apertura hacia el entorno, es decir, se combina “la diferencia sistema/entorno y la construcción autorreferencial del sistema” (Luhmann, 1998, p.59). De igual manera, la autorreferencia en los sistemas permite la constitución múltiple, que provoca una concepción más profunda de la comunicación al igual que el de la complejidad; debido a que, en este contexto comunicarse significa limitarse, ya que en los sistemas complejos las relaciones entre sistemas necesitan de selecciones para establecerse, no se trata solo de la suma

de elementos o relaciones. Por tanto, los sistemas ante varias posibilidades, las reduce mediante autoselección y la reducción se realiza a través de procesos comunicativos.

Una de las consecuencias principales de considerar la teoría de los sistemas autorreferenciales se trata del nivel operativo del sistema, ya que los elementos al referirse a sí mismos facilitan las relaciones, pero solamente sucede cuando existe una igualdad suficiente. Por esta razón, solo existe unidad al tratarse del mismo tipo de sistemas. En este sentido, “la reproducción autopoietica es una homogeneidad suficiente de operaciones que define la unidad de una tipología determinante del sistema” (Arriaga, 2003,p.305).

Clausura operacional. De igual manera, el mismo autor menciona que los sistemas autorreferenciales a través de la distinción de sistema y entorno en su operación adquieren sentido, lo que permite que el sistema se refiera a sí mismo y al entorno. Esto quiere decir que un sistema cuenta con una clausura operacional en la cual “las operaciones propias del sistema, se vuelven recursivamente posibles por los resultados de las operaciones propias del sistema”(Arriaga, 2003, p.292).

2.2.2 *Sistemas Abiertos*

De acuerdo con lo mencionado por Katz & Kahn (1979), “las organizaciones sociales son notoriamente sistemas abiertos, pues el insumo de energías y la conversión del resultado en insumo energético adicional consisten en transacciones entre la organización y su ambiente” (p.25). Además, dependen del ambiente externo, porque requieren “un incesante flujo de energía hacia adentro y hacia afuera, a través de fronteras permeables” (p.26). En este sentido, los autores proponen nueve características principales de los sistemas abiertos:

- **Importación de energía:** un sistema abierto requiere abastecerse de energía del entorno. Las organizaciones sociales siempre necesitan adquirir energía de otras instituciones, de personas o del entorno físico.
- **El procesamiento:** se refiere a la transformación de energía, es decir, las organizaciones realizan un trabajo en el que procesan sus insumos, lo que permite generar productos o servicios.
- **El resultado:** significa que un sistema abierto siempre entrega un producto al ambiente.
- **Los sistemas como ciclos de acontecimientos:** se refiere a que las actividades de intercambio de energía son cíclicas; cada vez que el sistema entrega un producto al ambiente, este a su vez, proporciona nuevamente de energía al sistema para que continúe el ciclo. Cabe recalcar que la energía puede provenir del ambiente externo o de la renovación de energía de las propias actividades organizacionales. Además, los autores plantean que las estructuras sociales se interrelacionan en modo de acontecimientos, “ el método básico para identificar estructuras sociales es seguir la cadena energética de acontecimientos, desde el insumo de energía y su transformación hasta el punto de cierre del ciclo” (Katz & Kahn, 1979, p.30).
- **Entropía negativa:** debido a la ley natural de la entropía en la cual una organización tiende a la desorganización; para contrarrestar este proceso un sistema abierto importa del ambiente mayor cantidad de energía de la que realmente necesita, la guarda y puede obtener entropía negativa, con el objetivo de lograr la supervivencia y su duración en el tiempo, mientras mantiene el orden en su interior.
- **Insumo de información, retroalimentación negativa y el proceso de codificación:** los insumos que se introducen en el sistema son energéticos y de información. La

retroalimentación negativa es el insumo de información más simple, que ayuda a la corrección de desviaciones para que el sistema continúe con su curso normal. Además, los sistemas aceptan insumos selectivamente, a través de la codificación en la cual los rechazan o los aceptan y los trasladan al sistema. Así mismo, puede entenderse como una forma de identificar las condiciones del entorno y cómo es la relación del sistema con el ambiente.

- **El estado estable y la homeostasis dinámica:** el sistema abierto mantiene un equilibrio dinámico, que consiste en un intercambio constante de energía y la relación entre las partes, es decir, el ingreso de energía del entorno se da en igual proporción a la exportación de productos creados por el sistema, esto implica un estado estable del sistema. Esta tendencia a un estado estable, en un nivel sencillo, se considera como homeostática, con la finalidad de la conservación del carácter del sistema, lo que significa garantizar la supervivencia en el tiempo, no solo de su existencia inmediata. En cambio, en niveles más complejos el estado estable se conserva con el crecimiento y la expansión. Además, permite que los sistemas reaccionen y se anticipen al cambio.
- **Diferenciación:** los sistemas abiertos tienden a especializar sus funciones debido a que originalmente “están gobernados por la interacción dinámica de sus componentes; más tarde, se establecen ordenamientos fijos y condiciones restrictivas que vuelven más eficientes al sistema y a sus partes, pero disminuyen gradualmente y con el tiempo eliminan su equipotencialidad”(Katz & Kahn, 1979,p.35).
- **Equifinalidad:** esto quiere decir que los sistemas abiertos pueden obtener el mismo estado final “a partir de condiciones iniciales diferentes y por caminos diversos”(Katz & Kahn, 1979,p.35).

2.2.3 Características de la Teoría de los Sistemas en las Organizaciones

Según menciona Arnold-Cathlifaud (2008), las organizaciones son sistemas artificiales que mediante las decisiones que realizan se crean, se mantienen y ponen límites; por esta razón, deben actualizarse y autoproducirse. De esta manera, las organizaciones establecen todo mediante decisiones lo que las vuelve cada vez más complejas; el mismo autor menciona que existen decisiones con mayor relevancia que priman sobre otras, un ejemplo son las filosofías y objetivos organizacionales que direccionan otro tipo de decisiones en las organizaciones.

Así mismo, el autor plantea que las organizaciones toman como referencia los procesos de selección de información que generan para evaluar las probabilidades y reconocer alternativas que reduzcan la incertidumbre en la toma de decisiones, a pesar de que los riesgos siempre están presentes. Además, las organizaciones configuran el entorno en función de las selecciones informativas y sus procesos internos, lo que provoca que la organización se constituya con su entorno simultáneamente. Uno de los riesgos que enfrentan las organizaciones al crear sus entornos es que disminuyen su capacidad de respuesta.

Otra cuestión, que explica Arnold-Cathlifaud (2008), es que “las organizaciones se constituyen por relaciones instrumentales coordinadas para alcanzar fines, por lo tanto, las personas son requeridas para llevarlos a cabo, pero no son sus componentes” (p.99). Esto no quiere decir que las organizaciones minimicen a las personas, sino que las organizaciones como sistemas sociales “no producen individuos, solamente los incorporan parcialmente de acuerdo con reglas de selección que remiten a sus propias decisiones” (p.99). En este sentido, para que un individuo sea aceptado dentro de una organización se establecen decisiones para definir acciones orientadas a un puesto específico, de ahí, se generan “redes de posiciones diferenciadas y coordinadas mediante decisiones” (p.100); de igual manera, para pertenecer a una organización se definen “requisitos, competencias y aportes” (p.100), que deben ir acorde a los propósitos de la organización. También, los individuos aceptan comportarse de una forma preestablecida por lo cual son recompensados.

Por otro lado, la organización al ser compleja define una estructura que marca límites, la cual establece puestos definidos que se convierten en las pautas para el alcance de las decisiones. Los puestos definidos se reflejan en la estructura organizacional. Además, las estructuras permiten que las decisiones fluyan correctamente y siempre se adaptan a cambios con otras decisiones. Sin embargo, la comunicación de las decisiones en la organización depende de la jerarquía, diferenciación y coordinación, según su estructura. A pesar, de que existen espacios controlados por la estructura, también existen espacios informales donde las relaciones no se pueden controlar, se convierten en una ayuda para mejorar el clima organizacional, pueden convertirse en canales efectivos para solucionar problemas (Arnold-Cathlifaud, 2008).

Otra característica que destaca a las organizaciones contemporáneas es que continuamente se renuevan, están en un constante cambio, son dinámicas. Desde el punto de vista sociopoiético, generar un cambio ocurre mediante la intervención organizacional que solo es posible cuando los componentes organizacionales son perturbados desde el entorno, pero depende exclusivamente de la decisión de auto observación que la organización realice sobre sus procedimientos y por tanto decida posibles cambios. “Esto significa que la única forma de orientar cambios organizacionales consiste en afectar sensibilidades estructuralmente condicionadas alterando sus comunicaciones” (Arnold-Cathlifaud, 2008, p.103). Según menciona el mismo autor, las intervenciones organizacionales se pueden realizar mediante consultorías y diagnósticos que visibilicen posibilidades y dinámicas que no estaban siendo consideradas. Uno de los diagnósticos fundamentales en las organizaciones es sobre su cultura organizacional, debido a que,

las culturas operarían como medios por donde circulan las operaciones del decidir, y como sustrato estabilizador, en forma de premisas decisionales que operan como incuestionables o transparentes y que se han constituido en las formas naturales y obvias de observar el mundo de y desde la organización. (Arnold-Cathlifaud, 2008, p.104)

Sin embargo, la identificación de estas premisas no garantiza un cambio inmediato de las organizaciones, ya que, dependen de las decisiones que se tomen desde el propio sistema organizacional y no desde el entorno.

Además, de acuerdo con Peter Szyszka (2008) en la Teoría de Sistemas, las organizaciones se consideran como subsistemas de la sociedad. También, existe una diferenciación entre algunos niveles; por tanto, la sociedad es un macrosistema, las organizaciones se encontrarían en el meso nivel y la interacción de los sistemas en el micro nivel. En este sentido, las organizaciones difieren de otros tipos de sistema en el hecho de que son capaces de producir y reproducirse por sus propias operaciones, estas operaciones se basan en la toma de decisiones. De igual manera, al nivel de las organizaciones, existen subsistemas funcionales que están encargados de ejecutar las metas funcionales; esto implica que las organizaciones cuentan con una doble codificación, el código del subsistema funcional y el propio código organizacional para lograr el máximo beneficio en términos de la existencia de la organización.

Capítulo III: Diagnóstico de Comunicación Interna en la Dirección De Admisiones de la PUCE

3.1 El Contexto de Análisis

3.1.1. *La Pontificia Universidad Católica del Ecuador, como institución*

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), fundada en 1946, es la primera universidad privada del país y, por consiguiente, la más antigua. Está dirigida y administrada por la Compañía de Jesús (Jesuitas). Se la considera como una de las cinco principales universidades del país por sus programas de docencia, investigación y vinculación con la comunidad. Su sede principal está en Quito, además, tiene otras cinco sedes en Ambato, Esmeraldas, Ibarra, Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas (PUCE, 2016). La PUCE, hoy en día, en total oferta “99 carreras de grado y 48 programas de posgrado” (PUCE, 2020). A continuación, se detalla la declaración de misión y visión institucional.

Misión y visión institucional. La PUCE es una comunidad académica, autónoma, que aporta al desarrollo de la sociedad de manera local, nacional e internacional, mediante diversos servicios de educación e investigación. Promueve la libertad académica, la integración y el diálogo, entre los miembros de la comunidad universitaria y las diferentes disciplinas académicas. Así mismo, forma integralmente a sus miembros, de manera intelectual y ética, con la finalidad de que en el desempeño profesional lo hagan al servicio de la sociedad y del país. Además, la PUCE como universidad católica, en el cumplimiento de sus funciones considera los valores cristianos, el respeto a la dignidad humana, promueve la justicia, el respeto al medio ambiente, el respeto a la vida y los derechos individuales y colectivos de las personas. En este sentido, la visión de la PUCE, a nivel nacional, es ser un modelo de educación inclusiva e integral; a nivel internacional, desea ganar reconocimiento en la producción científica y mantener la calidad de su planta docente y

alumnos. En cuanto al desarrollo de sus actividades y cultura organizacional se deben caracterizar por la innovación, agilidad y compromiso (ver anexo 1).

Principios formativos. Además, la PUCE se caracteriza porque su sistema educativo nace de “la inspiración católica y confiada a la Compañía de Jesús” (PUCE, 2016, p.3) para generar conocimientos y profesionales que contribuyan a la creación de una sociedad justa y equitativa que favorezca los derechos humanos, de la naturaleza y la dignidad humana. Así mismo, que respete la identidad de los pueblos y promueva el fortalecimiento cultural del Ecuador. A continuación, se detallan los principios formativos de la universidad que constan en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional. El primer principio es el humanismo cristiano, el cual define las actividades que se realizan, se enfoca en la formación espiritual e intelectual de las personas con el objetivo de que expresen con el conocimiento y su puesta en práctica que “lo humano encierra un sentido de vida que trasciende la mera existencia”(PUCE, 2016,p.4).

El segundo principio es La Pedagogía Ignaciana que determina los lineamientos en los que se da el aprendizaje y la enseñanza, para que los estudiantes sean capaces de adquirir conocimientos por sí mismos y orientar acciones que promuevan la vida. El siguiente principio es La integración del saber, que consiste en el diálogo entre varias disciplinas académicas para desarrollar conocimientos que respondan a las necesidades y problemas sociales desde múltiples enfoques. Además, permite formar profesionales especializados en sus áreas que comparten experiencias con profesionales de otras áreas lo que permite tener un conocimiento de situaciones prácticas. Por último, la Centralidad en la persona del estudiante, implica que el diseño curricular brinda la posibilidad de que los estudiantes durante el proceso de aprendizaje puedan reconocerse como humanos responsables, capaces de generar nuevas oportunidades para la sociedad (PUCE, 2016).

Valores institucionales. Los valores que rigen a la PUCE como institución para una adecuada convivencia y como lineamientos de conducta para los miembros, son los siguientes: “la

responsabilidad del ser humano ante Dios, la excelencia académica, el respeto, la confianza mutua, la equidad y la justicia, la responsabilidad compartida, el reconocimiento del otro, la valoración académica, la transparencia y el respeto a la vida ” (PUCE, 2016, p.6).

Organigrama institucional

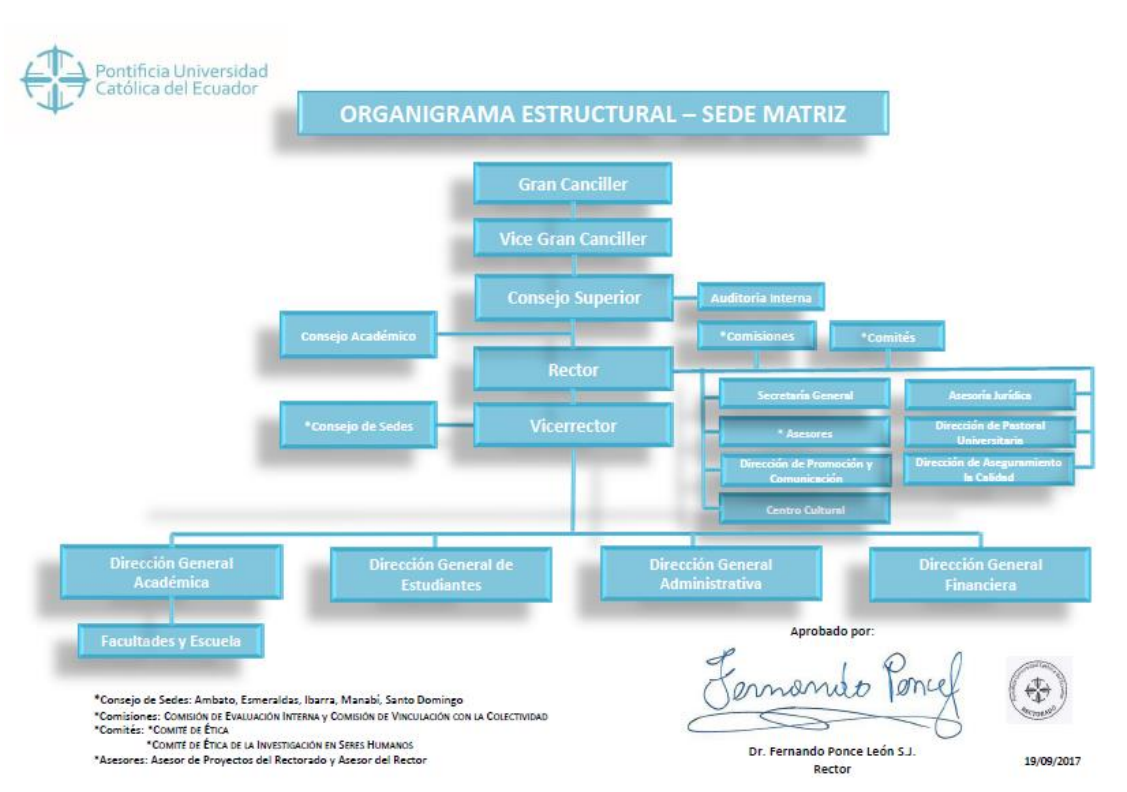


Figura 2. Organigrama Estructural- Sede Matriz PUCE. (PUCE, 2017)

Según la publicación Cuenta y Razón (2020), sobre la rendición de cuentas del año 2019 expuesta por el Dr. Fernando Ponce, Rector de la PUCE, se señalan algunos datos informativos de interés: el personal administrativo de la universidad cuenta con un total de 1282 administrativos en todas sus sedes, de los cuales 850 se encuentran en la sede matriz Quito. Además, la universidad cuenta con un total de 2319 docentes en todas sus sedes, de los cuales 1555 docentes se encuentran en la sede matriz Quito.

3.1.2. La Dirección de Admisiones de la PUCE

La Dirección de Admisiones de la PUCE está a cargo del proceso de ingreso a la universidad tanto de aspirantes de grado como de posgrado. El proceso de admisión de estudiantes se basa en la excelencia y la equidad, porque se toman en cuenta las distintas capacidades de los estudiantes en diferentes ámbitos académicos y también se considera la diversidad de condiciones sociales, desde un punto de vista de inclusión. Esto con la finalidad de que los estudiantes puedan alcanzar una formación académica satisfactoria, cumpliendo con la rigurosidad que exige la universidad y a su vez orientada al servicio de la comunidad (PUCE, 2019).

