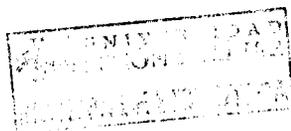


**Plan de comunicación interna para la difusión de información estratégica del programa de psicología en la corporación universitaria del caribe CECAR**

**Nadia Margarita Pineda Rodríguez**

**Universidad Simón Bolívar  
Facultad de administración y negocios  
Maestría en gerencia del talento humano  
Barranquilla  
2017**



**Plan de comunicación interna para la difusión de información estratégica del programa de psicología en la corporación universitaria del caribe CECAR**

**Nadia Margarita Pineda Rodríguez**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título  
Magister en gestión del talento humano**

**Tutora**

**Viviana Cervantes Atia**

**Mg. Administración de empresa e innovación**

**Universidad Simón Bolívar**

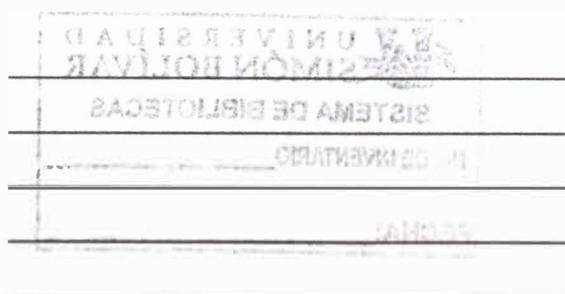
**Facultad de administración y negocios**

**Maestría en gerencia del talento humano**

**Barranquilla**

**2017**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**



**Primer jurado** \_\_\_\_\_

**Segundo jurado** \_\_\_\_\_

---

*Decano de Facultad de Administración y  
Negocios*

---

*Coordinación de Investigación de la  
Facultad de Administración y Negocios*

**Barranquilla, febrero 2017**

### **Dedicatoria**

Dedico este proyecto de tesis a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar; a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han estado velando por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. A mis hijas Oriana E Isabella por ser mi motor de lucha en este camino, a mi tutora por su apoyo, por cada consejo, cada palabra de aliento, por su ayuda y entrega en cada línea trazada en este proyecto, Es por ello y para ellos que soy lo que soy. Los quiero mucho.

## **Agradecimientos**

En primer lugar agradezco a DIOS por ser mi guía en este proceso, agradezco a mis padres, Tulio Pineda y Martha Rodríguez, por su entrega incondicional, a mis hijas Oriana e Isabella, a mis hermanos por su apoyo, a mi tutora, al Alma mater que me formó y a todas las personas que hicieron parte importante de este proceso de aprendizaje, muchas gracias, Dios los bendiga.

## **Resumen**

En la actualidad, la idea de la comunicación efectiva como una herramienta para alcanzar el éxito de las organizaciones toma vigor debido a que la organización como un conjunto complejo de redes, solo logrará el éxito empresarial si la comunicación va de la mano de estrategias y/o herramientas implementadas para la consecución de unos objetivos específicos. Atendiendo a la anterior reflexión, la presente investigación tiene como objetivo diseñar un plan de comunicación interna que facilite la difusión de la información estratégica a los docentes del programa de psicología de la Corporación Universitaria del Caribe CECAR. La investigación es de tipo descriptivo-propositivo con un enfoque cuantitativo; el desarrollo del trabajo implicó en primera instancia la revisión del marco conceptual y teórico, posteriormente se aplicó una encuesta a 28 docentes del programa y finalmente partiendo de la discusión y el análisis de la información recolectada se identificaron los puntos críticos en las cuatro dimensiones de la comunicación interna: planificación, organización, asignación y control. Finalmente se formuló el plan de comunicación interna para el programa de psicología de la Corporación Universitaria del Caribe CECAR, el cual gira entorno a cuatro estrategias que son: elaborar manual de comunicación interna de manera conjunta, potencializar el uso de los canales existentes e implementar nuevos canales de comunicación interna; definir la información a difundir y la periodicidad de difusión, y la evaluación periódica del plan de comunicación interna. A raíz de estas estrategias se definieron también cuatro grupos de trabajo; uno por cada dimensión.

*Palabras Claves:* Comunicación, Difusión, Información, Organización, Plan de comunicación.

### **Abstract**

At present, the idea of the effective communication like a tool to reach the success of the organizations takes vigor due to the fact that the organization like a complex set of networks, alone will achieve the managerial success if the communication goes of the hand of strategies and/ or tools implemented for the attainment of a few specific aims. Attending to the previous reflection, the present investigation has as aim design a plan of internal communication that facilitates the diffusion of the strategic information to the teachers of the program of psychology of the University Corporation of the Carib CECAR. The investigation is of descriptive-propositivo type with a quantitative approach; the development of the work involved in the first instance the review of the conceptual and theoretical frame, later a survey was applied to 28 teachers of the program and finally departing from the discussion and the analysis of the gathered information the critical points were identified in four dimensions of the internal communication: planning, organization, assignment and control. Finally there appeared the plan of internal communication for the program of psychology of the University Corporation of the Carib CECAR, which turns environment to four strategies that are: to elaborate manual of internal communication of a joint way, to promote the use of the existing channels and to implement new channels of internal communication; to define the information to spreading and the periodicity of diffusion, and the periodic evaluation of the plan of communication hospitalizes. Immediately after these strategies four workgroups were defined also; one for every dimension.

*Key words: Communication, Diffusion, Information, Organization, Plan.*

## TABLA DE CONTENIDO

Introducción .....	20
1. Planteamiento del problema .....	22
1.1 Descripción del problema .....	22
1.2 Delimitación.....	25
1.2.1. Delimitación espacial.....	25
1.2.2. Delimitación temporal.....	25
1.3 Formulación del problema .....	26
1.3.1. Pregunta principal.....	26
1.3.2. Pregunta secundarias.....	26
1.4 Objetivos .....	27
1.5 Relevancia, Pertinencia.....	28
1.6 Mapa de la investigación .....	30
2. Teorías relevantes.....	31
2.1 Fundamentos de la Comunicación.....	31
2.1.1 Proceso de comunicación organizacional.....	31
2.1.2. La comunicación en la organización.....	32
2.2. Comunicación interna en la organización.....	34
2.3.1. Comunicación informal.....	37
2.3.2. Comunicación formal.....	38
2.4 Plan de comunicación en la organización .....	41
2.5 Estrategias de comunicación .....	44
2.6 Información estratégica.....	45
2.6.1 Proceso de Información.....	47

2.6.2. Contenido de la información estratégica.....	48
2.6.3. Trasmisión de la información.....	49
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>51</b>
3.1.    Enfoque metodológico.....	51
3.2.    Tipo y diseño de investigación.....	51
3.3.    Fuentes primarias y secundarias.....	52
3.3.1.    Fuentes primarias.....	52
3.3.2.    Fuentes secundarias.....	52
3.4.    Herramientas y estrategias metodológicas.....	53
3.5.    Variables.....	53
Fuente: Elaboración propia (2016).....	59
3.6.    Población y Muestra.....	60
3.7.    Tipo de Muestreo.....	60
3.8.    Técnicas de recolección de datos.....	60
3.8.1.    Etapa 1: Consentimiento informado.....	60
3.8.2.    Etapa 1: Aplicación de instrumentos.....	60
3.8.3.    Etapa 3: Análisis e interpretación de resultados.....	60
3.8.4.    Etapa 4: Propuesta Final.....	60
<b>4.    Resultados y discusiones.....</b>	<b>61</b>
4.1.    Resultados.....	61
4.2.    Análisis de resultados.....	112
<b>5. Propuesta del plan de comunicación interna para la Corporación Universitaria del Caribe.....</b>	<b>115</b>
5.1.    Objetivos.....	117
5.1.1.    Objetivo general.....	117
5.2.    Objetivos específicos.....	117

5.3 Estrategia.....	117
5.3. Matriz de plan de comunicación interna del programa de psicología CECAR.....	118
5.4. Operatividad:.....	121
5.5.Sistema de Monitoreo y evaluación de las estrategias de comunicación en Cekar.....	125
6. Conclusiones y recomendaciones.....	127
Referencias.....	130
Anexos.....	137



## **Índice de figuras**

Figura 1. Ubicación de CECAR .....	25
Figura 2. Mapa de la investigación .....	32
Figura 3 ¿Qué edad tiene?.....	61
Figura 4 ¿En qué área trabaja? .....	62
Figura 5. ¿Cuántos años lleva haciendo parte de CECAR?.....	63
Figura 6 Se establecen políticas de comunicación por las cuales se rige el programa para la información a sus docentes.....	64
Figura 7. La Comunicación al interior del programa académico se organiza mediante una estrategia de planes y programas acotados en el tiempo.....	65
Figura 8. Los directivos socializan con anticipación los objetivos a desarrollar y los recursos a necesitar en el programa de manera semestral .....	66
Figura 9 ¿Los planes para el programa quedan explicitados formalmente de manera que puedan ser consultados fácilmente por los docentes?.....	67
Figura 10 El programa cumple las acciones de comunicación previstas en el plan inicialmente establecido .....	68
Figura 11. Está definido un proceso claro para la comunicación al interior del programa académico.....	69
Figura 12 El programa académico cuenta un equipo encargado para entregar la información a los docentes .....	70
Figura 13. El programa cuenta con las herramientas y canales necesarios para mantener informados a los docentes .....	71

Figura 14 Existe un control de los canales informales de comunicación al interior del programa de manera que la información en los pasillos no se tergiverse.....	72
Figura 15 La comunicación interna propicia la coordinación y desarrollo de actividades efectivas dentro del programa académico .....	73
Figura 16. El contenido de los mensajes transmitidos son de interés para la realización de su tarea al interior del programa.....	74
Figura 17 Los docentes conocen los medios y recursos de comunicación formales utilizados para recibir información pertinente de la dirección del programa.....	75
Figura 18. Los canales de comunicación son de fácil acceso y utilización para los docentes del programa.....	76
Figura 19. La comunicación al interior del programa le brinda información a los docentes sobre los cambios en las condiciones laborales que le afectan directamente .....	77
Figura 20 La comunicación entre directivos y personal operativo son claros y fácil de comprender .....	78
Figura 21 la información brindada desde la dirección estimula la adopción por parte de los docentes de nuevos procesos y herramientas de trabajo al interior del programa.....	79
Figura 22 La información entregada por los diferentes canales incentiva al docente en el desarrollo de los objetivos propuestos .....	80
Figura 23 La comunicación hacia los docentes es cordial, respetuosa y sirve para exaltar mi desempeño al interior del programa.....	81
Figura 24 La comunicación interna logra que me sienta miembro de la empresa y me comprometa con los objetivos de ésta.....	82
Figura 25 La comunicación entre los miembros del programa se constituye en una ayuda importante para la solución de problemas.....	83

Figura 26 Existen herramientas de control de la información entregada a los docentes del programa.....	84
Figura27. Se hace seguimiento de los canales de información para que ésta llegue puntualmente al docente.....	85
Figura 28 Se analiza la información de manera que su contenido sea confiable y seguro para el buen desempeño de los docentes.....	86
Figura 29 Existen mecanismos de retroalimentación de la información que reciben los docentes del programa.....	87
Figura 30 La comunicación interna impacta de manera positiva en la calidad e imagen del programa académico .....	88
Figura 31 Uso del teléfono para comunicarse.....	89
Figura 32 Para fax .....	90
Figura 33 Para correo electrónico .....	91
Figura 34 Para memorando, circulares o revistas .....	92
Figura 35 Para cara, cara.....	93
Figura 36 Para reuniones formales con el líder de área.....	94
Figura 37 Para video conferencia .....	95
Figura 38 Para redes sociales .....	96
Figura 39 Para whatsapp.....	97
Figura 40 Para reuniones de pasillo.....	98
Figura 41 Para página web.....	99
Figura 42 Para carteleras informativas .....	100

Figura 43 Para reuniones informales con compañeros.....	101
Figura 44 Para flexibilidad y apertura.....	102
Figura 45 Para integración interdepartamental.....	102
Figura 46 Para mejor uso de los medios de comunicación interna.....	103
Figura 47 Para lanzamiento de red social interna.....	104
Figura 48 Para mejorar la retroalimentación.....	105
Figura 49 Para reducir el temor a comunicar o solicitar información.....	106
Figura 50 Para promover la comunicación doble vía.....	107
Figura 51 Para comunicar o crear políticas de comunicación.....	108
Figura 52 Para comunicar de manera oportuna y reducir los rumores.....	109
Figura 53 Para barreras de comunicación.....	110
Figura 54 Para ¿otro?.....	111
Figura 55 Plan de comunicación interna del programa de psicología CECAR.....	123

### **Índice de Tablas**

Tabla 1. Varianza de variables .....	53
Tabla 2. Alpha de Cronbach .....	53
Tabla 3. Matriz de Operacionalización de variables .....	54
Tabla 4. ¿Qué edad tiene? .....	61
Tabla 5. ¿En qué área trabaja? .....	62
Tabla 6. ¿Cuántos años lleva haciendo parte de CECAR? .....	63
Tabla 7. Se establecen políticas de comunicación por las cuales se rige el programa para la información a sus docentes.....	64
Tabla 8. La Comunicación al interior del programa académico se organiza mediante una estrategia de planes y programas acotados en el tiempo.....	65
Tabla 9. Los directivos socializan con anticipación los objetivos a desarrollar y los recursos a necesitar en el programa de manera semestral .....	66
Tabla 10. Los planes para el programa quedan explicitados formalmente de manera que puedan ser consultados fácilmente por los docentes? .....	67
Tabla 11. El programa cumple las acciones de comunicación previstas en el plan inicialmente establecido .....	68
Tabla 12. Está definido un proceso claro para la comunicación al interior del programa académico .....	69
Tabla 13. El programa académico cuenta un equipo encargado para entregar la información a los docentes .....	70
Tabla 14. El programa cuenta con las herramientas y canales necesarios para mantener informados a los docentes .....	71

Tabla 15. Existe un control de los canales informales de comunicación al interior del programa de manera que la información en los pasillos no se tergiverse.....	72
Tabla 16. La comunicación interna propicia la coordinación y desarrollo de actividades efectivas dentro del programa académico .....	73
Tabla 17. El contenido de los mensajes transmitidos es de interés para la realización de su tarea al interior del programa .....	74
Tabla 18 Los docentes conocen los medios y recursos de comunicación formales utilizados para recibir información pertinente de la dirección del programa.....	75
Tabla 19. Los canales de comunicación son de fácil acceso y utilización para los docentes del programa.....	76
Tabla 20. La comunicación al interior del programa le brinda información a los docentes sobre los cambios en las condiciones laborales que le afectan directamente.....	77
Tabla 21. La comunicación entre directivos y personal operativo son claros y fácil de comprender .....	78
Tabla 22. La información brindada desde la dirección estimula la adopción por parte de los docentes de nuevos procesos y herramientas de trabajo al interior del programa.....	79
Tabla 23.La información entregada por los diferentes canales incentiva al docente en el desarrollo de los objetivos propuestos .....	80
Tabla 24. La comunicación hacia los docentes es cordial, respetuosa y sirve para exaltar mi desempeño al interior del programa.....	81
Tabla 25. La comunicación interna logra que me sienta miembro de la empresa y me comprometa con los objetivos de ésta.....	82
Tabla 26. La comunicación entre los miembros del programa se constituye en una ayuda importante para la solución de problemas.....	83

Tabla 27. Existen herramientas de control de la información entregada a los docentes del programa.....	84
Tabla 28. Se hace seguimiento de los canales de información para que ésta llegue puntualmente al docente.....	85
Tabla 29. Se analiza la información de manera que su contenido sea confiable y seguro para el buen desempeño de los docentes .....	86
Tabla 30. Existen mecanismos de retroalimentación de la información que reciben los docentes del programa.....	87
Tabla 31. La comunicación interna impacta de manera positiva en la calidad e imagen del programa académico .....	88
Tabla 32. Uso del teléfono para comunicarse .....	89
Tabla 33. Para fax.....	90
Tabla 34. Para correo electrónico.....	91
Tabla 35. Para memorando, circulares o revistas.....	92
Tabla 36. Para cara, cara.....	93
Tabla 37. Para reuniones formales con el líder de área.....	94
Tabla 38. Para video conferencia .....	95
Tabla 39. Para redes sociales .....	96
Tabla 40. Para WhatsApp .....	97
Tabla 41. Para reuniones de pasillo .....	98
Tabla 42. Para página web .....	99
Tabla 43. Para carteleras informativas.....	100

Tabla 44. Para reuniones informales con compañeros .....	101
Tabla 45. Para flexibilidad y apertura .....	102
Tabla 46. Para integración interdepartamental.....	103
Tabla 47. Para mejor uso de los medios de comunicación interna .....	104
Tabla 48. Para lanzamiento de red social interna .....	104
Tabla 49. Para mejorar la retroalimentación.....	105
Tabla 50. Para reducir el temor a comunicar o solicitar información .....	106
Tabla 51. Para promover la comunicación doble vía .....	107
Tabla 52. Para comunicar o crear políticas de comunicación.....	108
Tabla 53. Para comunicar de manera oportuna y reducir los rumores .....	109
Tabla 54. Para barreras de comunicación .....	110
Tabla 55. Para ¿otro?.....	111
Tabla 56. Barreras en la difusión de la información estratégica del programa de psicología - CECAR.....	114
Tabla 57. Matriz de plan de comunicación interna .....	118
Tabla 58. Canales de comunicación de acuerdo al mensaje a divulgar.....	124
Tabla 59. Sistema de Monitoreo y evaluación de las estrategias de comunicación en CECAR .....	125

### **Índice de anexos**

Anexo 1. Encuesta .....	136
Anexo 2. Perfil de expertos evaluadores del instrumento .....	139
Anexo 3. Observaciones de Ana Beatriz Blanco Ariza acerca el instrumento .....	140
Anexo 4. Observaciones de Kelly Romero Acosta acerca el instrumento .....	140

## INTRODUCCIÓN

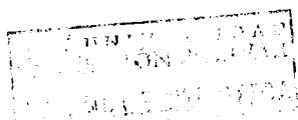
Las instituciones de educación superior son sistemas sociales que combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad; y como toda institución necesita organizarse y comunicarse, para poder reconocer en cada individuo el conjunto de habilidades y/o destrezas que le permitirán alcanzar lo individual y lo colectivo. Una oportuna, veraz y eficiente comunicación interna podrá engranar efectivamente las piezas individuales de ese todo llamado organización.

Es necesario tener en cuenta que al interior de una organización la gerencia de la información y la gerencia del conocimiento no pueden estar desvinculadas de los aspectos administrativos, puesto que es la interconexión de las distintas áreas lo que permitirá trabajar individualmente por lo colectivo. En efecto, es la efectiva comunicación interna la herramienta que ayudara a la organización a alcanzar elevados niveles de desempeño, sustentados en eficientes procesos de difusión estratégica de información entre los miembros de la misma.

Basado en la reflexión anterior, el trabajo investigativo que se presenta a continuación es el resultado de un proceso de revisión teórica y práctica realizada a lo largo de un año, (Febrero del 2016 hasta Febrero de 2017); cuyo objetivo principal fue diseñar un plan de comunicación interna que facilite la difusión de la información estratégica a los docentes del programa de psicología de la Corporación Universitaria del Caribe CECAR.

La investigación es de tipo descriptivo-propositivo, puesto que se describieron e identificaron la dinámica y barreras del proceso de comunicación interna del programa de Psicología para la posterior formulación de un plan de comunicación interna apropiado para mantener informados a los docentes de CECAR.

El trabajo contiene las siguientes secciones: después de la presente introducción, en la primera parte se plantea la problemática evidenciada en el programa de psicología, posteriormente se exponen las teorías relevantes acerca de la comunicación interna organizacional, seguido de la metodología utilizada y la presentación y discusión de los resultados en la sección tercera y cuarta respectivamente, finalmente en la sección quinta se formula el plan de comunicación



interna que facilitará la difusión de la información estratégica a los docentes del programa de psicología de la Corporación Universitaria del Caribe CECAR.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción del problema**

La comunicación es tan antigua como el ser humano que no se tiene certeza del primer acto comunicativo, pero se cuenta con códigos que desde la prehistoria han transmitido ideas, pensamientos, hábitos, culturas, formas de vida. En si la comunicación ha servido de herramienta para el desarrollo de la sociedad, su utilidad se ha extendido a diferentes contextos a tal punto que hoy es un elemento vital para el buen funcionamiento estratégico de las organizaciones pues permite desarrollar la comprensión entre las personas a través de un intercambio de hechos, opiniones, ideas, actitudes y emociones que facilitan la coordinación de acciones hacia un mismo fin para el logro de los objetivos organizacionales. Por esta razón, es importante que en todas las organizaciones exista se construya un lenguaje de comunicación único que permita que sus miembros puedan entender su papel como sujetos sociales y participativos del entorno en el que se desarrollan.

De ahí que hoy las organizaciones en general se interesen en desarrollar y mantener procesos comunicacionales que impliquen el análisis y la creación de estrategias para que los mensajes lleguen a su destinatario de forma eficiente y sin posibles distorsiones que podrían ocasionar rumor y perjudicar el clima de la organización. Es así como la comunicación se constituye en herramienta estratégica, que los funcionarios de las organizaciones no deben desconocer, debido a que los procesos comunicacionales se convierten en parte fundamental del éxito de una organización, pues al contar con un sistema de comunicación adecuado y bien administrado que genere confianza y promueva la participación de todos los actores involucrados permitirá el fortalecimiento de la cultura corporativa, el mejoramiento del clima organizacional y por ende el posicionamiento de la organización.

Desde el contexto de la educación superior en muchos de los casos no se ha establecido su atención de manera particular sino que se viene dando espontáneamente sin un plan establecido desde la dirección tal como lo expresa Trelles (2005). De igual manera Losada (2005) sostiene que una de las problemáticas del sector universitario ha sido la dificultad para

dotarse de mecanismos de gestión, por lo que las aportaciones generadas desde el mundo académico han sido, en general, poco aprovechadas en el conjunto de estrategias comunicativas de la universidad, lo cual ha redundado en un desfase en su desarrollo en este tipo de organizaciones”. Aun para Fernández (2007) consideró que la comunicación interna es todavía la actividad que menos recursos comunicativos y dedicación temporal recibe por parte de los organismos gestores de la comunicación universitaria.

CECAR específicamente en el programa de psicología, no está exenta a las dificultades presentadas por el sector educativo a nivel mundial en donde existe una problemática ligada a la inefectiva gestión de la comunicación. En el caso que nos ocupa el programa de psicología ha venido en permanente evolución estructural en busca de la excelencia académica exigida por los entes reguladores de la calidad. De ahí que en los últimos años se han presentado cambios de personal en la decanatura y las coordinaciones del programa. Lo cual ha conllevado a la aparición de alteraciones en el orden y desarrollo del rol profesional y académico de los educadores del programa de psicología, debido a que se les ha estipulado asignaturas académicas en las cuales no tienen competencias para enseñar, se les han modificado el contrato sin ningún preaviso superando el total de número de horas diarias contemplada por el estado y el número de horas diarias que debe tener asignadas un docente de educación superior.

Lo anteriormente, ha repercutido con gravedad en la conducta de los docentes, trayendo consigo problemas en el desarrollo del clima laboral, provocando tensión, insatisfacción laboral, desmotivación en los docentes, conflictos interpersonales por la competitividad entre estos para garantizar la permanencia de sus puestos y no perder el empleo, desfavoreciendo la asertividad y el clima organizacional en la institución.

Si se persiste en la situación referenciada anteriormente se generaran problemas y dificultades de los profesores del programa de psicología para alinearse con la estrategia corporativa que actualmente se fundamenta en las estrategias de la acreditación, así mismo se seguirán presentando inconvenientes en el flujo de información inconsistente, los cuales se transmiten a través de canales informales sin un plan claro y preestablecido, generando consecuentemente pérdida de confianza y posteriormente un deterioro inminente del clima

laboral; por otro lado la falta de información estratégica dificultará el desarrollo del potencial humano (profesores y estudiantes ) a la par del logro de objetivos por parte de la organización.

Es por ello que se vislumbra como necesidad el diseño de un plan de comunicación interna que facilite la difusión de información estratégica a los docentes del programa de psicología de la corporación universitaria del caribe CECAR, con el fin de que en la corporación, los docentes del programa de psicología incrementen su motivación, confianza, fidelidad y sentido de pertenencia. Estas actitudes que apoyaran el logro de los objetivos y metas institucionales a través del mejoramiento de la gestión del conocimiento y la distribución de la información, optimizando la toma de decisiones concernientes al programa y permitiendo posteriormente la certificación de calidad del mismo.

## 1.2 Delimitación

Este trabajo de investigación busca diseñar un plan de comunicación interna que permita la difusión de la información estratégica a los docentes del programa de psicología.

### 1.2.1 1.2.1. Delimitación espacial.

La investigación se desarrollará en la corporación universitaria del caribe CECAR de la ciudad de Sincelejo-Sucre. Específicamente en el programa de Psicología.

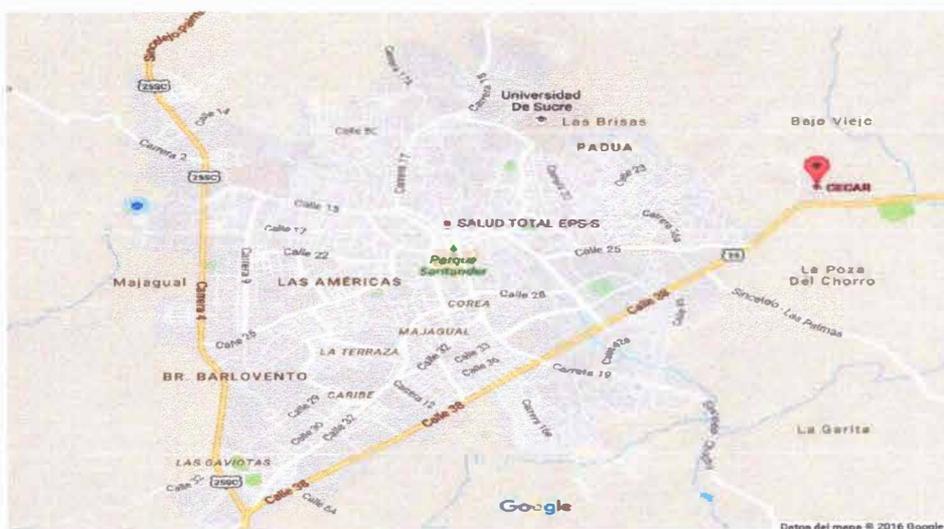


Figura 1. Ubicación de CECAR fuente: Google Maps

### 1.2.2 1.2.2. Delimitación temporal

La investigación se desarrolló desde febrero del 2016 hasta febrero de 2017.

### **1.3 Formulación del problema**

Sánchez (2005) afirma que la comunicación interna en las universidades tendría que dar a conocer y hacer comprender la situación de la organización, lograr el compromiso de todos sus miembros y facilitar la participación. En este sentido, invertir en comunicación interna significaría invertir en capital humano, en beneficios intangibles a largo plazo, lo que dicha inversión supondría para la organización generar coherencia, identidad, unidad, participación y lucha por un proyecto común (Herranz, 2009).

Derivado de lo anterior la problemática relacionada con la ineficiente comunicación interna en la CECAR se hace necesario crear y desarrollar un plan de comunicación interna que propicie el mejoramiento de la actividad comunicativa entre la corporación universitaria y su personal. Conllevando a la formulación de la siguiente pregunta problema:

#### **1.3.1 1.3.1. Pregunta principal**

- ¿Qué plan de comunicación interna facilitará la difusión de la información estratégica que requieren conocer los docentes del programa de psicología de CECAR?

#### **1.3.2 1.3.2. Pregunta secundarias**

- ¿Cómo es el proceso de comunicación interna por el cual se ciñe el programa de psicología de CECAR en la difusión de la información a sus docentes?
- ¿Cuáles son las principales barreras de comunicación que se presentan en el programa de psicología para mantener informados a sus docentes?
- ¿Qué estrategias de comunicación interna deberá formularse para que el programa de psicología mantenga informado a sus docentes de los pormenores presentados en la institución?

## **1.4 Objetivos**

La comunicación organizacional está conformada por un conjunto de conocimientos centrados en el análisis, diagnóstico, y el perfeccionamiento de complejos elementos que conforman a las organizaciones con el fin de mejorar la interacción entre sus miembros, públicos internos y externos, y de esta forma fortalecer su desempeño y proyectar la imagen deseada a la sociedad. En el presente proyecto los objetivos planteados para conseguir la formación del plan de comunicación interna son los siguientes:

### **1.4.1. Objetivo general.**

Diseñar un plan de comunicación interna que facilite la difusión de la información estratégica a los docentes del programa de psicología de la Corporación Universitaria del Caribe CECAR.

