

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Escuela de Posgrado**



La estrategia de comunicaciones orientada al fortalecimiento de la cultura organizacional. Caso: departamento académico de una universidad privada de Lima

Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Comunicaciones que presenta:

***Diego Alberto Crispín Paz***

Asesor:

***Cecilia Maria Lourdes Benavides Castro***

Lima, 2024


### Informe de Similitud

Yo, Cecilia Maria Lourdes Benavides Castro, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis titulada “La estrategia de comunicaciones orientada al fortalecimiento de la cultura organizacional. Caso: departamento académico de una universidad privada de Lima”, del autor Diego Alberto Crispín Paz, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 15%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 30/07/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

Lima, 30 de julio de 2024

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Benavides Castro, Cecilia Maria Lourdes</u>	
DNI: 44251992	Firma 
ORCID: 0000-0003-2687-5019	

## **Dedicatoria**

A mi esposa, quien me acompañó todo el tiempo en este viaje.

A mis padres, quienes me dieron las herramientas para llevarlo a cabo.



## **Agradecimientos**

A mi asesora, quien fue muy minuciosa en cada una de estas páginas. Mis ideas mejoraron sustancialmente con su experiencia.

A las personas entrevistadas, encuestadas y todas aquellas que contribuyeron con esta investigación.

A mi querida universidad.



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar los componentes que debe contemplar la estrategia de comunicaciones orientada al fortalecimiento de la cultura organizacional para el departamento académico de una universidad privada de Lima. La investigación se desarrolló mediante un enfoque metodológico mixto, integrando métodos cuantitativos y cualitativos. Se realizaron encuestas a 89 miembros del departamento, entrevistas a 5 líderes clave y se empleó el análisis de contenido del Plan Estratégico Institucional (PEI) de la universidad de la unidad de análisis, con el fin de diagnosticar el estado actual de la comunicación y la cultura organizacional, así como identificar elementos críticos que necesitan mejorarse.

Los resultados del diagnóstico revelaron que la cultura organizacional del departamento muestra fortalezas en áreas como la visión compartida y la adaptabilidad, pero también áreas de mejora significativas en la cohesión de los equipos de trabajo y la eficacia de la comunicación interna. Las conclusiones subrayan la necesidad de desarrollar una estrategia de comunicación que promueva una mayor colaboración, transparencia y alineación con los valores institucionales.

Las recomendaciones proporcionadas incluyen la implementación de canales de comunicación más eficientes, programas de capacitación en liderazgo y la creación de iniciativas que fortalezcan el sentido de pertenencia y compromiso entre los miembros del departamento. Estas acciones están diseñadas para contribuir al desarrollo de una cultura organizacional robusta y alineada con los objetivos estratégicos de la universidad, promoviendo así un entorno más cohesionado y eficiente.

## ABSTRACT

This research aims to determine the components that should be included in the communication strategy aimed at strengthening the organizational culture of the academic department of a private university in Lima. The research was conducted using a mixed methodological approach, integrating quantitative and qualitative methods. Surveys were conducted with 89 department members, interviews with 5 key leaders, and content analysis of the Institutional Strategic Plan (PEI) of the university's unit of analysis was employed to diagnose the current state of communication and organizational culture, as well as to identify critical elements that need improvement.

The diagnostic results revealed that the department's organizational culture shows strengths in areas such as shared vision and adaptability, but also significant areas for improvement in team cohesion and the effectiveness of internal communication. The conclusions highlight the need to develop a communication strategy that promotes greater collaboration, transparency, and alignment with institutional values.

The recommendations provided include the implementation of more efficient communication channels, leadership training programs, and the creation of initiatives that strengthen the sense of belonging and commitment among department members. These actions are designed to contribute to the development of a robust organizational culture aligned with the university's strategic objectives, thus promoting a more cohesive and efficient environment.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE.....</b>	<b>6</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>8</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>Capítulo I: Marco Contextual .....</b>	<b>16</b>
1.1. Las universidades como organizaciones de educación superior en el Perú .....	16
1.2. La comunicación y cultura organizacional en las universidades .....	18
1.3. La comunicación y la cultura organizacional en los planes estratégicos institucionales de las universidades del Perú .....	20
1.4. Contextualización sobre la unidad de análisis de esta investigación .....	27
<b>Capítulo 2: Marco Teórico Conceptual .....</b>	<b>29</b>
2.1. Antecedentes sobre comunicación y cultura organizacional .....	29
2.2. La comunicación organizacional .....	32
2.2.1. Concepto de organización .....	32
2.2.2. Breve historia de la comunicación organizacional.....	33
2.2.3. Concepto de comunicación organizacional.....	35
2.2.4. La comunicación organizacional es estratégica .....	36
2.2.5. El comunicador organizacional.....	38
2.3. La comunicación interna.....	40
2.3.1. Concepto de comunicación interna .....	40
2.3.2. Componentes de la comunicación interna.....	42
2.3.3. Niveles de la comunicación interna .....	44
2.3.4. Informar no es comunicar .....	48
2.3.5. La comunicación interna en la gestión del conocimiento en universidades .	51
2.4. La cultura organizacional.....	52
2.4.1. Concepto.....	52
2.4.2. Modelo Barrett: los 7 niveles de la cultura organizacional .....	55
2.4.3. Modelo Denison: las dimensiones de la cultura organizacional .....	59
2.4.3. Katzenbach & Smith: cultura organizacional de grupos y equipos .....	64