Organigrama de la Dirección de Admisiones

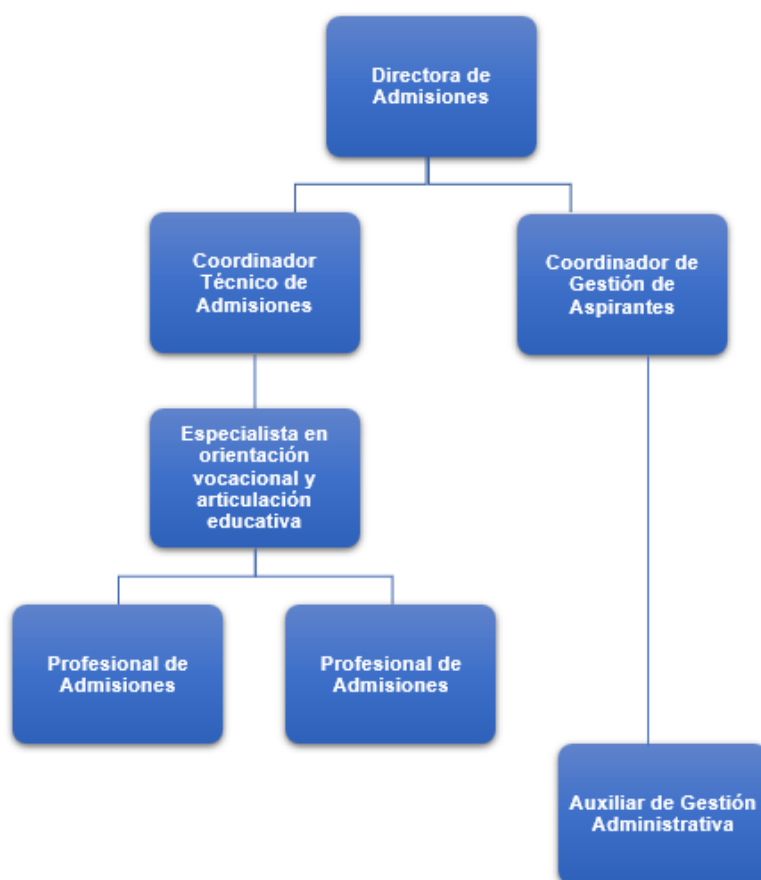


Figura 3. Organigrama Dirección de Admisiones - Sede Matriz PUCE. Elaboración propia a partir del Organigrama DGE (Dirección General de Estudiantes PUCE, 2019)

Tabla 1*Procesos de la Dirección de Admisiones*

Inscripción de Aspirantes	El equipo de admisiones establece la convocatoria para las inscripciones de los aspirantes, solicita la difusión de la convocatoria y realiza el seguimiento del registro de los aspirantes. ^a
Admisión	El equipo de admisiones realiza la selección de los aspirantes de acuerdo con el tipo de inscripción (examen de admisión grado y posgrado, cambio de universidad, cambio de sede y curso de admisión). ^b
Matrícula y Reserva de Cupo	El equipo de admisiones realiza el seguimiento de los aspirantes admitidos para conocer si realizaron el pago de su matrícula y de esa forma establecer el número de nuevos estudiantes para cada unidad académica y habilitar los cupos que aún quedan disponibles. Durante este proceso, el equipo de admisiones, también, realiza la reserva de cupo de aquellos aspirantes que lo solicitan. ^c

Fuente: ^a (Dirección de Admisiones PUCE, 2020a). ^b (Dirección de Admisiones PUCE, 2020b). ^c (Dirección de Admisiones PUCE, 2020c).

Tabla 2*Tipos de inscripción para la admisión de estudiantes a la PUCE*

Examen de admisión	Es la forma tradicional de ingreso a la universidad, se trata de una evaluación que consta de 75 preguntas de razonamiento verbal, numérico y abstracto. Esta modalidad aplica para grado y posgrado. ^a
Curso de admisión	Es una opción de ingreso en la cual los aspirantes asisten a clases, enfocadas en el desarrollo de capacidades de aprendizaje que serán útiles para la formación académica; además, cuentan con orientación vocacional y profesional. El curso dura doce semanas y la admisión depende del puntaje obtenido al final del curso. ^b
Convenios de acceso directo	Es una modalidad que beneficia a estudiantes de colegios pertenecientes a la Red Educativa Ignaciana (RUEI) y a la Asociación Ecuatoriana de Colegios con Bachillerato Internacional (ASECCBI). ^c
Cambio de universidad	Esta modalidad está orientada a estudiantes regulares de otras sedes de la PUCE a nivel nacional, que desean cambiarse de sede para continuar con sus estudios. ^d
Ingreso con título universitario	Se trata de una modalidad para los aspirantes que cuentan con un título de tercer nivel registrado, por lo cual tienen admisión directa a primer nivel y su admisión depende directamente del Consejo de facultad a la que desean ingresar. ^e

Cambio de sede	Esta modalidad está orientada a estudiantes regulares de otras sedes de la PUCE a nivel nacional, que desean cambiarse de sede para continuar con sus estudios. f
Educación continua	Una opción de aprendizaje no formal cuyo propósito es la actualización profesional y capacitación de personas que lo requieran, a través, de cursos, talleres, entre otras formas. g

Fuente: ^{a,b,d,e,f,g} (PUCE, 2019).^c (PUCE, 2020).

Acciones realizadas por la Dirección de Admisiones PUCE. La Dirección de Admisiones desarrolló algunas acciones en la sede matriz Quito para mejorar el proceso de admisión de estudiantes, durante el 2019. De acuerdo, con el indicador n°6: Admitidos frente a inscritos, contemplado en el Objetivo Estratégico 2 (OE2), del Lineamiento 1, del Plan Estratégico de la PUCE. Para lo cual, se ejecutaron algunas acciones:

Segmentación de la población de aspirantes en carreras de demanda media-baja y carreras de demanda alta; periodos de inscripción más extensos, campañas de promoción focalizadas por carreras, cursos de preparación para el examen de admisión; implementación del proyecto Gestión de Aspirantes para que la primera experiencia del aspirante sea agradable y ágil, a través de diversos canales digitales y asesoría personalizada; talleres de orientación vocacional y profesional para padres e hijos. (PUCE, 2020,p.37)

De igual manera, se realizaron acciones que reforzaron los procesos de la Dirección de Admisiones como: “ ‘Visitas a colegios año lectivo 2018-2019’, ‘Casa abierta PUCE 2019’, ‘*Open Class* 2019’ y ‘PUCE Talks 2019’ ” (PUCE, 2020,p.39).

3.2 Planteamiento del Problema

Las organizaciones como sistemas abiertos se encuentran en constante interacción con el entorno (Katz & Kahn, 1979); además, al ser consideradas como un subsistema dentro del macrosistema sociedad, a su vez, cuentan con la interacción de subsistemas funcionales que se

encargan de lograr las metas funcionales (Szyszka, 2008). Por tal motivo, para responder correctamente a las demandas del entorno y como entes sociales que se proponen lograr un objetivo deben considerar un equilibrio en la gestión del talento humano, de los recursos tangibles e intangibles (Aljure, 2015). En este sentido, uno de los aspectos intangibles relevantes en la organización es la comunicación, porque permite generar y proteger el valor de la organización (Mora, 2014). De esta manera, la motivación para la presente investigación surge de la relevancia que tiene la comunicación en las organizaciones, sobre todo la comunicación interna, desde el punto de vista estratégico y de la cultura organizacional. Debido a que, la mayoría de las veces las organizaciones únicamente se concentran en la comunicación externa sin considerar la comunicación interna.

En primer lugar, se debe tomar a la gestión de la comunicación interna como punto de partida para que los miembros de la organización reconozcan cuales son los objetivos y metas organizacionales y concentren sus esfuerzos para alcanzarlos. Además, crea un sentido de pertenencia, modifica o refuerza comportamientos, mejora el clima laboral, genera una relación más estrecha con los grupos de interés de la organización y aumenta la productividad; así mismo, permite establecer una estrategia comunicacional para definir acciones, mensajes y canales adecuados para la realidad organizacional y así cumplir los objetivos establecidos. Esto a la larga consolidará una identidad corporativa que se expresará en una imagen corporativa positiva en la mente de los grupos de interés (Lojo, 2011). Por esta razón, para una correcta gestión de la comunicación interna, es preciso, realizar un diagnóstico con la finalidad de identificar el estado actual de la comunicación interna en la organización para que se pueda establecer una estrategia comunicacional coherente que permita la consecución de objetivos institucionales y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, se analizará la comunicación interna de la Dirección de Admisiones de la PUCE sobre todo el propósito es identificar aquellas debilidades en la planeación de estrategias de comunicación interna para definir acciones concretas que permitan alcanzar los objetivos organizacionales y crear un sentido de pertenencia de los miembros del departamento con la organización. En primer lugar, se pretende identificar las dificultades que se presentan en los distintos procesos de los que se encarga la Dirección de Admisiones, con respecto al uso de los canales de comunicación, a la información proporcionada antes y durante el proceso y el seguimiento que se realiza para que todo se cumpla satisfactoriamente. Además, otra cuestión que se pretende reconocer son las acciones y comportamientos que los miembros del departamento desarrollan y que no se ajustan a una estrategia de comunicación interna.

Por tal motivo, el análisis se llevará a cabo mediante un diagnóstico que se enfocará en dos componentes importantes de la comunicación interna: la estrategia comunicacional y la cultura organizacional. Durante el análisis, la Dirección de Admisiones de la PUCE debe ser vista como un subsistema que pertenece al sistema Dirección General de Estudiantes y esta, a su vez, al macrosistema Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

El diagnóstico de comunicación interna es relevante, por un lado, porque destaca el valor de la comunicación organizacional a nivel interno, en dos de sus componentes esenciales, la gestión de la comunicación interna y la cultura organizacional; lo que permite identificar como las acciones comunicacionales tanto conscientes como inconscientes construyen una identidad corporativa que incide en la imagen y reputación de la organización. Por otro lado, es pertinente para la Dirección de Admisiones de la PUCE porque se mostrará el estado actual de la comunicación interna en el departamento, se identificarán varios componentes de la cultura organizacional que se encuentran presentes en el desarrollo de tareas por parte de los miembros del equipo, así como en la toma de decisiones en los procesos que maneja la Dirección de Admisiones de la PUCE.

De esta manera, el diagnóstico se convertirá en un aporte útil para este departamento con el propósito de que con los resultados que se obtengan, se pueda elaborar un plan comunicacional que se ajuste a las necesidades y procesos de la Dirección de Admisiones, que incluya estrategias y acciones correctivas, con miras a la consecución de los objetivos planteados tanto en el departamento como de manera institucional. Por tanto, el presente análisis busca responder a la siguiente interrogante: ¿Cuál es el estado de la gestión de la comunicación interna y de las prácticas de la cultura organizacional de la Dirección de Admisiones de la PUCE?

3.3 Descripción del Método de Investigación

3.3.1. ¿En qué consiste un Diagnóstico de Comunicación Interna?

De acuerdo con los autores Brandolini et al. (2009), el diagnóstico mide y evalúa el estado de la comunicación interna de la organización en un momento específico, lo cual se puede realizar, a través, de herramientas cualitativas y cuantitativas. Por este motivo, se identifican las necesidades del público interno, las oportunidades, las fortalezas, las amenazas y las debilidades de la gestión de la comunicación interna en la organización. Además, los mismos autores señalan que el propósito del diagnóstico es determinar necesidades puntuales de comunicación en cuanto a los procesos, mensajes, estrategias que deben implementarse o mantenerse; sirve para conocer la opinión, las expectativas de los públicos; también es útil para complementar la gestión de la organización.

Los mismos autores explican que existen diferentes tipos de diagnósticos, como lo muestra la siguiente tabla:

Tipos de diagnósticos	
Amplios	1- Investigación de clima interno. Evalúa sentimientos y percepciones de los empleados que contribuyen a establecer "el humor de la compañía".
	2- Auditoría de comunicación interna. Sirve para evaluar la efectividad de los mensajes de la comunicación interna y su adecuación dentro de un plan estratégico.
Específicos	3- Awareness. Ofrece un diagnóstico de menor alcance Es un relevamiento acerca de un tipo de canal.
	4- Readership. Éste es un diagnóstico de lectura. Releva el interés del público sobre algunos temas desarrollados dentro de los canales de CI implementados.

Figura 4. Tipos de diagnóstico. Brandolini et al. (2009, p.49)

En este sentido, el tipo de diagnóstico que se realizará será amplio mediante una auditoría de comunicación interna debido a que proporciona una visión general del estado actual de la comunicación interna, por tanto, los resultados servirán para identificar los puntos de mejora y también las fortalezas con las que cuenta la organización, para que sean tomadas en cuenta en la planeación futura de estrategias de comunicación interna y en el fortalecimiento de la cultura organizacional.

“La auditoría de comunicación interna es una herramienta de medición cuali-cuantitativa que permite evaluar el nivel efectividad con que circulan los mensajes así como de las estrategias de comunicación” (Brandolini et al., 2009,p.52). De igual manera, los mismos autores mencionan que este tipo de diagnóstico permite evaluar algunos aspectos relevantes como los contenidos que se transmiten, los canales y herramientas utilizadas de acuerdo con los objetivos organizacionales,

la percepción, las necesidades de información y la participación de los miembros de la organización durante el proceso de comunicación interna.

3.3.2. Herramientas de Recolección de Información

Revisión Documental. Es fundamental tener en consideración los principales documentos de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y de la Dirección de Admisiones de la PUCE para identificar los principales componentes de la cultura organizacional y de las estrategias de comunicación interna, que serán útiles para el presente análisis. Los documentos que se tomaron en cuenta son:

- El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2016-2020
- Cuenta y razón. Rendición de cuentas del período 2019
- Flujograma de procesos de admisión Dirección Admisiones PUCE
- Documentos oficiales de la Dirección de Admisiones

Encuesta. “La encuesta es una herramienta estandarizada que permite obtener información acerca de una muestra de la población total” (Dorado, 2002 en Blanco, 2015). Se utiliza esta técnica porque permite conocer las opiniones de los miembros de la Dirección de Admisiones de una manera estructurada y de forma anónima lo que favorece la obtención de información menos parcializada y dispersa. Las encuestas se realizaron mediante un cuestionario elaborado, a partir de, las variables e indicadores previamente establecidos, de acuerdo con, los conceptos desarrollados en el capítulo I y II. El cuestionario incluyó cincuenta y siete preguntas, divididas en tres secciones: comunicación, flujo de información y canales de comunicación, y cultura organizacional. El cuestionario se aplicó mediante un formulario en línea que fue enviado a cada

miembro de la Dirección de Admisiones de la PUCE, en total a ocho personas, de las cuales contestaron siete.

En la primera sección, comunicación, las preguntas estaban orientadas a la relevancia de la planificación de la comunicación interna en el área y la comunicación entre los miembros del equipo, los jefes inmediatos, autoridades y otras áreas de la PUCE. En la segunda sección, flujo de información y canales de comunicación, las preguntas se relacionan con los mensajes transmitidos y los canales utilizados por el equipo de la Dirección de Admisiones de la PUCE. Por último, en la sección cultura organizacional, se encuentran preguntas relacionadas con los rasgos esenciales de la cultura organizacional (ver anexo 2).

Entrevista. La entrevista es un diálogo que tiene una estructura y un propósito determinados, por una parte: el entrevistador. Es una interacción profesional...se convierte en un acercamiento basado en el interrogatorio cuidadoso y la escucha con el propósito de obtener conocimiento meticulosamente comprobado. (Kvale, 2014,p.30)

Además, como menciona el mismo autor, es una técnica útil para conocer las vivencias y experiencias personales de los individuos desde su perspectiva; así mismo, los entrevistadores tienen la posibilidad de observar e interpretar significados como gestos, el tono de voz, las actitudes y la forma en que se expresan las personas, lo que enriquece el análisis. En este sentido, las entrevistas a profundidad se realizarán a dos colaboradores tomando en consideración los siguientes criterios: personas que se encuentran relacionadas directamente con la gestión de los procesos que maneja el área tanto con el público interno como con el externo, el tiempo de permanencia en el área y la función que realizan.

La entrevista consistió en 38 preguntas (ver anexo 3), previamente redactadas de acuerdo con los conceptos desarrollados en el marco teórico, además, algunas preguntas buscaban aclarar las respuestas de la encuesta realizada; con la finalidad de recolectar experiencias y explicaciones

detalladas desde la perspectiva de dos miembros del equipo para profundizar en el análisis del estado actual de la comunicación interna y la cultura organizacional. Las preguntas durante la entrevista se dividieron en tres bloques: la comunicación interna; los flujos y canales de comunicación y la cultura organizacional. Los dos miembros del equipo, que fueron seleccionados para la entrevista aceptaron participar en la investigación, pero tal como lo especificaron en el consentimiento informado, decidieron que sus nombres no se compartan en los resultados de la investigación, por tanto, en la explicación de los resultados se usara de manera genérica la expresión: los miembros o las personas entrevistadas.

Muestra. Se utilizó un tipo de muestra no probabilístico, que es la muestra por juicio del investigador porque “implica la selección de sujetos u elementos de una población siguiendo un criterio específico, pautado por el propio investigador, en función de sus propios intereses teóricos y de investigación”(Blanco, 2015, p.64). La muestra es intencional ya que al desarrollar un diagnóstico enfocado en la Dirección de Admisiones de la PUCE y de acuerdo con las variables previamente establecidas en relación con la comunicación interna y la cultura organizacional. Se escogió a los ocho miembros que pertenecen al equipo de trabajo para aplicar la encuesta y a dos miembros para realizar la entrevista.

3.4 Análisis de Resultados

La encuesta realizada fue útil para conocer una perspectiva general de los miembros de la Dirección de Admisiones de la PUCE. Por otro lado, las entrevistas realizadas sirvieron para conocer las perspectivas y experiencias específicas de algunos miembros, en relación con la comunicación interna y la cultura organizacional dentro del área. En este sentido, el análisis de los resultados se realizará tomando en cuenta los conceptos desarrollados en el capítulo I y II. En

primer lugar, se explica el funcionamiento de la Dirección de Admisiones de la PUCE como un subsistema, de acuerdo, con la Teoría de Sistemas, luego, se presentan los resultados específicos relacionados con la comunicación interna y la cultura organizacional.

Interacciones sistémicas

Para el análisis de las relaciones entre subsistemas se retoma el concepto de sistema tratado por Luhmann (1998), un sistema es una distinción social respecto de su contexto, entabla relaciones consigo mismo y diferencia esas relaciones con las de su entorno, cada sistema tiene su propio entorno y dependen uno del otro. Se aplica la teoría de diferenciación de sistemas, que implica la repetición de la formación de sistemas dentro de sistemas. Esta diferenciación le da al sistema unidad, sistematicidad e identidad. Además, hay jerarquización de los sistemas, que significa que un sistema global contiene a sistemas parciales, que a su vez contienen otros más pequeños. Según las respuestas de las personas entrevistadas varias veces reconocían que la Dirección de Admisiones de la PUCE, forma parte de la Dirección General de Estudiantes, a su vez, comparte algunos procesos con la Dirección de Beneficios Económicos y la Dirección de Bienestar Estudiantil, así mismo, su gestión depende de otras áreas de la Universidad como la Dirección de Informática y Tesorería (ver pregunta 4 y 8 del primer bloque, anexo 3).

En relación con la Teoría de Sistemas, la Dirección de Admisiones sería un subsistema del sistema Dirección General de Estudiantes, dentro del macrosistema PUCE. Por tanto, puede considerarse como un sistema abierto que recibe inputs y, a través, de sus diferentes procesos los transforma en outputs para generar un intercambio constante de energía con el entorno (Katz & Kahn, 1979). En este sentido, la comunicación interna de la Dirección de Admisiones puede ser entendida desde los conceptos de la Teoría de Sistemas porque es “un proceso complejo, dinámico y continuo” (Scheinsohn, 2009, p. 101).