### **1.4.2. Objetivos específicos.**

- Describir la dinámica del proceso de comunicación interna del programa de psicología de la corporación universitaria del Caribe CECAR.
- Identificar las barreras que se presentan en la difusión de la información estratégica del programa de psicología de la corporación universitaria del Caribe CECAR.
- Formular un plan de comunicación interna apropiado para mantener informados a los docentes de la corporación universitaria del Caribe CECAR.

## **1.5 Relevancia, Pertinencia**

En las últimas décadas el tema de comunicación organizacional ha tomado mayor auge en las prácticas administrativas a tal punto que hoy se requiere de departamentos especializados que se encarguen de su gestión. Esto como producto de las demandas relacionales que manejan las organizaciones en un mundo totalmente globalizado lo cual las predispone a la búsqueda de nuevos mecanismos de comunicación e información que les permita estar a la vanguardia. De ahí el gran interés por la gestión de la comunicación al interior de la organización ya según Cabra (2008) una mala praxis en la comunicación interna puede degenerar en un mal ambiente en el interior de la plantilla, compuesto por la inconformidad, el temor constante y la desconfianza entre compañeros, la imposibilidad de participar en la toma de decisiones, en el diseño de planes y en las distintas vías de acción organizacional generarán una fuerte frustración.

Relativo a lo anterior, la formulación y posterior aplicación de un plan de comunicación interna en las organizaciones de acuerdo con Lite (2000) contribuirá a apoyar al logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos, a la vez generará el entendimiento de los temas complejos en diálogos internos cada vez más diversificadas, permitirá satisfacer las necesidades de información y comunicación de los diálogos entre los diferentes niveles organizacionales, también construirá a una identidad de las empresas en un clima de confianza y motivación, profundizará en el conocimiento de la empresa como entidad, hará públicos los logros conseguidos por la empresa, permitirá a cada empleado expresarse ante la dirección general; cualquiera sea su posición en la escala jerárquica de la organización.

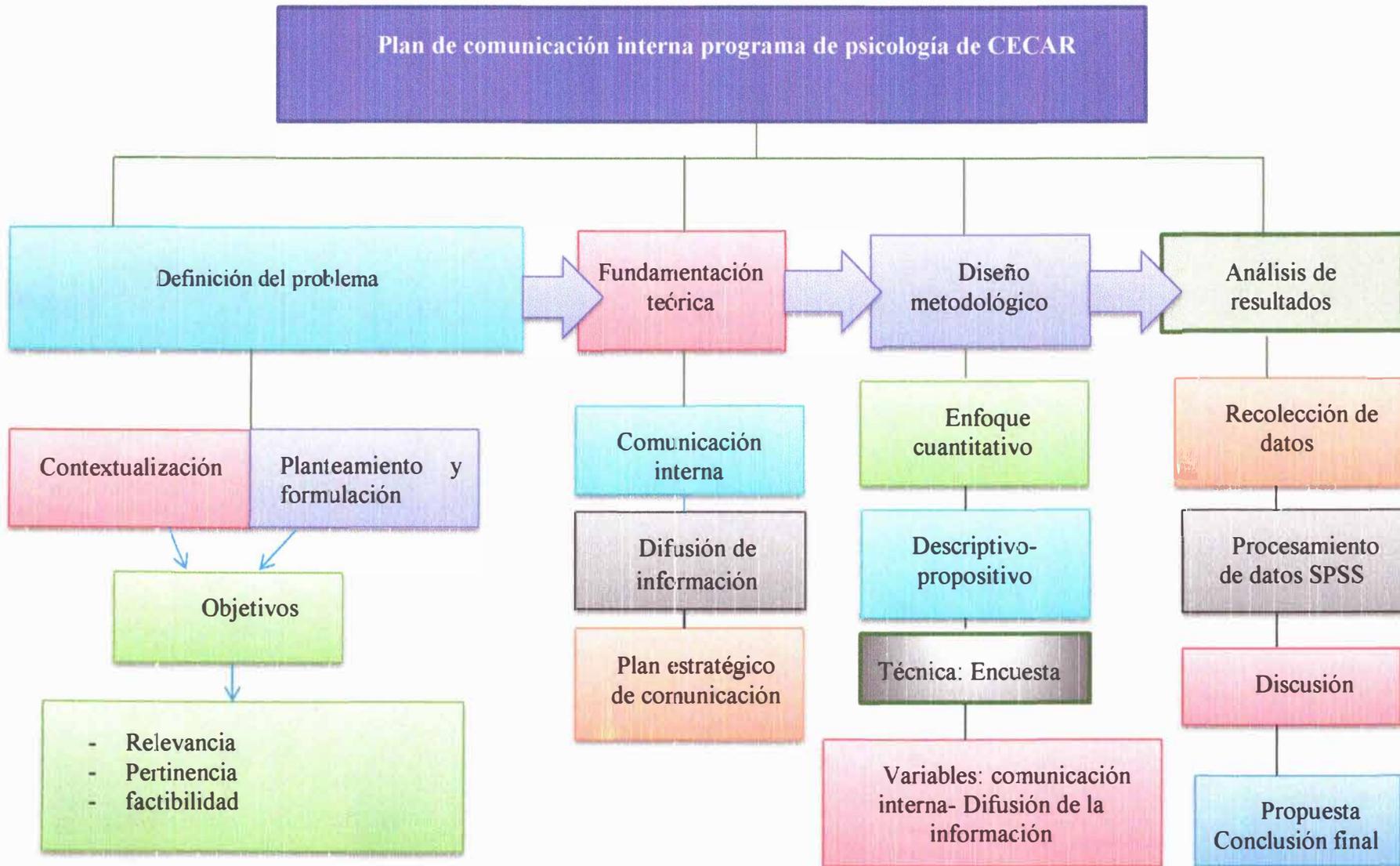
La investigación es pertinente ya que con un buen plan de comunicación interna a los directivos del programa de psicología en CECAR se les facilitará mantener actualizados e informados de manera asertiva a sus colaboradores y docentes fortaleciendo con esto una verdadera cultura corporativa que les permita a los docentes sentirse identificados, comprometidos para apoyar en la consecución de los objetivos estratégicos propuestos para cada semestre. Otro aspecto que favorecerá la formulación de un plan de comunicación interna es que permitirá a los docentes mantenerse activos y alineados con las disposiciones establecidas para el programa. Disminuyéndose con esto las barreras de comunicación que existen entre los diversos niveles jerárquicos, principalmente entre los directivos y los docentes las cuales se han venido

generando de manera informal y distorsionada a tal punto que se presenta una gran desinformación de los cambios y nuevas estrategias a seguir dentro del programa.

Por tanto una comunicación planeada de manera formal al interior del programa contribuiría a alcanzar altos niveles de desempeño, a través de la creación de adecuados espacios de información, participación y opinión que permitan comprender, interpretar y coordinar aspectos fundamentales de la organización. Facilitándose con esto la integración de las realizaciones personales de los profesores con los objetivos institucionales y principalmente la reducción de los focos de conflicto interno a partir el fortalecimiento de la cohesión de sus miembros. En general el plan de comunicación interna en el programa de psicología de la Corporación universitaria del Caribe CECAR, contribuirá a mejorarla comunicación e información que se genere al interior del programa, principalmente que los profesores de dicho programa comprendan y reciban retroalimentación a tiempo con respecto a los cambios generados al interior del programa y que de alguna manera directa o indirecta afecte su buen desempeño laboral, esto consecuentemente los cohesionara como equipo y permitirá el trabajo eficiente y comprometido para lograr a futuro la acreditación de calidad.

Paralelamente aportará al ámbito académico, puesto que el plan de comunicación interno generado como producto final para el programa de psicología puede servir de protocolo para futuros planes de comunicación interna que se deban formular en los distintos programas universitarios de las instituciones de educación.

## 1.6 Mapa de la investigación



## 2. TEORÍAS RELEVANTES

### 2.1 Fundamentos de la Comunicación

La comunicación es un proceso central de toda organización humana que permite el intercambio de información. Según Davis y Newstrom (2000) es la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra (Davis y Newstrom Citado en Portilla, 2010). Es una forma de ponerse en contacto con otros mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Su objetivo es que el receptor entienda el mensaje tal como lo pretende el emisor.

Probablemente la primera etapa de la comunicación fue la era de los signos y las señales que se desarrolló en los inicios de la prehistoria, anterior al lenguaje (Iberty, 2009). Actualmente, el hombre ha hecho de la palabra un auxiliar indispensable de su pensamiento y es a través del proceso comunicativo que ha encontrado un medio de transmitir sus ideas a la comunidad (Contreras, 2012). Sánchez (2000) plantea que

“todos los seres humanos funcionan gracias al conjunto de actos que se utilizan para transmitir información de cualquier tipo, es así como la comunicación se plantea importante para todo ser humano, debido a que desde su nacimiento, éste se comunica con todo lo que le rodea de forma consciente e inconsciente” (Citado en Portilla, 2010, p.9).

#### 2.1.1 2.1.1 *Proceso de comunicación organizacional.*

Baylon (1996) plantea que el proceso comunicativo se lleva a cabo a partir de una serie de acciones que tienen un principio, un objetivo y un final es por esto que comunicar consiste, pues, en hacer pasar informaciones de lo que tenemos en mente (Citado en Sarzosa, 2011). La comunicación es un fenómeno complejo, no sólo porque abarca distintos ámbitos, sino porque su esencia misma implica correlación, interacción, interdependencia, tales aspectos constituyen la base misma de la idea de complejidad (Ongallo, 2007).

Según Interconsulting Bureau S.L, los elementos que intervienen en el proceso de comunicación son los siguientes (ICB, 2015):

- Emisor: persona que emite el mensaje o información y que será quien tome la iniciativa de comunicar.
- Receptor: persona que recibe el mensaje.
- Mensaje: es el conjunto de ideas, sensaciones o sentimientos que el emisor envía al receptor.
- Código: conjunto de normas y símbolos que sirven para transmitir el mensaje, debe ser común al receptor y emisor para que este pueda interpretarlo.
- Canal: medio a través del cual se emite el mensaje. Este se clasifica en canales personales (aquellos en que el emisor y el receptor mantiene un trato directo y personal) y los no personales o impersonales (en los que no existe un trato personalizado con el receptor. Ejemplo: TV, radio, prensa etc.).
- Retroalimentación: es una reversión del proceso de comunicación, que expresa la reacción que ha tenido el receptor sobre la comunicación; ésta es opcional, es decir, puede o no producirse, aunque cuanto mayor sea la retroalimentación, más eficaz será la comunicación (ICB, 2015).

Como todo proceso, el proceso de comunicación puede ser interrumpido en cualquiera de sus fases, o suspendido, en función de una serie de factores desencadenantes de unas u otras reacciones (Ongallo, 2007). Entre las interferencias más habituales están la percepción (relacionada con factores psicológicos por parte del receptor), el rol y status (atendiendo a alguna de estas dos variables el receptor actuará de una u otra manera), los sentimientos (estado emocional del receptor), los rasgos de personalidad, el conocimiento y el negativismo (palabras, gestos o situaciones que pueden provocar un efecto contrario al que quiere producir el emisor) (ICB, 2015).

### **2.1.2      2.1.2. La comunicación en la organización.**

A lo largo del siglo XX la comunicación ha ido ganando terreno y protagonismo dentro de las entidades. Su evolución se ha producido de una forma progresiva e ininterrumpida y cada vez ha ido asumiendo mayores cuotas de responsabilidad (Ramírez, 1995), debido a que la organización como un sistema cooperativo racional, solamente puede alcanzar sus objetivos si las personas que la componen coordinan sus esfuerzos con el fin de lograr algo que individualmente jamás conseguirían. Actualmente, según Domínguez (2011):

“Los estudios organizacionales se han vuelto de un interés especial para aquellos que pretenden entender el interior de las empresas, la cual requiere de un conjunto de factores que le permiten a la misma el éxito, dentro de estos factores de interés se encuentra la comunicación organizacional, ya que mediante ésta se genera un sistema por el cual se hará llegar la información a los miembros de la empresa.” (Citado en Baralezo, 2014).

Así, el nacimiento y consolidación de la comunicación organizacional en las últimas décadas, como un campo de estudio y una área funcional de la empresa, es la mejor prueba de que la comunicación es de enorme importancia para las organizaciones (Andrade, 2010), tanto así que fue considerada por Mendizábal (1997) como la savia que hace vivos los procesos de toda organización. Arrieta (s.f) por su parte la considera como el:

Sistema nervioso de la empresa o institución, siendo uno de los objetivos de la misma el concebir y realizar actividades que creen o fomentan la vitalidad y eficiencia de los flujos internos y externos, adecuando el contenido y la forma, y cuyo fin último es crear, reforzar y modificar, entre todo el personal de la organización, una actitud positiva en la empresa o institución (Arrieta Citado en Martín, 1997, p.20).

Según (Lemus 2001 citado por Contreras, 2012) la comunicación organizacional es de tipo estratégica y es esencial y vital para el funcionamiento interno de una organización, ya que integra las funciones administrativas y su importancia radica en el establecimiento y divulgación de las metas de empresa, en la elaboración de planes, la organización del recurso humano, la selección, desarrollo y evaluación del personal, la creación de un buen clima laboral y el control del desempeño.

De igual manera Enrique (2011) considera que en la organización la comunicación debe ser estratégica puesto que no se trata solamente de emitir o impartir mensajes a través de cualquier medio, sino que se debe saber conjugar las variables necesarias para que tenga su impacto y produzca los resultados perseguidos tanto por la organización, como por cada individuo al interior de esta y que sirva como mecanismo social para el fortalecimiento de relaciones tanto a nivel interno como externo. Cabe también anotar, que el proceso de comunicación mencionado en párrafo anterior llevado a cabo dentro de una organización difieren unos de otros, gracias a que cada uno de los integrantes de la organización se comunica de distinta forma y a través de distintos medios, permitiendo que cada proceso tenga sus propias características y objetivos a cumplir. Por esta razón los planes de comunicación difieren dentro de cada una de las áreas de la organización.

Según Andrade (2010) la comunicación organizacional puede entenderse de tres formas, la primera de ellas como proceso social pues es el conjunto de mensajes que se intercambian internamente en la organización y con su público externo. La segunda es como una disciplina debido a que la comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en cómo se da el proceso comunicativo en las organizaciones. Por último la tercera forma es entenderla como un conjunto de técnicas y actividades las cuales trabajan conjuntamente con el fin, de facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se presentan internamente en la organización. En esta última definición, podemos distinguir dos categorías: la comunicación externa y la interna; en esta última la cual se hará mayor énfasis a continuación.

## **2.2. Comunicación interna en la organización.**

El tema sobre comunicación interna ha sido tratado en décadas anteriores por muchos autores, de ahí se traiga a colación una definición de García (1998) en la que expresa tácitamente que:

“La comunicación interna apoya a que las organizaciones sean más productivas y competitivas, permite conocer el proyecto empresarial, sensibiliza el activo humano, formula mejor las necesidades, focaliza mejor los problemas de la organización, desarrolla

las actitudes personales, valora la innovación y estimula la asimilación de los cambios, da a conocer información y resultados, lo que hace posible contar con las ideas y opiniones de todos , permite repartir adecuadamente el trabajo, realizar mejor las tareas, movilizar los recursos, mejorar el clima laboral y crear una dinámica de grupo.”(citado en Portilla, 2010,p14.)

Cabe resaltar que la efectividad o impacto que tenga la comunicación interna en la organización dependerá de la acción mancomunada de todos sus integrantes, puesto que en el momento en que los procesos de comunicación interna logran involucrar a todo el personal dentro de los mismos, tanto los colaboradores como los gerentes habrán dejado de lado su papel de espectadores para pasar a ser protagonistas.

Es así como toda las personas, de manera individual, tienden a coordinar sus actividades en busca de lograr sus objetivos; de la misma manera, todas las organizaciones necesitan de la coordinación de los distintos procesos que ocurren dentro de ella para alcanzar sus metas, en este caso no se necesita coordinar actividades únicamente, sino que también es necesario de la cooperación entre las distintas partes (Sarzoza, 2011). Uno de los factores más importantes que inciden en el funcionamiento y desempeño de una organización se debe a la comunicación interna.

En años más recientemente Arizcurem et al., (2008)

“La Comunicación interna puede definirse como un fenómeno que ocurre en todas las organizaciones, ya sea de forma natural o intencionada. Se trata de un conjunto de pautas que determinan la relación entre todas las personas y grupos que componen las organizaciones. Estas pautas pueden estar más o menos formalizadas (seguir o no unas reglas establecidas) y, cuando están planteadas hacia la mejora organizativa tienden a buscar la cooperación, la implicación y la coordinación de todos los miembros de la entidad” (p.19).

Evidenciando con la esto que su objeto es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes, debido a que la comunicación interna se constituye como uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización

(Chiang, 2012), haciéndose posible la unidad, la participación y la lucha por un proyecto empresarial.

En concordancia con lo anterior Brandolini (2010) establece que la comunicación interna es un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa. Es decir, que si al interior de las empresas se establece un proceso comunicativo eficaz se podrá construir, transmitir y preservar una clara visión compartida en cuanto a los valores, la misión y los objetivos de la empresa (Portilla, 2014).

Coincidiendo con el apartado anterior García (2012) tomando lo expuesto por Morales (2007) la comunicación interna persigue mantener informado a los empleados de lo que la propia organización está haciendo para involucrarlos en el proceso de mejoramiento o de cambio establecido. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de las empresas e instituciones, realizando los proyectos con mayor eficacia y al menor coste posible.

Así pues, según Capriotti (2008) la comunicación interna significará contar con la organización para lo que la organización está haciendo, es decir, hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que lo que se hace, instándoles a colaborar, a sugerir y a comentar. Siendo que la comunicación interna es un proceso que concierne a todos, la mejora y aplicación del mismo requiere de un plan estratégico de comunicación insertado en la cultura de la organización que permita a través de los medios y soportes adecuados cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos y grupos que componen la organización (Puyal, 2001).

Ampliando lo expuesto por los anteriores autores (Arizcurem et al., 2008) consideraron que la planificación interna de la comunicación debe armonizar con los objetivos anuales de la organización para esto se deberán establecer unos objetivos basados en la estrategia de la organización los cuales se acompañaran de una serie de procesos y acciones y también una explicación de cómo llevarlos a cabo. De igual forma deberán establecerse unos soportes de comunicación útiles y eficaces, accesibles y fáciles de manejar por todos los miembros de la organización. Al finalizar su aplicación deberá ser evaluada a través de unos indicadores que demuestren su éxito o fracaso.

Es importante aclarar que dentro de la comunicación interna existen diferentes tipos de comunicación las cuales deberán tenerse en cuenta para ser evaluadas. A continuación se presentarán los tipos de comunicación interna.

### **2.3. Tipos de comunicación interna**

Las organizaciones tienen características que las distinguen de otros grupos humanos, formales o informales. Dichas características son: a) Formalidad, es decir, que una organización tiene unas estructuras, objetivos, políticas, procedimientos y normas que le dan forma. b) Jerarquía, expresada tradicionalmente en forma de estructura piramidal. c) Tendencia a crecer; las organizaciones tienden a integrar en su seno a muchas personas; y d) Duración; las organizaciones permanecen en el tiempo por más de una generación (Ongallo, 2007, p.27)

Atendiendo a esto, es posible deducir, que en el contexto de las organizaciones se produce un gran flujo de comunicación, y que esta resulta imprescindible tanto por la necesidad de proyección externa como por su importancia en el logro de los objetivos comerciales (ICB, 2015). Baptista (1998) señala que, el gran valor de la comunicación interna está en el hecho que su teoría, incluso sus técnicas, están arraigadas en la ética de la persona (Citado por García, 2012).

Internamente en la organización, la comunicación debe fluir en distintas vías, desde un nivel jerárquico menor a uno más alto, así como hacia los niveles jerárquicos de los lados, éste flujo de información puede ser transmitido por canales informales o formales, los cuales serán descritos a continuación.

#### **2.1.3      2.3.1. Comunicación informal.**

La comunicación informal según García (2011) es aquella que a pesar de estar referida a aspectos laborales utiliza canales no oficiales. Se le considera como una herramienta muy poderosa y útil en la vida de las organizaciones, pero debe ser gestionada en coordinación con la formal, con el fin de aprovechar sus ventajas y neutralizar los inconvenientes que pueda ocasionar; entre ellos están los llamados rumores que según Homs (1990 citado por Contreras,

2012) son los enemigos que hay a vencer en cualquier programa de comunicación, puesto que cada persona desde su cadena de transmisión, le pone un sello característico distorsionando suprimiendo y deformando la información, consciente o inconscientemente (Contreras, 2012).

Es por esta razón que, la “dirección debe identificar a aquellas personas más influyentes de la organización y tenerlas al tanto de lo que ocurre en la misma. Ya que de esta forma proporcionarían información relevante y transparente a los demás miembros” de la organización (Arizcurem et al., 2008, p.25).

Pero no todo es negativo; aunque la información que circula a través de canales informales puede ser verídica o no, según Ritter (2005), el rumor como flujo de información a través de canales no institucionalizados por la organización, transmite información considerada como importante y, por supuesto, de interés para los empleados; y debido a que como no tiene en cuenta escalas jerárquicas (circula en todos los sentidos debido al carácter de informalidad), éste puede ser incluso más eficiente que los canales formales de información, teniendo como destinatarios una diversidad de actores, además el mensaje llega antes o más rápido de que sea transmitido oficialmente, pues no cumple ningún tipo de norma establecida por la empresa y, tampoco tiene que contar con su aprobación para ser divulgado (Citado en Moncayo, 2008).

#### **2.1.4      2.3.2. Comunicación formal.**

La comunicación formal puede definirse como “la comunicación planificada y estructurada con anterioridad” (Arizcurem et al., 2008, p.24) este tipo de comunicación “se establece dentro de sistemas manejados de forma burocrática, en los cuales el gerente determina las actividades de cada uno de sus colaboradores así como los flujos de comunicación” (Sarzosa, 2011, p.52). Complementariamente, Martínez y Nosnik (2002) afirman que la comunicación formal es aquella donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización.

Generalmente en este tipo de comunicación se utiliza un lenguaje claro, sencillo y formal y para la difusión de la información se suele utilizar medios tales como los murales, intercomunicadores, teléfonos, Internet, circulares, memorandos, cartas, publicaciones, informes,

reportes, reuniones, charlas, eventos, etc. (Baralezo, 2014). En cuanto a su velocidad de transmisión esta es lenta debido a que tiene que cumplir todos los procedimientos burocráticos; pero se destacan como ventajas: la efectividad y fiabilidad de la información lo que ayuda a prevenir la desinformación, a mejorar el control y a consolidar la cultura interna (Los recursos humanos, 2016).

En las organizaciones la comunicación formal se presenta de manera:

### ***Descendente.***

La comunicación descendente se refiere al flujo de información de los niveles superiores a los inferiores en la jerarquía de la organización (Valdez, Abreu y Badii, 2008). Generalmente este tipo de comunicación tiene como objetivo impartir directrices, dar instrucciones que obviamente deben ser claras y precisas para que el colaborador pueda responder a ellas, implantar y fortalecer la cultura de la organización y reducir la incertidumbre del rumor (Carvajal, 2015). Este tipo de comunicación se caracteriza por (Interconsulting Bureau - ICB, 2015):

- Proporcionar información de tallada a las personas de las actividades que deben realizar, la forma en que deben hacerlo y los resultados que se esperan.
- Prevenir malentendidos.
- Utilizar un lenguaje de fácil comprensión.

Para la difusión de la información en este tipo de comunicación los principales medios utilizados, según García (2012) son tabloneros de anuncios, periódico interno, carta al personal, jornada de puertas abiertas, reuniones de información y entrevista individual; a las herramientas anteriores Sánchez (2010) añade la vía mando (instrucciones de forma oral al personal), la cual se puede presentar a través de los discursos, reunión con el personal, vía telefónica, memorándum, cartas, informes, manual de operaciones, los folletos y reportes (Citado en Baralezco, 2014).

Este tipo de comunicación da prioridad a los intereses de la organización y descuida muchas veces el nivel socio-integrativo, otros problemas que suelen aparecer en las comunicaciones descendentes son la ambigüedad, imprecisión y vaguedad de los mensajes o la contradicción de

las órdenes emitidas (Puyal, 2001). De acuerdo con ICB (2015) en la comunicación descendente existen muchas barreras, las más importantes son:

- Un sentido de dirección imperativo.
- Creencia de los directivos que compartir información supone la pérdida de poder.
- Una estructura organizativa de la empresa muy compleja, bien por el número de personas que la componen o bien por dispersión geográfica.

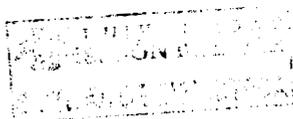
### ***Ascendente.***

En cuanto a la comunicación ascendente, esta es la que regula el clima organizacional, debido a que en ella se genera la participación de los empleados en la toma de decisiones o asuntos internos de relevancia al interior de una organización. Mediante este tipo de comunicación, los colaboradores de la organización comunican a sus directores acerca del trabajo que están realizando, sus dudas, inquietudes o novedades; por lo general este tipo de información es muy puntual. Cabe recalcar que la comunicación ascendente constituye una fuente importante de información, porque mediante ella se puede conocer cuáles son los principales temas de interés que tiene el personal (Macías, 2012).

De esta forma mejora en conocimiento entre las personas, se promueve la aportación de ideas, sirve como retroalimentación y se conocen directamente posibles conflictos, necesidades o preferencias que puedan conducir a la mejora de gestión, la calidad, etc. (Arizcurem et al., 2008, p.24).

### ***Horizontal.***

Es la que fluye entre los miembros de la entidad que se encuentran en el mismo nivel de la organización. La mayoría de los mensajes emitidos crean cohesión y coordinación, incrementan el espíritu de equipo y un ambiente positivo de trabajo común, haciendo participes a todos en el proceso (Arizcurem et al., 2008, p.24). Esta forma de comunicación suele ser más fluida debido a la accesibilidad y facilidad para poder relacionarse con los colegas sin tener que pasar por una serie de procesos burocráticos como suele ser en la comunicación ascendente (Lite, 2000).



### ***Transversal***

Se presenta cuando las partes que intervienen en el proceso de comunicación forman parte de niveles jerárquicos diferentes y no establecen una relación de dependencia entre ellas. Este tipo de comunicación es muy utilizado en las organizaciones debido a que permite agilizar los flujos de comunicación (Carvajal, 2015). Esta comunicación es fundamental, pues enriquece los conocimientos y es capaz de integrar a distintos grupos de interés o a profesionales con niveles y papeles diferentes (Arizcurem et al., 2008). Según Levis (2012):

La comunicación entre individuos de igual estatus llamada horizontal, entre superiores y subordinados llamada vertical: ascendente y descendente, y entre personas de distinto estatus ubicados en diferentes líneas de mando llamada diagonal, constituyen los modos básicos de los flujos de información (p.1).

Estos flujos de comunicación dentro de una institución pueden darse de manera formal entendido como instrucciones corporativas, reglamentos, avisos institucionales o políticas. También se dan flujos comunicativos informales como el rumor entre empleados y comunicación no oficial por parte de directivos o jefes de una institución, lo que comúnmente se llama “comunicación de pasillo” (Levis, 2012).

#### **2.4 Plan de comunicación en la organización**

El plan de comunicación es un documento que recoge las políticas, estrategias, recursos, objetivos y acciones de comunicación, tanto internas como externas, que se propone realizar una organización, el cual ayuda a organizar los procesos de comunicación y guiar el trabajo comunicativo, facilitando la orientación y evitando la dispersión a la que puede llevar el trabajo día a día, por tanto, este plan promueve el seguimiento y la evaluación de estos procesos (Plataforma de voluntariado de España, 2013)

Evaluación y calidad- Gobierno de Navarra (2011) plantea diez etapas para el diseño de un plan de comunicación:

- **Estudio del entorno: análisis e investigación.**

Consiste en conocer el contexto o entorno que rodea a la organización, esto permitirá adaptar y anticipar la estrategia institucional ante los posibles cambios que puedan suceder.

Este análisis ha de concentrarse en tres contextos:

- Contexto local: conocimiento de la localidad/comunidad.
- Contexto social: conocimiento de la sociedad.
- Contexto organizacional: conocimiento de la propia Administración.

- **Objetivos.**

Una vez recopilada la información (producto del análisis anterior), es necesario definir que se quiere conseguir con la elaboración del plan de comunicación, es decir se deben plantear los objetivos. Estos deben ser específicos, cuantificables, reales (alcanzables), medibles, temporalizados (planeados en el tiempo) y ordenados por grado de importancia.