2.4.4. Modelo del liderazgo transformacional de Bass y Avolio: estilos de liderazgo .....	68
<b>Capítulo 3: Marco Metodológico.....</b>	<b>71</b>
3.1 Categorías, subcategorías e indicadores .....	71
3.2 Unidad de análisis .....	75
3.2.1 Gobierno y organización académica de la universidad y el departamento de análisis.....	75
3.2.2 Profundidad sobre nuestra unidad de análisis: el departamento académico ..	77
3.3 Población y muestra de estudio.....	80
3.4 Enfoque, método y tipo de investigación.....	82
3.5 Técnicas de recolección de datos .....	85
3.6 Análisis e interpretación de la información .....	87
3.7 Aspectos éticos de la investigación.....	88
<b>Capítulo 4: Resultados .....</b>	<b>89</b>
4.1. Presentación y discusión de los resultados .....	89
4.1.1. Diagnóstico de cultura organizacional .....	90
4.1.2. Diagnóstico de comunicación organizacional .....	114
4.1.3. Comunicación organizacional .....	123
4.1.4. Cultura organizacional .....	133
4.1.5. Comunicación estratégica .....	136
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>145</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>156</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>163</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>169</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Comparativa de los términos “comunicación organizacional” y “cultura organizacional” en los documentos PEI de las 5 primeras universidades del Perú.....	23
Tabla 2: Cuadro comparativo entre las dimensiones de la comunicación.....	49
Tabla 3: Matriz general de consistencia de la investigación .....	72
Tabla 4: Detalle de las técnicas e instrumentos utilizados .....	86
Tabla 5: Resultados en porcentajes sobre el nivel de madurez y conciencia del departamento, según la pregunta: “Por favor, de las siguientes afirmaciones, escoge dos con las que te sientes más identificado” .....	91
Tabla 6: Resumen de los resultados obtenidos en relación a cuáles son las mejoras en la comunicación interna.....	120
Tabla 7: Modelo de estrategia comunicacional que responde a aquellos componentes identificados para el fortalecimiento de la cultura organizacional del departamento académico .....	160



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Componentes de la comunicación interna.....	42
Figura 2 Comunicación descendente .....	45
Figura 3 Comunicación ascendente .....	46
Figura 4 Comunicación horizontal .....	47
Figura 5 Modelo Barrett: los 7 niveles de la cultura organizacional.....	57
Figura 6 Modelo Denison: las dimensiones de la cultura organizacional .....	60
Figura 7 Organigrama de la organización de estudio .....	78
Figura 8 Población del estudio .....	80
Figura 9 Muestra del estudio: grupos y tiempo de servicio.....	82
Figura 10 Resultados de tres grupos de dedicación laboral, destacando los niveles de la pirámide de Barret .....	94
Figura 11 Análisis de resultados por el criterio de antigüedad laboral .....	96
Figura 12 Resultados generales de las dimensiones de la cultura organizacional del departamento .....	98
Figura 13 Resultados administrativos de las dimensiones de la cultura organizacional del departamento .....	100
Figura 14 Resultados Docentes TC de las dimensiones de la cultura organizacional del departamento .....	100
Figura 15 Resultados Docentes TPA de las dimensiones de la cultura organizacional del departamento .....	101
Figura 16 Resultados generales sobre caracterización de grupos y equipos de trabajo del departamento .....	105
Figura 17 Resultados por cada grupo y equipos de trabajo del departamento .....	106
Figura 18 Resultados a la percepción de si el líder tiene una visión clara y se comunica .....	108
Figura 19 Resultados a la percepción de si el líder fomenta la participación y está abierto a aportes.....	108
Figura 20 Resultados a la percepción de si el líder crea espacios de comunicación ....	109
Figura 21 Resultados a la percepción de si el líder sigue un proceso para empoderar a su equipo .....	110
Figura 22 Resultados de cuáles son los medios de comunicación que se conocen del departamento .....	114
Figura 23 Resultados de cuáles son los medios para ponerse en contacto con el departamento .....	115
Figura 24 Resultados a cuáles son las opciones de espacios de socialización y comunicación.....	116
Figura 25 Resultados de cuáles son los mensajes que reciben .....	116

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, las organizaciones, y dentro de ellas las universidades, han comenzado a reconocer la importancia de la cultura organizacional para el logro de sus objetivos estratégicos (Velázquez et al., 2021). En ese camino, la comunicación organizacional ha cobrado un papel cada vez más protagónico y, principalmente, la estrategia de comunicaciones, la cual se convierte en esa herramienta clave para el desarrollo de las organizaciones y los individuos que las componen (Arellano, 2008). Por ello, esta investigación parte del tema “la estrategia de comunicaciones orientada al fortalecimiento de la cultura organizacional”.

Uno de los motivos que nos lleva a abordar esta investigación radica en la necesidad de comunicar de manera efectiva los valores, la identidad, la misión y la visión de una institución de educación superior, con el fin de moldear una cultura sólida y coherente entre la institución y sus integrantes.

Sánchez y De la Garza (2013) comprenden a las Instituciones de Educación Superior (IES) como organizaciones complejas que desempeñan funciones esenciales para el desarrollo de los países, tales como la docencia, la investigación científica, humanística y tecnológica, así como la extensión y difusión de la cultura. Las IES deben adaptarse continuamente a un entorno cambiante y competitivo, lo que requiere innovaciones constantes tanto en el ámbito académico como en los procesos de gestión; además, estas instituciones deben alinear su cultura organizacional con la planificación estratégica para garantizar su viabilidad y eficiencia a largo plazo (Sánchez & De la Garza, 2013). Este alineamiento facilita la cohesión interna y la capacidad de respuesta a las demandas sociales y económicas (Sánchez & De la Garza, 2013).

Creemos que el desafío que significa el fortalecimiento de la cultura organizacional puede trabajarse de manera más efectiva mediante la estrategia comunicacional, tal como proponemos. No concebimos la comunicación simplemente como una herramienta para la transformación cultural, sino más bien, siguiendo la perspectiva de Costa (2004), como una proyección estratégica para lograr una acción eficaz. Esto implica que tanto la comunicación como la cultura deben alinearse con los objetivos estratégicos de la organización.

Otro de los motivos para esta tesis es la motivación y compromiso del personal. Una comunicación efectiva contribuye a mantener a los empleados motivados y comprometidos con la institución y el proyecto organizacional (Aguilera, 2018). Cuando en el centro de la cultura organizacional se comprende claramente los valores y objetivos de la institución, es más probable que se trabaje de manera colaborativa y comprometida (Aguilera, 2018).