Un subsistema abierto. La Dirección de Admisiones actúa como un sistema abierto, porque actúa con una autonomía relativa. De acuerdo, con lo mencionado por los autores Katz & Kahn (1979) y Scheinsohn (2009), la información que recibe la Dirección de Admisiones, vendría a ser considerada como los inputs que requiere de su entorno. Esta información se trata de instrucciones por parte de la Dirección General de Estudiantes, como las directrices principales para ejecutar las actividades, también, recibe información de otras áreas de la PUCE y los datos de los aspirantes, con la finalidad de procesarlos y generar ciertos outputs, que serían los resultados entregados en informes, reportes, bases de datos a otras áreas de la PUCE y las respuestas que brinda a las inquietudes de los aspirantes. Este intercambio entre el sistema y el entorno es cíclico, ya que, una vez que el sistema entrega los resultados, estos constituyen nuevos inputs para que el ciclo se repita.

Una de las características del sistema abierto es que tiene una tendencia natural al desgaste y posteriormente a su desintegración(entropía), con la finalidad de evitar esto, el sistema importa más energía o información de la necesaria para asegurar su supervivencia y mantener el orden interno (entropía negativa) (Katz & Kahn, 1979). En el caso de la comunicación interna de la Dirección de Admisiones, debido al contexto de la pandemia, ya no podía realizarse de forma presencial, por ello, para evitar la entropía en el sistema, se ajustó el intercambio de información, a través, de medios digitales, tanto dentro del equipo como con otras áreas de la PUCE y con los aspirantes. Además, los miembros del equipo construyeron manuales de cada proceso para que la información permanezca actualizada y disponible para todo el equipo, en una carpeta compartida en la nube; con la finalidad de que no se pierda información valiosa para que la Dirección de Admisiones lleve a cabo todos sus procesos con éxito (ver pregunta 11 y 14, bloque 3, anexo 3).

Otra característica que se cumple en los sistemas abiertos es el insumo de información, retroalimentación y el proceso de codificación, que se refiere a la selección de información que

ingresa al sistema, mediante codificación, en función de lo que es útil o no para que el sistema cumpla sus procesos; también, recibe información negativa que le permite corregir errores. Esto es una forma de identificar cómo es el entorno y la relación que el sistema tiene con él (Katz & Kahn, 1979). En la Dirección de Admisiones se puede evidenciar que los insumos de información que ingresan al sistema solo son aquellos relacionados con la información sobre fechas, instrucciones para ejecutar un proceso, actualizaciones sobre requisitos que deben cumplir los aspirantes para ser admitidos a la Universidad, también, información sobre requerimientos de los aspirantes, sobre los tipos de inscripciones, entre otros. De igual manera, deben recibir retroalimentación sobre la forma en que realizan su trabajo para poder mejorar o corregir errores durante la ejecución de los procesos que están a su cargo, sin embargo, existe una mínima retroalimentación, lo cual impide que los miembros del equipo conozcan sus errores y eviten cometer las mismas acciones en actividades futuras (ver pregunta 1, bloque 2, anexo 3).

La siguiente característica es la homeostasis, que se refiere al equilibrio del sistema, ya que, el ingreso de inputs es proporcional a los outputs que genera el sistema, lo que permite la supervivencia del sistema en el tiempo, así como, el crecimiento y la anticipación al cambio (Katz & Kahn, 1979). En este sentido, los miembros de la Dirección de Admisiones han tenido capacitaciones en el uso de los sistemas informáticos que tiene la PUCE para la gestión de los procesos y de las bases de datos de los estudiantes, con el objetivo de que todos los miembros conozcan el procedimiento y en el caso de que alguien salga de vacaciones o consiga un nuevo empleo, la Dirección de Admisiones pueda seguir emitiendo informes, resultados y respuestas tanto a otras áreas de la universidad como a los aspirantes, sin ningún inconveniente (ver pregunta 11, bloque 3, anexo 3).

Otro aspecto de los sistemas abiertos es la diferenciación, se trata de que los sistemas se especializan en funciones y actividades específicas, que los hacen más eficientes. En este sentido,

los miembros de la Dirección de Admisiones se especializan en actividades orientadas a la atención del cliente, manejo de medios digitales como WhatsApp, correo electrónico; en la coordinación de actividades con diferentes áreas de la PUCE para lograr un objetivo, ya que, la gestión de los procesos implica contar con el apoyo de diferentes áreas de la PUCE, por ejemplo, para que funcionen los sistemas informáticos o plataformas en línea, en la toma de exámenes virtuales, se necesita el trabajo conjunto de la Dirección de Admisiones y la Dirección de Informática (ver pregunta 16, anexo 3).

Finalmente, la última característica de los sistemas es la equifinalidad, la cual se refiere a que “los sistemas obtienen el mismo estado final , desde condiciones iniciales diferentes y por varios caminos”(Katz & Kahn, 1979). Esto significa que la Dirección de Admisiones tiene la posibilidad de crear varias estrategias que le permitan conseguir sus objetivos.

Complejidad. La complejidad se refiere a las múltiples relaciones que se pueden establecer entre los elementos de un sistema, debido a que, mientras los elementos aumentan se vuelve más difícil que se interrelacionen unos con otros, por lo cual, se genera la selección y la contingencia; se seleccionan las relaciones de los elementos que se constituirán y conservarán; en cambio, la contingencia implica conocer las posibles consecuencias sobre la selección para tomar la opción más favorable (Luhmann, 1998). Además, “las organizaciones se constituyen por relaciones instrumentales coordinadas para alcanzar fines” (Arnold-Cathlifaud, 2008, p.99). En este sentido, la Dirección de Admisiones de la PUCE establece varias relaciones para coordinar actividades laborales con otras áreas de la PUCE, las cuales están definidas por una selección de decisiones que determinan las acciones que debe realizar cada miembro, de acuerdo, con el cargo que ocupa y con los objetivos organizacionales.

Autorreferencia y autopoiesis. Por un lado, la autorreferencia implica que un sistema construye por sí mismo sus elementos y relaciones, esto significa que, en el interior, el sistema es

autorreferencial y es un sistema cerrado para reproducir sus propios elementos y relaciones con el fin de autoconstruirse; pero no significa que el sistema esté cerrado a su entorno, ya que, se encuentra en constante intercambio de información con el mismo y es una forma de ampliar su capacidad de contacto con el entorno porque selecciona los elementos más favorables. En este sentido, la autopoiesis significa que los sistemas conservan su autonomía, para realizar sus procesos y reproducirse (Luhmann, 1998). La autorreferencia y autopoiesis se da cuando la Dirección de Admisiones, internamente, realiza sus propios procedimientos internos de manera autónoma para procesar sus inputs, es donde el equipo se divide la información que recibe en forma de tareas y responsabilidades a ser cumplidas para procesar toda esa información y poderla transformarla en los resultados requeridos, es decir, los outputs.

Comunicación interna

La comunicación interna promueve diferentes relaciones de intercambio (Cuenca et al., 2018), por esta razón, las respuestas a la pregunta 26 (ver anexo 2) evidencian que predominan las relaciones de intercambio profesional, porque la mayoría de información que se comparte entre el equipo de trabajo es sobre instrucciones y objetivos que se deben cumplir. Además, la información que generan se centra estrictamente en cumplir y entregar informes, como lo demuestran los resultados de la pregunta 27 (ver anexo 2). Así mismo, la pregunta 55 (ver anexo 2), muestra que la Dirección de Admisiones se enfoca en promover procesos eficientes.

De igual manera, en las entrevistas realizadas, los miembros del equipo expresaron en sus respuestas a la pregunta 1 del primer bloque (ver anexo 3), que la comunicación interna, en general, solo cumple una función informativa, ya que, se comparten instrucciones, actualización y confirmación de temas importantes para el desarrollo de los procesos, como fechas, protocolos, herramientas y la califican como clara. Además, las relaciones que se establecen dentro del equipo de trabajo son positivas, ya que, en las respuestas de la pregunta 54 (ver anexo 2) cinco de siete

personas consideran que la Dirección de Admisiones promueve la inclusión y participación de todos los miembros.

Esto podría considerarse como un aspecto positivo de la comunicación interna en la Dirección de Admisiones porque provee información, mensajes y directrices claras, precisas y completas para que sus miembros desarrollen su trabajo, desde el principio hasta el fin, de los procesos del área. Esto se ve reflejado en las respuestas a las preguntas 6, 29 y 32. Tal y como lo sugiere Pedro Hortas (2014), acerca de la comunicación interna que debe proveer toda la información necesaria para evitar rumores y fortalecer la credibilidad. Así mismo, Brandolini et al. (2009) sugieren que la comunicación interna promueve la eficacia en la comprensión de los mensajes, la organización y concentración de esfuerzos de los miembros con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos. De igual manera, la pregunta 30 demuestra que no existe distinción en el contenido de los mensajes, que se emiten, siempre es el mismo para todos los miembros, es decir, la información es transparente con todos los miembros, esto implica que existe acceso a la información, lo que genera confianza (Formanchuk, 2010).

Sin embargo, se evidencia que, a pesar, de que la información que proporciona la Dirección de Admisiones es adecuada, según la mayoría de sus miembros, como se observa en las respuestas a la pregunta 33 (ver anexo 2); existe un inconveniente en el intercambio de información entre el equipo ya que no es tan dinámico, por lo tanto, la información no es oportuna ni a tiempo. Los resultados se pueden observar en las preguntas 31 y 34 respectivamente (ver anexo 2). Así mismo, en las entrevistas realizadas los miembros consideran que la comunicación interna es superficial, ya que, no se comparte alguna corrección, sugerencia o guía para saber cómo hacer el trabajo o mejorarlo; porque no existe el contacto suficiente entre el equipo de trabajo y la directora del área, es decir, no existe una interacción constante entre los niveles jerárquicos y hay una mínima retroalimentación en reuniones específicas del equipo. Por esa razón, se generan malentendidos o

se omite algún tipo de información importante para la gestión de los procesos de la dirección, según lo especifican las respuestas a las preguntas 1, 2 y 7 del primer bloque y en las preguntas 1 y 10 del segundo bloque (ver anexo 3). Además, esta situación provoca el incremento del rumor, ya que, los colaboradores tratarán de solventar la falta de información, mediante especulaciones (Del Pozo Lite, 2015).

Este inconveniente puede deberse a “una carencia de estrategias de comunicación interna, la falta de canales o a la subutilización de estos” (Ritter, 2008, p.9), que impiden que los procesos y la interacción entre los miembros se desarrolle adecuadamente. Por tanto, se identifica que existe una debilidad en la comunicación interna con respecto a sus funciones que permitan la interacción y la integración de los miembros de distintos niveles jerárquicos, además, de brindar una retroalimentación y escucha activa de los colaboradores sobre sus necesidades e ideas (Bustínduy Cruz, 2010) con la finalidad de que todas las acciones fluyan y se creen diálogos que eviten conflictos (Brandolini et al., 2009).

Comunicación formal e informal

De acuerdo con las entrevistas realizadas, en las respuestas a las preguntas 5 y 6 del primer bloque (ver anexo 3), por un lado, se utiliza la comunicación formal, cuando se envían, mediante correo electrónico, solicitudes para solventar un problema, reportes, incidencias de algún caso, entre otros; cuando los miembros se dirigen a los jefes; con los compañeros de trabajo, en pocas ocasiones, cuando se necesita la constancia para la auditoría de los procesos. También, es formal con otras áreas de la PUCE porque en algunos departamentos hay personal nuevo o nunca ha habido un contacto directo con las personas, tampoco hay convivencia, incluso con los jefes de esas áreas la comunicación se torna mucho más formal que con los propios jefes, además, siempre se debe dejar constancia de lo que se solicita como un respaldo. Además, los miembros entrevistados

manifiestan que se trata a los jefes de manera formal por respeto a su jerarquía, ya que, ocupan un puesto superior al suyo.

Por otro lado, la comunicación informal, predomina con los demás miembros del equipo, cuando hay confianza, incluso con las personas de otras áreas; se debe a un sentido de cercanía, ese contacto hasta de manera presencial, hace que sea más fácil pedir ayuda. Se da en mayor medida mediante WhatsApp o llamadas telefónicas, para confirmar información o tareas solicitadas, como un recordatorio de pendientes de próximas reuniones u actividades programadas. Además, la comunicación informal entre los miembros es una forma de relajarse con bromas o memes para aliviar la tensión en el día a día; también se brindan apoyo sobre cualquier duda o requerimiento, de acuerdo con lo mencionado en las respuestas 5,6 del primer bloque y 7 del segundo bloque (ver anexo 3).

En este sentido, en la Dirección de Admisiones, se puede evidenciar claramente que aunque predomina el uso de una comunicación formal en la mayor parte de actividades laborales y que existe un respeto al dirigirse a los niveles superiores de jerarquía, también, se desarrollan relaciones y vínculos entre los miembros del equipo de trabajo sin estar necesariamente ligadas a las actividades organizacionales, tal como lo plantea Adela De Castro (2014) cuando se refiere a que siempre existe una conjunción de la comunicación formal e informal, lo que permite un buen desempeño de las funciones organizacionales. Debido a que, según Cuenca et al. (2018) mientras la comunicación formal permite el logro de los objetivos y actividades organizacionales, compartir instrucciones e información útil; la comunicación informal permite integrar al equipo de trabajo. Así mismo, según menciona (Trani, 2015), la comunicación informal sirve de complemento para la comunicación formal porque ayuda a la retroalimentación de mensajes que por los canales formales, muchas veces no es posible. Además, la comunicación informal permite aquellas bromas

o juegos. También, permite compartir situaciones afectivas, necesarias para reducir la tensión en el equipo de trabajo (De Castro, 2014).

Flujos de comunicación

Las preguntas 4,7,9,10 y 13 (ver anexo 2), se encuentran relacionadas con el tipo de flujo de comunicación que existe entre los jefes inmediatos, autoridades y los miembros del equipo de la Dirección de Admisiones, y con otras áreas de la PUCE. Estas preguntas demuestran que a pesar de que existe apertura y confianza para que las personas expresen sus ideas, existe una dificultad para que la comunicación sea fluida desde los miembros del equipo hacia los jefes y autoridades.

De igual manera, las respuestas a las preguntas 5,8,11 y 12 (ver anexo 2) demuestran que existe un tono formal en las relaciones laborales que se desarrollan con personas o autoridades de otras áreas de la PUCE. Sin embargo, en el interior del departamento, depende de la ocasión que se presente pueden expresarse de manera formal o informal con sus compañeros de trabajo y con su jefe inmediato. Es decir, las personas hacen una diferencia consciente en que hay momentos en los que deben utilizar expresiones formales y en otras situaciones expresiones informales. Esto da cuenta de que en las relaciones interdepartamentales y las autoridades predomina la comunicación descendente. Y se evidencia que hay pocos espacios en la organización donde existe una comunicación horizontal, lo cual es más probable entre el grupo de compañeros de trabajo del mismo departamento.

De igual manera, las opiniones expresadas, durante las entrevistas, confirman que en mayor medida se comparten todas las cosas que se deben hacer, de acuerdo con cronogramas y procesos por cumplir; aunque existe apertura, se limita únicamente para aclaraciones sobre dudas del mismo proceso, más no se hablan otros temas (pregunta 1, 2, ver anexo 3). Además, especifican que la comunicación con jefes y autoridades es unilateral, de una sola vía, se da por niveles jerárquicos,

es decir, el equipo de trabajo reporta sus avances o el estado de su trabajo hacia una coordinadora y la coordinadora es la que envía los reportes del equipo hacia las directoras; por esa razón, no hay un contacto directo con las autoridades en el día a día, solo hay contacto en ciertos momentos, cuando hay que felicitar al equipo por el cumplimiento de metas o cuando existe algún inconveniente.

Así mismo, existe un flujo de información bastante fluida entre los demás miembros de la Dirección de Admisiones, porque, de acuerdo, con las preguntas 3, 7 y 10 del segundo bloque (ver anexo 3) manifiestan que cuentan con una comunicación permanente, en donde se despejan dudas, reciben apoyo, actualizan la información sobre los procesos, comparten bromas y temas personales. Sin embargo, las respuestas a las preguntas 10 y 13 de la encuesta (ver anexo 2), reflejan que existen dificultades en la coordinación de las actividades entre el equipo de trabajo de la Dirección de Admisiones y también con otras áreas de la PUCE. A pesar de que en la pregunta 9 (ver anexo 2), las respuestas demuestran que la mayoría de los miembros se sienten libres para expresar sus ideas y opiniones.

Una posible explicación se expone en las entrevistas realizadas (ver pregunta 3 del segundo bloque, anexo 3) sobre los problemas de coordinación en las actividades, los cuales se deben a una falta de comunicación de la información que se presenta en el día a día, la cual no se encuentra establecida en las directrices dadas o en la carpeta compartida que crearon los miembros del equipo. Estos errores no son intencionales, sino más bien por olvido de las personas, datos erróneos ingresados por los aspirantes al momento de su inscripción en los sistemas, errores propios del sistema o de los medios como el correo electrónico, lo cual puede considerarse como un ruido, que se trata de un impedimento para que se transmitan los mensajes, según lo que explica Scheinsohn (2009): en el primer caso podría tratarse de un ruido epistemofílico, porque es un obstáculo psicológico por parte del emisor, los errores de ingreso de información, se tratan de un error

epistemológico, porque hay problemas en el código del mensaje y finalmente existe un ruido del canal, porque existe un obstáculo físico en el funcionamiento de los servidores de correo electrónico.

Otra preocupación que manifestaron las personas entrevistadas es un cruce en el flujo de la comunicación porque mencionaron que las directrices sobre el proceso siempre son claras y precisas, pero que en ciertos momentos del transcurso del proceso ocurren malentendidos. Por un lado, los miembros del equipo comparten información diferente, debido a que, actúan sin preguntar o confirmar cierta información, ya que, algunas veces, no hay respuestas inmediatas por correo u otros medios de comunicación y se necesita una aclaratoria inmediata por parte de las directoras u otras áreas de la PUCE. Por otro lado, los malentendidos ocurren debido a que las directoras no comunican inmediatamente la información relevante sobre casos nuevos de aspirantes que se contactaron con ellas, lo cual genera inconvenientes tanto en las actividades que realiza el equipo como en los mensajes que se comparten entre los miembros y consecuentemente a los aspirantes a la Universidad (ver pregunta 7 del primer bloque, anexo 3).

De igual manera, otro de los inconvenientes expresados por las personas entrevistadas es sobre la retroalimentación de los jefes hacia los miembros y viceversa, que ha mejorado en la virtualidad, porque existe una preocupación de la directora por el estado emocional de los miembros y su opinión sobre el trabajo, sin embargo, no es frecuente, es breve y los miembros consideran que es algo que se debe fortalecer (ver pregunta 2 del segundo bloque, anexo 3).