Los objetivos se dividen en:

- Estratégicos: A largo plazo.
- Tácticos: A corto plazo.

- **Público objetivo.**

Son los grupos de personas a quien se estará dirigiendo el plan de comunicación. Cada objetivo del plan de comunicación puede tener uno o varios grupos objetivo.

- **Mensaje.**

Es necesario tener claro el mensaje que se va a comunicar, procurando exactitud en su concreción, concretando las ideas para evitar la dispersión comunicativa; del mismo modo, corresponde definir qué tipo de mensaje se va a transmitir a cada grupo, pues no pueden ser los mismos para todos; puesto que deben adaptarse a cada entorno particular.

- **Estrategia.**

Es necesario buscar una perspectiva comunicativa para lo que se difunde, pensando en términos globales y con una estrategia para un determinado plazo, al igual que es preciso seleccionar los canales que se usarán para desarrollar la comunicación, buscar la coherencia con la misión y los valores de la entidad, y debe interiorizarse y realizarse un discurso básico sobre el proyecto que se va a comunicar y su desarrollo.

En la definición de la estrategia han de centrarse los ejes principales en torno a los cuales va a girar después la comunicación. Es importante no confundir la estrategia y las tácticas (acciones concretas).

- **Acciones de comunicación.**

Las acciones de comunicación pueden definirse como vehículos de la comunicación o mecanismos que han de desarrollarse para conseguir los objetivos marcados, éstas han de servir para divulgar el plan de comunicación y, por tanto, el mensaje concreto que se quiere comunicar.

Las acciones de comunicación se deben precisar a corto, medio y largo plazo.

- **Cronograma.**

El cronograma establece una programación en el tiempo, una calendarización sobre qué acciones serán llevadas a cabo y en qué momento.

- **Presupuesto.**

Cantidad económica que se destinará a las acciones enmarcadas en la puesta en marcha del plan de comunicación.

- **Control y seguimiento.**

Es importante medir el efecto de las actividades de comunicación llevando a cabo un seguimiento permanente del trabajo realizado. Para desarrollar esta labor han de definirse una

serie de indicadores de control sobre los cuales realizar mediciones periódicas (semanales, mensuales, trimestrales... según se determine), con la finalidad de identificar acciones correctoras en caso de descubrirse desviaciones importantes.

- **Evaluación.**

Una vez desarrollada la labor de seguimiento y control, es necesario evaluar los resultados finales de la comunicación con la finalidad de tener información de base para futuras acciones de comunicación.

## **2.5 Estrategias de comunicación**

Las estrategias de comunicación; las cuales se establecen al interior del plan de comunicación, son una serie de elecciones que permiten ubicar los momentos y los espacios más convenientes, para implementar un estilo comunicativo, un sello personal de la organización, que deberán respetar en la ejecución de todos los procesos internos, tanto laborales como humanos (Arellano, 2010). Según Pérez (2001) Una estrategia de comunicación cumple al menos tres funciones:

1. *Obliga a una reflexión y a un análisis periódico sobre la relación de una organización con sus públicos:* Establece si las relaciones de una organización con su entorno son las más adecuadas.
2. *Define una línea directriz de la comunicación:* Precisa qué sistemas conviene utilizar y qué peso relativo ha de tener cada uno en razón de los objetivos asignados, los público objetivo, las rentabilidades comparadas y las posibles sinergias.
3. *Da coherencia a la pluralidad de comunicaciones de una organización:* La estrategia de comunicación se convierte así en el marco unitario de referencia al que se remiten todos los actores de la organización.

Para planear la estrategia según Garrido (2008) es necesario realizar un análisis detallado del entorno y diseñar un plan estratégico que genere resultados. En este orden, se debe definir los *stakeholders* actuales como los funcionarios, proveedores y distribuidores, es decir el cliente

interno. De igual manera es importante precisar los potenciales y las aspiraciones de los mismos teniendo en cuenta que las necesidades y objetivos, se adaptan y actualizan de acuerdo con los movimientos del entorno (Citado por Murillo, Ortiz y Vueltas, 2014).

La estrategia debe formularse de acuerdo a la estrategia empresarial y en su definición deberá estar involucrada la alta dirección de acuerdo al objetivo. De la investigación se desarrolla teóricamente la estrategia de comunicación interna, entre este tipo de estrategia se encuentran: la estrategia de contacto personal la cual se da cuando el mensaje es transmitido directamente a través de una persona de la organización. Es decisivo al utilizar este tipo de estrategia tomar las medidas necesarias para que el mensaje no se distorsione y se logre mejorar las relaciones interpersonales (Murillo, Ortiz y Vueltas, 2014).

El otro tipo de estrategia es la de canales de comunicación controlados la cual se realiza a través de un departamento especializado que maneja la información. Y finalmente esta la estrategia de comunicación masiva que en su mayoría se encuentra a cargo del departamento de imagen institucional es el caso del departamento de relaciones públicas dentro de la organización. (Big Galicia, 2009).

La estrategia de comunicación es determinante porque de sus tres dimensiones (institucional, organizacional y Mercadológica) emana en realidad la forma en que suceden las relaciones de la empresa y sus públicos, que según el modelo de Laswell, se realiza mediante la combinación básica de cuatro parámetros: quién comunica, qué, a quiénes y por qué medios y que este autor ha convertido en tres preguntas: ¿con qué objetivos?, ¿con qué inversión?, y ¿con qué resultados? (Costa, 2001).

## **2.6 Información estratégica**

La información es un conjunto de mecanismos que permite al individuo retomar los datos de su ambiente y estructurarlos de una manera determinada, de modo que le sirvan como guía de su acción (Paoli, 1989, p.15). La información es la clave para acceder al conocimiento, y entre más clara, oportuna y veraz sea, mucho más fácil y rápido será este proceso. Las organizaciones han venido comprendiendo lo anterior, y por tanto, se han preocupado por organizar y mejorar el proceso de captura y transmisión de la información (Montoya y Boyero, 2011).

Un Sistema de Información (S.I.) es un conjunto de procedimientos, manuales y automatizados, y de funciones dirigidas a la recogida, elaboración, evaluación, almacenamiento, recuperación, condensación y distribución de informaciones dentro de una organización, orientado a promover el flujo de las mismas desde el punto en el que se generan hasta el destinatario final de las mismas.

Según Andreu, Ricart y Valor (1991), se entiende por sistema de información al conjunto integrado de procesos, principalmente formales, desarrollados en un entorno usuario-computador, que operando sobre un conjunto de datos estructurados de una organización, recopilan, procesan y distribuyen selectivamente la información necesaria para la operatividad habitual de la organización y las actividades propias de la dirección de la misma; por su parte, Cohen(1996) añade que un sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí, con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio (Olatey Peyrin, 2004).

Los sistemas de información dentro de cualquier organización, tiene como finalidad asegurar la adecuación entre los objetivos estratégicos de la misma y la información necesaria para soportar dichos grandes objetivos.

Lo que hoy conocemos como Sistema de Información Gerencial ha ido evolucionando con el transcurso del tiempo, en una primera instancia los canales de comunicación eran informales en estructura y utilización, sin embargo, con la aparición y el uso en masas de la informática, se transformaron en Sistemas de Procesamiento Electrónico de Datos, posteriormente dieron lugar al concepto de Sistema de Información Basado en Computadoras que se popularizó como Sistema de Información Gerencial.(López et, al 2008).

Un sistema de información desarrolla cuatro actividades básicas: entrada, almacenamiento, procesamiento de datos y salida de información (Olatey Peyrin, 2004):

- Entrada de información: proceso en el cual se toman los datos requeridos para procesar la información, las entradas se pueden hacer manual o automáticamente. En la primera el usuario aporta la información directamente y en la segunda, los datos provienen de otros sistemas.

- Almacenamiento de la información: es un proceso en el cual se guarda la información en archivos que pueden ser recuperados en cualquier momento.
- Procesamiento de la información: permite la transformación de los datos fuentes en resultados por la aplicación de mecanismos o indicadores que soporten la toma de decisiones.
- Salida de información: es la capacidad de un sistema para sacar la información procesada hacia otro sistema o usuario.

Emery(1990) ha descrito las características como las necesarias para la existencia de todo sistema de información (Citado en Herrera y Salazar, 2008):

- Disponibilidad de información cuando es necesario y por los medios adecuados. Suministro de información de manera selectiva.
- Variedad en la forma de presentación de la información.
- Grado de inteligencia incorporado al sistema.
- Tiempo de respuesta del sistema.
- Exactitud.
- Generalidad, como las funciones para atender a las diferentes necesidades.
- Flexibilidad, capacidad de adaptación.
- Fiabilidad, para que el sistema opere correctamente.
- Seguridad, protección contra pérdidas.
- Reserva, nivel de repetición del sistema para evitar pérdidas.
- Amigabilidad, para el usuario.

### 2.6.1 2.6.1 *Proceso de Información.*

Todo proceso de comunicación lleva intrínseco un cúmulo de información la cual deber ser manejada de manera ordenada y sistemática de ahí que para su procesamiento se requiere de unos pasos a tener en cuenta entre estos (Laudony Laudon, 2012):

- Identificar a todos aquellos agentes que utilizan o deberían utilizar los distintos tipos de información (profesionales, trabajadores de campo, supervisores, administradores y otros).
- Establecer los objetivos a largo y corto plazo de la organización u departamento a donde se va a divulgar la información
- Clasificar la información de acuerdo a la necesidad del momento y que requieran conocer las diferentes personas a desempeñarse efectiva y eficientemente dentro de área de trabajo.
- Determinar los medios más sencillos para recolectar, registrar, tabular, analizar y brindar la información, de tal manera que no requieren demasiado tiempo y a su vez cubran las necesidades de los diferentes trabajadores, con la finalidad de determinar cuáles son los formularios y procedimientos que requieren mejorarse.
- Realizar seguimiento a los medios que se utilizan para recolectar y registrar información, para preparar nuevos instrumentos si es necesario.
- Establecer los sistemas manuales o computarizados para tabular, analizar, y ofrecer la información, para que sean más útiles a los diferentes trabajadores.
- Desarrollar procedimientos que permitan verificar el cumplimiento del mismo, de tal manera que se certifiquen la exactitud de los datos.
- Capacitar y supervisar al personal en la presentación y uso de los medios de información
- Optimizar un sistema de información gerencial que permita preguntar, observar y verificar la información.
- La utilización adecuada del proceso de información permitirá que esta sea la pertinente y efectiva para el logro de los objetivos organizacionales.

#### **2.6.2 2.6.2. Contenido de la información estratégica.**

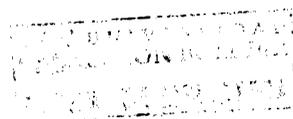
Capriotti (2013) citado por Herrera y Brizuela (2012) exponen que el contenido de la información se maneja de acuerdo al objetivo de la comunicación. Por esto se establecen diferentes niveles comunicacionales para la información:

- Nivel Relacional, lo que se busca es establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía.
- A Nivel Operativo, la intención es facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo, así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas.
- A Nivel Motivacional, el objetivo es motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una
- A Nivel Actitudinal, se intenta obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización. Y también se busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización.
- También se puede observar que hay información de tipo corporativa en la cual se comunica la esencia de la empresa en esta se encuentran la identidad conceptual, misión, visión filosofía, ética y responsabilidad social, la comunicación visual logos, códigos, tipografías esta se relaciona con el nivel relacional anteriormente expuesto.

### **2.6.3 2.6.3. Trasmisión de la información.**

Lozada (2000) destaca que la divulgación es como un trabajo de múltiples disciplinas unidas en un objetivo propio para ser comunicado, haciendo uso de diferentes medios para fluir la información, aplicando conocimiento propio para que, posteriormente, sea contextualizado a un lenguaje simple (citado por Quiñonez, Guerrero y Rangel , 2014). De la misma forma en que la comunicación tiene un enfoque externo en posicionar y afianzar la imagen y credibilidad, es importante estructurar el proceso dentro de la empresa para transmitir los mensajes que llevan información estratégica al personal o cliente interno, para que de esta manera, los empleados interioricen y vivan los valores organizacionales, centrando sus esfuerzos en pro de los objetivos del negocio Herrero y Campos (2010).

Los canales pueden ser Intranet, reuniones, conversación entre los empleados internos, teléfono, buzón de sugerencias, entre otros. Según Big Galacia et al., (2009) las herramientas más utilizadas para la transmisión de información interna están manuales de bienvenida, revistas internas, boletines electrónicos, la intranet, correo electrónico, SMS envío de mensajes de textos móviles, buzón de comunicaciones, tabloneros, carteleros, reuniones, encuestas, eventos internos y video conferencias.



### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Enfoque metodológico**

La presente investigación se concibe desde un enfoque cuantitativo; que busca identificar a partir de un instrumento válido y confiable, unas variables respaldadas teóricamente que se van a medir.

Autores como Krippendorf (1980) y Tesch (1992) “consideran el análisis cuantitativo como una descripción objetiva y sistemática del contenido manifiesto de la información, con el propósito de realizar inferencias válidas y replicables” (Citado en Inche et al. (2003) p.29). Entre las características de este paradigma encontramos según Rodríguez y Valdeoriola (2007) y Herrera et al. (2010):

- Tiene una visión objetiva, positivista, tangible y externa al investigador de la realidad. Establece como criterios de calidad, la validez(interna y externa),la fiabilidad y la objetividad
- Los instrumentos, válidos y fiables, para la recogida de datos implican la codificación de los hechos
- El análisis de los datos es cuantitativo (deductivo y estadístico
- Parte de una realidad dada y algo estática que puede fragmentarse para su estudio.
- La objetividad es lo más importante (lo medible)
- Este paradigma adopta la generalización de los procesos.
- Pone énfasis en la verificación científica del dato y la búsqueda de eficacia.
- Se basa en los principios de objetividad, evidencia empírica y cuantificación.

#### **3.2. Tipo y diseño de investigación**

El tipo de estudio de la actual investigación es descriptivo-propositivo. En este caso se describirán e identificarán la dinámica y barreras del proceso de comunicación interna del programa de Psicología que permita la formulación de un plan de comunicación interna apropiado para mantener informados a los docentes de la corporación universitaria del Caribe CECAR.

La investigación con un enfoque descriptivo “trabaja sobre la realidad de los hechos y sus características esenciales, es la interpretación correcta; comprende la descripción, registro, análisis e interpretación del fenómeno del estudio, ya que su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre las variables” (Mendoza, Reyes y Velázquez, (2010), p.48).

Por su parte el enfoque propositivo de la investigación es considerado por Giler (2015) como una actuación crítica y creativa, caracterizada por planear opciones o alternativas de solución a los problemas suscitados por una situación.

### **3.3. Fuentes primarias y secundarias**

La investigación tiene carácter descriptivo, debido a que su propósito fue diagnosticar la situación actual de la comunicación interna para la difusión de información estratégica a los docentes del programa de psicología de la corporación universitaria del caribe CECAR. Dentro del proceso de investigación se utilizará como fuentes de recolección de información las siguientes:

#### **3.3.1. Fuentes primarias.**

Para la recolección de la información se aplicó una encuesta a 28 docentes que laboran en el programa de psicología de CECAR (23 de tiempo completo, 3 de medio tiempo y 2 catedráticos). Según Grajales (2008), dentro de una organización, la encuesta es la técnica más significativa y productiva de que dispone el analista para recabar datos, además que es un intercambio de información que se efectúa cara a cara, y que llega a ofrecer al analista una excelente oportunidad para establecer una corriente de simpatía con el personal usuario (Citado en Contreras, 2012, p.21).

#### **3.3.2. Fuentes secundarias.**

Se hizo revisión bibliográfica de material impreso y disponible en línea, tales como tesis, artículos científicos y base de datos especializados relacionado con el tema.

### 3.4. Herramientas y estrategias metodológicas

La recolección de la información se hará por medio de la aplicación de un instrumento (validado por dos expertos: *Ana Beatriz Blanco Ariza* (Coordinadora de Investigación/ Facultad de Administración y Negocios) y *Kelly Romero Acosta* (PhD en Psicopatología de niños, adolescentes y adultos de la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB)), y una revisión bibliográfica que permita sustentar teóricamente los datos obtenidos. El procesamiento de la información se hizo a través del software estadístico SPSS; obteniéndose un puntaje en el Alpha de Cronbach basando en la varianza de 0,96 valor suficiente para garantizar la fiabilidad de la escala.

Tabla 1. Varianza de variables

<b>Case Processing Summary</b>			
		N	%
Cases	Valid	28	96,6
	Excluded <sup>a</sup>	1	3,4
	Total	29	100,0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Tabla 2. Alpha de Cronbach

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.965	28

Fuente: Elaboración Propia obtenida del SPSS

### 3.5. Variables

A continuación se presenta la matriz de operacionalización de las variables con el cual se diseñó el instrumento.

Tabla 3. Matriz de Operacionalización de variables

Variable: <b>Comunicación organizacional interna</b>			
<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>ITEMS</b>	<b>Técnica e instrumento</b>
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapidez en la entrega de la información</li> <li>- Eficacia de la información</li> <li>- Frecuencia en que se entrega la información</li> <li>- Manera de acceder información</li> <li>- Espacios de acceso</li> <li>- Periodicidad de acceso</li> <li>- Información a la que se accede</li> <li>- Plan de divulgación</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se establecen políticas de comunicación por las cuales se rige el programa para la información a sus docentes</li> <li>2. La Comunicación al interior del programa académico se organiza mediante una estrategia de planes y programas acotados en el tiempo</li> <li>3. Los directivos socializan con anticipación los objetivos a desarrollar y los recursos a necesitar en el programa de manera semestral</li> <li>4. Los planes para el programa quedan explicitados formalmente de manera que puedan ser consultados fácilmente por los docentes</li> <li>5. El programa cumple las acciones de comunicación previstas en el plan inicialmente establecido</li> </ol>	<b>Encuesta</b>

	- Normas de acceso		
<b>Organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contenido información</li> <li>- Selección de la información</li> <li>- Calidad de la información</li> <li>- Canales de información</li> <li>- Interés de la información</li> </ul>	<p>6. Está definido un proceso claro para la comunicación al interior del programa académico</p> <p>7. El programa académico cuenta un equipo encargado para entregar la información a los docentes</p> <p>8. El programa cuenta con las herramientas y canales necesarios para mantener informados a los docentes</p> <p>9. Existe un control de los canales informales de comunicación al interior del programa de manera que la información en los pasillos no se tergiverse</p> <p>10. La comunicación interna propicia la coordinación y desarrollo de actividades efectivas dentro del programa académico</p>	<b>Encuesta</b>

		<p>11. El contenido de los mensajes transmitidos son de interés para la realización de su tarea al interior del programa</p>	
			

Asignación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos utilizados</li> <li>- Modalidades de comunicación</li> <li>- Formas y vías de comunicación</li> <li>- Mediciones de la comunicación</li> <li>- Existencia de políticas</li> <li>- Manera de comunicación</li> <li>- Procedimientos utilizados para enviar la información</li> </ul>	<p>12. Los docentes conocen los medios y recursos de comunicación formales utilizados para recibir información pertinente de la dirección del programa</p> <p>13. Los canales de comunicación son de fácil acceso y utilización para los docentes del programa</p> <p>14. La comunicación al interior del programa le brinda información a los docentes sobre los cambios en las condiciones laborales que le afectan directamente.</p> <p>15. La comunicación entre directivos y personal operativo son claros y fácil de comprender</p>	<b>Encuesta</b>
------------	---	---	-----------------

Motivar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto de la comunicación</li> <li>- Tono en que llega el mensaje</li> <li>- Propósitos comunicacionales</li> </ul>	<p>16. la información brindada desde la dirección estimula la adopción por parte de los docentes de nuevos procesos y herramientas de trabajo al interior del programa</p> <p>17. La información entregada por los diferentes canales incentiva al docente en el desarrollo de los objetivos propuestos</p> <p>18. La comunicación hacia los docentes es cordial, respetuosa y sirve para exaltar mi desempeño al interior del programa.</p> <p>19. La comunicación interna logra que me sienta miembro de la empresa y me comprometa con los objetivos de ésta</p> <p>20. La comunicación entre los miembros del programa se constituye en una ayuda importante para la solución de problemas</p>	<b>Encuesta</b>
Controlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coherencia de la información</li> <li>- Conformidad de la información.</li> </ul>	<p>21. Existen herramientas de control de la información entregada a los docentes del programa</p> <p>22. Se hace seguimiento de los canales de información para que ésta llegue puntualmente al docente</p>	<b>Encuesta</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cobertura</li> <li>- Precisión</li> <li>- Puntualidad de entrega de información</li> <li>- Cantidad y frecuencia de espacios de interacción</li> <li>- Tipos de espacios</li> <li>- Tipos de Comunicación</li> <li>- Forma de comunicación</li> <li>- Tipo de información entregada</li> <li>- Buen manejo de la información</li> <li>- Presentación de la información</li> <li>- Contenido de la información</li> <li>Control de la información</li> </ul>	<p>23. Se analiza la información de manera que su contenido sea confiable y seguro para el buen desempeño de los docentes</p> <p>24. Existen mecanismos de retroalimentación de la información que reciben los docentes del programa</p> <p>25. la comunicación interna impacta de manera positiva en la calidad e imagen del programa académico</p>	
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia (2016)

### **3.6.Población y Muestra**

La población objeto de estudio son 28 docentes del programa de psicología: 23 de tiempo completo, tres de medio tiempo y dos catedráticos.

### **3.7.Tipo de Muestreo**

Según Castro (2003) “Si la población es menor a cincuenta individuos, la población es igual a la muestra”; particularmente, en este caso, se realizará un censo, debido a que la población total es pequeña, realizando la elección de 28 docentes del programa de psicología de la corporación universitaria del Caribe-CECAR, en la ciudad de Sincelejo.

### **3.8.Técnicas de recolección de datos**

La recolección de la información se desarrollara en cuatro etapas:

#### **3.8.1. Etapa 1: Consentimiento informado**

Se le da a conocer a la persona investigada, todas los procedimientos que se tendrán en cuenta durante el proceso de investigación y la confidencialidad de la información suministrada.

#### **3.8.2. Etapa 1: Aplicación de instrumentos**

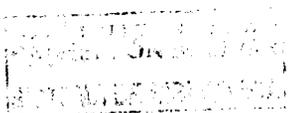
Se aplica la encuesta a 28 docentes del programa de psicología de CECAR después de haber sido valorado por dos expertos (ver anexo 2).

#### **3.8.3. Etapa 3: Análisis e interpretación de resultados**

Se sistematizarán, analizaran y correlacionaran los resultados en el Programa SPSS.

#### **3.8.4. Etapa 4: Propuesta Final**

Se diseña el plan de comunicación interna para la difusión de información estratégica a los docentes del programa de psicología de la corporación universitaria del caribe CECAR.



## 4. RESULTADOS Y DISCUSIONES

### 4.1.Resultados

A continuación se presentan los resultados de la variable Comunicación interna y cada una de las dimensiones evaluadas en la investigación. Inicialmente se presenta datos personales de los encuestados en el programa de psicología.

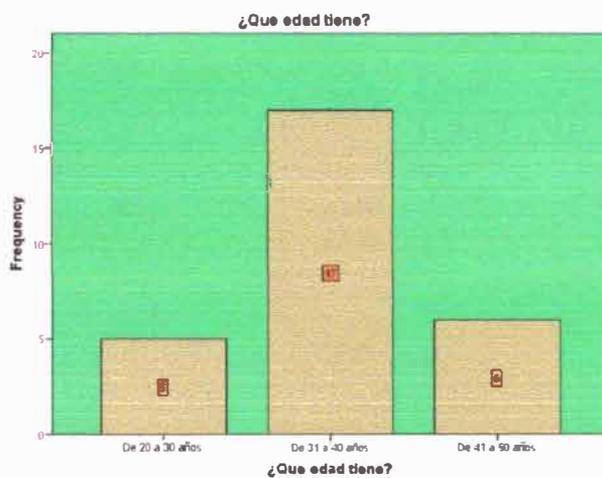
#### Datos personales de los encuestados

Tabla 4. ¿Qué edad tiene?

		Freque nc y	Percent	Valid Percent	Cumulativa Percent
Valid	De 20 a 30 años	5	17,9	17,9	17,9
	De 31 a 40 años	17	60,7	60,7	78,6
	De 41 a 50 años	6	21,4	21,4	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 3. ¿Qué edad tiene?



Fuente: Elaboracion propia (2016)

De acuerdo a las respuestas brindadas por los encuestados el 60% oscila entre las edades 31 y 40 años, seguido con un 21,4% los que se encuentran entre los 41 y 50 años. Solo un 17.9% tiene edades entre 20 y 30 años.

Tabla 5. ¿En qué área de CECAR trabaja?

		Frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulativa Percent
Valid	Psicología	28	100,0	100,0	100,0

Fuente:elaboracion propia (2016)

Figura 4. Área de trabajo



Fuente: Elaboracion propia (2016)

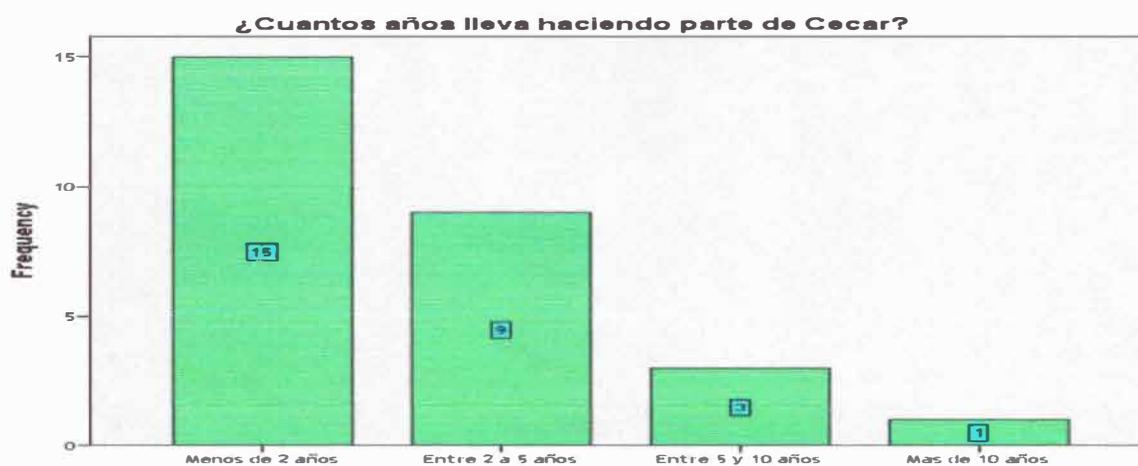
El 100% de los encuestados trabajan el área de Psicología en CECAR

Tabla 6. ¿Cuántos años lleva haciendo parte de CECAR?

		Frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulativa Percent
Valid	Menos de 2 años	15	53,6	53,6	53,6
	Entre 2 a 5 años	9	32,1	32,1	85,7
	Entre 5 y 10 años	3	10,7	10,7	96,4
	Más de 10 años	1	3,6	3,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 5. Años haciendo parte de CECAR



Fuente: Elaboracion propia (2016)

Con relación a los años de servicio que lleva el encuestado en CECAR el 53% tiene menos de dos años, son relativamente nuevos. Un 32,1% tienen entre dos y cinco años, un 10,7% cuentan entre 5 y 10 años y solo un 3,6% tiene más de diez años.