Entre otros beneficios de integrar la comunicación y la cultura en la estrategia, se encuentra el preparar a la organización para hacer frente a posibles cambios; por ejemplo, durante la pandemia por la Covid 19, los problemas de comunicación e integración, producto en muchos casos de culturas débiles, fueron recurrentes (Alvarado et al., 2022). Las instituciones educativas, debido a un calendario académico establecido ya por años, fueron de las organizaciones que más se tuvieron que adaptar a los cambios de manera obligada y urgente. La comunicación y cultura organizacional fueron esenciales en ese momento.

Por otro lado, esta tesis es significativa debido a lo novedoso de trabajar el concepto de cultura organizacional desde el enfoque comunicacional, perspectiva de la que no se encuentra abundante información, como vamos a poder apreciar en los

antecedentes, en donde los estudios previos la han abordado desde otras disciplinas como la administración, la sociología, los recursos humanos y la psicología (Dias Baptista, 2011).

Es importante destacar que nuestro sujeto de estudio es el departamento académico de una universidad privada de Lima, el cual precisaremos con mayor detalle en el capítulo metodológico. Por ahora, podemos adelantar que es una unidad académica con más de 50 años de antigüedad, compuesta por docentes, pre-docentes y administrativos, quienes en suma son una población de 585 personas, al momento del análisis para esta investigación.

Por otro lado, nuestro objeto de estudio se centra en la comunicación para el fortalecimiento de la cultura organizacional y el problema de investigación que buscamos resolver es: ¿Qué componentes debe contemplar la estrategia de comunicaciones orientada al fortalecimiento de la cultura organizacional? Por último, nuestro proyecto se inscribe en la línea de investigación sobre "Comunicación en las organizaciones".

### *Objetivos e hipótesis*

Esta investigación tiene como objetivo "Determinar los componentes que debe contemplar la estrategia de comunicaciones orientada al fortalecimiento de la cultura organizacional para el departamento académico de una universidad privada de Lima".

Específicamente, se desprenden tres objetivos de lo anterior:

1. Comprender, a través de un diagnóstico, el estado de la comunicación y cultura organizacional del departamento académico de una universidad privada de Lima en el año 2023.

2. Definir los elementos que debe contemplar la estrategia de comunicaciones orientada al fortalecimiento de la cultura organizacional para el departamento académico de una universidad privada de Lima para el periodo 2024-2027.
3. Definir los lineamientos estratégicos que debe contemplar la estrategia de comunicaciones orientada al fortalecimiento de la cultura organizacional para el departamento académico de una universidad privada de Lima para el periodo 2024-2027.

La hipótesis con la que parte esta tesis es: "Los componentes que debe contemplar la estrategia de comunicaciones orientada al fortalecimiento de la cultura organizacional para el departamento académico de una universidad son: la comunicación clara de la misión y visión, la promoción de valores compartidos, la implementación de flujos de comunicación descendente, ascendente y horizontal, el desarrollo de estilos de liderazgo transformacional, el fomento de una cultura definida desde el plan estratégico institucional y coherente con la cultura deseada por los colaboradores, el fomento de la evaluación y retroalimentación constantes, y el desarrollo profesional y personal de los colaboradores". Consideramos que estos componentes, en el caso de una organización académica como es el departamento analizado, contribuyen a una mayor cohesión interna, un sentido de pertenencia fortalecido, y un alineamiento efectivo con los objetivos institucionales; en pocas palabras, fortalecen su cultura organizacional.

En esta tesis, se presentarán cuatro capítulos principales que abordan los distintos aspectos de la comunicación y cultura organizacional en un departamento académico de una universidad privada en Lima. En el primer capítulo, se establece el marco contextual, proporcionando una visión general del entorno en el cual se desarrolla el estudio, así como

la relevancia de este. Este capítulo sitúa al lector en el contexto específico y plantea el problema central que se busca abordar.

El segundo capítulo se dedica al marco conceptual, donde se revisan antecedentes y se desarrollan los conceptos fundamentales relacionados con la comunicación y la cultura organizacionales. Se exploran teorías y modelos relevantes, como los niveles de cultura organizacional de Richard Barrett, las dimensiones de Daniel Denison, la cultura organizacional de los grupos y equipos de trabajo y los estilos de liderazgo transformacional. Además, se profundiza en la historia, los componentes y los niveles de la comunicación interna, diferenciando claramente entre informar y comunicar.

El tercer capítulo, que cubre el marco metodológico, detalla las categorías, subcategorías e indicadores que estructuran el análisis de la investigación. Se define la unidad de análisis, que es el departamento académico de una universidad privada en Lima, y se describe la población y muestra de estudio. Este capítulo también abarca el enfoque metodológico mixto y el método de estudio de caso descriptivo, proporcionando una base sólida para un análisis detallado de los fenómenos estudiados. Se incluye un desglose de las técnicas de recolección de datos, así como el proceso de análisis e interpretación de la información, y se abordan los aspectos éticos de la investigación.

En el cuarto capítulo presenta y discute los resultados obtenidos. Se realiza un diagnóstico de la cultura organizacional y de la comunicación organizacional del departamento, evaluando aspectos como el nivel de madurez cultural, las dimensiones culturales, la dinámica de grupos y equipos de trabajo, y los estilos de liderazgo. Además, se analiza la efectividad de la comunicación interna y se proponen mejoras. Este capítulo culmina con las conclusiones del estudio y recomendaciones concretas para fortalecer la

comunicación y la cultura organizacional del departamento académico, alineándolas con la estrategia organizacional general.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de los diagnósticos y análisis realizados. En las conclusiones, se resumen los hallazgos clave de la investigación, destacando las fortalezas y áreas de mejora en la comunicación y cultura organizacional del departamento académico analizado. Se abordan aspectos como el nivel de madurez cultural, las dimensiones culturales, la dinámica de los grupos de trabajo y los estilos de liderazgo, así como la efectividad de la comunicación interna. Las recomendaciones proporcionan acciones concretas y estratégicas para fortalecer estos aspectos, alineando las prácticas de comunicación y cultura organizacional con los objetivos estratégicos de la universidad. Estas recomendaciones están diseñadas para promover una mayor cohesión, colaboración y eficiencia dentro del departamento, contribuyendo con el fortalecimiento de la cultura organizacional.