Por tanto, predomina un flujo descendente, como lo define Del Pozo Lite (2005), son los directivos los que emiten los mensajes y órdenes sobre todo relacionados con el cumplimiento de objetivos y temas relevantes para la organización. Además, se evidencia que no se promueve un flujo ascendente que permita una retroalimentación oportuna, que elimine malentendidos, que ayude a la toma de decisiones y fomente una cultura de confianza y de compromiso (Del Pozo

Lite, 2005). De igual manera, ocurre con la comunicación horizontal, lo cual impide integrar a las personas y dinamizar la comunicación entre flujos descendentes y ascendentes (Cuenca et al. , 2018).

Canales de comunicación

Debido al contexto de la pandemia por COVID-19 que enfrenta el Ecuador desde marzo de 2020, es evidente que los resultados de las preguntas 15 a la 21 (ver anexo 2) reflejen a los medios digitales, en especial el correo electrónico y la aplicación de WhatsApp, como canales de comunicación principales en la Dirección de Admisiones. También, utilizan otros medios como la reunión, videoconferencia y el teléfono, en menor medida. Las respuestas a la pregunta 22 y 23 (ver anexo 2) demuestran que los canales de comunicación no son complejos en su funcionamiento, por tanto, no son un impedimento para transmitir mensajes o información. Además, la mayoría de los miembros se sienten cómodos en su trabajo con los medios de comunicación que utilizan actualmente. Además, según la pregunta 24 (ver anexo 2), consideran que fueron efectivos para coordinar actividades durante la emergencia sanitaria por COVID-19.

Durante las entrevistas, los miembros del equipo expresaron que el correo electrónico es usado para comunicaciones formales, sobre todo con jefes y autoridades. Por este medio, se comparten nuevas disposiciones, documentos solicitudes, pedidos, reportes, informes y protocolos para el desarrollo de actividades. En cambio, el WhatsApp es un medio de comunicación informal, aunque existe un chat interno del equipo de Admisiones que se utiliza para reportar notificaciones sobre cualquier información que alguien se entera o de algún proceso que se está ejecutando, también es útil para enviar recordatorios o confirmaciones sobre alguna actividad o reunión. Este canal, según los miembros, responde a la necesidad de inmediatez para solventar cualquier inquietud y desarrollar el trabajo de manera eficiente, sobre todo el proceso de gestión de aspirantes (ver preguntas 1, 4, 7 del segundo bloque, anexo 3).

Además, los miembros del equipo crearon un chat alternativo de WhatsApp sin incluir a los jefes, con la finalidad de que sea un chat informal para compartir bromas, expresar quejas, compartir memes, a manera de eliminar la tensión del día a día, durante el teletrabajo, ya que, por obvias circunstancias del contexto de la pandemia, el equipo no puede reunirse para hacer otras actividades fuera de los temas laborales (ver pregunta 3 del primer bloque, anexo 3). Los miembros también mencionan que organizan reuniones virtuales con la finalidad de reforzar la información compartida por correo electrónico o por WhatsApp; se explican las actividades que se van a realizar, las fechas e información nueva, que luego se comparten en una carpeta. De igual manera, mencionan que este tipo de reuniones entre todo el equipo se han vuelto menos frecuentes en la virtualidad (ver pregunta 7, anexo 3).

En este sentido, el uso de medios digitales favorece a la gestión de las actividades que se realizan en la Dirección de Admisiones porque permite un diálogo interactivo entre los miembros y pueden utilizarse para comunicaciones individuales o grupales (Dowerah Baruah, 2012) lo cual es más efectivo y menos costoso; como es el caso del grupo y los chats personales de WhatsApp; y el correo electrónico institucional. Por esta razón, es más fácil compartir información necesaria para el día a día, instrucciones, invitaciones a eventos, conferencias o comunicados importantes (Piñuel & Ferret, 2016), al igual, que coordinar las actividades dentro del equipo de trabajo y con las demás áreas de la PUCE.

Sin embargo, de acuerdo, con los autores Piñuel & Ferret (2016) puede existir una desventaja en el uso de los medios de comunicación digitales, se trata de que no existe una programación u horario establecido para su uso. Esto afecta a los miembros sobre todo con la aplicación de WhatsApp porque al estar instalada en los celulares personales, pueden recibir mensajes o instrucciones de trabajo en horas no laborales, lo que irrespeta su privacidad y horas de descanso. Este es uno de los mayores inconvenientes que se presenta con el uso de los medios

digitales, según lo expresaron los miembros del equipo, debido a que, se ha vuelto un tema bastante recurrente, tanto por WhatsApp como por correo electrónico, porque son medios de comunicación que están a la mano y no implica tanto esfuerzo el contestar un mensaje, pero que, muchas veces, hacen que la jornada laboral se extienda hasta la noche. Además, comentan que se intensifica en algunas etapas del proceso como en la inscripción y la matrícula. Esta situación se presentó durante el teletrabajo, pero en el trabajo presencial casi no ocurría (ver la pregunta 6 del segundo bloque, anexo 3).

Gestión estratégica de la comunicación interna

Las respuestas a las preguntas 1,2 y 3 (ver anexo 2), demuestran que el equipo de la Dirección de Admisiones reconoce la necesidad de fortalecer la gestión de la comunicación interna desde un punto de vista estratégico. En la pregunta 1(ver anexo 2), se evidencia que dentro del área no existe ningún documento formal en los cuales se detallen las estrategias de comunicación, los públicos internos, un manual de cultura corporativa o la guía de inducción para un nuevo miembro. Además, en la pregunta 2 (ver anexo 2), la mayoría de los miembros considera necesario una planificación específica para la comunicación interna. Así mismo, la mayoría reconoce que no cuentan con una forma de evaluación sobre los resultados que obtienen de la información que comparten entre el equipo.

De igual manera, en las respuestas a las preguntas 41, 42 y 44 (ver anexo 2), existe ambigüedad en las respuestas ya que en la pregunta 41 se evidencia un conocimiento de la misión y visión institucional, pero, en la pregunta 42, la mayoría de los miembros mencionan que desconocen los objetivos del área, sin embargo, en la pregunta 44 la mayoría afirma estar

identificado con los valores y objetivos que promueve la Dirección de Admisiones. Por tanto, se puede inferir que existe un desconocimiento general de la parte estratégica del departamento.

Este desconocimiento se ratifica en las respuestas dadas en la entrevista en las preguntas 1, 2, 3 del tercer bloque (ver anexo 3), en las cuales se menciona que no han recibido inducciones o capacitaciones con información sobre los objetivos generales de la PUCE, ni sobre los objetivos de la Dirección de Admisiones. Solo conocen de manera verbal que los objetivos de la dirección están relacionados con los numéricos de cada semestre, es decir lograr un cierto número de estudiantes (admitidos y matriculados) en cada semestre. Además, mencionan que no conocen con certeza cómo se construyen los objetivos, solo que las decisiones se toman en un consejo superior cada semestre entre el rector, los decanos y directores de cada área considerando el bienestar de la PUCE (ver pregunta 2 del tercer bloque, anexo 3).

Por tanto, se evidencia que los mensajes y la información, que se comparten en la Dirección de Admisiones, no se encuentran alineados a los objetivos organizacionales. De igual manera, esto tiene que ver con las directrices que se imparten, las cuales no se mantienen constantes y causan inestabilidad en el equipo para el desarrollo de sus actividades (ver pregunta 7 del primer bloque, anexo 3), ya que, no se basan en una estrategia comunicacional acorde con el logro de los objetivos organizacionales.

Por esta razón, los miembros entrevistados reconocen la necesidad de una participación en la toma de decisiones, debido a que, se debe consultar a los equipos técnicos para tener una visión más amplia frente a una decisión, es decir, analizar todos los aspectos positivos y negativos antes de tomar una decisión. Además, requieren que cualquier decisión que se tome sea compartida inmediatamente con todos los miembros para que no existan inconvenientes en el desarrollo de las actividades diarias, sobre todo aquellos procesos de cara al aspirante (ver la pregunta 8,10 del primer bloque, anexo 3).

Además, durante las entrevistas se identificó que los miembros de la Dirección de Admisiones empezaron a construir manuales de todos los procesos que desarrollan, desde el segundo periodo académico ordinario 2020-02, por una experiencia previa que tuvieron con la salida de una colaboradora en el año 2020, quien era la única que manejaba toda la información de los procesos, que los demás miembros desconocían o tenían un leve conocimiento. Por esa razón, estos manuales se están construyendo a manera de instructivo, con una breve descripción de las funciones, como una guía y ayuda para el equipo. Con la finalidad de que la información este organizada, que todos los miembros conozcan cómo realizar cada proceso y que tengan acceso a la misma información en todo momento y de esa manera mejore la gestión de los procesos.

Al momento, estos documentos no son oficiales, solo son una herramienta interna de los miembros del equipo, fueron revisados por los coordinadores y se siguen actualizando debido a nuevas directrices y nuevos requisitos. Además, otra iniciativa de los miembros fue crear una carpeta compartida en *Microsoft Teams*, que constituye un repositorio de toda la información actualizada y disponible sobre: registros de inscritos, admitidos y matriculados; formatos, reportes, avances, e informes (ver pregunta 11 y 14 del tercer bloque, anexo 3). Estos aportes, son un aspecto positivo para lograr un discurso coherente en cada mensaje y acción (Garrido, 2001) que ejecuta la Dirección de Admisiones; es decir, cuáles son los temas clave que pueden tratar, qué es lo que quieren destacar en los mensajes, qué es lo que causa mayor interés en los miembros, qué información se debe compartir, con quién se debe compartir, cómo se debe compartir, en qué tono y estilo (Aljure, 2015).

Definición de grupos de interés

De acuerdo con las respuestas dadas por los miembros, explican que muchas veces la misma actividad la realizan varias personas al mismo tiempo, por lo que la información se pierde, ya que, no está organizada en un solo lugar (ver pregunta 7, del primer bloque, anexo 3). Este problema

ocurre debido a lo que los miembros desconocen su rol específico en los procesos de comunicación interna.

En este sentido, se debe considerar lo que explica Paul Capriotti (2013) sobre los grupos de interés, que son aquellos públicos que mantienen un vínculo fundamental con la organización mediante las relaciones que establecen, por ende, los públicos tienen un interés propio con respecto a la organización. Estas relaciones que mantiene la organización con cada grupo de interés generan en cada persona una posición y rol; la posición, es el lugar de la persona en el sistema social y el rol es lo que se espera que realice una persona en una posición determinada. Por tanto, se debe definir responsables de cada canal de comunicación y de cada tipo de información que se desarrolla, se comparte o se recibe; a su vez, se debe definir el rol, las actividades y responsabilidades que desempeñará cada miembro en la gestión de la comunicación interna, para evitar inconvenientes en el flujo de la información y malentendidos en los mensajes, lo que dará como resultado una mayor eficiencia de los procesos.

Definición de canales

Otro punto relevante que reflejan las entrevistas es acerca de la manera en que deben definirse los canales de comunicación en la Dirección de Admisiones, porque existe un inconveniente para contestar las inquietudes del equipo, que surgen durante el proceso de la gestión de aspirantes; en el cual se requiere una comunicación inmediata y no existen canales directos entre el equipo y las directoras, así como, con otras áreas de la PUCE, que comparten los procesos. Además, otro problema que se genera es que existen algunas vías de comunicación alternas a los medios oficiales, en donde se desvía información valiosa para la gestión de los procesos (ver pregunta 7 del primer bloque, anexo 3). Además, se identifica que los canales de comunicación utilizados no se encuentran alineados con los objetivos, el contexto de la organización, las necesidades de cada grupo de interés; el tipo de mensaje, si se necesita que sean “ mediatos o

inmediatos; masivos o personales tanto en formato escrito como audiovisual; otras características “alcance, frecuencia, impacto, estilo segmentación” (Cuenca et al., 2018, p.86); lo que genera inconvenientes al compartir los mensajes y al recibir las respuestas. Sin embargo, los miembros entrevistados consideran que se debe potenciar los medios existentes, antes de explorar en otras plataformas, debido a que, muchas veces no se aprovechan todas las funciones con las que cuentan y creen que se debe realizar un análisis del manejo y el provecho que se está teniendo de los medios (ver pregunta 9 del segundo bloque, anexo 3).

Mediación de la comunicación

Relaciones profesionales. Son aquellas que tienen que ver con las actividades y procesos de la organización, por tanto, los miembros se alinean a las normas y roles establecidos para lograr los objetivos organizacionales, en beneficio del sistema social (Piñuel, 1997 en González y Gabino, 2012). En la Dirección de Admisiones este tipo de relaciones se evidencian entre el equipo de trabajo y los jefes, debido a que, la mayor parte del tiempo lo dedican a tratar temas laborales y resolver problemas del trabajo, no desarrollan otras actividades fuera del horario laboral o no crean espacios para la participación e integración de los miembros, tampoco existe una retroalimentación del trabajo. Este tipo de relaciones también predominan entre los miembros del equipo de la Dirección de Admisiones con otras áreas de la universidad, ya que, solamente se contactan por correo electrónico para solicitar apoyo en la gestión de los procesos y no comparten otro tipo de comunicación o actividad fuera del trabajo (ver pregunta bloque 1, anexo 3).

Relaciones de convivencia. Se trata de las relaciones vinculadas con la comunicación informal entre los miembros, se encuentran condicionadas por el sistema ecológico en beneficio del sistema ecológico (Piñuel, 1997 en González y Gabino, 2012). Este tipo de relaciones se evidencian en los miembros del equipo de la Dirección de Admisiones sin incluir a los jefes o autoridades. Existe una relación de amistad que permite compartir información tanto del trabajo

como de otros temas, por ejemplo, bromas y situaciones personales. Esto promueve un buen ambiente laboral y crea confianza para que los miembros del equipo se desenvuelvan adecuadamente en las actividades diarias (ver pregunta 7 del segundo bloque, anexo 3). Además, los miembros entrevistados explicaron que, dependiendo de su relación de convivencia con algún miembro o directivo de la universidad, usaban un determinado canal de comunicación, un tipo de comunicación formal o informal. Por tanto, cuando se dirigen a personas de otras áreas de la universidad que no conocen o cuando se dirigen a alguna autoridad siempre usan el correo electrónico, usan una comunicación formal y con bastante cuidado en el lenguaje y en las expresiones que utilizan. En cambio, cuando se trata de alguien con quien han compartido y que conocen, utilizan la comunicación informal, canales como WhatsApp y correos electrónicos con expresiones y lenguaje poco formal (ver pregunta 6 del primer bloque, anexo 3).

Relaciones de identidad. Son aquellas que tienen que ver con la cultura organizacional, determinan comportamientos y hábitos para establecer significados en beneficio del sistema de comunicación (Piñuel en González & Gabino, 2012). En la Dirección de Admisiones se identifica que las relaciones de identidad se han relegado, ya que, la información que se comparte está más orientada a la gestión de los procesos para el cumplimiento de las metas organizacionales. Por ello, se ha descuidado el compartir información sobre valores, creencias institucionales, rasgos de la identidad y de la cultura organizacional, así como, mensajes o expresiones alineados con la filosofía organizacional (ver pregunta 5 del tercer bloque, anexo 3).

Mediación social de la comunicación. Una mediación social de la comunicación ocurre cuando existe “la intervención del sistema ecológico sobre el sistema de comunicación, con el fin de beneficiar al sistema social de la organización” (Piñuel, 2010, p.149). De acuerdo con las entrevistas realizadas, existe una mediación social de la comunicación porque los miembros del equipo de la Dirección de Admisiones, durante el tiempo de la emergencia sanitaria, desarrollaron

habilidades para utilizar los medios digitales, con la finalidad de compartir información y respuestas inmediatas con su equipo de trabajo y con otras áreas de la PUCE, aun encontrándose en distintos lugares para el beneficio de los procesos que ejecuta la organización (ver pregunta 4 del segundo bloque, anexo 3).

Mediación ecológica del sistema de comunicación. Según Piñuel (2010) existe una mediación ecológica del sistema de comunicación cuando hay “ la intervención del sistema social sobre el sistema de comunicación en beneficio del sistema ecológico” (Piñuel, 2010, p.150). En el caso de la Dirección de Admisiones PUCE, se utiliza la plataforma *Zoom* con la finalidad de realizar reuniones virtuales con el equipo de trabajo para el tema de celebraciones e incluso talleres de acompañamiento psicológico, a pesar, de que todos los miembros estén en distintos lugares, con el fin de que los miembros se sientan incluidos y por una preocupación de su bienestar emocional y físico (ver pregunta 4 del primer bloque y pregunta 13 del tercer bloque, anexo 3).

Mediación meta comunicativa de la comunicación. De igual manera, existe una mediación meta comunicativa de la comunicación cuando el sistema ecológico interviene en el sistema social para beneficiar al sistema de comunicación (Piñuel, 2010). Por ejemplo, cada miembro se pone de acuerdo en crear manuales con la información de todos los procesos que tiene a su cargo en el área para que los demás miembros comprendan fácilmente los códigos utilizados y los pasos a seguir en las plataformas informáticas durante cada proceso (ver pregunta 14 del tercer bloque, anexo 3).

Cultura Organizacional

Niveles de la cultura organizacional

Artefactos. Según Edgar Schein (2010) los artefactos son los elementos que se pueden percibir mediante los sentidos y el entorno físico, pertenecen al primer nivel de la cultura

organizacional que es el más visible y se ve reflejado en el clima laboral al interior de la Dirección de Admisiones. Durante las entrevistas, los miembros mencionaron que están familiarizados con los elementos visuales de la Universidad como el logo, el isotipo, la tipografía, los colores institucionales, la mascota, por experiencias previas con la Universidad, en primera instancia, como estudiantes, en algunos casos, y luego como colaboradores, por eso, les resulta fácil identificar estos elementos y han sido testigos del cambio entre la antigua identidad visual y la nueva; sin embargo, desconocen el significado o la aplicación de estos elementos en el trabajo diario y no tienen un sentido de pertenencia con ellos.

De igual manera, los miembros manifiestan su incomodidad con el espacio físico porque es bastante reducido, con poca iluminación, con poca privacidad para desarrollar el trabajo, debido a que existían algunas interrupciones de las personas que se acercan a realizar diferentes gestiones y consultas en la Universidad, no precisamente al área de Admisiones, sino sobre procesos de otros departamentos de la Institución (ver pregunta 7 del tercer bloque, anexo 3). Así mismo, reconocen algunos materiales promocionales como esferos, libretas, chalecos, fondo de pantalla en las computadoras y consideran que estos materiales usualmente se encuentran en la Dirección de Admisiones como una carta de presentación ante los aspirantes, con información acerca de la universidad, ya que, los miembros creen que el departamento es ‘la cara de la Universidad’ (ver preguntas 5,6, del tercer bloque, anexo 3).

Por esta razón, con respecto al nivel de la cultura organizacional, las principales funciones de este nivel son la identificación y el sentido de pertenencia (Ritter, 2008). Estas funciones no se han generado completamente dentro del equipo de la Dirección de Admisiones, lo cual impide que se establezca una identidad organizacional fuerte, que permanezca en el tiempo, que según el autor Schein (2010) se trata de una estabilidad estructural.