### Dimensión Planificación

Tabla 7. Se establecen políticas de comunicación por las cuales se rige el programa para la información a sus docentes

		frecuencia	Porcentaje	Validación	Cumulative Percent
Validación	Totalmente en desacuerdo	1	3,6	3,6	3,6
	En desacuerdo	2	7,1	7,1	10,7
	Parcialmente de acuerdo	6	21,4	21,4	32,1
	Mayormente de acuerdo	10	35,7	35,7	67,9
	Totalmente de acuerdo	9	32,1	32,1	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Figura 6. Se establecen políticas de comunicación por las cuales se rige el programa para la información a sus docentes



Fuente: Elaboración propia (2016)

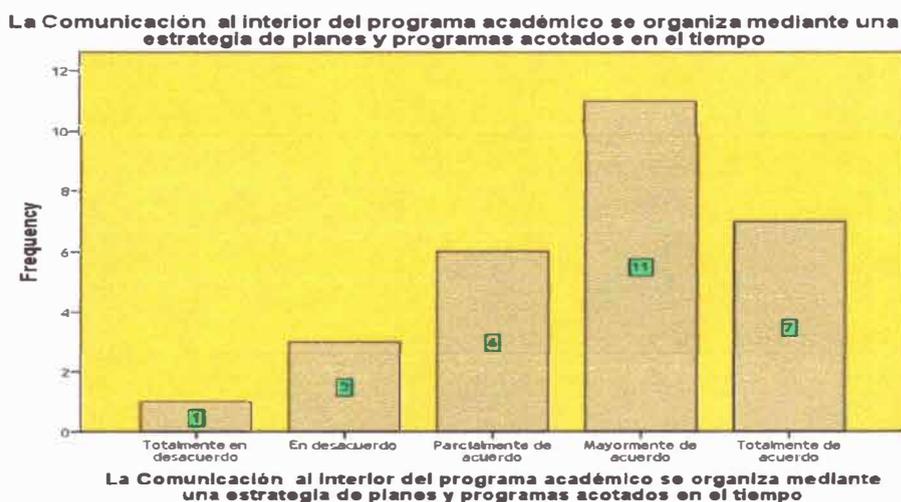
Teniendo en cuenta si se establecen políticas de comunicación al interior del programa académico para informarles a los docentes, los encuestados respondieron en un 68,7% que están, mayor y totalmente de acuerdo con la existencia de estas políticas, un 21,4% está parcialmente de acuerdo y solo un 10,7% expresó estar totalmente en desacuerdo y en desacuerdo.

Tabla 8. La Comunicación al interior del programa académico se organiza mediante una estrategia de planes y programas acotados en el tiempo

		Frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulativa Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	1	3,6	3,6	3,6
	En desacuerdo	3	10,7	10,7	14,3
	Parcialmente de acuerdo	6	21,4	21,4	35,7
	Mayormente de acuerdo	11	39,3	39,3	75,0
	Totalmente de acuerdo	7	25,0	25,0	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Figura 7. La Comunicación al interior del programa académico se organiza mediante una estrategia de planes y programas acotados en el tiempo



Fuente: Elaboracion propia (2016)

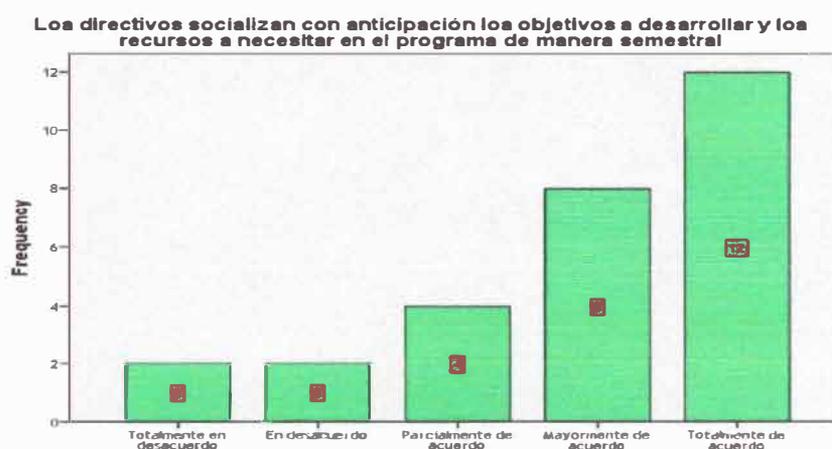
4,3% de los docentes encuestados expresaron que estaban mayor y totalmente de acuerdo con el ítem relacionado, que en el programa se organiza la comunicación mediante una estrategia de planes y programas acotados en el tiempo, 21,4% respondió como parcialmente de acuerdo y 14,3% expresó que estaban en desacuerdo y totalmente de acuerdo.

Tabla 9. Los directivos socializan con anticipación los objetivos a desarrollar y los recursos a necesitar en el programa de manera semestral

		Frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulativa Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	2	7,1	7,1	7,1
	En desacuerdo	2	7,1	7,1	14,3
	Parcialmente de acuerdo	4	14,3	14,3	28,6
	Mayormente de acuerdo	8	28,6	28,6	57,1
	Totalmente de acuerdo	12	42,9	42,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 8. Los directivos socializan con anticipación los objetivos a desarrollar y los recursos a necesitar en el programa de manera semestral



Fuente: Elaboracion propia (2016)

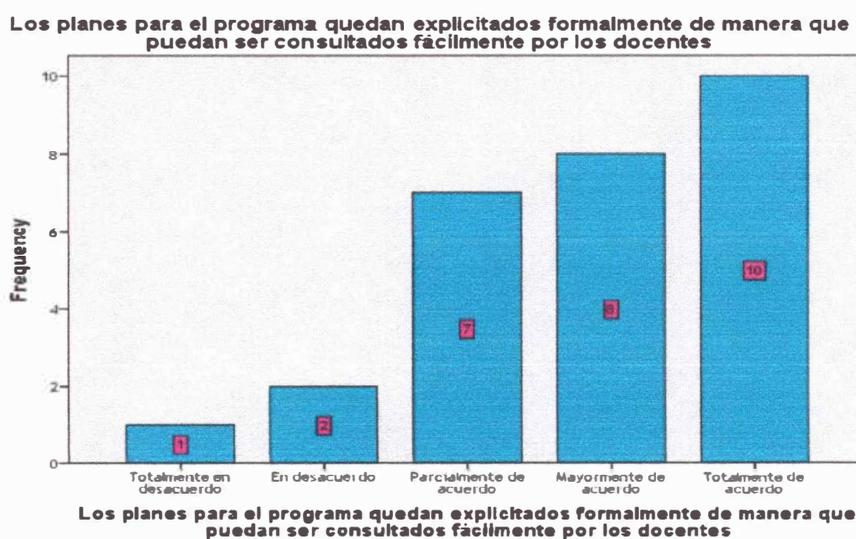
El 71, 5% de los encuestados se encuentran en mayor y totalmente de acuerdo con que los directivos socializan con anticipación los objetivos y recursos a necesitar en el semestre. 14,3% están parcialmente de acuerdo y 14,2 % aducen estar en total desacuerdo y en desacuerdo con estas prácticas.

Tabla 10. Los planes para el programa quedan explicitados formalmente de manera que puedan ser consultados fácilmente por los docentes

		frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulativa Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	1	3,6	3,6	3,6
	En desacuerdo	2	7,1	7,1	10,7
	Parcialmente de acuerdo	7	25,0	25,0	35,7
	Mayormente de acuerdo	8	28,6	28,6	64,3
	Totalmente de acuerdo	10	35,7	35,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 9. Los planes para el programa quedan explicitados formalmente de manera que puedan ser consultados fácilmente por los docentes



Fuente: Elaboracion propia (2016)

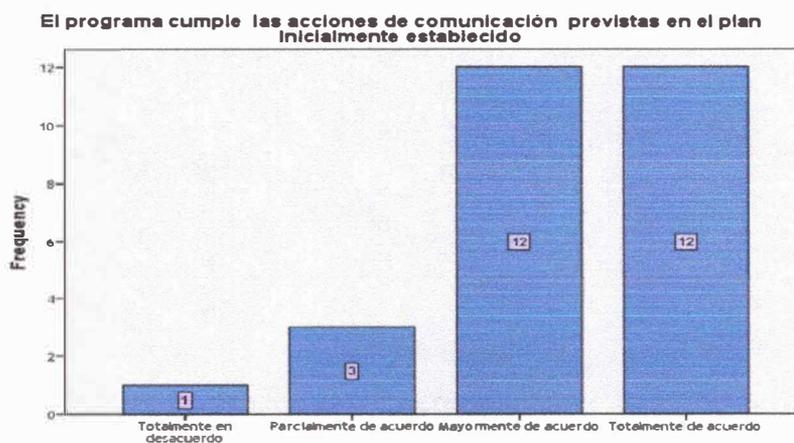
64,3% de los encuestados respondieron que estaban mayor y totalmente de acuerdo con relación a que los planes quedan explicitados formalmente y que pueden ser consultados de manera fácil. Un 25% expresó sentirse parcialmente de acuerdo con estas prácticas y solo un 10,7% se encuentra en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Tabla 11. El programa cumple las acciones de comunicación previstas en el plan inicialmente establecido

			Frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulativa Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo		1	3,6	3,6	3,6
	Parcialmente de acuerdo		3	10,7	10,7	14,3
	Mayormente de acuerdo		12	42,9	42,9	57,1
	Totalmente de acuerdo		12	42,9	42,9	100,0
	Total		28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 10. El programa cumple las acciones de comunicación previstas en el plan inicialmente establecido



Fuente: Elaboracion propia (2016)

Con respecto a si el programa cumple con las acciones de comunicación propuestas en el plan el 85,8% está totalmente de acuerdo y de acuerdo con este ítem. 10.7% está parcialmente de acuerdo y solo una minoría el 3,6% está totalmente en desacuerdo.

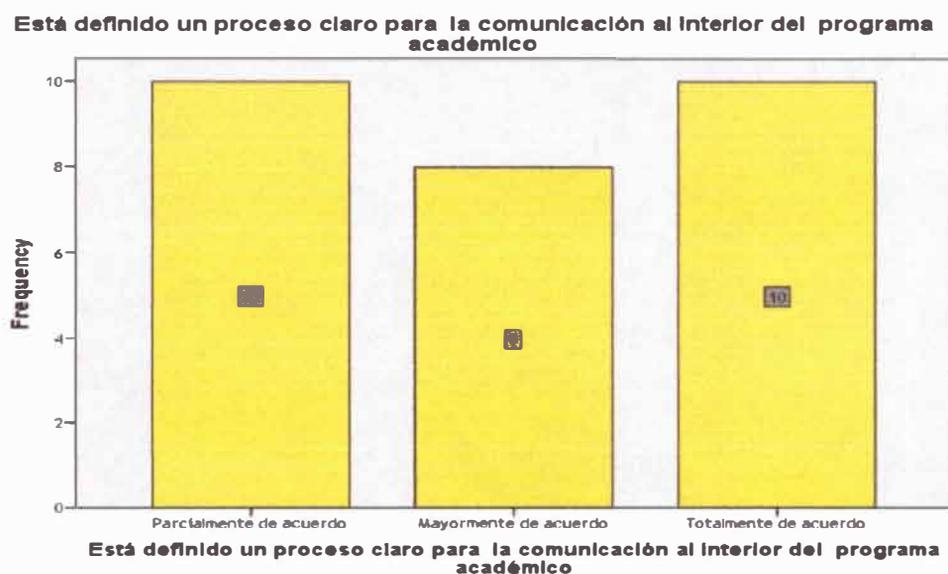
### Dimensión Organización

Tabla 12. Está definido un proceso claro para la comunicación al interior del programa académico

		frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulativa Percent
Valid	Parcialmente de acuerdo	10	35,7	35,7	35,7
	Mayormente de acuerdo	8	28,6	28,6	64,3
	Totalmente de acuerdo	10	35,7	35,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 11. Está definido un proceso claro para la comunicación al interior del programa académico



Fuente: Elaboracion propia (2016)

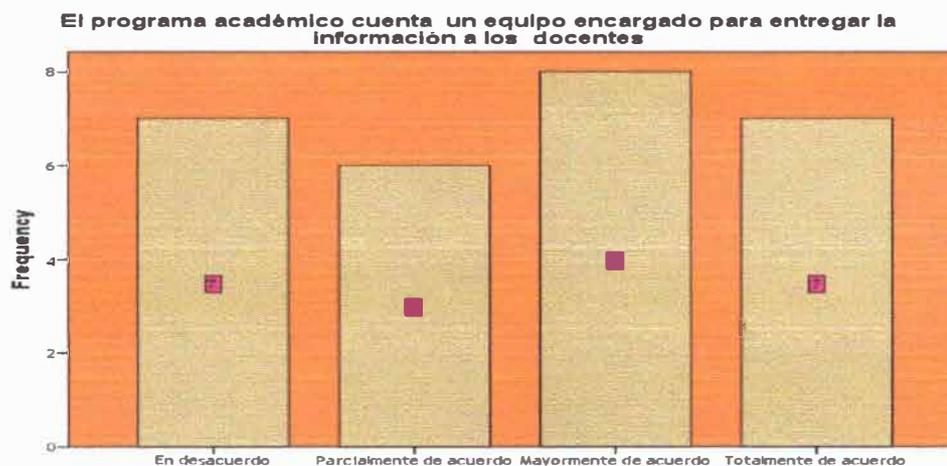
En relación a si en el programa académico está definido un proceso claro para la comunicación se pudo observar que un 64,3% esta total y mayormente de acuerdo con la existencia de este proceso, Pero también se observó que un 35,7% está parcialmente de acuerdo con la existencia de este proceso al interior del programa.

Tala 13. El programa académico cuenta un equipo encargado para entregar la información a los docentes

		Frecuencia	Porcentaje	ValidPercent	Cumulativa Percent
Valid	En desacuerdo	7	25,0	25,0	25,0
	Parcialmente de acuerdo	6	21,4	21,4	46,4
	Mayormente de acuerdo	8	28,6	28,6	75,0
	Totalmente de acuerdo	7	25,0	25,0	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 12. El programa académico cuenta un equipo encargado para entregar la información a los docentes



Fuente: Elaboracion propia (2016)

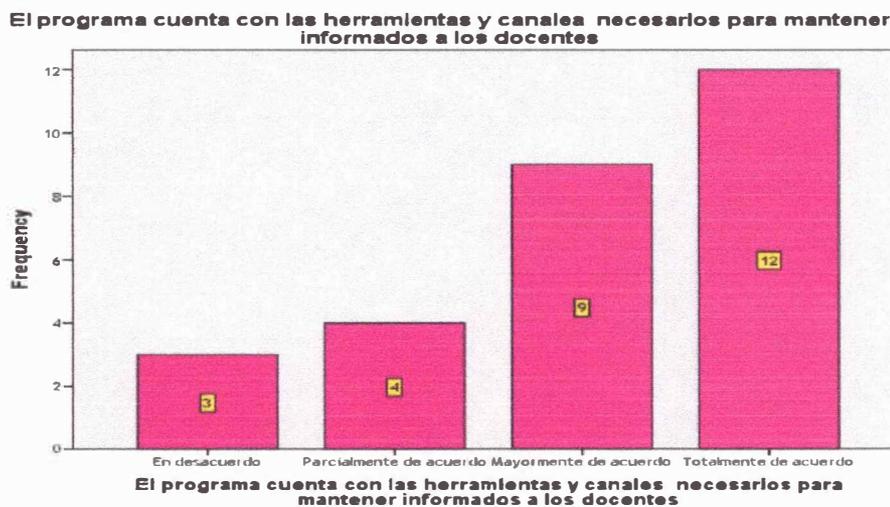
Tomando como referente la pregunta de si el programa académico cuenta con un equipo para entregar la información a los docentes se pudo observar que un 53,6% esta mayor y totalmente de acuerdo con la existencia de este equipo. 21,4% están parcialmente de acuerdo y un 25% está en desacuerdo.

Tabla 14. El programa cuenta con las herramientas y canales necesarios para mantener informados a los docentes

		frecuencia	Percent	Valid percent	Cumulativa Percent
Valid	En desacuerdo	3	10,7	10,7	10,7
	Parcialmente de acuerdo	4	14,3	14,3	25,0
	Mayormente de acuerdo	9	32,1	32,1	57,1
	Totalmente de acuerdo	12	42,9	42,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 13. El programa cuenta con las herramientas y canales necesarios para mantener informados a los docentes



Fuente: Elaboracion propia (2016)

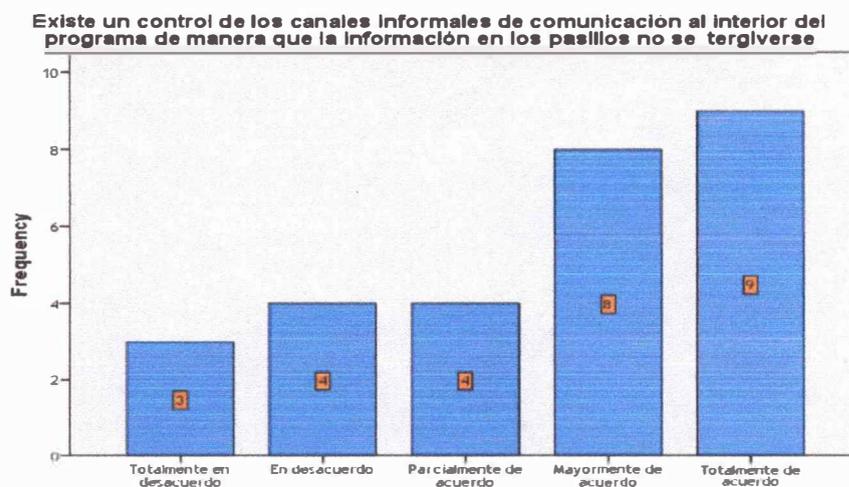
Referente a si el programa cuenta con herramientas y canales para mantener informados a los docentes, los encuestados informaron en un 75% que están total y mayormente de acuerdo con la existencia de estas herramientas de información, 14,3% expreso estar parcialmente de acuerdo y solo un 10,7% aducen no conocerlas.

Tabla 15. Existe un control de los canales informales de comunicación al interior del programa de manera que la información en los pasillos no se tergiverse

		frecuencia	Percent	ValidPercent	Cumulativa percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	3	10,7	10,7	10,7
	En desacuerdo	4	14,3	14,3	25,0
	Parcialmente de acuerdo	4	14,3	14,3	39,3
	Mayormente de acuerdo	8	28,6	28,6	67,9
	Totalmente de acuerdo	9	32,1	32,1	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 14. Existe un control de los canales informales de comunicación al interior del programa de manera que la información en los pasillos no se tergiverse



Fuente: Elaboracion propia (2016)

60,7% de los encuestados consideraron estar mayor y totalmente de acuerdo con la existencia de controles de los canales de información. 14, 3% consideró estar parcialmente de acuerdo. Y un 25% consideró estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con estos controles.

Tabla 16. La comunicación interna propicia la coordinación y desarrollo de actividades efectivas dentro del programa académico

		frecuencia	Percent	ValidPercent	Cumulativa Percent
Valid	Parcialmente de acuerdo	6	21,4	21,4	21,4
	Mayormente de acuerdo	11	39,3	39,3	60,7
	Totalmente de acuerdo	11	39,3	39,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 15. La comunicación interna propicia la coordinación y desarrollo de actividades efectivas dentro del programa académico



Fuente: Elaboracion propia (2016)

78,6% de los docentes encuestados consideraron estar mayor y totalmente de acuerdo con que la comunicación interna propicia la coordinación y desarrollo de actividades efectivas al interior del programa académico, solo un 21,4% expreso estar parcialmente de acuerdo.

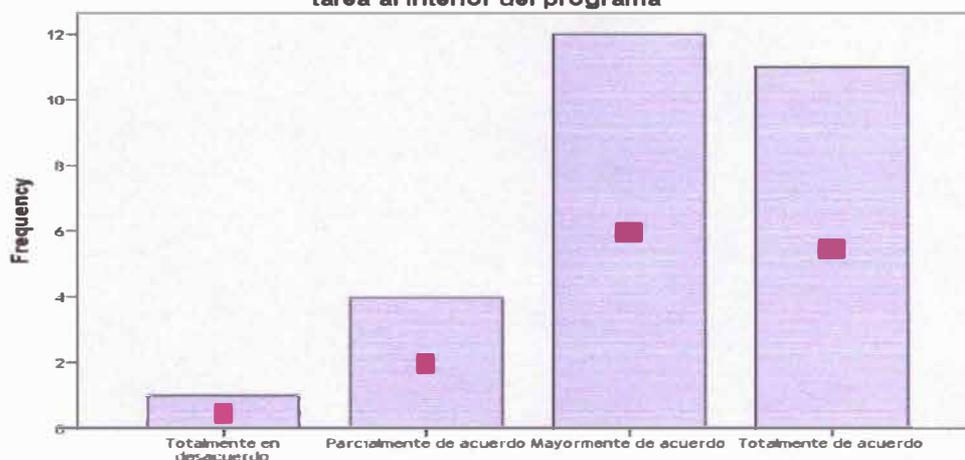
Tabla 17. El contenido de los mensajes transmitidos son de interés para la realización de su tarea al interior del programa

		frecuencia	Percent	ValidPercent	Cumulativa Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	1	3,6	3,6	3,6
	Parcialmente de acuerdo	4	14,3	14,3	17,9
	Mayormente de acuerdo	12	42,9	42,9	60,7
	Totalmente de acuerdo	11	39,3	39,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 16. El contenido de los mensajes transmitidos son de interés para la realización de su tarea al interior del programa

El contenido de los mensajes transmitidos son de interés para la realización de su tarea al interior del programa



Fuente: Elaboracion propia (2016)

Según el 82,2% de los docentes encuestados están totalmente y mayormente de acuerdo en que los contenidos de los mensajes transmitidos son de interés para la realización de sus tareas, 14,3% están parcialmente de acuerdo con este ítem y solo 3,6% dice estar en total desacuerdo con el interés de estos mensajes.

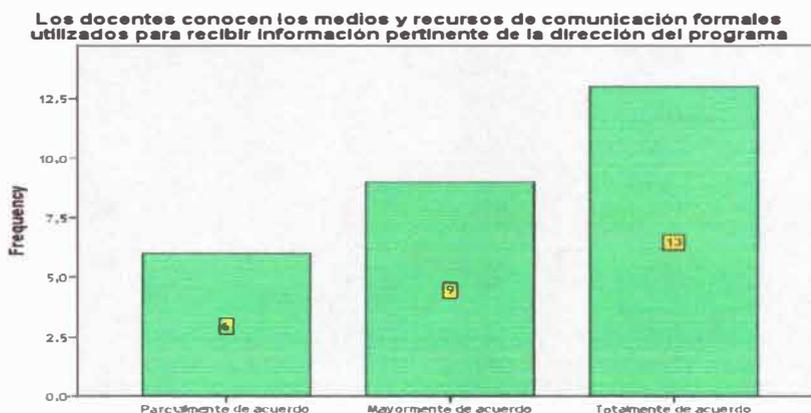
### Dimensión Asignación

Tabla 18. Los docentes conocen los medios y recursos de comunicación formales utilizados para recibir información pertinente de la dirección del programa

		frecuencia	Percent	ValidPercent	Cumulativa Percent
Valid	Parcialmente de acuerdo	6	21,4	21,4	21,4
	Mayormente de acuerdo	9	32,1	32,1	53,6
	Totalmente de acuerdo	13	46,4	46,4	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 17. Los docentes conocen los medios y recursos de comunicación formales utilizados para recibir información pertinente de la dirección del programa



Fuente: Elaboracion propia (2016)

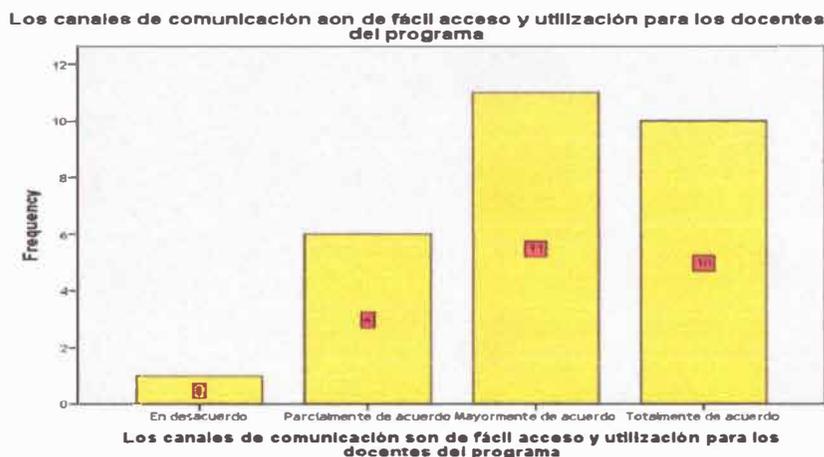
Un 78,5% de los docentes encuestados sienten estar mayor y totalmente de acuerdo en conocer los medios y recursos de comunicación formales utilizados por la dirección para brindarles la información, pero se observó que un 21,4% se encuentran parcialmente de acuerdo con el conocimiento de estos medios y recursos de comunicación.

Tabla 19. Los canales de comunicación son de fácil acceso y utilización para los docentes del programa

		frecuencia	Percent	ValidPercent	Cumulativa Percent
Valid	En desacuerdo	1	3,6	3,6	3,6
	Parcialmente de acuerdo	6	21,4	21,4	25,0
	Mayormente de acuerdo	11	39,3	39,3	64,3
	Totalmente de acuerdo	10	35,7	35,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 18. Los canales de comunicación son de fácil acceso y utilización para los docentes del programa



Fuente: Elaboracion propia (2016)

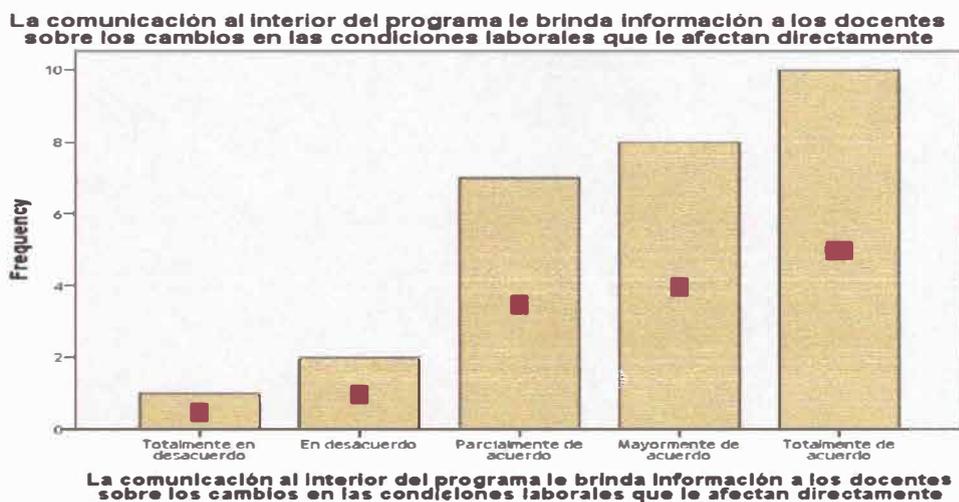
Con relación a si los canales de comunicación son de fácil acceso y utilización para los docentes, el 75% consideró estar total y mayormente de acuerdo con este ítem, un 21,4% está parcialmente de acuerdo y solo 3,6% aduce estar en desacuerdo.

Tabla 20. La comunicación al interior del programa le brinda información a los docentes sobre los cambios en las condiciones laborales que le afectan directamente

		frecuencia	Percent	ValidPercent	Cumulativa Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	1	3,6	3,6	3,6
	En desacuerdo	2	7,1	7,1	10,7
	Parcialmente de acuerdo	7	25,0	25,0	35,7
	Mayormente de acuerdo	8	28,6	28,6	64,3
	Totalmente de acuerdo	10	35,7	35,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 19. La comunicación al interior del programa le brinda información a los docentes sobre los cambios en las condiciones laborales que le afectan directamente



Fuente: Elaboracion propia (2016)

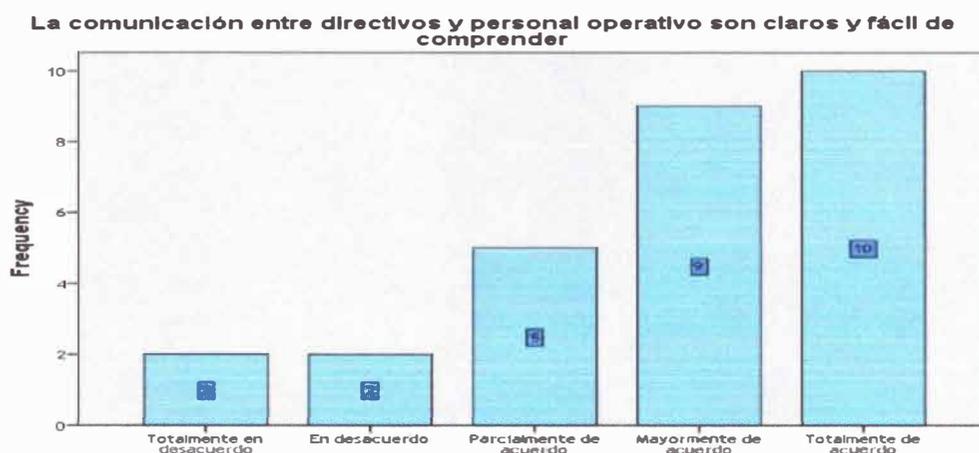
Respondiendo a si la comunicación al interior del programa le brinda información sobre los cambios en las condiciones laborales que le afectan directamente al docente, el 64,3% dice estar total y mayormente de acuerdo, 25% aduce estar parcialmente de acuerdo y solo un 10,7% expresó estar totalmente y en desacuerdo con este ítem.