## **Capítulo I: Marco Contextual**

Las universidades en Perú, como organizaciones de educación superior, desempeñan un papel crucial en la formación académica y profesional de miles de estudiantes. Estas organizaciones son complejas, con diversas subculturas internas, cada una con sus propias normas y valores. Además de su función educativa, las universidades están comprometidas con la investigación, la innovación y la transferencia de conocimiento, lo que plantea desafíos únicos en la gestión de la comunicación y la cultura organizacional. Este capítulo aborda el marco normativo que regula a las universidades peruanas, la importancia de la comunicación y la cultura organizacional dentro de ellas, y su integración en los planes estratégicos de las principales universidades del país. Asimismo, se muestra la gobernanza de las universidades privadas, el rol de la Sunedu y la situación actual de la comunicación y la cultura organizacional en estas instituciones.

### **1.1. Las universidades como organizaciones de educación superior en el Perú**

Las universidades son entidades complejas donde conviven múltiples subculturas: facultades, departamentos académicos, oficinas administrativas, asociaciones estudiantiles, entre otras. Cada una con sus propias normas, valores y expectativas. A diferencia de otras organizaciones, las universidades no solo buscan la eficiencia operativa, como podría ser el caso en una empresa, sino que están profundamente comprometidas con valores intangibles como la integridad académica, la libertad de pensamiento, la investigación, la innovación, y la producción y transferencia de conocimiento (Moreno & Pineda, 2019). Todo ello plantea desafíos únicos para la gestión de la comunicación y la cultura organizacional.

Según la Ley Universitaria N°30220, que establece el marco normativo para la creación, funcionamiento y regulación de las universidades en el país, se define a la universidad como una organización y una comunidad académica, constituida por diversos actores académicos (profesores, estudiantes y graduados) que cumplen funciones específicas (enseñanza, investigación y proyección social).

Promulgada en 2014, la Ley Universitaria N°30220 es el principal marco normativo que regula el funcionamiento de las universidades en Perú. Algunos puntos importantes de esta ley incluyen la autonomía universitaria en aspectos académicos, normativos, de gobierno, administrativo y económico. Además, estipula requisitos específicos para la organización y funcionamiento de las universidades, incluyendo la existencia de órganos de gobierno como la Asamblea Universitaria, el Consejo Universitario y el Rectorado.

Un aspecto crucial de la ley es el proceso de licenciamiento institucional, otorgado por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (Sunedu), que asegura que las universidades cumplen con las condiciones básicas de calidad para operar. Aunque la acreditación de programas académicos y universidades es voluntaria, la ley promueve este proceso para garantizar niveles superiores de calidad educativa.

La gobernanza de las universidades privadas en Perú está estructurada para operar con cierta independencia del Estado, aunque siguen las regulaciones establecidas por la Ley Universitaria N°30220. Esta define su gobernanza mediante una estructura interna que incluye diversos órganos ejecutivos que operan con autonomía académica y financiera, sujetas a supervisión estatal para garantizar la calidad educativa. Esta estructura les permite responder de manera ágil a los desafíos y oportunidades del entorno educativo y del mercado laboral.

El Decreto Legislativo N°882, promulgado para fomentar la participación del sector privado en la educación superior en Perú, buscaba ampliar la oferta educativa y mejorar la calidad mediante la competencia y la inversión privada. Actualmente, esta norma sigue siendo parte del marco legal de la educación superior en Perú, y su aplicación está subordinada a las disposiciones y regulaciones más recientes establecidas por la Ley Universitaria N° 30220 y las normativas emitidas por Sunedu.

Según la Sunedu, en Perú existen 92 universidades licenciadas, de las cuales 48 son públicas y 44 son privadas. Este licenciamiento es esencial para asegurar que las universidades cumplan con los estándares de calidad educativa establecidos por el organismo regulador (Sunedu, 2023).

Las universidades en Perú, tanto privadas como públicas, están regidas por dos entidades principales: el Ministerio de Educación (Minedu) y Sunedu. El Minedu abarca todo el sistema educativo peruano, tiene funciones normativas y de supervisión sobre todos los niveles educativos, formula políticas y normas generales para todo el sistema educativo, y trabaja en conjunto con Sunedu para asegurar la calidad educativa y el cumplimiento de la legislación. Por otro lado, Sunedu se enfoca exclusivamente en la educación superior universitaria, es la entidad encargada de regular y licenciar específicamente a las universidades, supervisar el cumplimiento de las condiciones básicas de calidad y promover la mejora continua del sistema universitario.

## **1.2.La comunicación y cultura organizacional en las universidades**

La comunicación en las universidades, a menudo dominada por modelos difusionistas y verticales, como resaltan Simancas & García (2017), tiende a pasar por alto enfoques más horizontales y participativos, que podrían enriquecer

considerablemente la vida académica y administrativa. Ese enfoque participativo guarda relación con una orientación de la estrategia de comunicaciones, y la comunicación organizacional en general, hacia el fortalecimiento de la cultura organizacional en universidades. Si bien, en diversos sectores la cultura organizacional es vital, en el contexto de la educación superior cobra especial relevancia (Sánchez & De la Garza, 2013).

González et al. (2015) argumenta que es esencial desarrollar estrategias que fortalezcan la cultura organizacional en las instituciones de educación superior, promoviendo valores y comportamientos que respalden no solo la educación, sino más ampliamente, también la investigación y la extensión. Estos aspectos son fundamentales para el desarrollo institucional y pueden significativamente potenciar la capacidad de adaptación y crecimiento de las universidades.