Creencias y valores adoptados. De igual manera las respuestas a las preguntas 32,33,34 (ver anexo 2) evidencian las perspectivas de los miembros sobre el trabajo que realizan; la mayoría reconoce que la información y el contenido que proporcionan es correcto y está presente durante todo el proceso de admisión. Sin embargo, en la pregunta 34, los miembros reconocen que no se transmite oportunamente.

De acuerdo con las entrevistas realizadas a algunos miembros, ellos consideran que su trabajo lo hacen como un servicio al aspirante y a la comunidad, por tanto, siempre tratan de buscar una solución para los requerimientos de cada aspirante, debido a que, intuyen que los objetivos y actividades que promueve la Universidad se encuentran planteados en función de los principios humanistas y la ideología ignaciana y el lema de la PUCE 'Ser más para servir mejor'. Además, especifican que siempre está presente la idea de que todas las áreas de la PUCE, tanto administrativas como las facultades no trabajan aisladas, sino que son un solo equipo, por esa razón, existe el sentir de somos PUCE en el desarrollo de todas las actividades (ver pregunta 1 y 4, del tercer bloque, anexo 3).

Sin embargo, los miembros reconocen que muchas veces en la práctica su gestión no está alineada a esta filosofía organizacional, sino que se enfoca únicamente en los objetivos relacionados con los numéricos de cada semestre, es decir, con el número de estudiantes que deben ser admitidos y matriculados, con la idea de captar el mayor número de estudiantes. Por esa razón, las decisiones y acciones que se realizan no cuentan con un análisis previo, sino que se toman sobre la marcha, lo que genera un choque en las directrices y en la información dada previamente al equipo de trabajo, lo que genera inestabilidad para compartir información entre los miembros del equipo y brindar respuestas oportunas y a tiempo a los aspirantes (ver pregunta 7 del primer bloque; 1, y 4 del tercer bloque, anexo 3).

Por tanto, esta dificultad se encuentra en el nivel de creencias y valores adoptados, que explica Schein (2010), los cuales dirigen el comportamiento de los miembros ante distintas situaciones, por tanto, es necesario que las creencias y valores se alineen con las prácticas de los miembros para que no existan contradicciones, entre la filosofía organizacional, las prácticas y actuaciones de los miembros.

Supuestos básicos. Según Schein (2010) los supuestos básicos son creencias y valores implícitos que determinan el comportamiento, pensamientos y sentimientos de los miembros de la organización, de forma inconsciente. Están relacionados con aspectos fundamentales de la vida como relaciones personales, familiares, los roles que se ocupa en la sociedad, la idiosincrasia, entre otros. De acuerdo con las entrevistas, una de las creencias que se pudo evidenciar al respecto, se trata del respeto a las jerarquías, ya que, las autoridades o directores del área o personas que ocupan un nivel jerárquico superior no mencionan el hecho de que los demás colaboradores deban dirigirse de cierta manera hacia ellos, más bien, el trato preferencial proviene de los colaboradores que ocupan un cargo en un nivel inferior, debido a su forma de pensar, experiencias de vida e idiosincrasia. Los miembros mencionaron que lo hacían porque siempre han tenido ese respeto a las jerarquías a lo largo de su vida, por tanto, se dirigen a los directores y autoridades, con expresiones formales, utilizando la mayoría de las veces el correo electrónico (ver pregunta 2 del primer bloque, anexo 3). Este respeto a los niveles jerárquicos superiores, también, se traduce en un comportamiento habitual para resolver algún inconveniente, el cual se trata de que se debe consultar primero a alguien de un cargo superior, antes de resolver un problema, sin embargo, esta respuesta no es inmediata ya que debe pasar por varios niveles.

Ritos y ceremonias. En la Dirección de Admisiones de la PUCE, existen ritos de integración como la bienvenida a un nuevo colaborador y la celebración de los cumpleaños. También, existe

un rito de paso como la despedida de un colaborador, según las respuestas a la pregunta 45 (ver anexo 2). En la pregunta 46 (ver anexo 2), la mayoría de los miembros describe que estos acontecimientos se realizan a manera de reuniones presenciales o de reuniones virtuales por la plataforma *Zoom* y se realizan actividades donde comparten comida.

Las entrevistas realizadas ampliaron la explicación del desarrollo de estas celebraciones, por un lado, los miembros explicaban que durante la presencialidad había más apertura para este tipo de espacios, las reuniones eran más frecuentes se hacían fuera del horario laboral en la sala de reuniones o en la oficina, con todas las direcciones que pertenecen a la Dirección General de Estudiantes, cuando se trataba de la bienvenida o despedida de alguien y también en los cumpleaños. En el caso de los cumpleaños, incluso, se reunían en restaurantes fuera de la Universidad (ver pregunta 4 del primer bloque y la pregunta 13 del tercer bloque, anexo 3).

Debido al contexto de la pandemia, en la virtualidad, se han reducido un poco estos espacios, pero se ha buscado la manera de hacer una reunión de *Zoom* para celebrar o expresar un saludo de cumpleaños, se lo realiza cada tres meses con todos los cumpleañoseros de esos meses acumulados. De igual manera, ocurre con la bienvenida o despedida de alguien, se realiza una reunión de *Zoom* entre todas las direcciones de la Dirección General de Estudiantes. También, existen otras celebraciones en fechas relevantes como Navidad, en donde se hicieron juegos, concursos y se cantaron villancicos. Además, uno de los miembros comenta que durante estas reuniones siempre la palabra inicial y la palabra de cierre está a cargo de la persona con más rango.

Los ritos son importantes porque generan un sentido de pertenencia con la organización y generan lazos entre los miembros (Tirado et al., 2017). Además, las fiestas y celebraciones son fundamentales para construir relaciones informales y expresar las tradiciones, valores y demás rasgos de la cultura organizacional (Morales, 2015). De igual manera, refuerzan la convivencia y brindan estabilidad al equipo de trabajo.

Valores y creencias. En las preguntas 39 y 40 (ver anexo 2), el equipo de la Dirección de Admisiones considera muy importante aplicar valores y principios al momento de realizar su trabajo; los valores que consideran más importantes son el respeto, la confianza y la responsabilidad. Además, durante las entrevistas se mencionó que el equipo de trabajo siempre manifiesta solidaridad, unidad, para brindar soporte en las actividades o para resolver un problema, no existe un sentido de competencia porque no se ven como “*células aisladas sino una sola*”, se consideran “*como que si fuéramos amigos más que compañeros de trabajo*”. Esto genera confianza, seguridad y un acompañamiento en los procesos, porque siempre han tenido apertura para ir aprendiendo juntos como mencionan “es un caminar juntos” (ver pregunta 3, del primer bloque; pregunta 4 del tercer bloque, anexo 3).

Esto es un factor positivo en el equipo porque se sienten identificados con algunos de los valores primordiales de la PUCE y existe el interés de aplicarlos en el día a día, lo que se verá reflejado en las conductas y en la forma de realizar su trabajo. Sin embargo, los miembros no reconocen los valores que promueve la PUCE, de manera consciente, ya que, no se generan mensajes o contenidos que incluyan este tipo de información, por tanto, no se genera un sentido de responsabilidad y compromiso en los miembros (Contreras et al., 2012). Además, de acuerdo con lo que menciona Schein (2010), se limita una de las funciones de la cultura organizacional, que se refiere a la coordinación, porque los procesos se articulan a través de normas y valores, lo que permite delegar la libertad de acción y toma de decisiones a los colaboradores, debido a que, sus acciones están alineadas a los valores y objetivos organizacionales por convicción propia (Schein, 2010).

Lenguaje. En las preguntas 49 y 51 (ver anexo 2) se pretendía identificar si mediante frases, palabras, eslóganes o símbolos se transmite algún sentido de pertenencia en la Dirección de Admisiones (Tirado et al., 2017). En la pregunta 49, cinco personas contestaron que no existe

ninguna frase o eslogan característico del área, sin embargo, solo dos personas contestaron y explicaron que se menciona una frase como: “adelante, lo vamos a lograr” y otra persona mencionó que se trata del mismo que utiliza la PUCE (*Haz que todo suceda. Deja tu huella*). De igual manera, uno de los miembros entrevistados menciona que conoce el lema característico que proclama la Universidad que es “*ser más para servir mejor*”, según su opinión esto motiva a la Universidad a promover actividades con un sentido humanista, con lo cual los miembros entrevistados se identifican porque explican que realizan su trabajo con la motivación de servir a los aspirantes y brindarles una solución. Sin embargo, comentan que sabían acerca de este lema porque fueron estudiantes de la PUCE, más no porque exista una capacitación sobre esto o porque los directivos mencionen esta frase frecuentemente.

En la pregunta 51 (ver anexo 2), de igual manera, existen solo dos respuestas, en las cuales se menciona que hay referencias constantes a la Dirección de Admisiones como un equipo, existen estilos de redacción comunes y el uso de hojas membretadas. Estas preguntas demuestran que la Dirección de Admisiones no refuerza en sus mensajes los rasgos específicos de la identidad del departamento. Por tanto, la mayoría de las personas desconocen la identidad de la Dirección de Admisiones, lo que afecta en su sentido de pertenencia al departamento.

Tipos de cultura. Las respuestas de la pregunta 4 (ver anexo 2), reflejan que la discusión y la toma de decisiones está centralizada en las autoridades, jefes y los mandos medios- altos; además, de acuerdo con el análisis previo de los flujos de comunicación, el tipo de comunicación interna y de los canales de comunicación; predomina un flujo de comunicación descendente, un tipo de comunicación formal, en la cual la información y los mensajes que transmiten están enfocados en instrucciones y objetivos, por tanto, el contenido que generan son informes. Además, las entrevistas realizadas, tanto en el primer bloque como en el segundo bloque de preguntas (ver anexo 3), demuestran la relación existente entre los miembros del equipo con los jefes, la describen

como poco cercana, sin un contacto directo, ni un canal de comunicación directo, existe un respeto a las jerarquías y a los procesos; poca participación en la toma de decisiones y un desconocimiento de cómo se plantean los objetivos del área (ver pregunta 1, 2, 3 del bloque 3, anexo 3).

Estas características demuestran que en la Dirección de Admisiones de la PUCE existe un tipo de cultura tradicional. Según lo mencionado por Idalberto Chiavenato (2017), una cultura tradicional tiene las siguientes características: respeta a las jerarquías constantemente, la comunicación es vertical, la toma de decisiones está centralizada, se centra en las órdenes, hay una mínima retroalimentación e incertidumbre sobre los objetivos y la dirección. Así mismo, Tirado et al. (2017) mencionan que se trataría de una cultura burocrática, porque la organización está centrada en las actividades internas de una forma rigurosamente organizada y se enfoca en la tradición, en las políticas y en las reglas organizacionales, todo en función de los objetivos organizacionales.

Un aspecto que se debe rescatar es que la Dirección de Admisiones está constantemente en la búsqueda de renovación e innovación, ya que, como departamento de la PUCE se alinea al plan estratégico general de la PUCE. En este sentido, durante las entrevistas se mencionó que la Dirección de Admisiones brinda apoyo para mejorar la gestión de los aspirantes, en primer lugar, con canales de comunicación inmediatos como WhatsApp, acordes a la necesidad de los aspirantes, en la actualidad. De igual manera, se está brindando soporte a un nuevo equipo de cinco personas, que se encargarán de la promoción de carreras y captación de estudiantes, con la finalidad, de que este proceso mejore y sea más efectivo (ver pregunta 8, anexo 3). Así mismo, se están construyendo manuales a manera de instructivo, sobre todos los procesos que genera el área de Admisiones con la finalidad de facilitar el acceso a la información y la ejecución de las actividades (ver pregunta 14 del bloque 3, anexo 3).

Igualmente, según mencionó uno de los miembros durante la entrevista, la directora y las autoridades intentan promover un ambiente armónico entre los miembros, su actitud es abierta, positiva, sensible ante las necesidades del equipo de trabajo, tanto en el área laboral como en su área personal, como comenta el entrevistado: *“realmente es en ese sentido mucho más condescendientes, mucho más empáticos en esta virtualidad de lo que se era en la presencialidad”* (ver pregunta 2 del segundo bloque, anexo 3). Por esa razón, en las reuniones semanales de Zoom, se procura tener un breve espacio en el que la directora pregunta opiniones al equipo sobre el trabajo, o cuál es el estado de ánimo de cada miembro. Otro aspecto para destacar es que los miembros del equipo mantienen una buena relación laboral e incluso se consideran como amigos. Esto permite que tengan una comunicación fluida y una retroalimentación oportuna, son solidarios, unidos, sin ánimo a competir entre ellos, más bien, intentan resolver los inconvenientes y trabajar en conjunto para el logro de los objetivos de la Dirección de Admisiones.

Sin embargo, se debe considerar un equilibrio entre la cultura tradicional y la participativa, porque mientras la tradicional se enfoca en las tareas, en las instrucciones, en una comunicación vertical, las personas no se sienten incluidas en la toma de decisiones, no pueden plantear sus iniciativas, lo que genera pocas expectativas en actividades futuras, además, no cuentan con una retroalimentación sobre su trabajo, lo que no les permite mejorar en la forma que realizan su trabajo. En cambio, una cultura participativa, genera confianza en los miembros porque permite su intervención en la toma de decisiones, lo que hace que propongan nuevas ideas, también cuentan con una retroalimentación constante, se promueve metas comunes que dan estabilidad al equipo de trabajo (Chiavenato, 2017). Por tanto, es necesario fortalecer las características de una cultura participativa entre los miembros de la Dirección de Admisiones para que sientan la libertad de expresar sus ideas con los jefes, autoridades, así como, lo hacen con el resto de los compañeros de trabajo.

Identidad corporativa. De acuerdo con Joan Costa (1995) , la identidad corporativa es la esencia única de la organización. Es una representación ideológica que la organización va construyendo sobre sí misma, es lo que decide ser, a través, de un discurso de identidad, por ello, establece un contexto ideológico y unos atributos simbólicos que le permitan diferenciarse de su entorno y de otras organizaciones. La comunicación lo que hace es reforzar esos símbolos establecidos para construir la representación ideológica. Por tanto, la identidad corporativa contiene algunos elementos físicos y culturales de la organización (Scheinsohn, 2009) . Por un lado, sobre los elementos físicos, la Dirección de Admisiones destaca elementos como el logo y el isotipo institucional en los documentos oficiales que se construyen en el área, por ejemplo, informes, reportes, certificados. Sin embargo, en el entorno laboral físico no se encuentra ningún elemento visible como el logo, el isotipo, los colores institucionales o algún elemento característico que deseen resaltar con base en los atributos de la personalidad de la PUCE (ver pregunta 8 del segundo bloque y la pregunta 5 del tercer bloque, anexo 3). Por otro lado, sobre los rasgos culturales, se evidencia que la Dirección de Admisiones no promueve creencias o valores únicos de la organización, ya que, los miembros entrevistados reconocen que no han recibido alguna capacitación al respecto. En este sentido, desconocen, en general, los objetivos, la misión y visión de la Universidad, la filosofía organizacional, por tanto, tampoco se comparten los objetivos o los propósitos de la Dirección de Admisiones.

Esto se comprueba en las respuestas a la pregunta 35 (ver anexo 2), en la cual se observa que los miembros no están familiarizados con algunos elementos esenciales como los colores institucionales, o las declaraciones de misión y visión institucional. Por tanto, se puede inferir que no existe una planificación sobre su uso y tampoco con la manera en que se encuentran ubicados los elementos visuales en el área de trabajo. Esto lo ratifican las entrevistas realizadas, ya que, los miembros mencionan que no tienen conocimiento de varios de los elementos visuales porque no

recibieron una capacitación al respecto y tampoco están presentes en el entorno laboral físico. De igual manera, mencionaron que no conocen con certeza cómo se definen los objetivos y estrategias del área (ver preguntas 1,2,5, 6 del tercer bloque, anexo 3).

Aunque, en las respuestas a las preguntas 35, 36, 38 (ver anexo 2) la mayoría de los miembros de la Dirección de Admisiones identifican como los principales elementos visuales al logotipo, símbolos institucionales, tipo de letra; el material publicitario como sellos, esferos, tomatodos y agendas; uno de los miembros explica que usan el carné institucional todo el tiempo en la oficina. Además, la mayoría menciona que no deben usar uniforme o algún distintivo.

Este conocimiento lo tienen por haber sido estudiantes o por participar en otras actividades de la universidad, más no porque desde el área, se promueva una estrategia de comunicación enfocada en compartir aquellos rasgos únicos que caracterizan a la Universidad con el fin de desarrollar ese sentido de pertenencia y de orgullo por la organización o departamento al que pertenecen. En este sentido, evidencian un problema sobre los miembros nuevos que ingresan a la universidad y que nunca han tenido un contacto o experiencia previa con la PUCE, ya que, ellos desconocen completamente los elementos visuales, las creencias, los principios los objetivos, la misión y visión de la Universidad, lo que hace más difícil su adaptación en el nuevo puesto de trabajo, así como, en las actividades que deben desarrollar.

Personalidad corporativa. De acuerdo con Scheinsohn (2009) , la personalidad corporativa se asemeja a la de una persona y se trata de los aspectos que hacen única a la organización y también se constituyen un marco de referencia para diseñar una estrategia comunicacional; los componentes son un centro psíquico, el carácter corporativo y el cuerpo institucional. Estos aspectos determinan las actuaciones particulares de la organización. En primer lugar, en el centro psíquico, se encuentran los propósitos que dirigen a la organización, por eso,

incluye la misión y objetivos organizacionales, las metas y las actitudes. La misión y los objetivos dirigen a la organización a nivel consciente; en cambio, las actitudes a nivel inconsciente.

En este sentido, en la pregunta 42 (ver anexo 2), solo 3 de 7 miembros afirman conocer los objetivos de la Dirección de Admisiones y explican su opinión, de manera general, acerca de los objetivos de la Dirección de Admisiones; las explicaciones tienen en común que el departamento establece todo un proceso de admisión para el ingreso de los aspirantes a la PUCE; dos de las respuestas hacen referencia a que la función de la Dirección de Admisiones es acompañar o apoyar al postulante en su ingreso a la Universidad, mientras que una de las respuestas considera que la función es administrar diferentes procesos de ingreso. Esto evidencia que existe un desconocimiento de los objetivos de la Dirección de Admisiones, por lo tanto, los miembros no cuentan con una directriz a nivel consciente que dirija sus acciones en el desarrollo de las actividades laborales.

En cambio, las respuestas a la pregunta 25 (ver anexo 2), demuestran que la mayoría de los miembros considera que existen inconvenientes en relación con el público externo, este resultado se vincula con la pregunta 53 (ver anexo 2), que especifica que no existe un manual para la atención al público, esto está asociado con supuestos, actitudes, creencias, que dirigen las actuaciones a nivel inconsciente.

Otro de los componentes de la personalidad corporativa es el carácter corporativo, que dirige los recursos y talentos para que se cumplan los propósitos de la organización. Tiene un componente estructural y otro dinámico. El estructural se alinea con las siguientes dimensiones descritas por Edgar H. Schein: la jerárquica, expresa los niveles de la organización, de acuerdo, con el organigrama; la funcional, se refiere a los tipos de trabajo que se debe desarrollar y la de centralidad, se refiere a si una persona se encuentra lejos o cerca de la estructura principal de la

organización. En cambio, el aspecto dinámico se trata de las normas y disciplina que maneja la organización (Scheinsohn, 2009).