Tabla 21. La comunicación entre directivos y personal operativo son claros y fácil de comprender

		frecuencia	Percent	ValidPercent	Cumulativa Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	2	7,1	7,1	7,1
	En desacuerdo	2	7,1	7,1	14,3
	Parcialmente de acuerdo	5	17,9	17,9	32,1
	Mayormente de acuerdo	9	32,1	32,1	64,3
	Totalmente de acuerdo	10	35,7	35,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 20. La comunicación entre directivos y personal operativo son claros y fácil de comprender



Fuente: Elaboracion propia (2016)

67,8% de los docentes consideraron estar totalmente y mayormente de acuerdo con que la comunicación entre los directivos y el personal es clara y de fácil comprensión, un 17,9% aduce estar parcialmente de acuerdo y 14,2% expreso estar en totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con que la comunicación es clara y de fácil comprensión.

### Dimensión Motivación

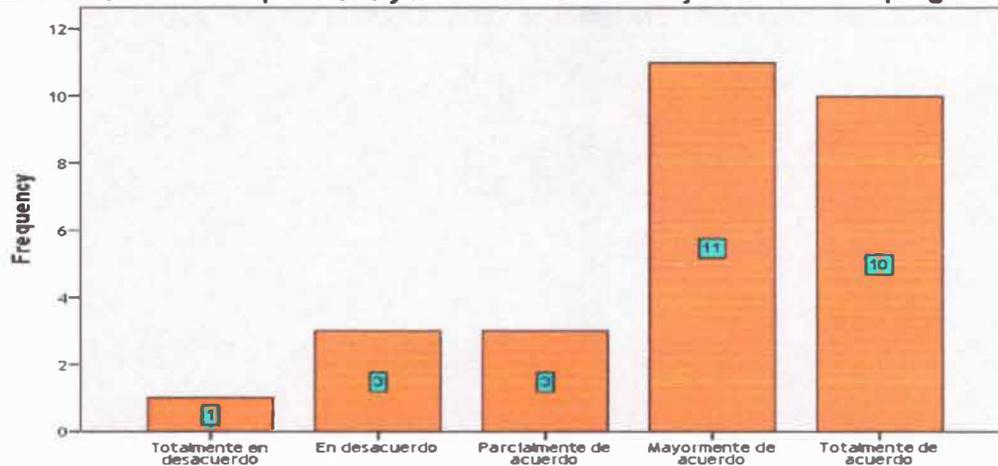
Tabla 22. la información brindada desde la dirección estimula la adopción por parte de los docentes de nuevos procesos y herramientas de trabajo al interior del programa

		frecuencia	Percent	ValidPercent	Cumulativa Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	1	3,6	3,6	3,6
	En desacuerdo	3	10,7	10,7	14,3
	Parcialmente de acuerdo	3	10,7	10,7	25,0
	Mayormente de acuerdo	11	39,3	39,3	64,3
	Totalmente de acuerdo	10	35,7	35,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 21. La información brindada desde la dirección estimula la adopción por parte de los docentes de nuevos procesos y herramientas de trabajo al interior del programa.

la información brindada desde la dirección estimula la adopción por parte de los docentes de nuevos procesos y herramientas de trabajo al interior del programa



75% de los docentes consideró estar total y mayormente de acuerdo con que la información brindada desde los directivos los estimula a utilizar nuevos procesos y herramientas de trabajo al interior del programa académico, un 10,7% expreso estar en parcial acuerdo y solo un 3,6% dijo estar en desacuerdo y total desacuerdo con respecto a este ítem.

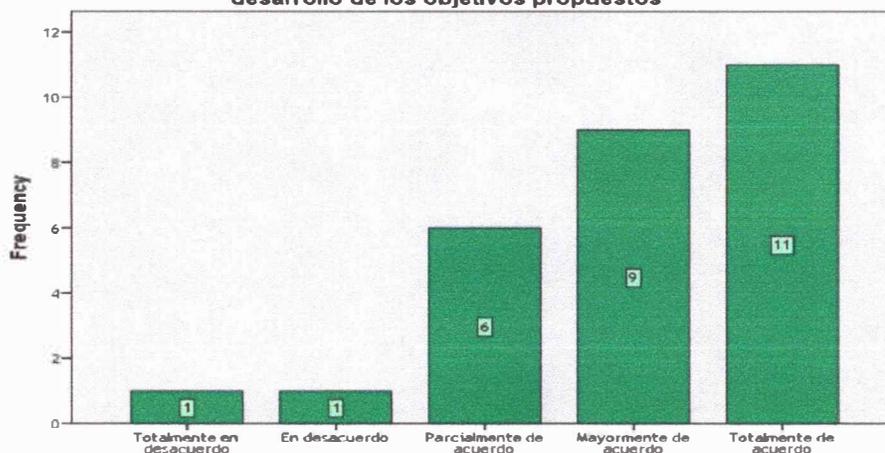
Tabla 23. La información entregada por los diferentes canales incentiva al docente en el desarrollo de los objetivos propuestos

	frecuencia	Percent	ValidPercent	Cumulativa Percent
Valid				
Totalmente en desacuerdo	1	3,6	3,6	3,6
En desacuerdo	1	3,6	3,6	7,1
Parcialmente de acuerdo	6	21,4	21,4	28,6
Mayormente de acuerdo	9	32,1	32,1	60,7
Totalmente de acuerdo	11	39,3	39,3	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 22. La información entregada por los diferentes canales incentiva al docente en el desarrollo de los objetivos propuestos

La información entregada por los diferentes canales incentiva al docente en el desarrollo de los objetivos propuestos



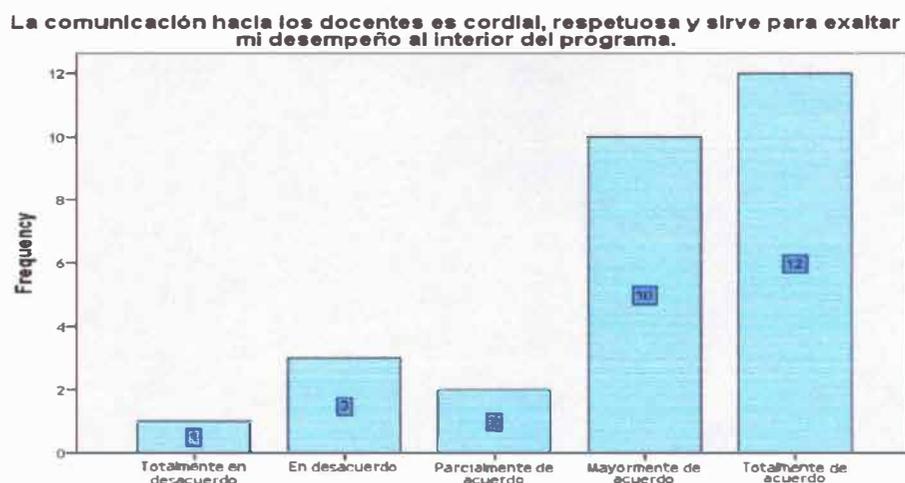
Teniendo en cuenta la pregunta si la información entregada por los diferentes canales incentiva al docente en el desarrollo de los objetivos propuestos el 71,4% de los docentes esta total y mayormente de acuerdo con esta pregunta, 21,4% expreso estar en parcial acuerdo y solo un 3,6% dijo que estaba en desacuerdo y total desacuerdo de que la información los incentive a desarrollar los objetivos propuestos por el programa académico.

Tabla 24. La comunicación hacia los docentes es cordial, respetuosa y sirve para exaltar mi desempeño al interior del programa.

		frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulativa Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	1	3,6	3,6	3,6
	En desacuerdo	3	10,7	10,7	14,3
	Parcialmente de acuerdo	2	7,1	7,1	21,4
	Mayormente de acuerdo	10	35,7	35,7	57,1
	Totalmente de acuerdo	12	42,9	42,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 23. La comunicación hacia los docentes es cordial, respetuosa y sirve para exaltar mi desempeño al interior del programa.



Fuente: Elaboracion propia (2016)

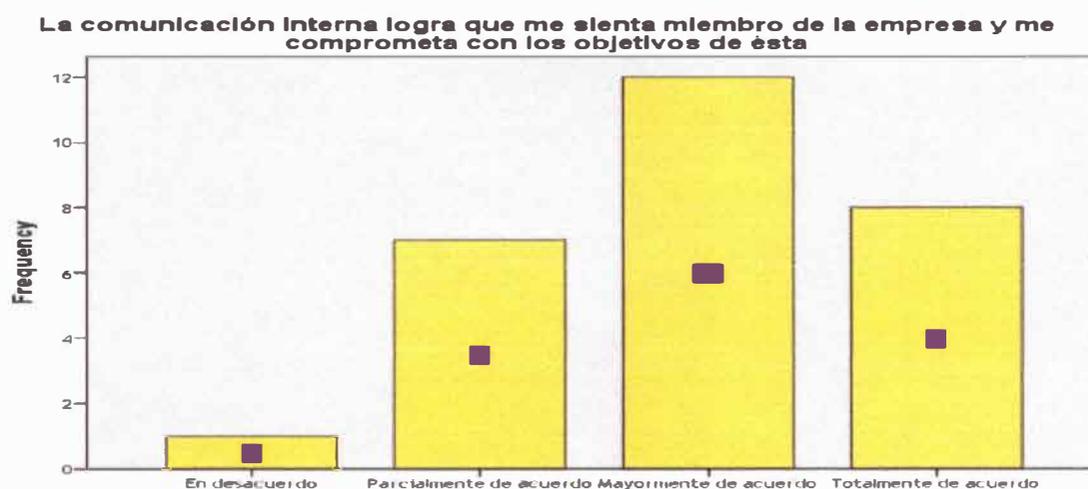
De acuerdo a la pregunta si la comunicación hacia los docentes es cordial, respetuosa y sirve para exaltar su desempeño los docentes en un 78,6% consideraron que estaban mayor y totalmente de acuerdo con esta afirmación, 7,1% expreso estar en parcial acuerdo y 13,7% dijo estar en total desacuerdo y en desacuerdo.

Tabla 25. La comunicación interna logra que me sienta miembro de la empresa y me comprometa con los objetivos de ésta

		frecuencia	Percent	ValidPercent	Cumulativa Percent
Valid	En desacuerdo	1	3,6	3,6	3,6
	Parcialmente de acuerdo	7	25,0	25,0	28,6
	Mayormente de acuerdo	12	42,9	42,9	71,4
	Totalmente de acuerdo	8	28,6	28,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 24. La comunicación hacia los docentes es cordial, respetuosa y sirve para exaltar mi desempeño al interior del programa.



Fuente: Elaboracion propia (2016)

El 71,5% de los docentes encuestados están total y mayormente de acuerdo con que la comunicación interna los hace sentirse miembros de la empresa y los compromete con sus objetivos. Un 25% considero está parcialmente de acuerdo y solo un 3,6% expresó estar en desacuerdo en que la comunicación en el programa lo haga sentirse miembro del mismo.

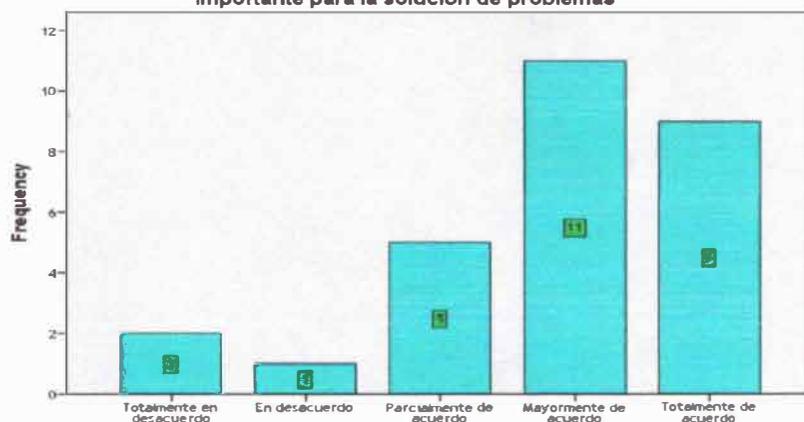
Tabla 26. La comunicación entre los miembros del programa se constituye en una ayuda importante para la solución de problemas

		frecuencia	Percent	ValidPercent	Cumulativa Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	2	7,1	7,1	7,1
	En desacuerdo	1	3,6	3,6	10,7
	Parcialmente de acuerdo	5	17,9	17,9	28,6
	Mayormente de acuerdo	11	39,3	39,3	67,9
	Totalmente de acuerdo	9	32,1	32,1	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 25. La comunicación entre los miembros del programa se constituye en una ayuda importante para la solución de problemas

La comunicación entre los miembros del programa se constituye en una ayuda importante para la solución de problemas



Fuente: Elaboracion propia (2016)

Con relación a si la comunicación entre los miembros del programa ayuda a la solución de problemas el 71,4% expreso estar total y mayormente de acuerdo con este ítems. Un 17,9% respondió estar en parcial acuerdo y solo un 10,7% están desacuerdo y totalmente en desacuerdo con la comunicación ayude a la solución de problemas al interior del programa académico.

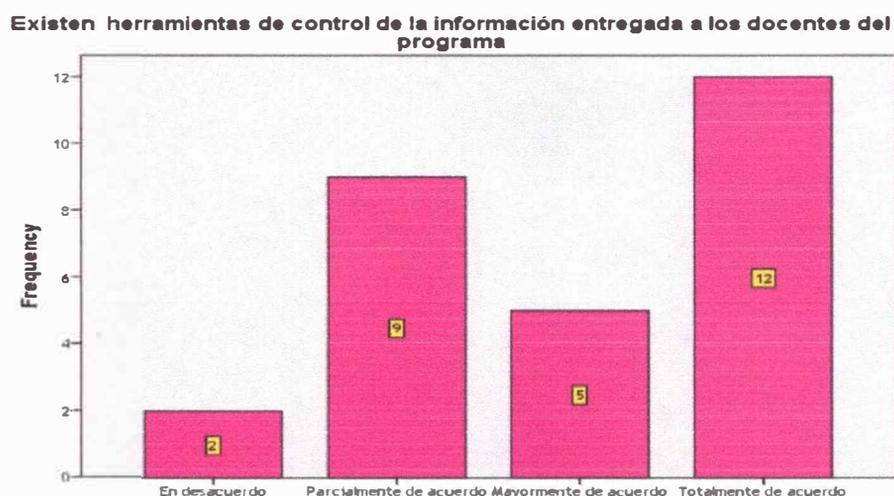
### Dimensión Control

Tabla 27. Existen herramientas de control de la información entregada a los docentes del programa

		frecuencia	Percent	ValidPercent	Cumulativa Percent
Valid	En desacuerdo	2	7,1	7,1	7,1
	Parcialmente de acuerdo	9	32,1	32,1	39,3
	Mayormente de acuerdo	5	17,9	17,9	57,1
	Totalmente de acuerdo	12	42,9	42,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 26. Existen herramientas de control de la información entregada a los docentes del programa



Fuente: Elaboracion propia (2016)

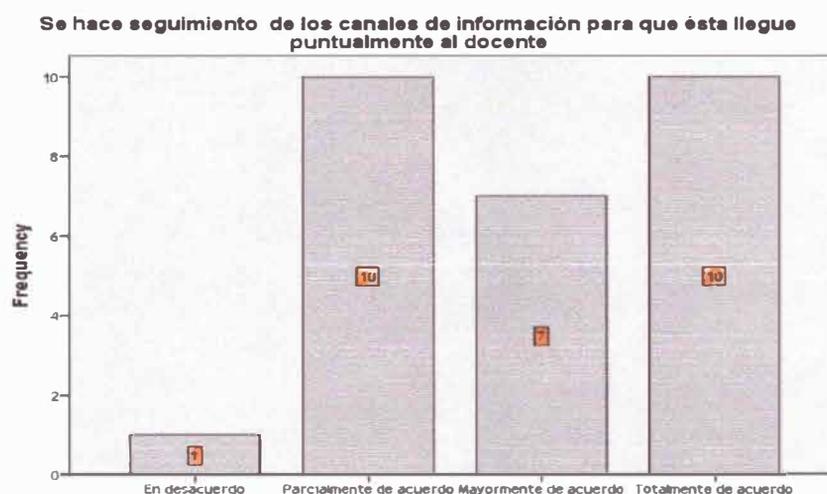
Un 60,8% de los docentes expresaron estar en total y mayormente de acuerdo con la existencia de las herramientas de control en la información que se les entrega a ellos. Un 32,1% consideró estar parcialmente de acuerdo y solo un 7,1% adujo estar en desacuerdo con estos mecanismos de control de la información.

Tabla 28. Se hace seguimiento de los canales de información para que ésta llegue puntualmente al docente

		frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulativa Percent
Valid	En desacuerdo	1	3,6	3,6	3,6
	Parcialmente de acuerdo	10	35,7	35,7	39,3
	Mayormente de acuerdo	7	25,0	25,0	64,3
	Totalmente de acuerdo	10	35,7	35,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 27. Se hace seguimiento de los canales de información para que ésta llegue puntualmente al docente



Fuente: Elaboracion propia (2016)

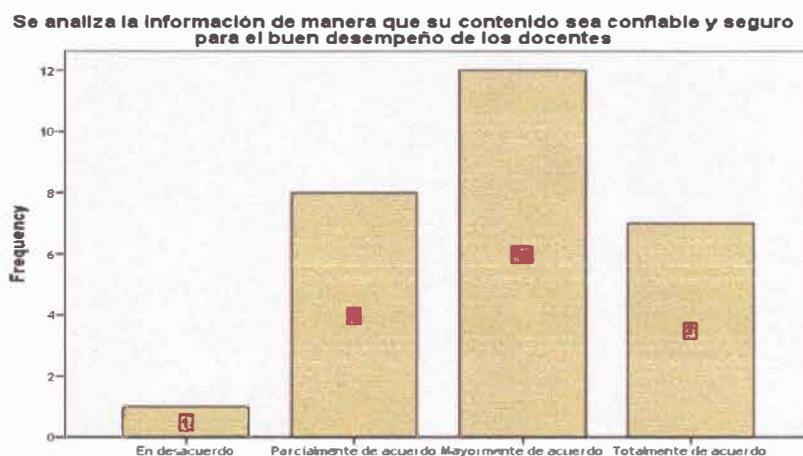
En este ítem se observó que un 60,7% está total y mayormente de acuerdo con el seguimiento de los canales de comunicación, un 36% está parcialmente de acuerdo y un 3,6% está en desacuerdo.

Tabla 29. Se analiza la información de manera que su contenido sea confiable y seguro para el buen desempeño de los docentes

		frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulativa Percent
Valid	En desacuerdo	1	3,6	3,6	3,6
	Parcialmente de acuerdo	8	28,6	28,6	32,1
	Mayormente de acuerdo	12	42,9	42,9	75,0
	Totalmente de acuerdo	7	25,0	25,0	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 28. Se analiza la información de manera que su contenido sea confiable y seguro para el buen desempeño de los docentes



Fuente: Elaboracion propia (2016)

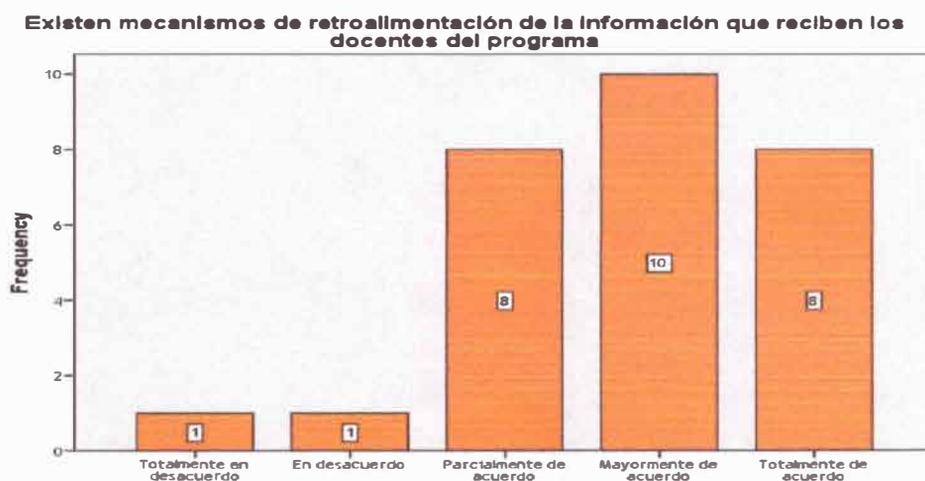
68% de los docentes están mayor y totalmente de acuerdo con que el programa analiza la información de manera que sea confiable y seguro para su buen desempeño laboral, 29% dicen estar parcialmente de acuerdo y solo un 3,6% de los docentes expreso estar en desacuerdo.

Tabla 30. Existen mecanismos de retroalimentación de la información que reciben los docentes del programa

		frecuencia	Percent	ValidPercent	Cumulativa Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	1	3,6	3,6	3,6
	En desacuerdo	1	3,6	3,6	7,1
	Parcialmente de acuerdo	8	28,6	28,6	35,7
	Mayormente de acuerdo	10	35,7	35,7	71,4
	Totalmente de acuerdo	8	28,6	28,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 29. Existen mecanismos de retroalimentación de la información que reciben los docentes del programa



Fuente: Elaboracion propia (2016)

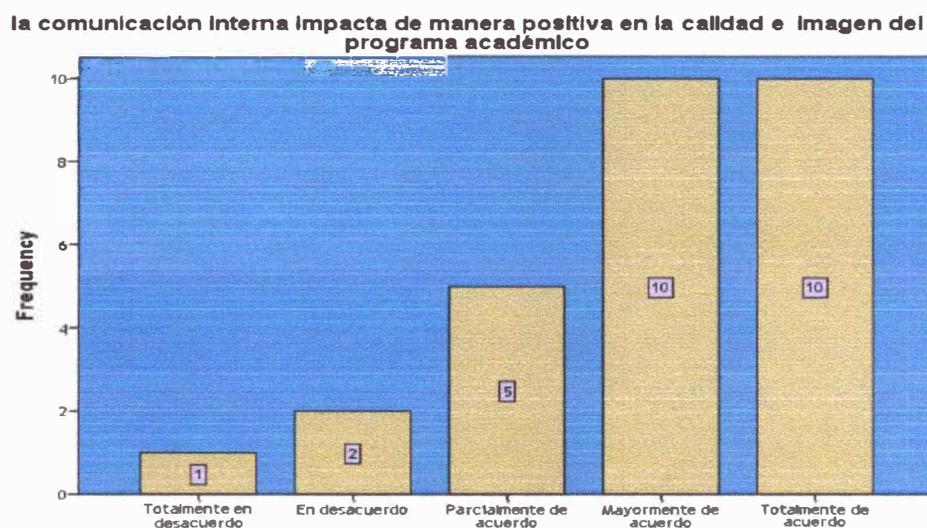
Con relación a si existen mecanismos de retroalimentación de la información recibida los docentes en un 64,3% expresaron estar mayor y totalmente de acuerdo con esta práctica, 29% aduce que se encuentra parcialmente de acuerdo y solo un 7,2% expresó estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con este ítem.

Tabla 31. La comunicación interna impacta de manera positiva en la calidad e imagen del programa académico

		frecuencia	Percent	ValidPercent	Cumulativa Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	1	3,6	3,6	3,6
	En desacuerdo	2	7,1	7,1	10,7
	Parcialmente de acuerdo	5	17,9	17,9	28,6
	Mayormente de acuerdo	10	35,7	35,7	64,3
	Totalmente de acuerdo	10	35,7	35,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 30. La comunicación interna impacta de manera positiva en la calidad e imagen del programa académico



Fuente: Elaboracion propia (2016)

71,4% de los docentes encuestados consideraron estar total y mayormente de acuerdo con que la comunicación interna impacta positivamente en la calidad e imagen del programa académico, 18% expresa estar parcialmente de acuerdo y 10,7% dice estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

### Valoración de los medios de comunicación utilizados por el programa.

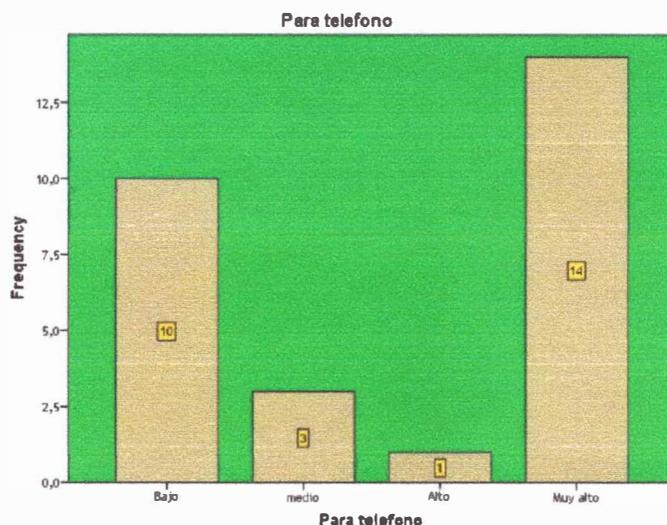
La valoración del teléfono como un medio de comunicación por parte del programa académico es:

Tabla 32. Uso del teléfono para comunicarse

		frecuencia	Percent	ValidPercent	Cumulativa Percent
Valid	Bajo	10	35,7	35,7	35,7
	medio	3	10,7	10,7	46,4
	Alto	1	3,6	3,6	50,0
	Muy alto	14	50,0	50,0	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 31. Uso del teléfono para comunicarse



Fuente: Elaboracion propia (2016)

Los docentes en un 53,6% consideraron que el uso del teléfono para la comunicación del programa con ellos es alto y muy alto. 10,7% lo consideran medio y un 35,7% consideró la utilización del teléfono para comunicar a los docentes como bajo.

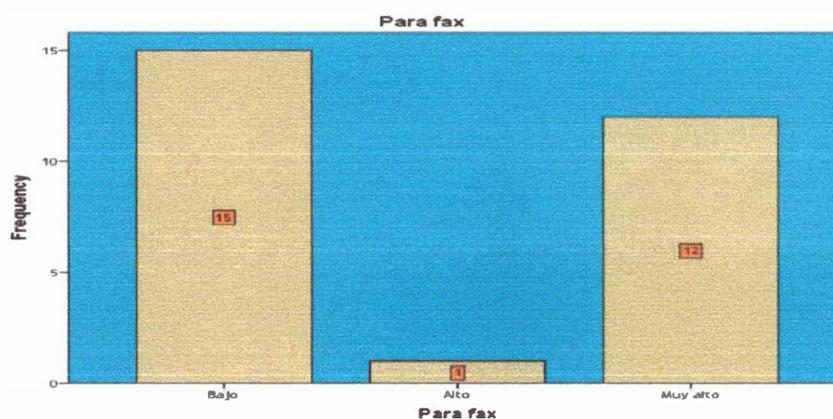
**La utilización del fax como un medio de información de parte del programa hacia los docentes es**

Tabla 33. Para fax

		frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulativa Percent
Valid	Bajo	15	53,6	53,6	53,6
	Alto	1	3,6	3,6	57,1
	Muy alto	12	42,9	42,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 32. Para fax



Fuente: Elaboracion propia (2016)

Un 53,5% de los docentes consideraron que es baja su utilización a diferencia de otro 57,2% que considero que es alta y muy alta.

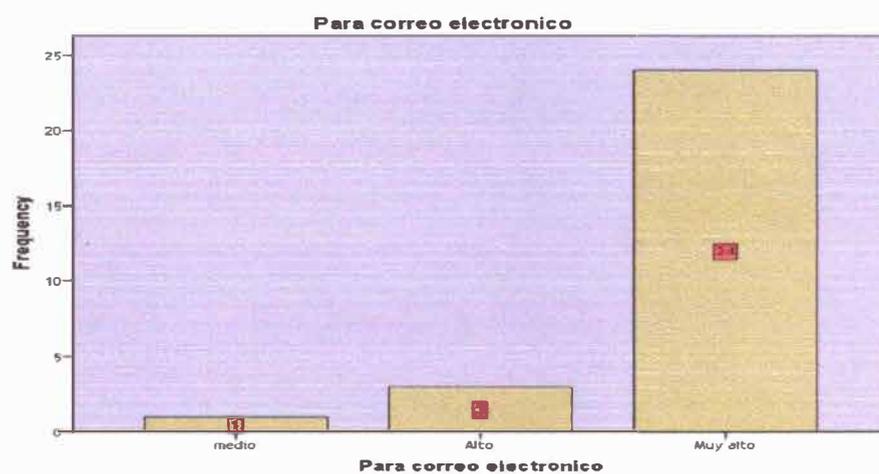
**El correo electrónico como medio de comunicación del programa con el docente es:**

Tabla 34. Para correo electrónico

		frecuencia	Percent	ValidPercent	Cumulativa Percent
Valid	medio	1	3,6	3,6	3,6
	Alto	3	10,7	10,7	14,3
	Muy alto	24	85,7	85,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 33. Para correo electrónico



Fuente: Elaboracion propia (2016)

Un 96,4 % de los docentes consideró la utilización del correo electrónico como alto y muy alto. Solo un 3,6% lo valoró como medio.