Sobre este tema, publicaciones recientes en el contexto peruano como la de Turpo-Gebera et al. (2021), resaltan que la cultura organizacional juega un papel crucial en la configuración de las dinámicas internas de las universidades peruanas. Por su parte, Moreno & Pineda (2019) añaden que una cultura organizacional robusta se refleja directamente en un mejor desempeño docente, buenas relaciones interpersonales y un trabajo en equipo eficaz dentro de las universidades. Adicionalmente, Perazzo (2016) subraya la importancia de la cultura organizacional como el "corazón" de las instituciones educativas, formada por el bagaje cultural de cada grupo de individuos. En este contexto, la comunicación se revela como una dimensión crucial para el desarrollo de competencias esenciales que fortalecen la cultura organizacional.

Es de este modo, en base a diversos autores que han investigado en el contexto de las instituciones de educación superior, que vemos que la comunicación y la cultura

organizacional son vitales para el desarrollo de las universidades. Vemos también que elementos como el desempeño, la efectividad y la participación se encuentran como sinónimos de este desarrollo.

Sin embargo, a pesar del evidente aporte, notamos que la producción de investigaciones, artículos y publicaciones sobre estos fenómenos en el contexto universitario es escasa comparada con el sector empresarial. Velázquez et al. destacan que, aunque las dinámicas comunicativas y los valores compartidos (comunicación y cultura) son características relevantes para estas instituciones, hay una carencia de estudios detallados que aborden su complejidad (2020). Por otro lado, esto es fácil de apreciar en los motores de búsqueda académicos, en los cuales, por experiencia propia, vemos que es más complicado encontrar un artículo sobre cultura organizacional aplicada en el contexto de las universidades que en el contexto empresarial.

A esto, se añade que los pocos modelos teóricos y metodológicos que se encuentran están basados en investigaciones de Estados Unidos, lo cual puede no reflejar fielmente las realidades de otros contextos, especialmente en países con sistemas educativos y culturales diferentes (Velázquez et al., 2018).

Esta poca producción de estudios sobre comunicación y cultura organizaciones en el contexto de universidades latinoamericanas frente al contexto empresarial o foráneo, puede deberse justamente a las particularidades propias.

### **1.3. La comunicación y la cultura organizacional en los planes estratégicos institucionales de las universidades del Perú**

Los planes de comunicación son documentos estratégicamente alineados con los objetivos institucionales, los cuales se despliegan en un Plan Estratégico Institucional

(PEI). Esta es una herramienta del proceso de planificación de la política educativa y asignación de recursos de una institución educativa y recoge la visión integral de la institución y vincula los objetivos de corto y mediano plazo (Minedu, 2023).

A continuación, se presenta la Tabla 1, que expone la búsqueda de los términos “comunicación” y “cultura” en el documento principal PEI de las cinco primeras universidades del Perú, en base al ranking QS World University Rankings 2024 (QS)<sup>1</sup>. Adicionalmente, se muestran las posiciones de esas mismas universidades en los rankings SCImago (SRI) y Sunedu.

De esta manera, se observa la presencia de 3 universidades privadas y 2 públicas: la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH), la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) y la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI).

La Tabla 1 no pretende ser un análisis de contenido, pues, a nivel contextual, busca conocer si explícitamente se hace mención a los términos “comunicación” y “cultura” en los PEI de dichas universidades. Se comprende que esto puede no ser exhaustivo para comprender el ejercicio de estos términos, pero más adelante, en la sección de Resultados de esta investigación, se mostrará el análisis de contenido y un análisis interpretativo del PEI de nuestra unidad de análisis. Dicho esto, a continuación, podemos apreciar que la mención explícita a los términos mencionados es muy limitada, tal como se describe en

---

<sup>1</sup> Se ha utilizado el ranking QS World University Rankings 2024 ya que evalúa a las universidades en base a 9 indicadores claves: reputación académica, citas por profesor, ratio profesores/estudiantes, reputación entre empleadores, ratio estudiantes internacionales, ratio profesores extranjeros, resultado laboral, red internacional de investigación y sostenibilidad.

la Tabla 1. Ello subraya la oportunidad de fortalecer estratégicamente estos campos en las universidades, al menos en sus planes estratégicos.



**Tabla 1**

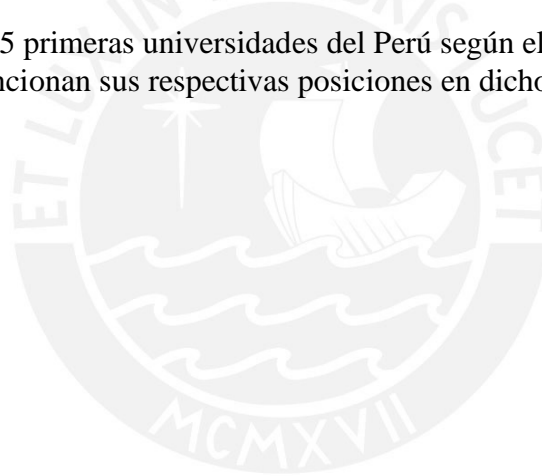
*Comparativa de los términos “comunicación organizacional” y “cultura organizacional” en los documentos PEI de las 5 primeras universidades del Perú*