Con respecto al carácter corporativo, las respuestas a las entrevistas (ver pregunta 8, tercer bloque, anexo 3) demuestran que, a pesar, de que existe posiciones y niveles definidos en el organigrama, muchas veces en la parte funcional, las actividades y el tipo de trabajo no se encuentra bien definido, se incluyen otras actividades que no se encuentran dentro de los procesos de la Dirección de Admisiones; con respecto a la centralidad, en el departamento se respetan las jerarquías y se debe pasar por varios niveles hasta llegar a la estructura principal, por ejemplo, las comunicaciones pasan de la directora general, a la directora de admisiones, de la directora de admisiones a la coordinadora y por último al equipo de trabajo.

En cambio, con respecto al componente dinámico, sobre las normas y la disciplina, la Dirección de Admisiones se rige a la normativa general de la PUCE, a los manuales de identidad corporativa, al código de ética, políticas y reglamentos. De igual manera, existen reglamentos internos, por ejemplo, los requisitos para cada tipo de inscripción que realizan los aspirantes, protocolos para la toma de exámenes presenciales y virtuales (ver pregunta 16 del tercer bloque, anexo 3); los cuales son parámetros que guían los comportamientos y se aplican durante la ejecución de cada proceso.

Por último, con respecto al cuerpo institucional tiene que ver con los elementos visuales de la organización que demuestran cómo es el estado real de la organización (Scheinsohn, 2009). En este sentido, según lo expresado por los miembros, no se pueden distinguir elementos visuales como el logo o los colores institucionales, además, los miembros expresan su incomodidad con su entorno físico, debido a que, no cuentan con la suficiente privacidad para realizar su trabajo. De igual manera, identifican algunos materiales publicitarios que se encuentran presentes algunas veces para informar a los aspirantes o como un distintivo de la universidad.

3.5 Conclusiones

A manera de conclusión, luego de haber realizado el análisis de la información recabada durante las entrevistas y las encuestas, de acuerdo, con los conceptos desarrollados en el primer y segundo capítulo, se ha identificado algunas fortalezas y debilidades como resultado del diagnóstico realizado. Por tanto, a continuación, se responde a la pregunta de investigación planteada: ¿Cuál es el estado de la gestión de la comunicación interna y de las prácticas de la cultura organizacional de la Dirección de Admisiones de la PUCE?

La Dirección de Admisiones de la PUCE puede ser vista como un subsistema del sistema Dirección General de Estudiantes, dentro del macrosistema PUCE. Además, cuenta con las características de un sistema abierto. En este sentido, se identificó algunos puntos relevantes en relación con estas características. Con respecto a la supervivencia del sistema en el contexto de la pandemia, la comunicación interna se ajustó al intercambio de información a la modalidad virtual, a través, de los medios digitales con los miembros del equipo, con otras áreas de la PUCE y con los aspirantes. También se construyeron manuales y una carpeta compartida para que la información no se pierda y los procesos se desarrollen adecuadamente.

Sin embargo, con respecto al insumo de información, retroalimentación y el proceso de codificación, la información que reciben en mayor cantidad es sobre instrucciones, cronogramas y demás procesos del área y requerimientos de aspirantes, pero reciben una mínima retroalimentación sobre su trabajo, lo cual impide que corrijan errores y los eviten en el futuro. Con respecto a la homeostasis, los miembros de la Dirección de Admisiones han tenido capacitaciones en el uso de sistemas informáticos, con el fin, de que, si algún miembro se va de vacaciones o consigue un nuevo trabajo, el desarrollo de los procesos del departamento, no se vean afectadas y puedan seguir su curso normal.

Sobre la comunicación interna.

Con respecto a la **comunicación interna** del área se puede mencionar algunos aspectos positivos. En primer lugar, se provee de información y directrices claras y precisas a sus miembros para que realicen las actividades diarias, lo que contribuye al logro de los objetivos organizacionales. No hay una distinción en los mensajes que se comparte con el equipo, por tanto, la información es transparente y genera confianza. Sin embargo, existe un inconveniente, a pesar, de que la información es clara, en ocasiones no es oportuna ni a tiempo, lo que genera malentendidos u omisión de información relevante, además, los miembros consideran que existe una mínima retroalimentación por la carga laboral que exige el área.

En relación con la **comunicación formal e informal**, se evidencia que ambos tipos de comunicación están presentes en la Dirección de Admisiones. sin embargo, los miembros del equipo mencionan que escogen utilizar un tipo de comunicación en función de las relaciones de convivencia que hayan establecido con alguno de los miembros. En este sentido, se identificó que predomina la comunicación formal cuando los miembros se dirigen a los jefes, autoridades, a otros departamentos de la Universidad, siempre existe el respeto a la jerarquía en todas las instancias al interior de la universidad. Además, los miembros mencionaron que, con sus compañeros del equipo, se usa este tipo de comunicación para dejar constancia en la auditoría de procesos. En cambio, la comunicación informal, se utiliza entre los miembros del equipo, sin incluir a las directoras. Se comparten temas puntuales del trabajo como recordatorios de actividades programadas, se solventan dudas y se brinda apoyo, pero la mayor parte del tiempo se comparten bromas o memes mediante WhatsApp o llamadas telefónicas. Este tipo de comunicación alivia las tensiones e integra al equipo.

Con respecto a los flujos de comunicación, se puede decir que en la Dirección de Admisiones están presentes el flujo descendente y el horizontal. Por un lado, el flujo descendente

es predominante, lo cual implica que no se tratan otros temas fuera de las actividades laborales y existe una mínima retroalimentación sobre consultas de alguna duda o inconveniente que se presenta. Además, los miembros mencionaron que los jefes o autoridades se comunican con ellos, en casos puntuales, para extender una felicitación por el logro de una meta. Por otro lado, existe un flujo horizontal entre los miembros del equipo, porque mantienen una comunicación continua, abierta, donde se expresan libremente tanto para recibir apoyo en algún proceso como para hacer o bromas o tratar temas personales.

Sin embargo, se evidencian algunas dificultades como el ruido en la comunicación que impide la coordinación de actividades, debido a que, los miembros por olvido involuntario no comparten la información, existen errores en el tipeo de información en el sistema o por problemas con los servidores del correo electrónico.

Otro inconveniente, es que debido a que no existe un flujo ascendente en la comunicación del equipo, la mayoría de las veces, los miembros no confirman o aclaran sus dudas y comparten información diferente, lo que causa malentendidos. Así mismo, las autoridades no comunican a tiempo información relevante sobre nuevos casos de aspirantes que se contactaron con ellas, lo cual también genera malentendidos. Sin embargo, mencionan que durante el tiempo que han estado en teletrabajo ha existido un mayor interés por parte de la directora ha promovido breves espacios para conocer las opiniones y el estado emocional del equipo, sin embargo, los miembros consideran que es algo que se debe fortalecer.

Con respecto a los canales de comunicación, debido al contexto de la pandemia, es evidente el uso de medios digitales como el correo electrónico y WhatsApp, aunque utilizan la videoconferencia y el teléfono, en ciertas ocasiones. Los miembros del equipo se sienten cómodos al usar este tipo de medios, consideran que fueron efectivos para coordinar las actividades durante la emergencia sanitaria. Además, reconocen que WhatsApp responde a las necesidades de una

comunicación inmediata para solventar cualquier inquietud y realizar las actividades eficientemente, especialmente aquellos procesos vinculados con la gestión de aspirantes.

También, mencionan que en algunas ocasiones se convocan a reuniones por la plataforma Zoom para aclarar temas puntuales que se enviaron por correo electrónico o por WhatsApp. Este tipo de reuniones se daban con mayor frecuencia en el equipo, de manera presencial, pero se han vuelto menos frecuentes durante el teletrabajo. De igual manera, los miembros seleccionan los canales de comunicación en función de la información que van a compartir y a quien va dirigido; por eso, utilizan correo electrónico para las comunicaciones formales y WhatsApp para las comunicaciones informales.

Sin embargo, el mayor inconveniente con los medios digitales es que no existe un horario establecido para compartir mensajes o información, por lo que los miembros envían y reciben mensajes fuera del horario laboral, esto se dio con mucha frecuencia durante el teletrabajo, ya que, en la presencialidad casi no ocurría. Los miembros consideran que se debe a que no existe un límite, ya que, las aplicaciones tanto de correo electrónico como de WhatsApp son accesibles en los celulares personales y no implica un gran esfuerzo el contestar un mensaje; pero, por esta razón, se extiende la jornada laboral hasta la noche. Además, explican que esta situación incrementa en ciertas etapas de los procesos, principalmente durante la inscripción y la matrícula.

Con respecto a la **gestión estratégica de la comunicación interna**, la mayoría de los miembros considera necesario establecer una planificación específica para la comunicación interna, considerando la definición de mensajes, de grupos de interés, canales de comunicación y una forma de evaluación de las estrategias de comunicación, las cuales deben estar alineadas con los objetivos organizacionales para promover su cumplimiento. Además, se identificó que la mayoría de los miembros desconoce los objetivos generales de la PUCE y también los objetivos específicos de la Dirección de Admisiones, por esa razón, los mensajes que se comparten no se

encuentran alineados a los objetivos organizacionales. Así mismo, las directrices que se imparten no permanecen constantes porque no existe una estrategia comunicacional enfocada en el logro de los objetivos.

De igual manera, los miembros reconocen que la toma de decisiones se centra en los niveles superiores y que debe existir una mayor participación en la toma de decisiones; así como, la necesidad de comunicar las decisiones que se toman de manera inmediata para que no existan inconvenientes en el desarrollo de las actividades del departamento. También, se identificó la necesidad de definir el rol específico de los miembros en los procesos de comunicación interna para evitar inconvenientes y malentendidos en el flujo de la información y los mensajes. Además, con respecto a la definición de canales, los miembros consideran que se deben potenciar los existentes y obtener el mayor provecho que puedan brindar, antes de considerar otras opciones; pero sugieren que se debe establecer un canal de comunicación directo entre los jefes y autoridades, así como, canales interdepartamentales, especialmente con aquellos departamentos con los que la Dirección de Admisiones mantiene una interacción constante y requiere una respuesta inmediata.

Sin embargo, uno de los aportes de los miembros de la Dirección de Admisiones, desde el periodo académico 2020-02, es la construcción de manuales de todos los procesos que tienen a cargo, así como, la creación de una carpeta compartida en la plataforma *Microsoft Teams*, que es un repositorio que contiene reportes, informes, registros, formatos, con el fin de que todos los miembros accedan y conozcan el mismo tipo de información, la cual está disponible en cualquier momento, para evitar que se comparta información diferente o que se pierda algún dato relevante.

Otro aspecto, es sobre **la mediación de la comunicación** en las organizaciones. En este sentido, al intervenir el sistema de comunicación, el sistema social y el sistema ecológico, se producen algunos tipos de relaciones y mediaciones. En primer lugar, con respecto a las relaciones se evidencian las relaciones profesionales, de convivencia y de identidad. Las relaciones

profesionales predominan en la Dirección de Admisiones porque la mayor parte del tiempo se tratan temas sobre cuestiones laborales entre el equipo y existen pocos espacios para realizar actividades de integración.

Por otro lado, las relaciones de convivencia se expresan entre los miembros del mismo nivel jerárquico, ya que, además de compartir temas laborales, comparten bromas y asuntos personales. Este tipo de relaciones generan confianza, promueven un buen clima laboral para que los miembros se desempeñen correctamente en sus actividades diarias. Por último, las relaciones de identidad deben fortalecerse porque en la Dirección de Admisiones se comparte información sobre la gestión de los procesos, más no sobre la filosofía o la identidad organizacional.

En cambio, con respecto a los tipos de mediaciones, se puede identificar la mediación social de la comunicación, cuando los miembros del equipo desarrollaron habilidades para el uso de los medios digitales, para compartir la información necesaria con otras áreas de la universidad, aun remotamente, con la finalidad de que los procesos de la organización sigan su curso normal. La mediación ecológica del sistema comunicación se evidenció en las reuniones que se realizaban en la plataforma *Zoom* para celebraciones virtuales o talleres de acompañamiento psicológico con el fin de que los miembros se integren y sientan que existe interés por su bienestar. Por último, existe una mediación meta comunicativa de la comunicación, porque cada miembro creó manuales con información sobre los procesos que manejan para que los demás miembros comprendan fácilmente los códigos y los pasos a seguir en cada proceso y en las plataformas que utilizan a diario.

Sobre la cultura organizacional.

En relación con la cultura organizacional, existen tres niveles de cultura organizacional: los artefactos, creencias y valores adoptados y los supuestos básicos. Con respecto a **los artefactos**, los miembros de la Dirección de Admisiones expresaron que desconocían el significado de los elementos visuales como el logo, el isotipo, los colores institucionales, la tipografía, además, los

miembros entrevistados indicaron que únicamente estaban familiarizados con algunos elementos porque habían tenido experiencias previas con la PUCE como estudiantes y ahora como colaboradores.

También, manifiestan que existe incomodidad con el espacio físico de la oficina, ya que, no permite contar con privacidad para realizar el trabajo; reciben constantemente interrupciones de personas con preguntas que no se relacionan con los procesos de la Dirección de Admisiones. Así mismo, reconocen que en la oficina física del departamento existen algunos materiales promocionales de la universidad como una carta de presentación ante los aspirantes porque los miembros creen que la Dirección de Admisiones es *la cara de la universidad*.

En relación con **las creencias y valores adoptados**, los miembros consideran que los objetivos y actividades que promueve la universidad se basan en los principios humanistas y la ideología ignaciana, destacan el lema de la PUCE “ser más para servir mejor”, explican que su trabajo lo hacen como un servicio al aspirante y a la comunidad. A pesar de esto, los miembros explican que no se aplica en la práctica, porque lo que plantea la filosofía organizacional, no va acorde con los objetivos de incrementar el número de estudiantes admitidos y matriculados. Esta situación provoca que algunas decisiones y acciones se realicen sin un análisis previo, lo que contradice las directrices dadas con anterioridad. Por tanto, como consecuencia se genera inestabilidad en los miembros y se comparte información distorsionada que no llega a tiempo, tanto para el equipo como para los aspirantes.

Por último, con respecto a los **supuestos básicos**, en la Dirección de Admisiones, se evidenció el respeto a las jerarquías como una creencia implícita, ya que, los miembros se dirigen a las autoridades o los jefes, con un trato preferencial, de una manera formal, en sus expresiones y en los canales que utilizan. Sin embargo, esto no es una norma o algo que los jefes o autoridades

exijan, sino más bien tiene que ver con la idiosincrasia de los miembros y determina un hábito en el cual se debe consultar a los superiores antes de dar una respuesta o brindar una solución.

Por otro lado, existen **elementos para el análisis de la cultura organizacional**, entre los cuáles se encuentran los ritos y ceremonias; valores y creencias; lenguaje y los tipos de cultura. Con respecto a los **ritos y ceremonias**, se puede decir que en la Dirección de Admisiones se desarrollan ritos de integración: la bienvenida de un nuevo miembro y la celebración de los cumpleaños; también se da un rito de paso que es la despedida de un miembro. Debido al contexto de la pandemia, estos eventos se dieron de manera virtual, a través, de la plataforma *Zoom*. En este sentido, los miembros explican la diferencia entre lo virtual y lo presencial. En lo presencial había más apertura para organizar reuniones entre las tres direcciones que forman parte de la Dirección General de Estudiantes, incluso se hacían reuniones en lugares fuera de la universidad.

En cambio, en la virtualidad, estas reuniones se hacen con menor frecuencia, en ocasiones como cumpleaños, despedida o bienvenida de un colaborador o en fechas especiales como Navidad. Estas celebraciones son importantes porque permiten construir relaciones informales entre los miembros, generan convivencia y dan estabilidad, lo que fomenta un sentido de pertenencia con la organización.

En relación con **los valores y creencias**, los valores fundamentales para los miembros de la Dirección de Admisiones son la confianza, la responsabilidad, la solidaridad, la unión. Además, las creencias que comparten es que se consideran como un solo equipo, “*no como células aisladas, sino como una sola*”. Por ello, no existe competencia, porque también se consideran como amigos. Esto es un aspecto positivo porque los miembros están interesados en aplicar valores y se identifican con algunos valores fundamentales de la PUCE, de manera inconsciente.

Por último, con respecto al **lenguaje**, en la Dirección de Admisiones no existen palabras, frases o algún eslogan característico que motive al equipo. Sin embargo, algunos miembros

explican que algunas veces se mencionan palabras que motivan al equipo como “*adelante, lo vamos a lograr*” o el eslogan actual que utiliza la PUCE: “*Haz que todo suceda. Deja tu huella*”. Los miembros también hicieron referencia al lema característico de la PUCE “*ser más para servir mejor*”, este lema motiva a los miembros porque se identifican con los principios humanistas, ya que, según sus explicaciones consideran el trabajo que realizan como un servicio a los aspirantes para darles la mejor solución. De igual manera, mencionaron que hay constantes referencias a la Dirección de Admisiones como un equipo, además, hay estilos comunes para escribir comunicados y hojas membretadas sobre todo cuando emiten certificados. Sin embargo, se puede notar que no existen palabras o mensajes que refuercen la identidad organizacional.

Otro aspecto que se analizó fueron **los tipos de cultura**. En la Dirección de Admisiones predomina un tipo de cultura tradicional, debido a que se caracteriza por una toma de decisiones centralizada en los jefes y autoridades, existe un respeto a las jerarquías, el flujo de comunicación es descendente, predomina la comunicación formal, la información y mensajes que se comparten están relacionados solo con actividades laborales, instrucciones, objetivos existe una mínima retroalimentación. También, se caracteriza por un tipo de cultura burocrática, porque el departamento se concentra en los procesos internos, los cuales están organizados sistemáticamente, hace énfasis en la tradición, en las políticas y normas de la organización, para lograr los objetivos organizacionales.

Sin embargo, la Dirección de Admisiones se encuentra en constante renovación e innovación, porque el departamento al ser parte de la PUCE, se alinea al plan estratégico general de la universidad. Por tanto, implementan algunas iniciativas que se acoplen a las necesidades actuales como: implementar canales de WhatsApp para que la comunicación sea inmediata, brindar soporte a un nuevo equipo de cinco miembros para mejorar la gestión de aspirantes, crear manuales de los procesos para organizar la información y que esté disponible para todo el equipo. De igual

manera, existe la apertura por parte de la directora, que se muestra sensible ante las necesidades del equipo por lo que intentan crear espacios donde se puedan compartir opiniones y los miembros expresen su estado de ánimo. Otro aspecto favorable, es que los miembros del equipo mantienen una buena relación entre sí, trabajan en equipo y son solidarios, lo que genera un buen clima laboral. Por tanto, debe existir un equilibrio entre la cultura tradicional y la participativa.