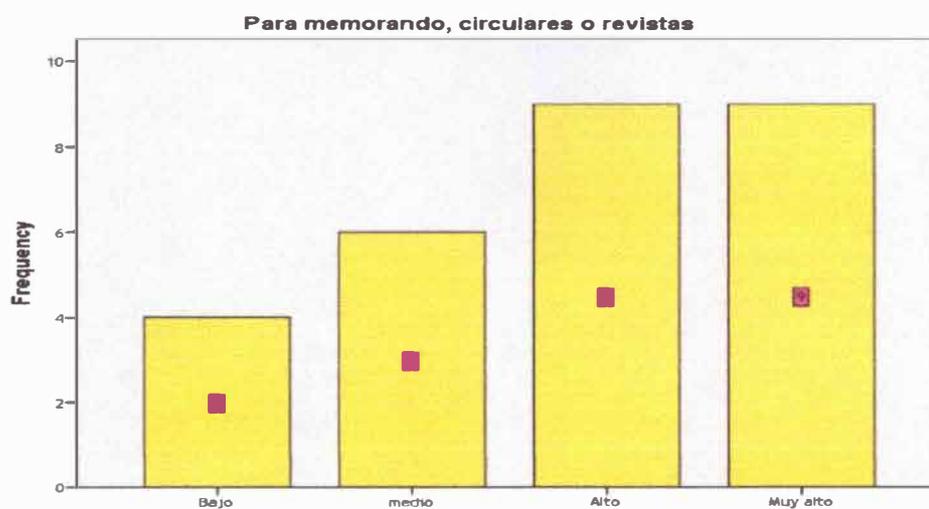
**Los memorandos, circulares o revistas como medio de comunicación son:**

**Tabla 35. Para memorando, circulares o revistas**

		frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulativa Percent
Valid	Bajo	4	14,3	14,3	14,3
	medio	6	21,4	21,4	35,7
	Alto	9	32,1	32,1	67,9
	Muy alto	9	32,1	32,1	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

**Figura 34. Para memorando, circulares o revistas**



Fuente: Elaboracion propia (2016)

64,2% consideraron el uso de memorando, circulares y revista como alto y muy alto, 21,4% lo valoró como medio y solo un 14,3% lo considero con un uso bajo.

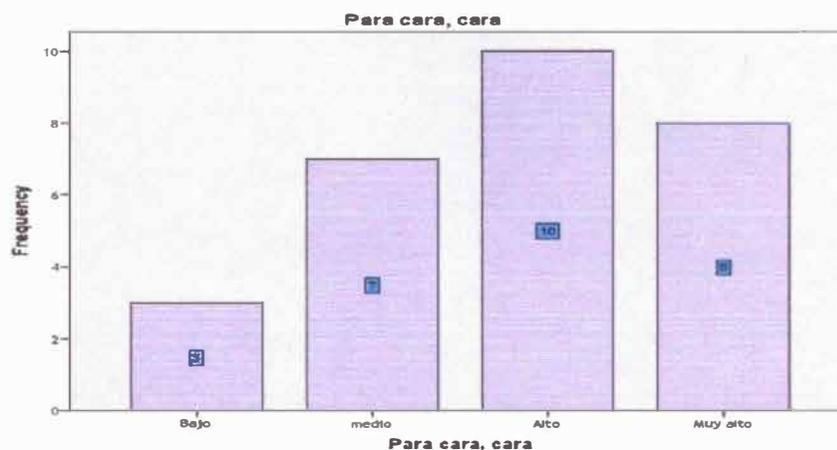
**La comunicación cara a cara es:**

Tabla 36. Para cara, cara

		frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulativa Percent
Valid	Bajo	3	10,7	10,7	10,7
	medio	7	25,0	25,0	35,7
	Alto	10	35,7	35,7	71,4
	Muy alto	8	28,6	28,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 35. Para cara, cara



Fuente: Elaboracion propia (2016)

64,3% de los encuestados consideraron que la comunicación cara a cara es alta y muy alta, 25% la valoraron como media y 10,7% como baja.

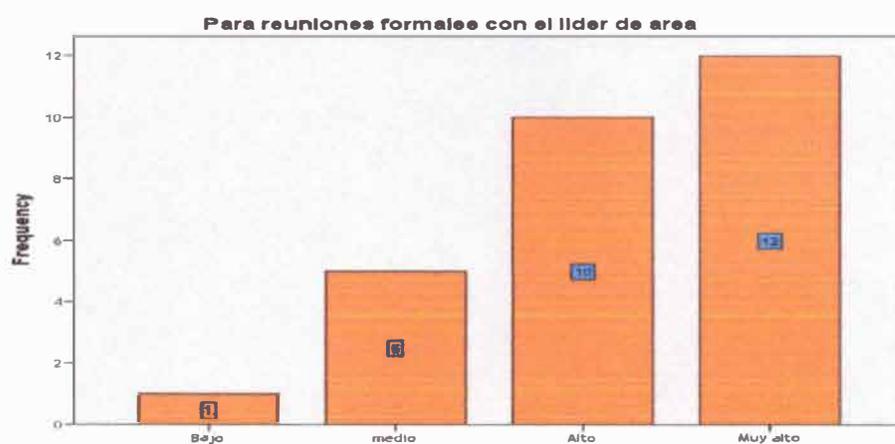
## Las reuniones formales con los líderes de área

Tabla 37. Para reuniones formales con el líder de área

		frecuencia	Percent	ValidPercent	Cumulativa Percent
Valid	Bajo	1	3,6	3,6	3,6
	medio	5	17,9	17,9	21,4
	Alto	10	35,7	35,7	57,1
	Muy alto	12	42,9	42,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 36. Para reuniones formales con el líder de área



Fuente: Elaboracion propia (2016)

Con respecto a las reuniones formales con los líderes del área los docentes encuestados en un 79% las consideraron como altas y muy altas, 18% en término medio y 3,6% consideraron que son bajas.

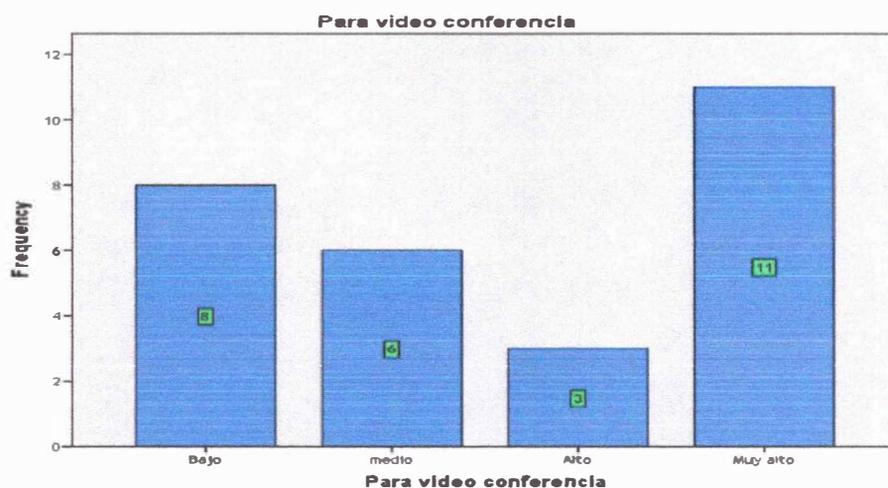
## Las video conferencias como medio de comunicación en el programa de psicología son

Tabla 38. Para video conferencia

		frecuencia	Percent	ValidPercent	Cumulativa Percent
Valid	Bajo	8	28,6	28,6	28,6
	medio	6	21,4	21,4	50,0
	Alto	3	10,7	10,7	60,7
	Muy alto	11	39,3	39,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 37. Para video conferencia



Fuente: Elaboracion propia (2016)

El 50% aduce que el uso de video conferencias por parte del programa es alto y muy alto, 21,4% lo considera medio y un 29% expresaron que era bajo.

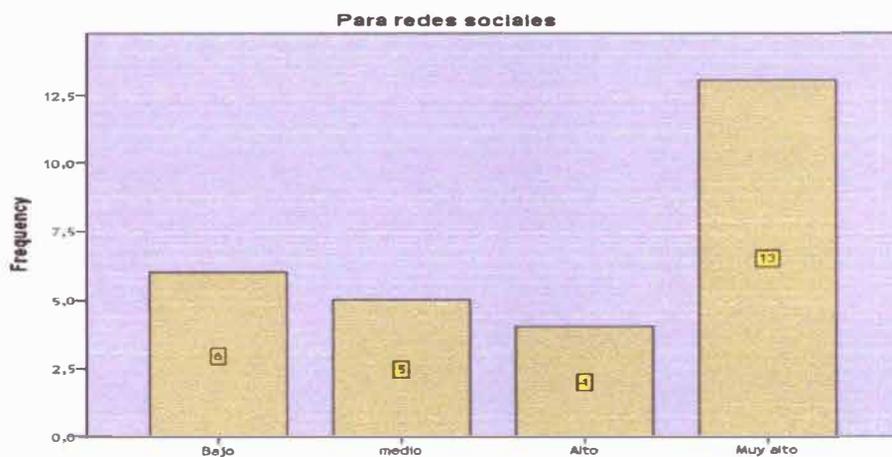
## Las redes sociales como medio de comunicación para el programa

Tabla 39. Para redes sociales

		frecuencia	Percent	ValidPercent	Cumulativa Percent
Valid	Bajo	6	21,4	21,4	21,4
	medio	5	17,9	17,9	39,3
	Alto	4	14,3	14,3	53,6
	Muy alto	13	46,4	46,4	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 38. Para redes sociales



Fuente: Elaboracion propia (2016)

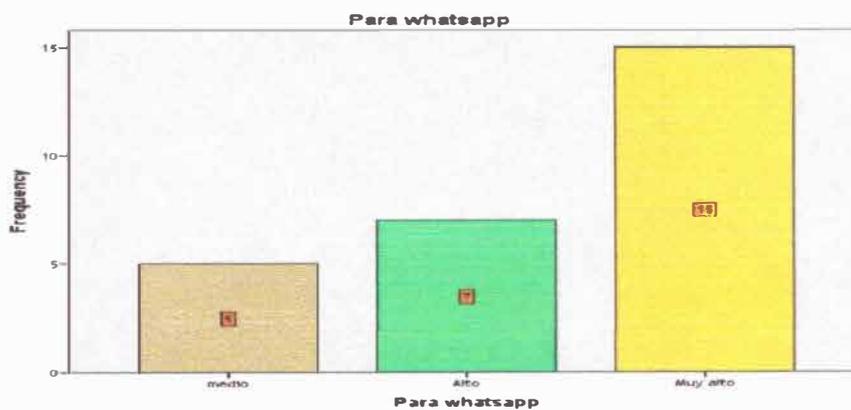
60,7% de los encuestados consideraron que la comunicación a través de las redes sociales es alta y muy alta. 18% la valoraron como media y 21,4% como baja.

Tabla 40. Para whatsapp

		Frequency	Percent	ValidPercent	Cumulativa Percent
Valid	medio	5	17,9	18,5	18,5
	Alto	7	25,0	25,9	44,4
	Muy alto	15	53,6	55,6	100,0
	Total	27	96,4	100,0	
Missing	System	1	3,6		
Total		28	100,0		

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 39. Para whatsapp



Fuente: Elaboracion propia (2016)

78% de los docentes consideraron alto y muy alto el uso del Whatsapp al interior del programa, 18% lo evaluó su utilización como medio.

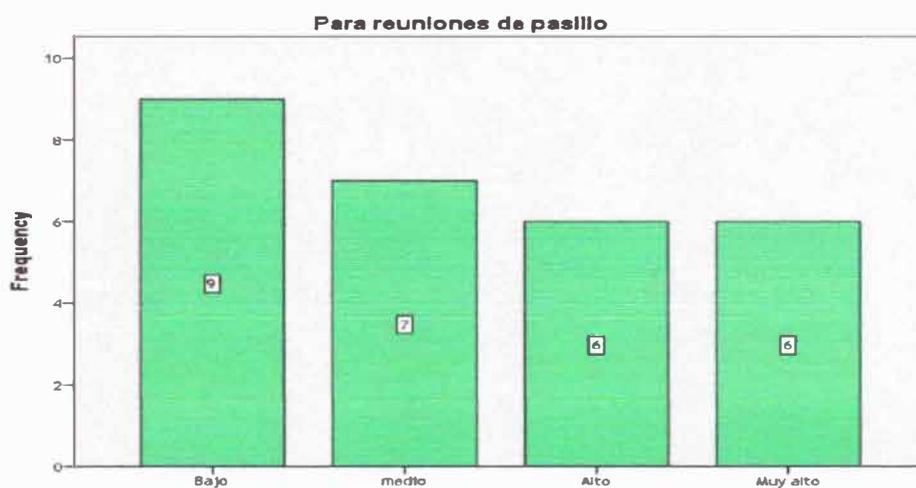
**Las reuniones de pasillo son:**

**Tabla 41. Para reuniones de pasillo**

		Frequency	Percent	ValidPercent	Cumulativa Percent
Valid	Bajo	9	32,1	32,1	32,1
	medio	7	25,0	25,0	57,1
	Alto	6	21,4	21,4	78,6
	Muy alto	6	21,4	21,4	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

**Figura 40. Para reuniones de pasillo**



Fuente: Elaboracion propia (2016)

42,8% de los docentes consideraron las reuniones de pasillo como alto y muy alto, 25% lo valoraron en un nivel medio y un 32,1% como bajo.

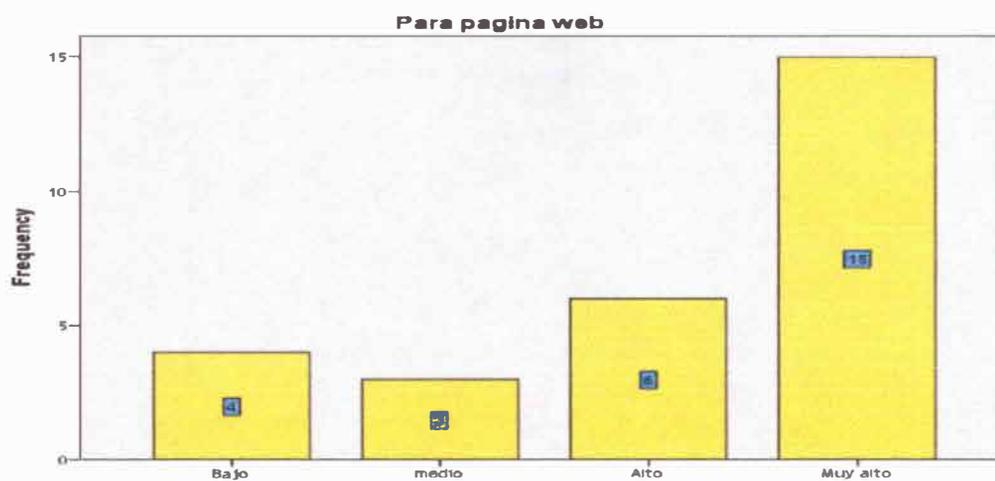
### La utilización de la página web en la comunicación del programa es

Tabla 42. Para página web

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativa percent
Valid	Bajo	4	14,3	14,3	14,3
	medio	3	10,7	10,7	25,0
	Alto	6	21,4	21,4	46,4
	Muy alto	15	53,6	53,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 41. Para página web



Fuente: Elaboracion propia (2016)

Un 75% de los docentes consideran el uso de la página web como alto y muy alto, 10,7% lo valoró como medio y un 14,3% como bajo su uso.

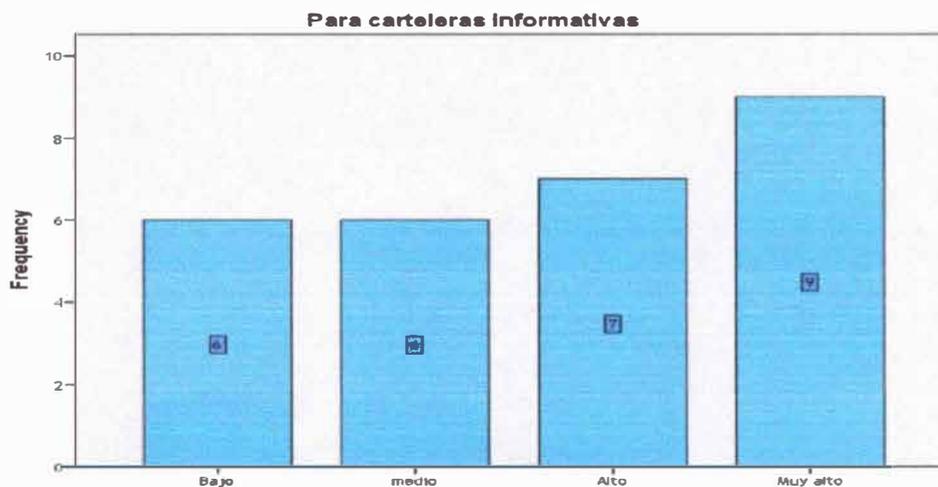
## El uso de las carteleras informativas es

Tabla 43. Para carteleras informativas

		Frequency	Percent	ValidPercent	Cumulativa Percent
Valid	Bajo	6	21,4	21,4	21,4
	medio	6	21,4	21,4	42,9
	Alto	7	25,0	25,0	67,9
	Muy alto	9	32,1	32,1	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 42. Para carteleras informativas



Fuente: Elaboracion propia (2016)

57,1% de los docentes encuestados valoraron como alto y muy alto el uso de las carteleras informativas, 21,4% las consideraron en término medio y un 21,4% expresaron que era bajo su uso.

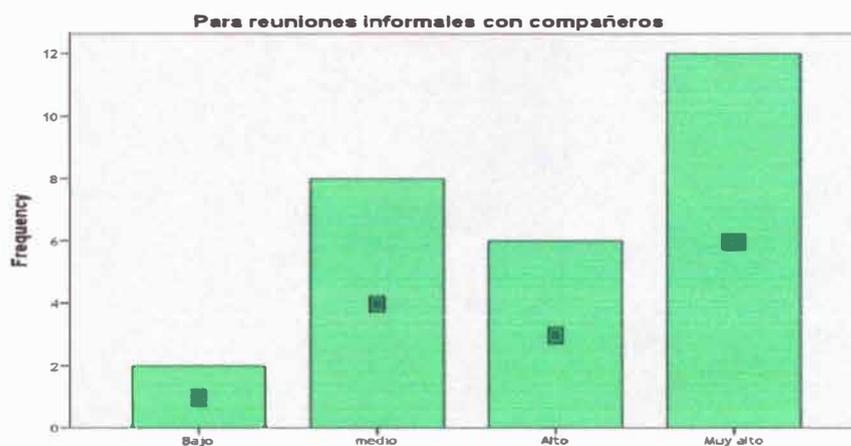
### Las reuniones informales con los compañeros son

Tabla 44. Para reuniones informales con compañeros

		Frecuenc y	Percent	Valid Percent	Cumulativa Percent
Valid	Bajo	2	7,1	7,1	7,1
	Medio	8	28,6	28,6	35,7
	Alto	6	21,4	21,4	57,1
	Muy alto	12	42,9	42,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 43. Para reuniones informales con compañeros



Fuente: Elaboracion propia (2016)

Con relación a las reuniones informales entre compañeros el 64,3% de los docentes las consideraron como altas y muy altas, 29% la valoraron como media y solo un 7,1% como bajas.

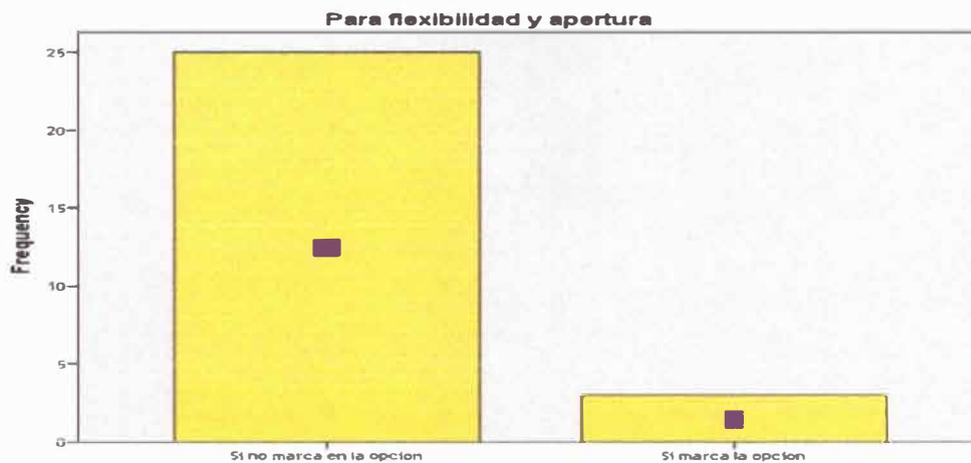
**Recomendaciones para mejorar la Comunicación interna por parte de los docentes:  
Flexibilidad y apertura**

Tabla 45. Para flexibilidad y apertura

		Frequenc y	Percent	Valid percent	Cumulativa Percent
Valid	Si no marca en la opción	25	89,3	89,3	89,3
	Si marca la opción	3	10,7	10,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 44. Para flexibilidad y apertura



Fuente: Elaboracion propia (2016)

Con respecto a la flexibilidad y apertura un 10,7% recomienda que la comunicación sea flexible y abierta.

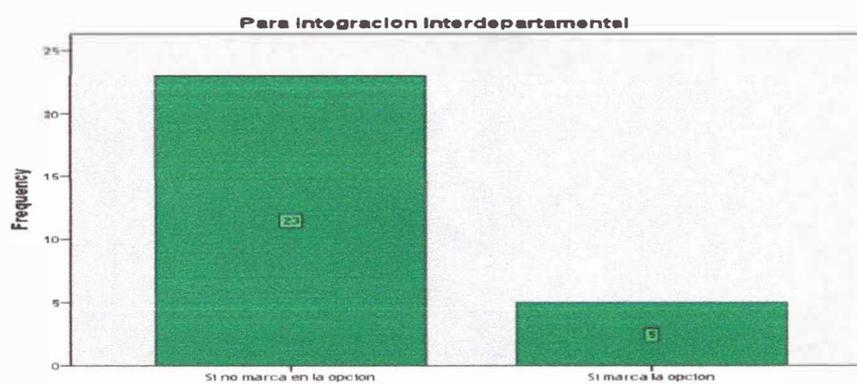
### Integración interdepartamental

Tabla 46. Para integración interdepartamental

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativa Percent
Valid	Si no marca en la opción	23	82,1	82,1	82,1
	Si marca la opción	5	17,9	17,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 45. Para integración interdepartamental



Fuente: Elaboracion propia (2016)

18% de los encuestados recomendaron la integración interdepartamental como importante.

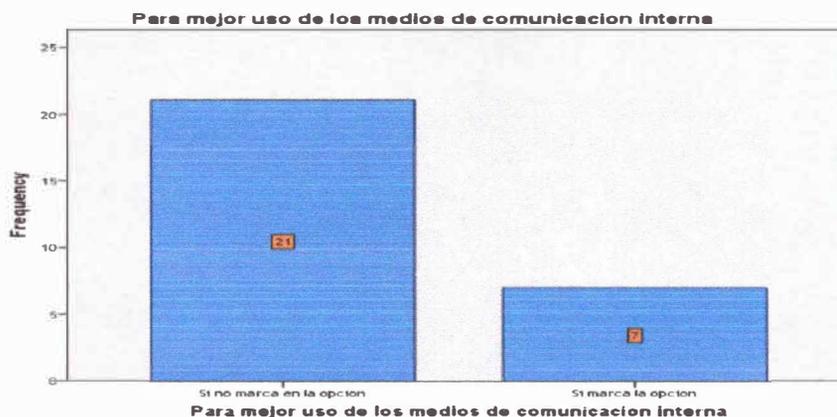
### Mejor uso de los medio de comunicación interna

Tabla 47. Para mejor uso de los medios de comunicación interna

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativa Percent
Valid	Si no marca en la opción	21	75,0	75,0	75,0
	Si marca la opción	7	25,0	25,0	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 46. Para mejor uso de los medios de comunicación interna



25% de los docentes recomendaron dar mejor uso a los medios de comunicación interna.

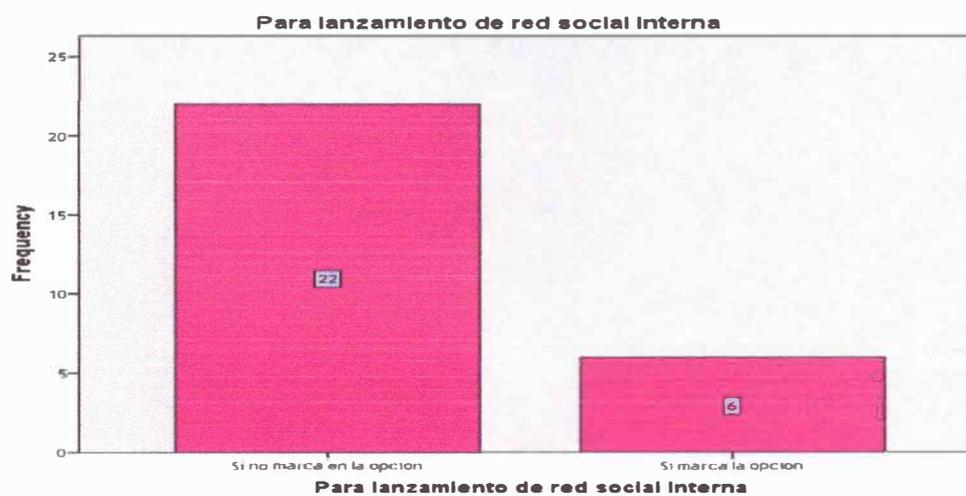
### Lanzamiento de una red social interna

Tabla 48. Para lanzamiento de red social interna

		Frequency	Percent	ValidPercent	Cumulativa Percent
Valid	Si no marca en la opción	22	78,6	78,6	78,6
	Si marca la opción	6	21,4	21,4	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 47. Para lanzamiento de red social interna



Fuente: Elaboracion propia (2016)

21,4% de los docentes encuestados consideraron importante el lanzamiento de una red social interna para el programa académico.

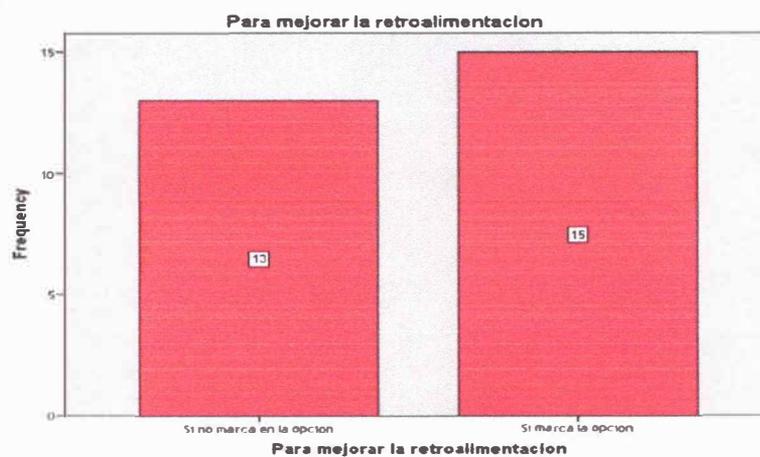
### Mejoramiento de la retroalimentación

Tabla 49. Para mejorar la retroalimentación

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativa Percent
Valid	Si no marca en la opción	13	46,4	46,4	46,4
	Si marca la opción	15	53,6	53,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 48. Para mejorar la retroalimentación



Fuente: Elaboracion propia (2016)

53,6% de los docentes del programa recomendaron mejorar la retroalimentación de la información.