Universidad	Posición en rankings 2024			Año de su PEI	Nombre del documento encontrado	Hallazgo del término “comunicación organizacional”	Hallazgo del término “cultura organizacional”
	QS	SRI	Sunedu				
<b>PUCP (privada)</b>	1	1	2	2023 - 2027	PEI ubicado en:  <a href="https://s3.amazonaws.com/files.pucp.edu.pe/homepucp/uploads/2018/06/06105016/Plan-Estrategico-Institucional2023-2027.pdf">https://s3.amazonaws.com/files.pucp.edu.pe/homepucp/uploads/2018/06/06105016/Plan-Estrategico-Institucional2023-2027.pdf</a> .  Búsqueda marzo 2024	<b>“Comunicación estratégica como pilar fundamental en la gestión del cambio”</b>  Objetivo 30: Diseñar e implementar un Plan de Comunicación Estratégico que permita tener a nuestra comunidad universitaria informada y que facilite el diálogo y el sentido de pertenencia.” Pg. 48	<b>“Cultura organizacional: ADN PUCP”</b>  Objetivo 27: Promover un cambio en la cultura organizacional basada en la visión, misión, valores y los pilares culturales del ADN PUCP, que defina los límites y las pautas de comportamiento de nuestra comunidad universitaria, el compromiso, la inclusión, el sentimiento de pertenencia y la unidad entre todos, mediante el fomento de conductas positivas que permitan brindar un soporte ágil y eficiente.” Pg. 48
<b>UNMSM (estatal)</b>	2	3	3	2023 - 2027	PEI ubicado en:  <a href="https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5098161/1943021-plan-estrategico-institucional-2023-2027.pdf?v=1698768232">https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5098161/1943021-plan-estrategico-institucional-2023-2027.pdf?v=1698768232</a>	Cuenta con un Plan Estratégico Institucional pero el término referido a “comunicación organizacional” no aparece a lo largo del documento.	Cuenta con un Plan Estratégico Institucional pero el término referido a “cultura organizacional” no aparece a lo largo del documento.

Universid ad	Posición en rankings 2024			Año de su PEI	Nombre del documento encontrado	Hallazgo del término “comunicación organizacional”	Hallazgo del término “cultura organizacional”
	QS	SRI	Sunedu				
					Búsqueda marzo 2024		
<b>UNI (estatal)</b>	3	18	12	2020 - 2025	PEI ubicado en:  <a href="https://portal.uni.edu.pe/index.php/institucion/misionyvision">https://portal.uni.edu.pe/index.php/institucion/misionyvision</a>  Búsqueda marzo 2024	Cuenta con un Plan Estratégico Institucional pero el término referido a “comunicación organizacional” no aparece a lo largo del documento.	Cuenta con un Plan Estratégico Institucional pero el término referido a “cultura organizacional” no aparece a lo largo del documento.
<b>UPCH (privada)</b>	4	2	1	2022 - 2026	PEI ubicado en:  <a href="https://segen.cayetano.edu.pe/images/pdf/PEI_UPCH_2022_%202026_VFR.pdf">https://segen.cayetano.edu.pe/images/pdf/PEI_UPCH_2022_%202026_VFR.pdf</a>  Búsqueda marzo 2024	Cuenta con un Plan Estratégico Institucional pero el término referido a “comunicación organizacional” no aparece a lo largo del documento.	Se menciona en el diagnóstico como una de sus debilidades: "Cultura Organizacional no funcional, dificulta una mirada institucional". Pg. 14
<b>UPC (privada)</b>	5	4	9	2021 - 2025	Resumen del PEI ubicado en:  <a href="https://www.upc.edu.pe/transparencia-upc/plan-">https://www.upc.edu.pe/transparencia-upc/plan-</a>	Tiene de manera pública solo el Resumen del Plan Estratégico Institucional y en él, el término referido a “comunicación organizacional” no aparece a lo largo del documento.	Se menciona en el diagnóstico como una de sus fortalezas: "Cultura organizacional de la universidad centrada en la calidad". Pg. 5

Universidad	Posición en rankings 2024			Año de su PEI	Nombre del documento encontrado	Hallazgo del término “comunicación organizacional”	Hallazgo del término “cultura organizacional”
	QS	SRI	Sunedu				
					<u><a href="#">estrategico/documentos/pei-2021-2025-upc_resumen.pdf</a></u>  Búsqueda marzo 2024		

Fuente: elaboración propia. La tabla presenta a las 5 primeras universidades del Perú según el Ranking QS 2024, así como se añade dos columnas de los rankings SCImago (SRI) y Sunedu, que mencionan sus respectivas posiciones en dichos rankings.



Por un lado, entre las universidades privadas (2) vemos que, únicamente la PUCP incluye explícitamente los términos de “comunicación organizacional” y “cultura organizacional” en sus objetivos institucionales en el documento al que se hace referencia. Por otro lado, la UPCH identifica a la cultura organizacional como una debilidad en su diagnóstico para la elaboración de su PEI, aunque no la incorpora en los objetivos institucionales. Por su parte, la UPC no menciona la comunicación ni la cultura organizacional en sus PEIs, siendo la UPC un caso especial al no tener de manera pública sus objetivos institucionales, lo que nos impide verificar la inclusión de estos.

En el caso de las universidades estatales, sus objetivos institucionales están alineados con el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2016-2026 del Sector Educación, aprobado mediante Resolución Ministerial N°118-2022-Minedu. Este plan establece metas centradas en mejorar la equidad y la calidad de los aprendizajes, garantizar una oferta educativa de calidad, incrementar las competencias docentes, mejorar la infraestructura educativa y deportiva, y fortalecer la gestión sectorial a nivel nacional e intermedio (Minedu, 2022). No obstante, el análisis de los PEI revela que ni la comunicación ni la cultura organizacionales están contempladas en los objetivos en las universidades estatales, tal como se puede apreciar en la tabla N°1.

De esta manera, considerando el ranking de las 5 mejores universidades bajo el ranking QS World University Rankings 2024, al comparar a las universidades públicas (2) y privadas (3), por un lado vemos que las universidades estatales se rigen bajo la norma previamente mencionada, el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM), y los temas que abordan en sus respectivos PEI se derivan de lo que dicha norma contempla, y al momento de la búsqueda, no se muestran en estos los temas de “comunicación organizacional” o “cultura organizacional”. Por otro lado, en el caso de las universidades privadas (3), se observa la

inclusión de estos términos en sus PEI y sus objetivos estratégicos, con mayor énfasis y detenimiento en el caso de la PUCP.

Este panorama sugiere una desconexión entre la importancia académica de la comunicación y la cultura organizacional, como podremos apreciar en el marco teórico, y su implementación práctica en los planes estratégicos de las universidades peruanas. Ahora bien, esta situación parece no ser particular de Perú, dado que, por ejemplo, de acuerdo con Simancas & García (2017), más de la mitad de las universidades españolas carecen de un plan de comunicación estructurado, lo cual limita su capacidad para fomentar una cultura organizacional efectiva y participativa.