En relación con la **identidad corporativa**, los elementos físicos visibles que se identificaron en la Dirección de Admisiones es el logo o isotipo, que se encuentra presente en documentos oficiales como certificados o informes, pero no están presentes en el entorno laboral físico. En cambio, los rasgos culturales, no se promueven en el departamento, ya que, los miembros explican que no han recibido una capacitación al respecto. Además, los miembros del equipo manifiestan que conocen algunos elementos físicos y culturales por experiencias previas con la universidad, ya sea como estudiantes o por algún proyecto y manifiestan su preocupación por aquellos miembros nuevos que no han tenido ninguna experiencia previa con la PUCE, por tanto, no están familiarizados con estos elementos.

En relación con **la personalidad corporativa**, tiene algunos componentes como el centro psíquico, el carácter corporativo y el cuerpo institucional. Con respecto al centro psíquico en la Dirección de Admisiones existe un desconocimiento de los objetivos organizacionales, por tanto, no cuentan con una directriz a nivel consciente. De igual manera, la Dirección no cuenta con un manual para la atención al público, lo que genera inconvenientes en la gestión de los procesos, esto está asociado con actitudes y creencias a nivel inconsciente.

Con respecto al siguiente componente que es el carácter corporativo, las posiciones especificadas en el organigrama se encuentran definidas, pero las actividades y el tipo de trabajo acorde a las posiciones no están definidas, porque se incluyen otras actividades que no corresponden a los procesos del área. Con respecto a la centralidad, en la Dirección de Admisiones

las comunicaciones deben pasar por varios niveles jerárquicos hasta llegar al destinatario. En cambio, de acuerdo con lo dinámico, se respeta la normativa y los reglamentos de la PUCE, tanto reglamentos internos como los protocolos para la toma de exámenes de admisión virtuales y presenciales, y los requisitos específicos para aplicar a cada tipo de inscripción.

Por último, se encuentra el cuerpo institucional, en la Dirección de Admisiones no se distinguen elementos como colores institucionales o el logo en el entorno físico, a veces, se encuentran materiales publicitarios informativos para los aspirantes o algunos distintivos de la universidad. Así mismo, el espacio donde se ubica la oficina no es cómodo para las actividades que los miembros realizan.

3.6 Recomendaciones

Para finalizar se puede indicar algunas sugerencias, a partir del análisis y las conclusiones obtenidas. Estas recomendaciones se realizan con el fin de que sean consideradas en un futuro para la gestión de la comunicación interna y la cultura organizacional de la Dirección de Admisiones de la PUCE. En primer lugar, se puede indicar que el área necesita tener una visión estratégica de la comunicación interna para construir una estrategia comunicacional transversal que contemple aspectos comunicacionales y de la cultura organizacional; en la que se incluya la definición de objetivos, mensajes, grupos de interés, canales y una forma de evaluación de los resultados alcanzados.

El desarrollo de una estrategia comunicacional involucra cuatro etapas: investigación, planificación y evaluación. La investigación, tiene que ver con un diagnóstico previo sobre el estado actual de la comunicación en la organización, con el cual se identifican fortalezas y debilidades, también se obtienen datos que sirven como base para la construcción de las estrategias. La siguiente etapa es la planificación, en donde se establecen los objetivos de comunicación, los programas y las acciones que se deben ejecutar, las personas encargadas de cada actividad, los grupos de interés involucrados, los mensajes y los canales; con base en los objetivos organizacionales, la cultura organizacional y la política comunicacional.

Luego, está la ejecución, en la cual se aplica el plan previamente definido, para lo cual se debe compartir todas las directrices claras para el cumplimiento efectivo de las actividades y de los objetivos. Finalmente, está la evaluación, que consiste en dar seguimiento a los planes y medir su cumplimiento, la forma más usual es hacerlo, a través, de indicadores que permiten controlar el paso a paso de la ejecución de las actividades y realizar correcciones oportunas. Además, los indicadores arrojan algunos resultados que deben ser evaluados y considerados para verificar que

las metas establecidas se hayan cumplido y también sirven como base para una planificación futura de estrategias.

Además, los manuales y repositorios de información creados por los miembros del equipo de la Dirección de Admisiones pueden ser utilizados como base para la definición de mensajes según una estrategia comunicacional, ya que, esta información da algún indicio de lo que tiene y puede ofrecer la Dirección de Admisiones para lograr un discurso coherente entre los mensajes y las acciones.

Con respecto a la comunicación interna de la Dirección de Admisiones de la PUCE:

Se sugiere establecer un canal o un espacio entre directoras y el equipo de trabajo para que la comunicación sea fluida y constante en el día a día, en donde se compartan cambios, aclaraciones, sin necesidad de pasar por varios niveles jerárquicos, lo que promueve un flujo ascendente y la retroalimentación en el departamento; esto permitirá reducir los malentendidos, la omisión de información, el ruido, el rumor. También, se debe promover una comunicación horizontal con otras áreas de la PUCE, que se encuentran relacionadas con el desarrollo de actividades en el día a día, sería útil establecer canales interdepartamentales directos sobre todo durante el proceso de gestión de aspirantes para solucionar inconvenientes o compartir información inmediata que permita solucionar los inconvenientes de manera efectiva. Además, esto contribuye a la integración de los colaboradores y al dinamismo de la comunicación entre los flujos ascendentes y descendentes.

Otra cuestión, es que la Dirección de Admisiones debe fomentar la participación e inclusión de todos los miembros en la toma de decisiones porque los miembros desconocen los objetivos organizacionales, por tanto, no tienen claro la razón de sus esfuerzos en el área y muchas veces sienten una carga laboral innecesaria. En cambio, si se los incluye en la toma de decisiones se genera compromiso, una visión más amplia sobre el desarrollo de las actividades, seguridad sobre

las directrices que se emiten. También, abre la posibilidad de aportar nuevas ideas y conocimientos, con el fin de seleccionar las mejores opciones y evitar consecuencias desagradables al poner en práctica las estrategias. En este sentido, se debe pensar en crear un manual donde se delimiten claramente las conductas, los valores y las acciones que se espera de los miembros al realizar su trabajo, siempre de acuerdo con los objetivos organizacionales y las estrategias comunicacionales que desarrollen. Además, que cuenten con la definición clara de su rol y función.

Con respecto a la cultura organizacional de la Dirección de Admisiones de la PUCE:

La tradición garantiza los procesos, porque durante las entrevistas, las personas que han sido parte de la PUCE por algunos años, en distintas colaboraciones y etapas tienen un sentido de pertenencia sobre todo con valores que promueve la PUCE como el servicio, la visión humanista, eso se debe rescatar de mejor manera, a través de una estrategia comunicacional que vincule los rasgos más significativos de la cultura organizacional como los valores institucionales, los principios, la historia y trayectoria académica de la universidad.

Por este motivo, es necesario construir un discurso de identidad organizacional en el cual la Dirección de Admisiones elija los principales elementos visuales y los rasgos culturales que desea proyectar como departamento para que se constituyan en elementos diferenciadores que destaquen a la organización, tanto de manera visual como en la forma de actuar. Para lograr esto se requiere la intervención de la comunicación, a través, de una estrategia que refuerce el conocimiento de estos elementos diferenciadores en los miembros del equipo, con la finalidad de que se informen y se apropien de estas características y puedan aplicarlas en sus actividades diarias. Esto contribuye a una mejor articulación de las actividades y libertad en la toma de decisiones, genere un sentido de pertenencia en los miembros del equipo y se va construyendo una identidad organizacional fuerte en el tiempo, lo que genere estabilidad y fortalece la cultura organizacional.

Además, se debe promover estrategias para la motivación e integración de los colaboradores; se puede establecer un espacio apropiado con el fin de realizar actividades fuera del horario laboral o a manera de pausas activas durante el trabajo, porque esto mejorará el ambiente laboral y disminuirá la tensión del equipo por la carga laboral. Por ejemplo, en el horario laboral, una forma de motivación sería realizar un concurso para premiar las ideas más creativas para el desarrollo de un proyecto o por crear el eslogan para una charla o evento, etc. En cambio, fuera del horario laboral podría ser un taller online sobre algún tema de interés común para el equipo. También, se puede incentivar el desarrollo de actividades con otras áreas de la universidad para fomentar la convivencia con otras personas con el fin de fortalecer la cultura organizacional y la comunicación interna.

Otra sugerencia sería adecuar los espacios físicos de una manera en que sean visibles los logos, colores institucionales de la PUCE, colocar señalética en el entorno presencial para que los colaboradores no sean interrumpidos constantemente con preguntas de dónde se encuentra ubicada alguna oficina o dependencia de la Universidad o con preguntas que no se relacionan con las actividades del departamento.

De acuerdo, con la Teoría de Sistemas, se entiende a la Dirección de Admisiones como una organización que cumple una doble función coordinación de tareas en el trabajo y una función social, por la forma que hace que las personas se interrelacionen. En este sentido debe articular una cultura organizacional tradicional y participativa para que exista un equilibrio en el desarrollo de las actividades diarias, lo que promueve un ambiente laboral agradable y un sentido de pertenencia por la organización.

Uno de los cambios más evidentes por el contexto de la pandemia de la COVID-19, fue trasladar las actividades presenciales a lo virtual. Por esta razón, se debe incentivar la creación de estrategias comunicacionales que se enfoquen tanto en situaciones laborales que permitan

desarrollar las actividades en el espacio físico de la universidad, así como, actividades y estrategias que se ajusten a un contexto virtual. Con el fin de no descuidar aspectos esenciales como algunos elementos de la cultura organizacional que se vieron afectados. Por ejemplo, reuniones, celebraciones, la retroalimentación.

Así mismo se debe considerar a la mediación de la comunicación, ya que, esta noción permite explicar como la comunicación es mediadora entre las personas y la organización lo que permite observar distintos tipos de relaciones que se desarrollan en la organización y cómo el sistema comunicativo, el social y el ecológico se encuentran interrelacionados constantemente. Esto permite tener una visión clara para construir estrategias comunicacionales que beneficien tanto a los colaboradores como a la organización y también intervenir con la comunicación para generar cambios positivos en las actitudes de los miembros y también en la organización. Por ejemplo, en la Dirección de Admisiones se debe fortalecer la identidad organizacional, para lo cual se debe concentrar esfuerzos en las relaciones de identidad en donde exista una intervención de la comunicación (información sobre filosofía organizacional, políticas, reglamentos, manuales de identidad, etc.) sobre el sistema ecológico (el cambio de comportamiento y el conocimiento de las personas) en beneficio de la organización, lo cual sería una mediación social de la comunicación.

Referencias

- Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de Comunicación, método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Editorial UOC.
- Arnold-Cathlifaud, M. (2008). Las organizaciones desde la teoría de los sistemas sociopoiéticos. *Cinta de Moebio: Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, 32, 90–108.
<http://www.moebio.uchile.cl/32/arnold.html>
- Arriaga, E. (2003). La Teoría de Niklas Luhmann. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, 32, 277–312. https://www.infoamerica.org/documentos_pdf/luhmann_01.pdf
- Blanco, C. (2015). *Encuesta y estadística. Métodos de investigación cuantitativa en Ciencias Sociales y comunicación*. Editorial Brujas. <http://www.lcmspublishing.com/a/41837>
- Brandolini, A., González, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna*. DIRCOM, Editorial.
- Bustínduy Cruz, I. (2010). *La comunicación interna en las organizaciones 2.0*. Universitat Oberta de Catalunya.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa* (4ta ed.). Ediciones Ariel.
http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf
- Chiavenato, I. (2017). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, La dinámica del éxito en las organizaciones* (3ra edición). MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES. S.A. de C.V. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucebibliotecasp/reader.action?docID=5045249&query=cultura+organizacional#>
- Contreras, C., Díaz, B., & Hernández, E. (2012). *Multiculturalidad: su análisis y perspectivas a la*

luz de sus actores, clima y cultura organizacional prevalecientes en un mundo globalizado.

B - Cecilio Contreras Armenta.

<https://ebookcentral.puce.elogim.com/lib/pucesp/detail.action?docID=3199515>.

Costa, J. (1995). *Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios*. Ediciones de las Ciencias Sociales,S.A.

Cuenca Fontbona, J., & Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Universitat Oberta de Catalunya.

De Castro, A. (2014). *Comunicación Organizacional . Técnicas y estrategias*. Editorial Universidad del Norte.

Del Pozo Lite, M. (2005). Comunicación Interna y Cultura Empresarial. In *Comunicar para crear valor. La Dirección de Comunicación en las organizaciones* (2da ed). Ediciones Universidad de Navarra, S.A. (EUNSA).

Del Pozo Lite, M. (2015). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones* (3ra ed.). Ediciones Universidad de Navarra.

Dirección de Admisiones PUCE. (2020a). Diagrama de procesos 2.1.1. *Inscripción de Aspirantes* (p. 1).

Dirección de Admisiones PUCE. (2020b). Diagrama de procesos 2.1.2. *Admisión* (p. 4).

Dirección de Admisiones PUCE. (2020c). Diagrama de procesos 2.1.3. *Matrícula y Reserva de Cupo* (p. 3).

Dirección General de Estudiantes PUCE. (2019). *Organigrama de la Dirección General de Estudiantes* (p. 1).

- Dowerah Baruah, T. (2012). Effectiveness of Social Media as a tool of communication and its potential for technology enabled connections: A micro-level study. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 2(5). www.ijsrp.org
- Félix Mateus, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías - una visión histórica. *Historia y Comunicación Social*, 19(1137-0734), 195-210.
https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.45021
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural*. Edición Formanchuk & Asociados.
- Garrido, F. J. (2001). *Comunicación Estratégica*. Ediciones Gestión 2000.
- González, R., & Gabino, M. (2012). *Aplicación del Modelo de la Mediación Dialéctica en las estrategias de comunicación universitarias*. 1-12.
http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/2012_actas.html
- Hortas, P. (2014). La comunicación interna en la empresa. In M. T. L. y C. Costa-Sánchez (Ed.), *Comunicación Corporativa: claves y escenarios* (pp. 17-30). Editorial UOC.
- Katz, D., & Kahn, R. (1979). *Psicología social de las organizaciones*. Trillas.
- Kvale, S. (2014). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Ediciones Morata, S. L.
<http://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/51837>
- Lacasa, A. (2000). *Gestión de la comunicación empresarial*. Gestión 2000.
- Lojo, A. (2011). Los públicos internos en la construcción de la imagen corporativa. *Centro de Estudios En Diseño y Comunicación*, 35(1668-5229), 85-94.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5279970.pdf>

Losada Diaz, J. C., Preciado Hoyos, A., & Guzman Ramirez, H. (2013). *Usos y practicas de comunicacion estrategica en las organizaciones*. Ecoe Ediciones.

<http://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/122436>

Lucas Marin, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Bosch Casa Editorial, S.A.

Luhmann, N. (1998). *Sistemas sociales: Lineamientos para una teoría general*. Anthropos.

Massoni, A. (2011). *Comunicación estratégica : comunicación para la innovación*. Homo Sapiens.

Mora, J. (2014). Cultivar la reputación con ayuda de la comunicación. In *El Futuro de la Comunicación* (pp. 117–122). LID Editorial Empresarial.

Morales, F. (2015). La Comunicación Interna en el siglo XXI: la importancia de las personas, el valor de los equipos eficientes. In *Somos estrategas : dirección de comunicación empresarial e institucional*. Gedisa.

Moret, J., & Arcila, C. (2011). Comunicación interna e informal en las organizaciones. *Temas de Comunicación*, 0(22), 7–22.

<http://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/temas/index.php/temas/article/view/377>

Olaniran, B. A. (2009). Organizational communication: assessment of videoconferencing as a medium for meetings in the workplace. *International Journal of Technology and Human Interaction*, 5(2).

https://link.gale.com/apps/doc/A193736987/AONE?u=puce_cons&sid=AONE&xid=8e60d

- Omar, Z. (2018). Usage of Whatsapp in Relation to Employee Engagement in a Telecommunication Company. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(1), 434–452. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v8-i1/3818>
- Pérez, R. Al. (2008). *Estrategias de Comunicación* (4ta ed.). Editorial Planeta S.A.
- Piñuel, J. L. (2010). LA NOCIÓN DE MEDIACIÓN COMUNICATIVA PARA EL. *REVISTA ICONO*, 14, 125–152. www.icono14.net
- Piñuel, J. L., & Ferret, J. (2016). *E-reputación : la construcción de la reputación on line y su vulnerabilidad = E-réputation : la construction de la réputation on line et sa vulnérabilité*. Comunicación Social
- Preza- Lagunes, L., Plata-Rosado, D. E., Hernandez-Arzaba, J. C., Gonzales-Reynoso, L., & Garcia-Sanchez, G.-S. (2017). La cultura organizacional analizada a partir la teoría de los sistemas sociales autopoieticos de Niklas Luhmann. *Neumann Business Review*, 3(1), 121–132. <https://doi.org/10.22451/3002.nbr2017.vol3.1.10005>
- PUCE. (2016). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2016-2020*. <https://www.puce.edu.ec/intranet/documentos/plan-estrategico/PUCE-PEDI-2016-2020-Version-resumida.pdf>
- PUCE. (2017). *Organigrama Estructural-Sede Matriz*. <https://www.puce.edu.ec/docs/rectorado/puce-organigrama-2017-09.pdf>
- PUCE. (2019). *Manual del Estudiante* (p. 36). Araujo, Lorena; Merchán, Myriam; Almeida, Daniel; Fernández, Andrea. <https://www.puce.edu.ec/documentos/dge/Manual-del-Estudiante-2019.pdf>

PUCE. (2020). *Cuenta y Razón. Rendición de cuentas del período 2019* (p. 161).

<https://www.puce.edu.ec/documentos/rendicion-cuentas/2019/rend-cuentas-PUCE-2019.pdf>

Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. DIRCOM.

Saladrigas, H. (2007). La Teoría de los Sistemas y de las Mediaciones. Enfoques posibles para los estudios de la comunicación organizacional en Cuba. *Mediaciones Sociales*, 1, 327–335.

<https://revistas.ucm.es/index.php/MESO/article/view/MESO0707110327A/21490>

Schein, E. (2010). Organizational Culture and Leadership Defined. In *Zhurnal Eksperimental'noi i Teoreticheskoi Fiziki* (4th ed.). Jossey-Bass.

<http://search.ebscohost.com.puce.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=335269&lang=es&site=ehost-live>

Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación estratégica: la opinión pública y el proceso comunicacional*. Granica S.A.

Scheinsohn, D. (2011). *El poder y la acción a través de Comunicación Estratégica: cómo mover los hilos para que las cosas sucedan*. Granica S.A.

Szyszka, P. (2008). Organization and Communication: An Integrative Approach to Public Relations and Communication Management. In *Public Relations Research* (pp. 97–109). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90918-9_6

Tirado, F., Gálvez, A., & Baleriola, E. (2017). *Las organizaciones en el siglo XXI: un enfoque psicosocial y político*. Editorial UOC.

Torres, J. (1999). *Introducción a la Teoría de Sistemas de Niklas Luhmann*. Universidad Nacional Autónoma de México.