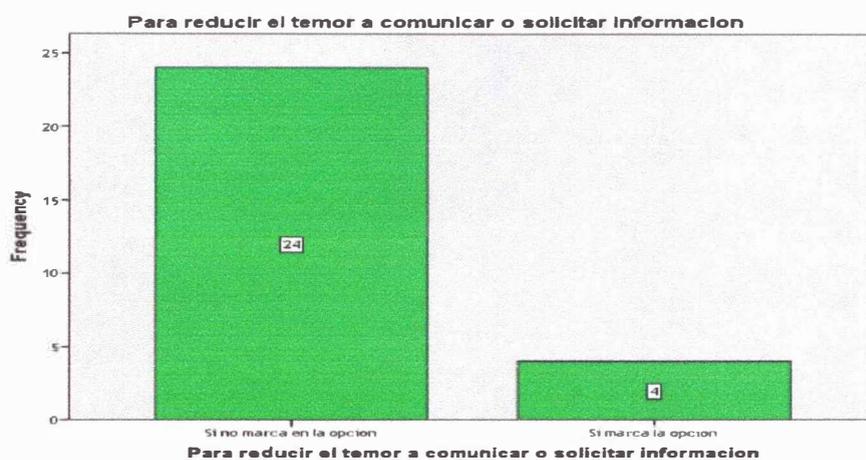
### Comunicar de manera oportuna y reducir los temores

Tabla 50. Para reducir el temor a comunicar o solicitar información

		Frequency	Percent	ValidPercent	Cumulativa Percent
Valid	Si no marca en la opción	24	85,7	85,7	85,7
	Si marca la opción	4	14,3	14,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 49. Para reducir el temor a comunicar o solicitar información



Fuente: Elaboracion propia (2016)

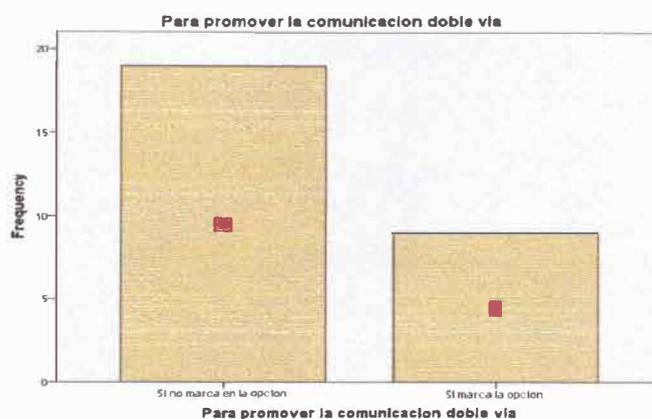
Solo un 14,3% recomendó que la comunicación se de manera oportuna ya que así se pueden reducir los temores.

Tabla 51. Para promover la comunicación doble vía

		Freq uency	Perc ent	Valid Percent	Cumulativa Percent
Valid	Si no marca en la opcion	19	67,9	67,9	67,9
	Si marca la opcion	9	32,1	32,1	100,0
	Total	28	100, 0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 50 para promover la comunicación doble vía



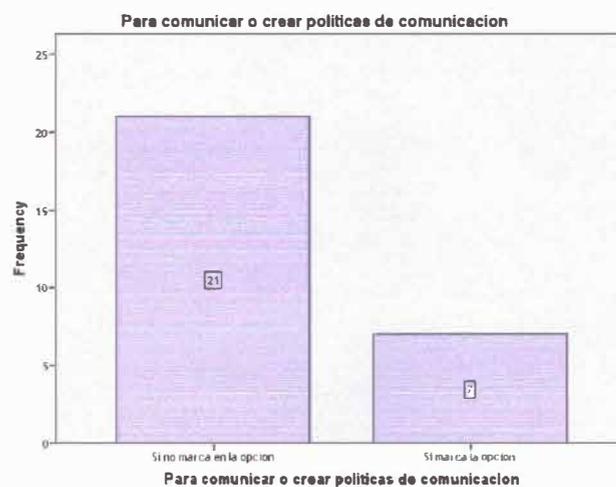
Fuente: Elaboracion propia (2016)

Tabla 52. Para comunicar o crear políticas de comunicación

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativa Percent
Valid	Si no marca en la opción	21	75,0	75,0	75,0
	Si marca la opción	7	25,0	25,0	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 51. para comunicar o crear políticas de comunicación



Fuente: Elaboracion propia (2016)

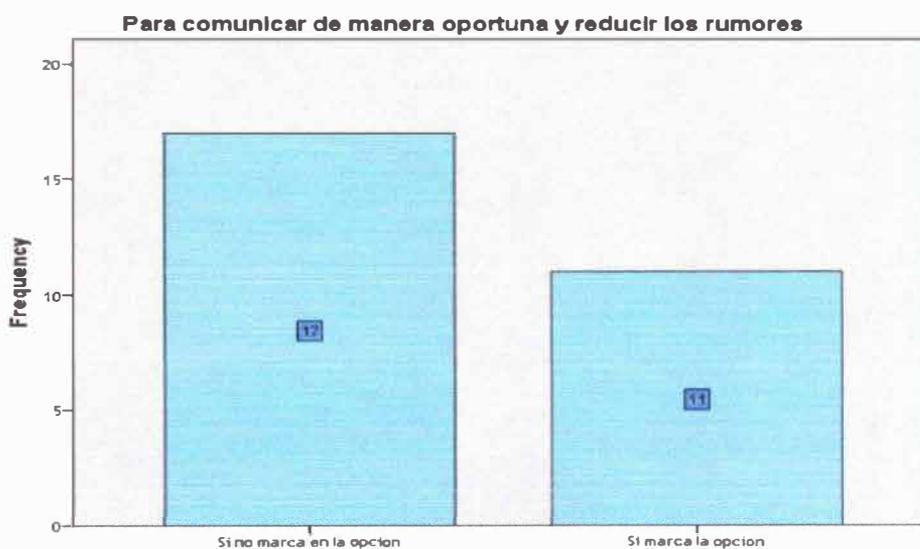
### Entrega de la comunicación de manera oportuna

Tabla 53. Para comunicar de manera oportuna y reducir los rumores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativa Percent
Valid	Si no marca en la opción	17	60,7	60,7	60,7
	Si marca la opción	11	39,3	39,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 52. Para comunicar de manera oportuna y reducir los rumores



Fuente: Elaboracion propia (2016)

Un 39,3% de los docentes recomiendan entregar la comunicación de manera oportuna.

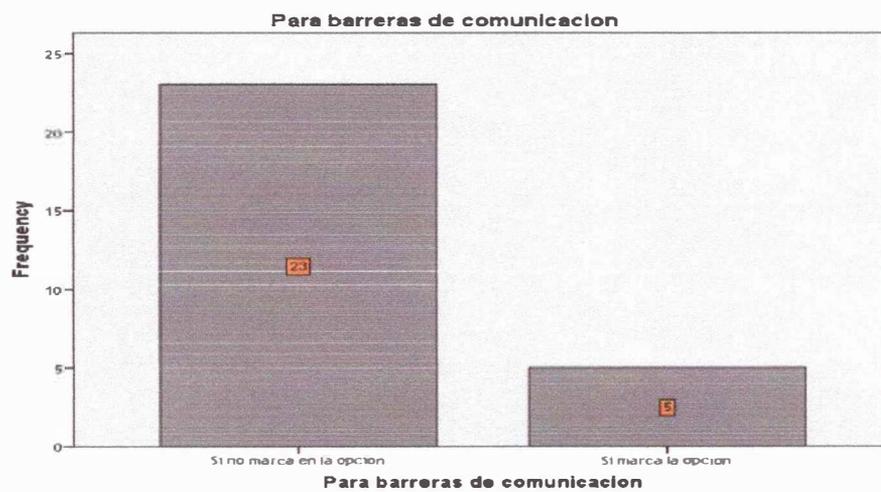
## Barreras de comunicación

Tabla 54. Para barreras de comunicación

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativa Percent
Valid	Si no marca en la opción	23	82,1	82,1	82,1
	Si marca la opción	5	17,9	17,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 53. Para barreras de comunicación



Fuente: Elaboracion propia (2016)

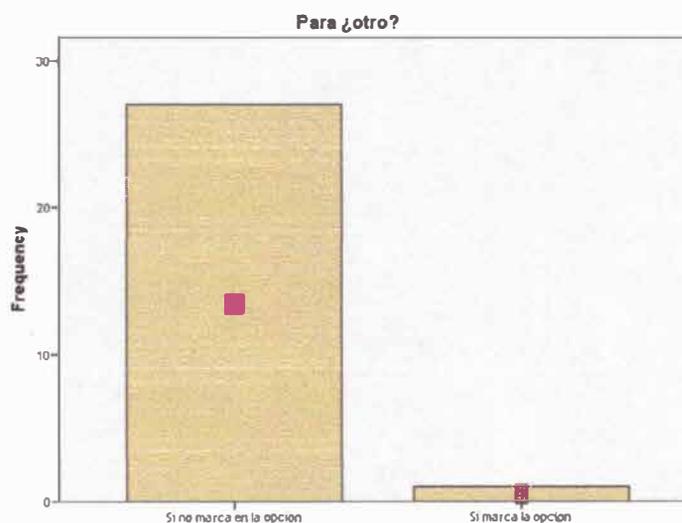
## Para ¿otro?

Tabla 55. Para ¿otro?

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulativa Percent
Valid	Si no marca en la opción	27	96,4	96,4	96,4
	Si marca la opción	1	3,6	3,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboracion propia (2016)

Figura 54. Para ¿otro?



Fuente: Elaboracion propia (2016)

## 4.2 Análisis de resultados

El programa de psicología de CECAR ha venido en permanente evolución estructural en busca de la excelencia académica exigida por los entes reguladores de la calidad. De ahí que en los últimos años se han presentado cambios de personal en la decanatura y las coordinaciones del programa; pero la inefectiva gestión de la comunicación ha generado alteraciones y dificultades en el orden y desarrollo del rol laboral de los docentes adscritos a este programa.

Situación que puede observarse en los resultados anteriormente presentados, en donde los docentes encuestados afirman estar mayoritariamente o totalmente en acuerdo con los ítems planteados en cada dimensión respecto a la comunicación interna para el programa académico de Psicología de CECAR, pero es importante analizar los porcentajes “minoritarios”, pero realmente significativos de docentes que afirman estar parcialmente de acuerdo, en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el plan de comunicación interna de la corporación universitaria en cuestión.

En cuanto a la dimensión de *planificación* se evidencio que el punto crítico de la comunicación interna del programa de psicología de CECAR es el establecimiento de políticas por las cuales se rige el programa, puesto que porcentaje acumulado (32.1 %) de los docentes que dijeron estar totalmente en desacuerdo, en desacuerdo y parcialmente de acuerdo es igual al de los docentes que afirmaron estar totalmente de acuerdo (ver tabla 5), ante estas cifras es posible percibir el inconformismo de una parte de los docentes con ciertas políticas que rigen el programa, situación que afecta el clima laboral, y por la cual debe propenderse a mejorar, ya que un sistema de comunicación eficiente cubriría de manera adecuada las expectativas tanto del emisor como del receptor y evitaría distorsiones en la comunicación que repercutan gravemente en el fracaso de la organización .

El punto crítico en la dimensión *Organización* de la comunicación interna del programa de psicología, es la poca claridad sobre el proceso para la comunicación al interior del programa; de los docentes encuestados un 35.7% manifiestan no tener claridad (ver tabla 10). Este aspecto debe mejorarse puesto que afectara el desarrollo profesional y académico del programa pues no se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida en cuanto a los valores, la

misión y los objetivos si los miembros de la organización no tiene claridad de los procesos internos.

Por su parte; en la dimensión *Asignación* el punto crítico radica en que la comunicación al interior del programa no brinda información oportuna a los docentes sobre los cambios en las condiciones laborales que le afectan directamente, es poco clara la comunicación entre directivos y personal operativo y también existen falencias en cuanto a que la comunicación interna logre que los docentes se sienta miembro de la empresa y se comprometan con los objetivos del programa, solo 8 de 28 docentes encuestados afirman que la comunicación al interior del programa los hace sentirse miembros de la organización.

Las anteriores problemática son graves para la organización, ya que siendo esta un sistema cooperativo racional, la tergiversación de la información puede obstruir el rendimiento global y disminuir el nivel de consecución de objetivos; por su parte la solución de dicha problemática transformará el rendimiento de los trabajadores debido a que todos estarán bien informados, y sabrán que exactamente hacer.

Finalmente, respecto a la dimensión *controles* posible aseverar que el punto crítico de la comunicación al interior de la programa es el poco o nulo seguimiento que se hace a los canales de información para que ésta llegue puntualmente al docente, esta falta de control a la información a los canales por los cuales se transmite es la principal causa de los rumores debido al interés del trabajador sobre los asuntos de la empresa, ya que se crean especulaciones al no haber proporcionado los directivos la información necesaria, por el contrario cuando la política comunicacional es eficiente se lograra la integración de los distintos niveles de la organización a través de un código común y se motivar a la participación del personal en todos sus niveles.

En cuanto a los canales o medios de comunicación los docentes afirman utilizar con frecuencia en orden descendente (de mayor a menor frecuencia) los siguientes medios o canales: Correo electrónico (85,7%), WhatsApp (53,6%), Página Web (53,6%), Teléfono (50,0), Redes sociales (46,4), Reuniones informales con compañeros (42,9), Fax (42,9) Reuniones formales con el líder de área (42,9%) , Video conferencias (39,3%) , Memorando, circulares, revistas (32,1%), Carteleras informativas (32,1%), Cara a cara (28,6%) y Rumores de pasillo (21,4%).

Y aseveran se debe mejorar el proceso de retroalimentación y propender que la comunicación sea oportuna y disminuyan los rumores.

En concordancia con los anteriores resultados, en la Tabla 53 se muestran barreras presentadas en la difusión de la información estratégica del programa de psicología de la corporación universitaria del Caribe CECAR.

Tabla 56. Barreras en la difusión de la información estratégica del programa de psicología - CECAR

<b>Barreras en la difusión de la información estratégica del programa de psicología – CECAR</b>
Los docentes tienen poco o nulo conocimiento de las políticas de comunicación por las cuales se rige el programa de psicología.
Existe poca claridad sobre el proceso establecido para la comunicación al interior del programa.
No se brinda información oportuna a los docentes sobre los cambios en las condiciones laborales que le afectan directamente.
Poco o nulo seguimiento a los canales de información para que ésta llegue puntualmente.
Los docentes sienten temor al momento de solicitar o comunicar.
La comunicación de la información no se hace de manera oportuna.
No se promueve la comunicación doble vía.
Poco o nulo seguimiento de los canales de difusión de la información.
Nula o desconocida existencia de mecanismos de retroalimentación de la información entregada.

Fuente: Elaboración propia (2016)

## **5. PROPUESTA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DEL CARIBE CECAR**

Para Bartoli (1992), una organización es un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que la componen. La comunicación organizacional como factor trascendental dentro de las instituciones, contribuye a conseguir mayores índices de rendimiento, un nivel más participativo entre sus miembros, reforzar el trabajo en equipo, así como para integrar y comprometer el recurso humano de la Empresa en la consumación de los objetivos empresariales

“Para comprender la comunicación organizacional, se debe reconocer que esta se encuentra siempre unida a los propósitos, la misión y la visión de la misma, es por esto, que se deben definir las directrices que le ayudarán a comprender el papel de cada uno de los elementos de la comunicación, planteando estrategias que puedan mejorar el intercambio de informaciones, con el fin de cumplir a cabalidad con los objetivos planteados por la institución, sea pública o privada.” (Cuevas, A.2009).

Así pues, La política de comunicación interna se convierte en el indicador del estilo de liderazgo que se desarrolle en una determinada organización (Costa, 2011). Para Ricardo Homs (1990) los objetivos de la comunicación interna son integrar en absoluto a todos los empleados a los objetivos de la empresa, es decir hacerles sentir como suyos los logros y éxitos de la compañía. Por esto, la manera en que los empleados perciben a la alta dirección influye en la satisfacción del trabajador (Goodman y Ruch, 1981) y la comunicación vertical influye en gran medida en el compromiso de los integrantes de una organización (Postmes, Tanis y De Wit, 2001).

Bartoli (1992) establece cuatro dimensiones para evaluar la gestión de la comunicación interna en las organizaciones las cuales son: planificación, organización, asignación y control, dimensiones bases en la formulación del plan de comunicación interna para la Corporación Universitaria del Caribe Cekar. Para el diseño de las estrategias previamente se plantearon las siguientes preguntas establecidas por Bartoli (1992):

¿Por qué se quiere desarrollar la comunicación? ¿Cuáles son los objetivos?, ¿Debe considerarse la comunicación como un fin o como un medio? ¿Existen necesidades o expectativas de comunicación? ¿Se las conoce?, ¿Existen procedimientos actuales de comunicación?, ¿Cuáles son sus ventajas y cuáles sus puntos débiles?, Antes de la puesta en marcha de un plan de comunicación, ¿no son útiles acciones previas (sobre la organización, el estilo de administración, la formación, etc)?, ¿Qué contenidos de información se necesitan? ¿Para quién? ¿A qué nivel? ¿Con qué dispositivos? ¿Por qué?, ¿Qué tipos de intercambios de comunicación son necesarios? ¿Entre quiénes? ¿A qué nivel? , la comunicación necesaria, ¿debe estar totalmente formalizada o dejar espacio a lo “informal”?, ¿Qué actores o grupos de actores están directamente afectados por el análisis, la elaboración y la puesta en marcha de un plan de comunicación? ¿Qué características tienen? ¿Qué resultados se espera de un plan de comunicación?, ¿Cómo pueden medirse sus efectos e influencias? ¿En qué plazo? Etcétera (Bartoli, 1991, p. 88).

El plan de comunicación interna del programa de psicología de CECAR se constituye como una herramienta para el mejoramiento y fortalecimiento del proceso comunicativo entre los miembros de dicho programa académico puesto que busca darle una estructura formal a la comunicación interna partiendo del diagnóstico de la situación que afronta el proceso en la actualidad, esto ayudara a mejorar la gestión corporativa y la comunicación participativa entre los distintos niveles jerárquicos que se traducirá en actitudes de confianza interna hacia información suministrada y el adecuado manejo de la misma; que igualmente se verá reflejado en la confianza externa del público hacia el alma mater y específicamente hacia la calidad del programa académico.

Para dicho fin, los miembros del programa académico de psicología deberán trabajar en conjunto, como un todo, como una unidad macro; que a su vez estará conformada por cuatro unidades micro llamados *transmisores colaboradores* (representantes de cada nivel jerárquico que se incluyan en las unidades); quienes se encargaran de coordinar el efectivo desarrollo del plan de comunicación en cada una de las estrategias del mismo y de las cuales le pertenezca ser veedores. para el desarrollo del plan de comunicación , se parte directamente del diagnóstico inicial del programa de psicología a través de una matriz en la

cual se evidenciaran las fortalezas, limitaciones, oportunidades, riesgos y acciones que se consideran necesarias para el mejoramiento del proceso de comunicación interna, estas acciones sugeridas se tomarán en cuenta posteriormente para el diseño del plan de comunicación interna para la difusión de información estratégica a los docentes del programa de psicología de la corporación universitaria del caribe CECAR.

## **5.1. Objetivos**

### **5.1.1. Objetivo general**

Diseñar un plan de comunicación interna que facilite la difusión de la información estratégica a los docentes del programa de psicología de la Corporación Universitaria del Caribe CECAR.

### **5.1.2. Objetivos específicos**

- Diseñar políticas de comunicación interna que apoyen una comunicación, para lograr un eficiente desempeño de las actividades laborales.
- Dar a conocer al personal el proceso de comunicación interna definido para el programa de psicología.
- Optimizar el uso de los medios de comunicación interna, para que la información que llegue sea de manera veraz, oportuna y de interés general para el personal.
- Hacer seguimiento periódico de los canales por donde se comunica la información.

## **5.2. Estrategia**

- Elaborar manual de comunicación interna de manera conjunta, es decir todos los miembros del programa de psicología deben ser implicados en su elaboración.
- Potencializar el uso de los canales existentes e implementar nuevos canales de comunicación interna.
- Definir la información a difundir y la periodicidad de difusión.
- Evaluación periódica del plan de comunicación interna.

**5.3. Matriz de plan de comunicación interna del programa de psicología CECAR**

Tabla 57. Matriz de plan de comunicación interna

<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>MÉTODO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<p>Diseñar políticas de comunicación interna que apoyen una comunicación, para lograr un eficiente desempeño de las actividades laborales.</p>	<p>Elaborar manual de comunicación interna de manera conjunta, es decir todos los miembros del programa de psicología deben ser implicados en su elaboración</p>	<p>Revisión del actual manual de comunicación interna del programa de psicología.</p>	<p>Transmisores colaboradores- diseño.</p>
		<p>Determinar el alcance, canales y medios de comunicación, diseño de la estructura y contenido del nuevo manual de comunicación interna.</p>	
		<p>Socialización del nuevo manual de comunicación interna.</p>	
<p>Dar a conocer al personal el proceso de comunicación interna definido para el programa de psicología</p>	<p>Potencializar el uso de los canales existentes e implementar nuevos canales de comunicación interna</p>	<p>Identificar y clasificar la comunicación relacionada a las iniciativas estratégicas institucionales a socializar.</p>	<p>Transmisores colaboradores- difusión.</p>
		<p>Selección de medios de comunicación a utilizar según el mensaje.</p>	

		Establecer lineamientos y cronograma de difusión de la información.	
Optimizar el uso de los medios de comunicación interna, para que la información que llegue sea de manera veraz, oportuna y de interés general para el personal	Definir la información a difundir y la periodicidad de difusión.	Diseño y desarrollo de rutas o canales para la transmisión de información. (Elección de medios)	Transmisores colaboradores- control.
		Activación de redes sociales internas. Intranet, portal del empleado- móviles corporativos información relevante	
		Monitoreo y actualización de sistemas acorde a los mensajes y tipo de público objetivo. Ya que hay docentes catedráticos, medio tiempo y tiempo completo.	
		Establecimiento de un buzón de sugerencias	
		Elaboración de boletín departamental mensual.	

		<p>Reuniones periódicas de información</p> <p>Video conferencias- grupos en redes</p>	
Hacer seguimiento periódico de los canales por donde se comunica la información	Evaluación periódica del plan de comunicación interna	Monitoreo del uso de las redes y/o canales, y de sus contenidos.	Transmisores colaboradores- evaluación.

Fuente: elaboración propia (2016)

#### **5.4. Operatividad:**

Para lograr que el plan de comunicación interna permita un eficiente desarrollo de las actividades laborales, los transmisores colaboradores de la estrategia de diseño tendrán la función de elaborar políticas de comunicación interna, las cuales posteriormente serán sometidas a una discusión conjunta con los miembros del programa de psicología para la aprobación o desaprobación de las mismas, o el surgimiento de sugerencias; una vez aprobadas formaran parte del manual de comunicación interna del programa de psicología de CECAR.

Para llegar a tal producto, se deberán seguir los siguientes pasos:

- Revisión del actual manual de comunicación interna del programa de psicología: se potencializaran las fortalezas y se mejoraran las partes débiles del manual.
- Determinar el alcance, canales y medios de comunicación, diseño de la estructura y contenido del nuevo manual de comunicación interna, para lograr una estructura formal del plan de comunicación interna.
- Socialización del nuevo manual de comunicación interna: se someterá a discusión dicho manual, se harán reajustes de ser necesarios.

Una vez establecido el manual de comunicación interna los transmisores colaboradores de la estrategia de difusión deben proceder a la socialización del mismo, con el objetivo de que el personal tenga conocimiento del proceso de comunicación interna definido para el programa de psicología y puedan comprender qué tipo de información les corresponderá recibir o transmitir, por que medio, con qué frecuencia y con qué fin específico (ver tabla 55).

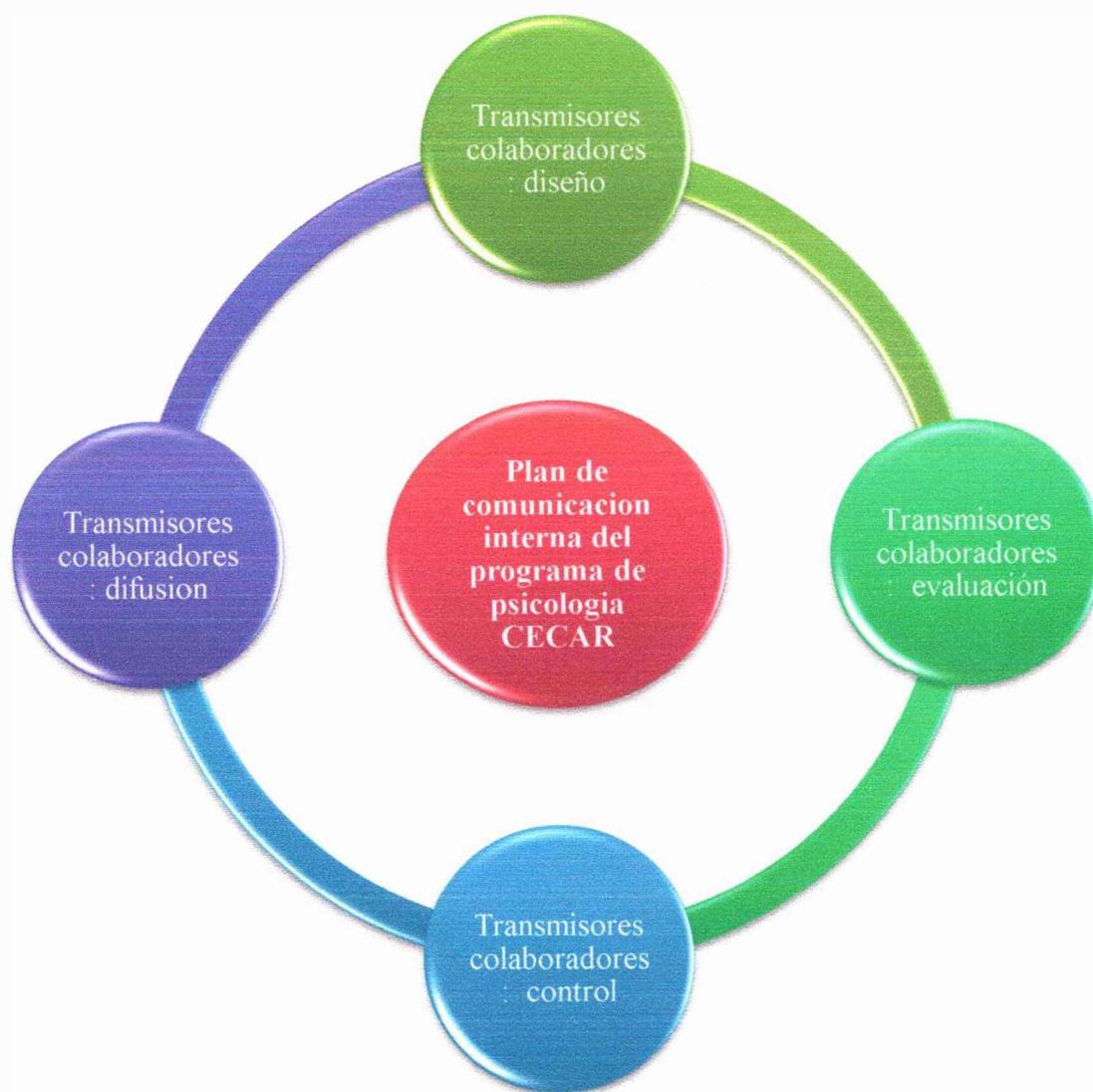
Durante la operación del plan de comunicación interna los integrantes de la unidad micro de transmisores colaboradores de control velaran por la efectividad de las rutas diseñadas para cada canal de transmisión de información, si estas no funcionan de la manera adecuada deberá pasar un reporte general a los transmisores colaboradores de evaluación quienes después de estudiar a fondo y de manera más específica los distintos casos definirán en qué grado la no efectividad de las rutas y canales está generando distorsión del proceso comunicativo en el programa de psicología.

Los transmisores colaboradores de control tendrán también como funciones:

- La activación de redes sociales internas.
- Monitorear y actualiza los sistemas acorde a los mensajes y tipo de público objetivo.
- Establecer buzones de sugerencias (virtuales y físicos)
- Elaborar el boletín departamental mensual.
- Hacer reuniones periódicas de información para todos los miembros del programa.

Por su parte los transmisores colaboradores de evaluación deberán hacer seguimiento periódico de los canales por donde se comunica la información con el fin de mirar el impacto de las redes y/o canales, y de los contenidos emitidos en el proceso de comunicación organizacional interna. A partir de la evaluación y diagnostico mensual generado del proceso de comunicación interna se harán los reajustes necesarios que serán socializados y discutidos a nivel de unidad macro; en donde específicamente cada unidad micro se comportara como un todo.