Todo ello resalta la necesidad de una mayor integración de la comunicación y cultura organizacional para el desarrollo de las universidades, así como el fomento de un entorno más colaborativo y eficiente en estas instituciones.

#### **1.4.Contextualización sobre la unidad de análisis de esta investigación**

Si bien dentro del capítulo metodológico abordaremos nuestra unidad de análisis en profundidad, es necesario comprender el contexto que el departamento académico de una universidad privada de Lima presenta. Como muchas universidades, este departamento se ubica dentro de una institución que cuenta con un vicerrectorado administrativo, una dirección de comunicaciones, una dirección de recursos humanos, entre otras unidades internas.

Resaltamos principalmente aquellas tres debido a su relación a nivel de gestión con la comunicación y cultura organizacional de la universidad. Estas unidades, si bien no gestionan directamente la comunicación y cultura de nuestra unidad de análisis, sí brindan una dirección, lineamientos y soporte en temas relacionados a comunicación y cultura. Quien se encarga directamente de la gestión de la comunicación y cultura, son las mismas unidades internas de

nuestra universidad. Es decir, nuestra unidad de análisis, a través de su Oficina de Comunicaciones, gestiona directamente sus comunicaciones y cultura organizacional en el marco de las directrices, lineamientos y con el soporte de las direcciones y el vicerrectorado administrativo de la universidad.

Este modelo de gestión, dado el contexto de la universidad y la cultura propia de la unidad académica, presenta la particularidad de que las unidades internas, entre ellas el departamento analizado, cuentan con cierta autonomía para la gestión de sus comunicaciones y cultura.

A manera de cierre de este capítulo, hemos podido apreciar el marco normativo bajo el que operan las universidades peruanas, encabezado por la Ley Universitaria N°30220 y el Decreto Legislativo N°882, que buscan garantizar la calidad educativa mediante procesos de licenciamiento y acreditación. Sin embargo, también vemos que existe una ausencia en la mención explícita a los términos comunicación y la cultura organizacional en los planes estratégicos institucionales. Además, hemos apreciado la estructura de gobernanza de las universidades privadas y el rol regulador de la Sunedu, esenciales para enfrentar los desafíos del entorno educativo y laboral.

## Capítulo 2: Marco Teórico Conceptual

En este capítulo, abordamos los antecedentes, conceptos de la comunicación y la cultura organizacional y exploramos estudios que ofrecen diversas perspectivas sobre cómo la comunicación puede fortalecer la cultura organizacional. Además, revisaremos la evolución histórica de la comunicación organizacional, destacando su papel estratégico en las instituciones. También analizaremos el rol del comunicador organizacional y los componentes y niveles de la comunicación interna, fundamentales para la cohesión y eficacia organizativa. Finalmente, examinaremos la cultura organizacional, sus modelos teóricos, sus niveles, dimensiones, la dinámica de los grupos y equipos de trabajo y el rol del liderazgo en la construcción de una cultura organizacional sólida.

### 2.1. Antecedentes sobre comunicación y cultura organizacional

La comunicación y la cultura organizacional son temas centrales para el desarrollo de cualquier organización, especialmente desde los años 40 (Sotelo, 2004). Sin embargo, en un contexto como el actual lleno de cambios sociales, ambientales, tecnológicos y económicos tan acelerados, estos dos conceptos se vuelven más relevantes aún (Aguilera, 2018).

A continuación, se presenta el análisis de cuatro estudios significativos que abordan estos temas desde perspectivas complementarias a esta investigación.

- “Comunicación y cultura organizacional: perspectivas, tendencias y posibles rutas teóricas”, publicado en el 2018 por Yazmin Vargas, Elsa Villegas y Graciela Paz.
- “La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional”, publicado en el 2022 por Marta Guerrero, Joaquín Sotelo y Francisco Cabezuelo.

- “Cultura y comunicación organizacional”, publicado en el 2016 por Miguel Sánchez.
- “La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional”, publicado en el 2006 por Enrique Arellano.

La integración de las perspectivas de los siguientes autores proporciona una base para conocer cómo las organizaciones pueden fortalecer su cultura organizacional a través de las comunicaciones, que es, en otras palabras, nuestro tema de tesis.

Los estudios revisados revelan puntos en común en cuanto al reconocimiento de la comunicación como un pilar fundamental en la configuración y transmisión de la cultura organizacional. Por ejemplo, Vargas, Villegas y Paz (2018) destacan la evolución del estudio de la comunicación organizacional desde una perspectiva empírico-analítica hacia enfoques que valoran los significados y el contexto cultural en el que los mensajes son interpretados. Las autoras afirman que "la tendencia en la comunicación organizacional es emplear perspectivas teóricas que sean el fundamento para la comprensión e interpretación de los significados" (Vargas, Villegas & Paz, 2018).

Por su parte, Guerrero, Sotelo y Cabezuelo (2022) subrayan la importancia estratégica de la comunicación interna en la construcción de la cultura organizacional, especialmente en tiempos de crisis económica y cambios demográficos. Según estos autores, "la comunicación interna se erige como una función transversal que ha de estar presente en todos los procesos organizativos y alineada con los objetivos organizacionales" (Guerrero, Sotelo & Cabezuelo, 2022).

Aunque se observa que existe un consenso general sobre la importancia de la comunicación en la cultura organizacional, las metodologías y enfoques para estudiar estos fenómenos varían. Sánchez (2016) se centra en la comunicación como un mecanismo para

difundir los valores fundamentales de la organización, señalando que la gestión efectiva de la comunicación interna puede fortalecer la cultura organizacional. A su vez, Sánchez critica la tradicional subordinación de la comunicación interna a áreas administrativas, sugiriendo que "las estrategias de comunicación interna funcionan mejor en la medida en que dependen directamente de la Presidencia o Dirección General" (Sánchez, 2016).