Trani, J. J. (2015). *La Comunicación Interna Una herramienta al servicio de las organizaciones*

[Universidad de Barcelona].

https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/imagen_id.cmd?idImagen=1097310

Anexos

Anexo 1. Misión y Visión de la PUCE

Misión

La PUCE:

1. es una comunidad académica que, de modo riguroso y crítico, contribuye a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural mediante la investigación, la docencia y los diversos servicios ofrecidos a las comunidades locales, nacionales e internacionales
2. presta particular atención a las dimensiones éticas de todos los campos del saber y del actuar humano, tanto a nivel individual como social. En este marco, propugna el respeto a la dignidad y derechos de la persona humana y sus valores trascendentes, apoya y promueve la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia, promueve la preservación del medio ambiente y el respeto a la vida
3. goza de la autonomía inherente a su condición de universidad, que le es necesaria para cumplir sus funciones eficazmente. Ejerce dicha autonomía con responsabilidad, y consiguientemente cumple con la rendición social de cuentas, tal y como lo determina la Ley
4. garantiza a sus miembros la libertad académica, salvaguardando los derechos de la persona y de la comunidad dentro de las exigencias de la verdad y del bien común

5. dirige su actividad hacia la formación integral del ser humano. Por ello trata de formar a sus miembros intelectual y éticamente para el servicio a la sociedad en el ejercicio profesional y en el compromiso con el desarrollo sustentable del país
6. pretende la integración del saber mediante el examen de la realidad con los métodos propios de cada disciplina académica y propiciando, al mismo tiempo, el diálogo entre estas para que se enriquezcan mutuamente
7. promueve el compromiso de todos los miembros de la comunidad universitaria para la consecución de los fines institucionales a través del diálogo y la participación, de conformidad con el presente Estatuto h) como universidad particular ofrece una alternativa específica en el ámbito académico conforme a su propio Estatuto y reglamentos, e
8. como universidad católica, se inspira en los principios cristianos; propugna la responsabilidad del ser humano ante Dios, el respeto a la dignidad y derechos de la persona humana y a sus valores trascendentales; apoya y promueve la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia; propicia el diálogo de las diversas disciplinas con la fe, la reflexión sobre los grandes desafíos morales y religiosos, y la praxis cristiana.

(PUCE, 2016, p.10-12)

Visión

“La PUCE, es el referente nacional en formación integral e inclusiva con impacto social. La innovación, agilidad y compromiso identifican su cultura organizacional. Es reconocida internacionalmente por su producción científica y la calidad de sus estudiantes y docentes” (PUCE, 2016, p.13)

Anexo 2. Resultados de la encuesta realizada a los miembros de la Dirección de Admisiones PUCE

Primera sección: comunicación en la Dirección de Admisiones PUCE

Primera sección: Comunicación en la Dirección de Admisiones PUCE						
Pregunta	Opciones					
1. La Dirección de Admisiones de la PUCE cuenta con alguno de los siguientes documentos	Plan de comunicación interna	Mapa de públicos internos	Manual de cultura corporativa	Guía para la introducción de un nuevo colaborador	Todos	Ninguno
	0	1	0	1	0	5
2. ¿Considera necesario que exista una planificación específica para la comunicación interna de la Dirección de Admisiones?	Si	No				
	5	2				
3. ¿Existe una forma de evaluación de los resultados obtenidos sobre la información que comparte la Dirección de Admisiones con sus miembros?	Si	No				
	5	2				
4. La discusión y toma de decisiones relevantes es:	Una cuestión de las autoridades, jefes inmediatos y directores	Una cuestión en la que participan los miembros de la dirección, de niveles medios y altos	Una cuestión en la que participan todos los miembros de la dirección			
	2	4	2			
5. ¿De qué forma se comunica con su jefe inmediato?	Siempre con expresiones formales	Siempre con expresiones informales	Depende de la ocasión			
	1	0	6			
6. Las autoridades o jefes inmediatos le proveen de la información necesaria para realizar su trabajo	Siempre	Regular	Poco	Nada		
	5	1	1	0		

7. Las autoridades o jefes inmediatos le brindan confianza para expresar sus ideas y opiniones. Además, promueven espacios para la retroalimentación del trabajo realizado o para solventar inquietudes	Siempre	Regular	Poco	Nada		
	6	0	1	0		
8. ¿De qué forma se comunica con sus compañeros de trabajo?	Siempre con expresiones formales	Siempre con expresiones informales	Depende de la ocasión			
	1	2	4			
9. Se puede expresar libremente ideas, opiniones y comentarios entre el equipo de trabajo:	Siempre	Regular	Poco	Nada		
	5	1	0	1		
10. Resulta fácil coordinar las actividades entre el equipo de trabajo de la Dirección de Admisiones	Siempre	Regular	Poco	Nada		
	3	3	1	0		
11. ¿De qué forma se dirige a las autoridades de otros departamentos o áreas de la PUCE?	Con expresiones formales	Con expresiones informales	Depende de la ocasión			
	5	0	2			
12. ¿De qué forma se dirige a los miembros del equipo de trabajo de otros departamentos o áreas de la PUCE?	Con expresiones formales	Con expresiones informales	Depende de la ocasión			
	3	0	4			
13. Resulta fácil coordinar las actividades entre el equipo de trabajo de la Dirección de Admisiones y otras áreas o departamentos de la PUCE	Siempre	Regular	Poco	Nada		
	2	3	2	0		
14. Cree usted que el logro de objetivos de la Dirección de Admisiones depende de la coordinación de actividades con otras áreas de la PUCE	Siempre	Regular	Poco	Nada		
	5	2	0	0		

Segunda sección: flujos y canales de comunicación

Segunda sección: Flujos y Canales de Comunicación												
Pregunta	Opciones											
	Las autoridades o jefes inmediatos	Compañeros del equipo de trabajo	Información que escucha en pasillos	Grupo de Whatsapp del trabajo	Chats personales de Whatsapp	Correo electrónico institucional	Correo electrónico personal	Intranet	Cuentas oficiales de redes sociales PUCE	Cuentas personales de redes sociales		
15. La información que usted recibe diariamente para realizar su trabajo proviene de:	6	5	0	4	2	6	0	0	0	0		
16. ¿Qué canales de comunicación utiliza con mayor frecuencia para comunicarse con su equipo de trabajo?	Correo electrónico institucional	Correo electrónico personal	Grupo de WhatsApp del trabajo	Chats personales de WhatsApp	Intranet	Reuniones	Videoconferencia	Oficios	Circulares	Notas	Teléfono	Afiches
	6	0	6	2	0	1	2	0	0	0	1	0
17. ¿Qué canales de comunicación utiliza frecuentemente para comunicarse con su jefe inmediato o con las autoridades de la Dirección de Admisiones?	Correo electrónico institucional	Correo electrónico personal	Grupo de WhatsApp del trabajo	Chats personales de WhatsApp	Intranet	Reuniones	Videoconferencia	Oficios	Circulares	Notas	Teléfono	Afiches
	7	0	5	4	0	2	2	0	0	0	2	0
18. ¿Qué canales utilizan las autoridades o su jefe inmediato para transmitir instrucciones en el día a día?	Correo electrónico institucional	Correo electrónico personal	Grupo de WhatsApp del trabajo	Chats personales de WhatsApp	Intranet	Reuniones	Videoconferencia	Oficios	Circulares	Notas	Teléfono	Afiches
	6	0	7	1	0	2	2	0	0	0	0	0
19. ¿Qué canales utilizan las autoridades o su jefe inmediato para compartir información relevante sobre eventos, datos importantes, anuncios urgentes, información de conocimiento general?	Correo electrónico	WhatsApp	Intranet	Reuniones	Videoconferencia	Oficios	Circulares	Notas	Teléfono	Afiches		
	6	5	0	2	1	1	0	0	0	0		
20. ¿Qué medios de comunicación utiliza la Dirección de Admisiones para compartir información y coordinar el trabajo con otras áreas de la PUCE?	Correo electrónico institucional	Correo electrónico personal	Grupo de WhatsApp del trabajo	Chats personales de WhatsApp	Intranet	Reuniones	Videoconferencia	Oficios	Circulares	Notas	Teléfono	Afiches
	7	0	2	2	0	3	2	0	0	0	1	0
21. ¿Cómo se entera de eventos y anuncios importantes durante el trabajo?	Correo electrónico	WhatsApp	Intranet	Reuniones	Videoconferencia	Oficios	Circulares	Notas	Teléfono	Afiches		
	7	3	0	0	0	0	1	0	0	1		

Tercera sección: cultura organizacional

Tercera sección: Cultura Organizacional											
Pregunta	Opciones										
35. ¿Qué elementos puede distinguir en su entorno laboral presencial?	Colores institucionales	Carteleros con la misión y visión institucional	Logotipo y símbolos institucionales	Letreros	Hojas membretadas	Material publicitario: sellos, esferos, agendas, tomatodos, carpetas, entre otros.	Identificaciones				
36. Los miembros de la Dirección de Admisiones utilizan uniforme o algún distintivo que los identifique:	Si 5	No 2									
37. Por favor, indique en qué ocasiones lo utilizan.	1. Carnet institucional, utilizado todo el tiempo en la oficina.										
38. Al momento de realizar su trabajo sabe qué tipo de letra usar, los colores institucionales que debe aplicar y cómo deben ir los logos de la institución en los documentos.	Si 4	No 3									
39. Considera importante aplicar valores y principios al realizar su trabajo	Muy importante 6	Regular 1	Poco 0	Nada							
40. De los siguientes valores, cuáles aplica más en su día a día en el trabajo	Respeto 4	Confianza 3	Responsabilidad 3	Transparencia 2	Equidad 1	Justicia 1	Excelencia 1	Reconocimiento del otro 1	Todos 3	Ninguno 0	
41. Conoce la misión y visión institucional	Si 6	No 1									
42. Conoce los objetivos de la Dirección de Admisiones	Si 3	No 4									
43. Si su respuesta fue afirmativa, escriba los objetivos a continuación.	Apoyar al postulante en todo el proceso de Admisión a la Universidad y una vez admitido en el proceso de matricula y conocimiento de los servicios Administrar los proceso de ingreso de las carreras de grado, posgrado, educación continua, idiomas y especialidades medicas de la PUCE. La Dirección de Admisiones acompaña el proceso de transición de los y las jovenes con el fin de garantizar un efectivo ingreso.										
44. Se siente identificado con los valores y objetivos que promueve la Dirección de Admisiones	Siempre 5	A veces 2	Poco 0	Nada 0							

45. ¿Qué tradiciones se practican en la Dirección de Admisiones?	Bienvenida de un colaborador	Despedida de un colaborador	Celebración de cumpleaños	Todos	Ninguna	Otros				
	3	0	1	3						
46. Por favor, comente cómo se desarrollan estos eventos	<p>Se desarrollan reuniones presenciales o mediante zoom.</p> <p>Estoy enrolada en Admisiones desde la junio de 2020, y los eventos indicados se han realizado de manera virtual.</p> <p>Todo el equipo se reúne y realice un festejo a la persona cumpleañera.</p> <p>Una pequeña reunión entre los miembros del equipo.</p> <p>Se realiza una reunión con todo el equipo y se le hace una inducción.</p> <p>A través de actividades con comida</p> <p>En reuniones de trabajo</p>									
47. La Dirección de Admisiones cuenta con alguna anécdota o historia en particular que le haya llamado la atención (por ejemplo, recuerdos de algún director, anécdotas mientras aplicaban pruebas a los aspirantes, entre otros)	Si	No								
	2	5								
48. Por favor, comente brevemente la anécdota o la historia	<p>Protocolos a seguir cuando se identificaba un intento de fraude en las tomas de exámenes de admisión.</p> <p>La aplicación de pruebas siempre ha sido complicada por la cuestión de los usuarios y contraseñas que a veces generaba malestar en los estudiantes y eso hacía que maltraten al equipo</p>									
49. Existe alguna frase o slogan que el equipo de la Dirección de Admisiones utilice	Si	No								
	2	5								

50. Por favor, escriba de cual se trata.	ADELANTE LO VAMOS A LOGRAR									
	Es el mismo que se utiliza a nivel institucional: Haz que todo suceda. Deja tu huella.									
51. Al realizar su trabajo maneja términos o símbolos específicos de la Dirección de Admisiones para referirse a algún documento o actividad que realiza.	Si	No								
	2	5								
52. Explique brevemente de lo que se trata	Referencias constantes a la Dirección de Admisiones como un equipo. Estilos de redacción comunes.									
	El membretado de la página									
53. Existe algún manual que describa la forma en que se debe atender al público	Si	No								
	2	5								
54. Considera que la Dirección de Admisiones fomenta la inclusión y la participación de todos los miembros del equipo de trabajo.	Siempre	A veces	Poco	Nunca						
	5	1	1	0						
55. La Dirección de Admisiones promueve:	Horarios Flexibles	Libre expresión de ideas	Capacitación constante del equipo	Políticas rígidas	Respeto a los niveles jerárquicos	Procesos eficientes				
	1	3	2	1	3	5				
56. Existen eventos, talleres o actividades de capacitación que realiza la Dirección de Admisiones para promover la integración y motivación del equipo de trabajo.	Siempre	A veces	Poco	Nunca						
	1	4	2	0						
57. Está comprometido y orgulloso con el trabajo que realiza día a día.	Siempre	A veces	Poco	Nunca						
	7	0	0	0						

Anexo 3. Guía de preguntas para las entrevistas realizadas a los miembros de la Dirección de Admisiones PUCE

Primera parte: Comunicación interna en la Dirección de Admisiones PUCE

1. ¿Cuál es tu opinión sobre la gestión de la comunicación interna en la Dirección de Admisiones?
2. ¿Cómo describirías la comunicación que mantienes con tu jefe y las autoridades para desempeñar las actividades laborales?
3. ¿Cómo describirías la comunicación que mantienes con los demás miembros del equipo?
4. ¿Consideras necesario crear un ambiente laboral en el que se compartan otras actividades fuera de temas laborales, con tus compañeros de trabajo?
5. ¿En qué ocasiones utilizas una comunicación formal o informal tanto con tu jefe como con tus compañeros de trabajo?
6. ¿Por qué el tono de la comunicación es formal con mayor frecuencia con otras áreas de la PUCE?
7. ¿Cuándo surgen dificultades de coordinación de actividades o en los procesos de Admisiones, tanto con los miembros del equipo como con otras áreas de la PUCE?
¿Piensas que es por alguna dificultad en la comunicación dentro del equipo o por otras razones? ¿Es por los medios que se utilizan? ¿Por las relaciones entre las personas? ¿Es por el espacio físico?
8. ¿Por qué consideras que las decisiones son tomadas por jefes, autoridades y mandos altos?

9. ¿Crees que las decisiones deben tomarse considerando las opiniones de todos los miembros?
10. ¿Qué debería incluir la comunicación interna para que sea más efectiva?

Segunda parte: Flujo de información y canales de comunicación.

1. ¿Cómo se realiza la retroalimentación de las actividades concluidas y las actualizaciones del equipo sobre novedades o nuevas disposiciones?
2. ¿Existen espacios para que el equipo exprese sugerencias o percepciones sobre el trabajo?
3. Si la información que transmiten es correcta y mantienen una buena relación con el jefe y sus compañeros, ¿Porque muchas veces la información no llega a tiempo durante los procesos?
4. Predomina el uso de los medios digitales, como el correo electrónico y WhatsApp ¿A qué crees que se atribuye esto? ¿Es solo por el contexto de la pandemia o sigue siendo así en condiciones normales?
5. ¿Consideras que el uso del correo electrónico y WhatsApp es efectivo durante su trabajo? ¿Por qué?
6. ¿Alguna vez ha recibido mensajes de WhatsApp de su jefe o de sus compañeros de trabajo fuera del horario laboral, para recibir instrucciones o coordinar actividades laborales?
 - a. Durante la pandemia de COVID 19 ¿Esto ocurrió con mayor frecuencia?
 - b. ¿Ocurre lo mismo durante las jornadas de trabajo presenciales?
7. ¿Qué tipo de información se comparte por correo electrónico? ¿Qué tipo de información se comparte por WhatsApp?

8. ¿La información y los mensajes que se comparten tienen algún tipo de estructura tanto en la forma como en el contenido?
9. ¿Considera que deben existir otros medios de comunicación o se deben potenciar los existentes?
10. Considera que se debe compartir únicamente instrucciones y objetivos a cumplir o se debe incluir otro tipo de información de interés para los miembros del equipo.

Tercera parte: Cultura Organizacional

1. ¿Conoces los objetivos de la Dirección de Admisiones, te sientes identificada con estos objetivos? ¿Por qué?
2. ¿Cómo se definen los objetivos del área? ¿Quién los define? ¿Cómo se comparten con el equipo de trabajo?
3. ¿Crees que los objetivos de la Dirección de Admisiones están alineados con la misión y visión de la PUCE?
4. ¿Existe algún tipo de creencia o valor común que se refuerce en el equipo de trabajo? (Por ejemplo, alguna frase o pensamiento que influya en la manera en que desarrollan las actividades) ¿Quién lo menciona?
5. Alguna vez la Dirección de Admisiones o desde la PUCE se capacitó o informó a los miembros sobre:
 - a. El significado y usos del logo institucional
 - b. El tipo de letra institucional y sus usos
 - c. El significado de los colores institucionales y su aplicación
 - d. La historia institucional

6. ¿Se puede reconocer fácilmente logos, colores institucionales o material publicitario de la PUCE en su entorno de trabajo presencial? ¿Cree que están distribuidos al azar, tienen algún sentido o función para la PUCE o para usted?
7. ¿Se sentía a gusto en su entorno laboral físico? ¿Qué cambiaría y que mantendría?
8. ¿Cuál es tu opinión acerca de la forma en que la Dirección de Admisiones se encarga de sus distintos procesos?
9. ¿Qué es lo que te motiva a formar parte de la Dirección de Admisiones de la PUCE?
10. ¿Qué es lo que más le enorgullece del trabajo que realiza? ¿Qué es lo que más le gusta de su equipo de trabajo? ¿Le gustaría que alguna situación mejore?
11. ¿La Dirección de Admisiones capacita a sus miembros? ¿Cada cuánto lo hacen? ¿Cómo lo hacen?
12. ¿La Dirección de Admisiones motiva a sus miembros? ¿Cómo lo hacen?
13. ¿Cómo se desarrollan las reuniones sobre cumpleaños, bienvenida o despedida de un colaborador?
14. ¿Los manuales de procedimientos con los que cuenta el área son guías para realizar su trabajo? ¿Cómo los comparten con el equipo? ¿Se aplican siempre?
15. ¿Existen políticas sobre el ambiente laboral adecuado en la Dirección de Admisiones, se alinean a la misión y visión de la PUCE?
16. ¿Qué protocolos existen para la toma de exámenes de admisión? ¿Cómo se comparten con el equipo? ¿Cómo se aplican?
17. Prefiere el teletrabajo o el trabajo presencial ¿Por qué?
18. ¿Cuál de las dos modalidades de trabajo beneficia más a la Dirección de Admisiones, tanto para la gestión de actividades de trabajo como para la integración de los miembros?