Figura 55. Plan de comunicación interna del programa de psicología CECAR



Fuente: Elaboracion propia (2016)

Tabla 58. Canales de comunicación de acuerdo al mensaje a divulgar

CONTENIDO DE INFORMACION	CANAL A UTILIZAR	OBJETIVO	EMISOR	TIPO DE COMUNICACIÓN				
				Formal	informal	Oral	escrita	On line
Instrucciones- peticiones	Memorandos por la intranet	Cumplimiento de solicitudes	Dirección o el personal administrativo	x			x	X
Convocatoria- debates- sugerencias- procesos de calidad y planes de mejora	Reuniones Correo electrónico Buzón de sugerencias	Brindar la oportunidad de participación y de proponer ideas	Dirección y personal administrativo	x		x	x	
Información de interés general – estructura- normas- beneficios – políticas	Aula extendida Página web Carteleras	Mantener actualizado al docente	Dirección	x			x	X
Información que no requiere registro	Correo institucional	informar de manera masiva y rápida	Todos	x				X
Cursos de formación	Correo institucional	Información oportuna					x	X

Formularios en forma electrónica	Medios online							
----------------------------------	---------------	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboracion propia (2016)

### 5.5.Sistema de Monitoreo y evaluación de las estrategias de comunicación en Cekar

Tabla 59. Monitoreo y evaluación

2.6.6 Objetivo	2.6.7 Estrategia	2.6.8 Forma de evaluación
Diseñar políticas de comunicación interna que apoyen una comunicación, para lograr un eficiente desempeño de las actividades laborales.	Elaborar manual de comunicación interna de manera conjunta, es decir todos los miembros del programa de psicología deben ser implicados en su elaboración	Medición del impacto generado por la aplicación del nuevo manual de comunicación interna
Dar a conocer al personal el proceso de comunicación interna definido para el programa de psicología	Potencializar el uso de los canales existentes e implementar nuevos canales de comunicación interna	Encuestas de satisfacción al personal. Utilización de los canales de comunicación pertinentes
Optimizar el uso de los medios de comunicación interna, para que la información que llegue sea de manera veraz, oportuna y de interés general para el personal	Definir la información a difundir y la periodicidad de difusión.	Informe de medición sobre visitas, consultas y publicaciones en los medios de comunicación y monitoreo de contenidos. Procedimiento de seguridad de la

		información
		Encuestas de satisfacción al personal.
Hacer seguimiento periódico de los canales por donde se comunica la información	Evaluación periódica del plan de comunicación interna	Registro de actividades realizadas. Encuestas, entrevistas e informes de retroalimentación.

Fuente: elaboración propia (2016).

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Cada vez se reconoce con mayor fuerza la importancia fundamental que tienen los empleados en el éxito de la empresa. Esta importancia se ve reflejada en diversas cuestiones, principalmente desde la perspectiva “interna” de la organización, observando al empleado como un factor estratégico dentro de la compañía, ya que desarrolla un papel determinante en el logro de la competitividad necesaria de la empresa (Capriotti, 2009, p. 41).

Por ello, la correcta planificación de la comunicación interna, permitirá mejorar la gestión de la comunicación interna y aumentara el sentimiento de confianza entre las relaciones interpersonales, promoviendo la motivación e integración del personal operativo a nivel departamental e interdepartamental, lo que dará como resultado la consolidación de la identidad institucional.

De acuerdo a las teorías trabajadas durante la realización de esta investigación y en especial, la planteada por Bartoli (1992), quien sugirió cuatro dimensiones para evaluar la gestión de la comunicación interna en las organizaciones, las cuales son: planificación, organización, asignación y control; y a partir de los resultados obtenidos por medio de la encuesta dirigida a los docentes del programa de psicología CECAR se obtienen las siguientes conclusiones:

El programa de psicología de CECAR en aras de buscar la alta calidad académica exigida por los entes reguladores de la educación superior; presentó cambios de personal en la decanatura y las coordinaciones del programa; pero la inefectiva gestión de la comunicación generó traumatismos en el ámbito laboral de los docentes adscritos a este programa.

El diagnóstico realizado a través de la aplicación de encuestas reflejó que en la dinámica del proceso de comunicación interna del programa de psicología de la corporación universitaria del Caribe CECAR es la informalidad en que se maneja la información debido a la falta de gestión *de la misma dificultándose con esto* la viabilidad y la oportuna información brindada a los docentes sobre los cambios en las condiciones laborales, es poco clara la comunicación entre directivos y personal operativo y también existen falencias en cuanto a que la comunicación

interna logre que se sienta miembro de la empresa y se comprometan con los objetivos del programa; y finalmente en la dimensión *control*, es poco o nulo el seguimiento que se hace a los canales de información para que ésta llegue puntualmente al docente.

Por otra parte, las barreras que se presentan en la difusión de la información estratégica del programa de psicología de la corporación universitaria del Caribe CECAR se fundamentan principalmente en el desconocimiento de las políticas de comunicación por las cuales se rige el programa, el nulo o poco seguimiento de los canales de difusión de la información y desconocimiento de los mecanismos de retroalimentación lo que consecuentemente genera un debilitamiento en la comunicación doble vía entre los miembros del programa de psicología, afectando el orden y desarrollo del rol laboral de los docentes adscritos a este programa.

De acuerdo a la realidad anterior, se formuló un plan que apunta a diseñar políticas de comunicación interna que permitan un eficiente desempeño de las actividades laborales; da a conocer al personal el proceso de comunicación interna definido para el programa de psicología, optimiza el uso de los medios de comunicación interna, para que la información que llegue sea de manera veraz, oportuna y de interés general para el personal y hace seguimiento periódico de los canales por donde se comunica la información.

El plan de comunicación formulado, gira entorno a cuatro estrategias que son: elaborar manual de comunicación interna de manera conjunta, es decir todos los miembros del programa de psicología deben ser implicados en su elaboración; potencializar el uso de los canales existentes e implementar nuevos canales de comunicación interna; definir la información a difundir y la periodicidad de difusión, y la evaluación periódica del plan de comunicación interna. A raíz de estas estrategias se definieron también cuatro grupos de trabajo; uno por cada dimensión, llamados: transmisores colaboradores de la estrategia de diseño; transmisores colaboradores de la estrategia de difusión, transmisores colaboradores de control y los transmisores colaboradores de evaluación. Estos grupos son unidades micro que deberán trabajar individualmente por lo colectivo.

Derivado de lo anterior, se pretende que con la ejecución del plan de comunicación interna, se fortalezca la imagen institucional de sus personal interno, se mejore la comunicación vertical

(jefe- subalterno), el aprovechamiento efectivo de los canales existentes para la comunicación interna y la creación de unos nuevos canales que permitan un eficiente flujo de la comunicación. Queda a consideración de la Corporación Universitaria del Caribe (CECAR) realizar los cambios convenientes en el plan de comunicación interna con el fin de adaptarlo a los tiempos de ejecución, el presupuesto y cronograma.

El presente plan de comunicación puede servir de guía para la elaboración de futuros planes estratégicos de comunicación interna para otros programas académicos o áreas de la Corporación Universitaria del Caribe – CECAR; incluso para otras instituciones de educación superior.

## REFERENCIAS

- Andrade, H. (2010). *Comunicación organizacional interna, proceso, disciplina, técnica*. Madrid: Gesbiblo .S.L.
- Arellano, E. (2010). La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional. *Razón y palabra: Primera revista digital en Iberoamérica especializada en comunicología*. Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/n62/varia/earellano.html>
- Arizcurem et al. (2008). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. Recuperado de: [http://www.feaps.org/biblioteca/libros/documentos/comunicacion\\_interna.pdf](http://www.feaps.org/biblioteca/libros/documentos/comunicacion_interna.pdf)
- Baralezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE*. (Tesis de pregrado). Universidad técnica de Ambato, Ecuador.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. 1ª edición; España: Editorial Paidós.
- Big Galicia, Igape, et. al (2009). Como elaborar el plan de comunicación, manuales prácticos de la pyme disponible: <http://es.slideshare.net/sicneuf/cmo-crear-un-plan-de-comunicacin>
- Cabra, N. (2008). Las voces de la organización. *Signo y pensamiento*. 52, p. 165-177.
- Capriotti, P. (2009). *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*. Alicante, España. Recuperado de <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/15719/1/LIBRO%20Las%20relaciones%20p%C3%BAblicas%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20interna.pdf>
- Carvajal, L. (2009). *Plan de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional del instituto nacional de estadísticos y censos- INEC*. (Tesis de pregrado). Pontificia universidad católica de ecuador, Quito.

- Castelblanco, L y Bonilla, K. (2010). *Dinámicas de comunicación en el entorno organizacional: acercamiento práctico a la institución educativa distrital san Agustín de la ciudad de Bogotá, D.C.* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- Castro, M. (2003). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración.* (2ª.ed.). Caracas, Venezuela: Uyapal.
- Chiang, M. (2012). *Comunicación interna- dirección y gestión de empresas.* Málaga, España: Editorial vértice.
- Contreras, H. (2012). *Estudio y estrategia de comunicación interna para una empresa de confección textil: el caso de textiles del Carmen.* (Tesis de pregrado). Universidad de San Carlos Guatemala, Guatemala.
- Costa, C. (2011). *La comunicación en el hospital: la gestión de la comunicación en el ámbito sanitario.* Sevilla: Comunicación Social, ediciones y publicaciones.
- Costa, J. (2001). *Imagen Corporativa del siglo XIX.* Tucumán, Argentina. Ediciones La Crujía
- Cuevas, A. (2009). *Guía académica No. 3 Modelos de comunicación organizacional. Cuaderno de investigación.* Bogotá: Universidad EAN-LEOGRAF LTDA.
- Díaz, G., Loaiza, N. y Zambrano, L. (2009). *Plan de comunicación estratégico para impulsar, fortalecer y respaldar el Plan de Bienestar social de la Secretaría de educación de Bogotá y su difusión exitosa.* (Tesis de pregrado). Pontificia universidad Javeriana, Bogotá.
- Enrique, A. (2011). *La planificación de la comunicación organizacional.* Barcelona: Servei de publicacions.
- Evaluación y Calidad - Gobierno de Navarra. (2011). *¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? Metodología para el diseño de planes de comunicación.* Recuperado de: <http://www.navarra.es/nr/rdonlyres/5fbd54a1-d7cf-4eaf-9ec3-43ad2fcd3a9e/0/guiaparaelaborarunplandecomunicacion2012x.pdf>

- García, C. (2012). *Diagnóstico de la situación de comunicación organizacional interna en el instituto nacional de cooperativas- INACOP*.(Tesis de pregrado). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- García, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid, España: Editorial Gestión.
- García, J. (2012). *Comunicación interna y universidad: Una aproximación teórica*. (Tesis de maestría). Universidad de Sevilla, España.
- García, S. (2011). *Organización y administración de empresas, una visión práctica*. Madrid, España: Editorial ESIC.
- Giller, J. (2015). *Investigación diagnóstica o propositiva*. Scribd. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/256338347/Investigacion-Diagnostica-o-Propositiva>
- Goodman, R y Ruch, R (1981).In the image of the CEO.Public Relations Journal, nro. 37, febrero, pp 14-19.
- Herranz et al. (2009). La comunicación interna en la universidad: investigar para conocer nuestros públicos. *Revista latina de comunicación social*, 64, 262-274. doi: 10.4185/RLCS-64-2009-822-262-274
- Herrera, C., Pacheco, P. y Suazo, J. (2010). *Paradigmas cuantitativo y cualitativo y metodología de la investigación*. Recuperado de <http://peru.tamu.edu/Portals/18/Modules/Paradigmas.pdf>
- Herrera, M. y Salazar, M. (2008). *Caracterización de los sistemas de información de I.P.S públicas de II nivel. Área metropolitana de Medellín 2008*. (Tesis de maestría). Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
- Herrera, X y Brizuela, W. (2012).Estrategia de comunicación interna para la divulgación de procesos de gestión del conocimiento: caso CRS el salvador. Tesis Maestría Universidad Centroamericana José Simión Cañas. Salvador.
- Herrero, J y Campos, G. (2010). Revista Icono14. El necesario protocolo en la comunicación organizacional. Actualizado 1 de Julio de 2010. Internet: <http://www.icono14.net>. Año 8, Vol. 2. pp. 182-202. [Citado 25 de junio de 2013]

- Homs, R. *La comunicación en la empresa*. México, D.F.: Grupo Editorial iberoamericano, 1990.
- Iberti, C (2009). *Los medios de comunicación impresos*. Icarito. Recuperado de: <http://www.icarito.cl/2009/12/71-4329-9-los-medios-de-comunicacion-impresos.shtml/>
- Inche, J., Andía, Y., Huamanchumo, H., López, M., Vizcarra, J y Flores, G. (2003). PARADIGMA CUANTITATIVO: Un Enfoque Empírico y Analítico. *Ateneo Repositorio Digital*, (6) ,23-37. Recuperado de [http://ateneo.unmsm.edu.pe/ateneo/bitstream/123456789/1915/1/industrial\\_data03v6n1\\_2003.pdf](http://ateneo.unmsm.edu.pe/ateneo/bitstream/123456789/1915/1/industrial_data03v6n1_2003.pdf)
- Interconsulting Bureau S.L (Ed.).(2015). *Psicología empresarial y comunicación*. Bogotá, Colombia: Interconsulting Bureau S.L
- Laudon, K. y Laudon, J (2012). *Sistemas de información general*. Recuperado de:<http://urp.caezar.net/gerencia/Sistemas%20de%20informacion%20Gerencial%2012ed%20Laudon%2024-03-2014.pdf>
- Levis, D. (17 de junio de 2012). *La Comunicación en la empresa: apuntes básicos*. Consultora Diego Levis. Recuperado de: <http://consultora.diegolevis.com.ar>
- Lite, M. (2000). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: Casos de empresas*. Navarra, España: Editorial S.A. Eunsa. Ediciones universidad de navarra.
- López, H; Herrera, Y; y García M (2008). *Sistema de información Gerencial y estratégico*. Universidad Nacional Experimental Politécnica. Caracas, Venezuela.
- Los recursos humanos. (2016). *Canales formales de comunicación. Ventajas y desventajas*. Los recursos humanos.com. Recuperado de: <http://www.losrecursoshumanos.com/canales-formales-de-comunicacion-ventajas-y-desventajas/>
- Macías, K. (2012). *Plan de mejoramiento de la comunicación organizacional en la empresa quality plus serviceS.A.S*. (Tesis de pregrado). Universidad EAN, Bogotá, D.C.

- Martín, F. (1997). *Comunicación en empresas e instituciones*. Recuperado de: <https://books.google.com.co/books?id=4zaplL9ccP4Cy> printsec=frontcover source=gbs\_vpt\_reviews#v=onepagey qy f=false
- Mendizábal, O. (1997). *Hacia un sistema de comunicación eficaz*. (Tesis de pregrado). Escuela de administración de empresas. Universidad Mariano Gálvez Guatemala.
- Mendoza, D., Reyes, E. y Velasquez, M. (2010). *Estudio de factibilidad para la implementación de un CRM (customerrelationshipmanagement), que propicie el mejoramiento de la administración de las relaciones con los usuarios en la alcaldía municipal del SAUCE* (Tesis de pregrado). Universidad de oriente, San Miguel, El salvador. Recuperado de [http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/021205/021205\\_Port.pdf](http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/021205/021205_Port.pdf)
- Moncayo, D. (2008). *Plan de comunicación interna para Parmalat Ltda.*(Tesis de pregrado). Pontificia universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Montero, M. y Rodríguez, D. (2014). *Comunicación interna y gestión organizacional en la institución educativa Micaela Bastidas, distrito de Iquitos, 201*. (Tesis de maestría). Universidad nacional de la amazonia peruana, Perú.
- Montoya, C. y Boyero, M. (2011). *Los sistemas de información como herramienta para la competitividad organizacional*. Lupa empresarial: CEIPA Business School. Recuperado de: <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/120/235>
- Morejón, A. (2012). *Diseño del plan de mejoramiento de comunicación interna en la dirección de auditoría de empresas de la contraloría general del estado*. (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.
- Murillo, E; Ortiz X y Vueltas, A (2014). *Una experiencia en el diseño e implementación del modelo de comunicación interna en la empresa TESCOTUR LTDA*. Tesis de postgrado en gerencia de la comunicación. Universidad de la Sabana. Chía, Cundinamarca, Colombia.
- Narváez, J, A. (2009). *Teoría de la comunicación*. Recuperado de: <http://teoriacomunicacion.zonalibre.org/archives/Libro/UNIDAD%20I.pdf>

- Olate, M. y Peyrim, O. (2004). *Sistemas de información, estratégicos y tecnologías de información*. Recuperado de: [http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/olate\\_m/sources/olate\\_m.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/olate_m/sources/olate_m.pdf)
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Recuperado de: <http://www.galeon.com/anacoello/parte1lib3.pdf>
- Paoli, J.A. (1993). *Comunicación e información: perspectivas teóricas*. México D.F, Mexico: Trillas.
- Pérez, R. (2001). *Estrategias de comunicación*. Recuperado de: [http://www.munitel.cl/eventos/seminarios/html/DOCUMENTOS/2012/CURSO\\_INSTRUMENTOS\\_COMUNICACIONALES\\_AL\\_SERVICIO\\_DE\\_LAS\\_CAMPA%D1AS\\_MUNICIPALES/PPT08.pdf](http://www.munitel.cl/eventos/seminarios/html/DOCUMENTOS/2012/CURSO_INSTRUMENTOS_COMUNICACIONALES_AL_SERVICIO_DE_LAS_CAMPA%D1AS_MUNICIPALES/PPT08.pdf)
- Plataforma de voluntariado de España. (2013). *Elaboración de un plan de comunicación*. Bidelagun. Recuperado de: <http://www.bidelagun.com/wp-content/uploads/plandecomunicacion.pdf>
- Portilla, P. (2010). *Plan estratégico de comunicación interna para una institución descentralizada del gobierno*. (Tesis de maestría). Universidad Rafael Landívar, Guatemala de la asunción.
- Postmes, Tom; Tanis, Martín y De Wit, Boudewijn (2001). Communication and commitment in organization: a social identity approach. *Group Processes and Intergroup Relations*, nro. 4, pp 227-246
- Puyal, E. (2001). La comunicación interna y externa en la empresa. *Sociología [en línea]*. 5campus.com, <http://www.5campus.com/leccion/comui>
- Quiñonez, H; Guerreo, I y Rengel, Y (2014). *Estrategia comunicacional para la difusión y divulgación de grupos de investigación*. Caso: universidad de los andes (Táchira-

Venezuela). *Razón y Palabra* Primera Revista Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación. No 87 Caracas- Venezuela

Ramírez, T. (1995). *Gabinetes de comunicación, funciones, disfunciones e incidencias*. Barcelona: Bush.

Rodríguez, D. y Valdeoriola, J. (2007). *Metodología de la investigación*. Recuperado de [http://zanadoria.com/syllabi/m1019/mat\\_cast-nodef/PID\\_00148556-1.pdf](http://zanadoria.com/syllabi/m1019/mat_cast-nodef/PID_00148556-1.pdf)

Rodríguez, J. y Daureo, M. (2003). *Sistemas de información como herramientas para la competitividad: aspectos técnicos y legales*. Recuperado de: <http://www.ual.es/~jmrodri/sistemasdeinformacion.pdf>

Sánchez, M. (2005). *Comunicación interna en la universidad: el reto de conseguir la participación de los universitarios*. Madrid. España. Comunicación 2000.

Sarzosa, M. (2011). *Estrategia de comunicación interna para la difusión de información institucional en Tecna del Ecuador*. (Tesis de pregrado). Universidad internacional SEK, Quito, Ecuador.

Soria, R. y Pérez, A. (Octubre, 2010). Importancia de la comunicación organizacional como factor de efectividad organizacional: el caso comparativo de tres organizaciones no gubernamentales en Jalisco. En L. Cruz (Presidencia), *Teoría de la organización*. Conferencia llevada a cabo en el XV congreso internacional de contaduría, administración e informática, México, D.F.

Valdez, J. L., Abreu J. L. y Badii M. H. (2008, Marzo). The relation between formal communication and informal communication: A case study. *Daena: International Journal of GoodConscience*. Recuperado de: [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20186-222.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20186-222.pdf)

## ANEXOS

## Encuesta

 <b>UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR</b>		MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO					
		CONTROL OPERATIVO DE LA ENCUESTA					
		NOMBRE DEL ENCUESTADOR		Nº DE LA ENCUESTA			
ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES DEL PROGRAMA DE PSICOLOGÍA DE LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DEL CARIBE - CECAR							
I. INFORMACIÓN GENERAL	1. EDAD	2. ÁREA DE TRABAJO A LA QUE PERTENECE					
	3. ¿CUÁNTOS AÑOS LLEVA HACIENDO PARTE DE CECAR?						
	<input type="radio"/> Menos de 2 años	<input type="radio"/>	Entre 5 y 10 años				
<input type="radio"/> Entre 2 y 5 años	<input type="radio"/>	Mas de 10 años					
II. INFORMACIÓN SOBRE EL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN GENERAL Y DIFUSIÓN DE LA INFORMACIÓN.	4. A CONTINUACIÓN ENCONTRARÁ UNA LISTA DE AFIRMACIONES. SEÑALE QUE TAN DE ACUERDO ESTA CON ELLAS:			EN DESACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	MAYORITARIAMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	<b>PLANIFICACIÓN</b>						
	Se establecen políticas de comunicación por las cuales se rige el programa para la información a sus docentes						
	La Comunicación al interior del programa académico se organiza mediante una estrategia de planes y programas acotados en el tiempo						
	Los directivos socializan con anticipación los objetivos a desarrollar y los recursos a necesitar en el programa de manera semestral						
	Los planes para el programa quedan explicitados formalmente de manera que puedan ser consultados fácilmente por los docentes						
	El programa cumple las acciones de comunicación previstas en el plan inicialmente establecido						
	<b>ORGANIZACIÓN</b>						
	Está definido un proceso claro para la comunicación al interior del programa académico						
	El programa académico cuenta con un equipo encargado para entregar la información a los docentes						
	El programa cuenta con las herramientas y canales necesarios para mantener informados a los docentes						
	Existe un control de los canales informales de comunicación al interior del programa de manera que la información en los pasillos no se tergiverse						
La comunicación interna propicia la coordinación y desarrollo de actividades efectivas dentro							

II. INFORMACIÓN SOBRE EL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN GENERAL Y DIFUSIÓN DE LA INFORMACIÓN.	del programa académico					
	El contenido de los mensajes transmitidos son de interés para la realización de su tarea al interior del programa					
	<b>ASIGNACIÓN</b>					
	Los docentes conocen los medios y recursos de comunicación formales utilizados para recibir información pertinente de la dirección del programa					
	Los canales de comunicación son de fácil acceso y utilización para los docentes del programa					
	La comunicación al interior del programa le brinda información a los docentes sobre los cambios en las condiciones laborales que le afectan directamente.					
	La comunicación entre directivos y personal operativo son claros y fácil de comprender					
	<b>MOTIVAR</b>					
	La información brindada desde la dirección estimula la adopción por parte de los docentes de nuevos procesos y herramientas de trabajo al interior del programa					
	La información entregada por los diferentes canales incentiva al docente en el desarrollo de los objetivos propuestos					
	La comunicación hacia los docentes es cordial, respetuosa y sirve para exaltar mi desempeño al interior del programa					
	La comunicación interna logra que me sienta miembro de la empresa y me comprometa con los objetivos de ésta					
	La comunicación entre los miembros del programa se constituye en una ayuda importante para la solución de problemas					
	<b>CONTROLAR</b>					
	Existen herramientas de control de la información entregada a los docentes del programa					
	Se hace seguimiento de los canales de información para que ésta llegue puntualmente al docente					
	Se analiza la información de manera que su contenido sea confiable y seguro para el buen desempeño de los docentes					
Existen mecanismos de retroalimentación de la información que reciben los docentes del programa						
La comunicación interna impacta de manera positiva en la calidad e imagen del programa						

II. INFORMACIÓN SOBRE EL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN GENERAL Y DIFUSIÓN DE LA INFORMACIÓN	académico					
	<b>5. VALORE EL NIVEL DE INFORMACIÓN QUE RECIBE DE LOS SIGUIENTES MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>					
	Marque con una x su valoración al frente de C/U de los siguientes medios:	MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
	Teléfono					
	Fax					
	Correo electrónico					
	Memorando, circulares, revistas					
	Cara a cara					
	Reuniones formales con el líder de área					
	Video conferencias					
	Redes sociales					
	WhatsApp					
	Rumores de pasillo					
	Página Web					
	Carteleras informativas					
	Reuniones informales con compañeros					
	<b>6. ¿QUÉ CONSIDERAS QUE HACE FALTA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA?</b>					
	<input type="radio"/> Flexibilidad y apertura					
	<input type="radio"/> Integración interdepartamental					
	<input type="radio"/> Mejor uso de los medios de comunicación interna					
<input type="radio"/> Lanzamiento de red social interna						
<input type="radio"/> Mejorar la retroalimentación						
<input type="radio"/> Reducir el temor de comunicar o solicitar información						
<input type="radio"/> Promover la comunicación doble vía						
<input type="radio"/> Comunicar o crear políticas de comunicación						
<input type="radio"/> Comunicar de manera oportuna y reducir los rumores						
<input type="radio"/> Barreras de comunicación						
<input type="radio"/> ¿otro?, ¿Cuál?						

**Anexo 2: perfil de expertos evaluadores del instrumento**

<b>Expertos evaluadores del instrumento</b>	
<b>Evaluador del instrumento</b>	<b>Perfil</b>
Ana Beatriz Blanco Ariza	<p>Coordinadora de Investigación.</p> <p>Facultad de Administración y Negocios.</p>
Kelly Romero Acosta	<p>PhD en Psicopatología de niños, adolescentes y adultos de la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB).</p> <p>Máster en Psicología Infanto-Juvenil (UAB)</p> <p>Especialista en Educación Especial: Pedagogía Terapéutica (UNED)</p> <p>Coordinador de la línea de investigación Desarrollo cognitivo, salud mental y neuropsicología.</p> <p>Docente-Investigador CECAR</p>

### Anexo 3: Observaciones de Ana Beatriz Blanco Ariza acerca el instrumento.

The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet with the following content:

- Title:** INSTRUMENTO NADIA PINEDA. ULTIMA CORRECCION NADIA 30-08-2016.
- Header:** UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR. MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO. CONTROL OPERATIVO DE LA ENCUESTA.
- Form Fields:**
  - NOMBRE DEL ENCUESTADOR: [ ]
  - IP DE LA ENCUESTA: [ ]
  - 1. EDAD: 2. AREA DE TRABAJO A LA QUE PERTENECE: [ ]
  - 3. CUÁNTOS AÑOS LLEVA HACIENDO PARTE DE CECAR?
    - Menos de 2 años
    - Entre 2 y 5 años
    - Entre 5 y 10 años
    - Más de 10 años
  - 4. A CONTINUACIÓN ENCONTRARÁ UNA LISTA DE AFRMACIONES, SEÑALE QUE TAN DE ACUERDO ESTÁ CON ÉLLAS.
 

PLANIFICACIÓN	ACUERDO	DE ACUERDO
Se establecen políticas de comunicación por las cuales se rige el programa para la información a sus docentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La comunicación al interior del programa académico se organiza mediante una estrategia de planes y programas acordados en el tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los directivos socializan con anticipación los objetivos a desarrollar y los recursos a necesitar en el programa de manera semestral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los planes para el programa quedan explicitados formalmente de manera que puedan ser consultados fácilmente por los docentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El programa cumple las acciones de comunicación previstas en el plan inicialmente establecido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ORGANIZACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Está definido un proceso claro para la comunicación al interior del programa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El programa incluye cuenta con un espacio en el que se reúnen a los docentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El programa cuenta con las herramientas y canales necesarios para mantener informados a los docentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe un control de los canales informales de comunicación al interior del programa de manera que la información en los mismos no se tergiverse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Anexo 4: Observaciones de Kelly Romero Acosta acerca el instrumento.

<b>De</b>	Kelly.romero@cecar.edu.co
<b>Enviado</b>	Miércoles, 24 de Agosto de 2016 04:12 pm
<b>Para</b>	Nadia Pineda
<b>Asunto</b>	Re: REVISION DE INSTRUMENTO
<p>Estimada Sra. Pineda, He leído el documento y me parece bien organizado. Los ítems se encuentran bien redactados y claros. Cualquier otra ayuda que requiera quedará atenta.</p>	