Por su parte, Arellano (2006) argumenta que la comunicación debe insertarse en el cambio cultural de la organización como una forma de facilitar la reflexión y la planificación. El autor enfatiza en la necesidad de una estrategia de comunicación que apoye el cambio cultural, promoviendo valores que mejoren las relaciones humanas y la productividad (Arellano, 2006).

A través de estas cuatro publicaciones se resalta la necesidad de investigaciones futuras que exploren cómo las organizaciones pueden integrar efectivamente las estrategias de comunicación en sus planes para facilitar adaptaciones culturales y organizacionales. Vemos que es crucial examinar cómo las diferencias en la percepción y la interpretación de los mensajes comunicativos dentro de la organización pueden afectar la cohesión y la identidad cultural. Además, sería beneficioso investigar el impacto de la estructura organizacional en la eficacia de la comunicación interna, así como los roles del liderazgo en la mediación y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

A modo de síntesis, los estudios sobre comunicación y cultura organizacional muestran la complejidad de estos fenómenos en el entorno empresarial moderno. Mientras que todos los autores reconocen la importancia de la comunicación organizacional e interna como herramienta estratégica para la transmisión de la cultura organizacional, difieren en sus metodologías y en el énfasis que le dan a los aspectos de la comunicación.

## **2.2. La comunicación organizacional**

### ***2.2.1. Concepto de organización***

A lo largo del siglo XX, el concepto de organización ha tenido múltiples definiciones, entre las más conocidas encontramos las propuestas de Max Weber, Chester Barnard y Georges Friedmann (Almenara, 2005). Para Weber, la organización es considerada como un sistema cerrado el cual es común encontrarlo como un grupo corporativo; Barnard consideraba a la organización como un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas; y Friedmann la define como un sistema estable y coordinado de relaciones entre las funciones (Almenara, 2005).

Por otro lado, la organización en el siglo XX también es definida como un sistema que busca cumplir objetivos. Para Porter, Lawler y Hackman (1975):

“Las organizaciones están compuestas de individuos o grupos, con vistas a conseguir ciertos fines y objetivos por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo”. (Citado en Almenara, 2005, pág. 21).

En la actualidad, el concepto de organización ha evolucionado significativamente desde esta visión tradicional que se centraba en el cumplimiento de objetivos. Las organizaciones modernas se han convertido en sistemas por los cuales las personas se agrupan para lograr beneficios mayores de los que podrían alcanzar de manera individual (Arévalo, 2019).

Sin embargo, esta agrupación no se limita a una interacción interna; las personas que forman la organización también se relacionan con el exterior, reflejando un comportamiento determinado al estar insertas en la sociedad y actuar como sistemas complejos (Arévalo, 2019). En este contexto, las organizaciones no solo deben cumplir sus propios objetivos, sino también

adaptarse y responder a las expectativas del entorno social en el que operan, demostrando una interacción constante y bidireccional con su entorno (Arévalo, 2019). Este enfoque sistémico, donde la organización es vista en diálogo continuo con la sociedad, es lo que revaloriza la comunicación organizacional en la actualidad, resaltando la importancia de la integración y la adaptabilidad en un entorno dinámico y complejo.

### **2.2.2. Breve historia de la comunicación organizacional**

El estudio de la comunicación organizacional ha evolucionado significativamente a lo largo del siglo XX, marcado por cambios en la forma en que las organizaciones entienden y aplican la comunicación interna y externa (Del Pozo, 1997). Desde los primeros días de la Revolución Industrial, la necesidad de estructurar las interacciones humanas dentro de las organizaciones se volvió aparente, pero no fue sino hasta el siglo XX que este campo comenzó a ser objeto de estudio académico (Sotelo, 2004). Los avances en sociología, psicología social y administración propiciaron el desarrollo de teorías sobre la organización postindustrial, marcando el comienzo de la comunicación organizacional como disciplina (Del Pozo, 1997).

La transición del trabajo especializado y la organización formal a inicios de siglo sentó las bases para lo que Frederick Taylor más tarde consolidaría con sus principios de administración científica (López, 2006). Max Weber, con su teoría de la burocracia, introdujo el concepto de estructura funcional por departamentos, abriendo paso a la comunicación descendente como un mecanismo crucial para asegurar la productividad (López, 2006). Es de este modo como comienza un período de formación de la comunicación organizacional, el cual según Redding y Tompkins, puede dividirse en tres eras significativas: la Era de Preparación (1900-1940), donde se sentaron las bases teóricas; la Era de Identificación y Consolidación (1940-1970), que vio la emergencia de la *Business and Industrial Communication* como campo

de estudio; y la Era de Madurez e Innovación (post-1970), caracterizada por un aumento en la investigación empírica y un enfoque hacia la innovación (1988).

Sotelo añade profundidad a este análisis, marcando el origen de la comunicación organizacional y su evolución desde simples agentes de prensa hacia agencias de relaciones públicas más sofisticadas (2004). La filosofía del *goodwill que* predominó entre 1945 y 1970, promovió una imagen positiva de las organizaciones a través de acciones filantrópicas; sin embargo, esta aproximación enfrentó críticas hacia finales de los sesenta por su uso de técnicas artificiales para proyectar una imagen de responsabilidad social (Sotelo, 2004). Con esto, iba madurando la práctica de la comunicación organizacional.

Ya para la década de los setenta y ochenta, la comunicación organizacional adoptó un enfoque más estratégico, considerando a las organizaciones como sistemas abiertos en constante diálogo con su entorno (Sotelo, 2004). Este cambio marcó el comienzo de la madurez de la comunicación organizacional, enfatizando la importancia de mantener un equilibrio entre las perspectivas internas y las demandas de la sociedad (Del Pozo, 1997).

La maduración de la disciplina en los ochenta se evidencia en la proliferación de departamentos de comunicación internos en diversas organizaciones y en la profesionalización de las agencias de comunicación (Sotelo, 2004). Ya para los noventa, en Europa, la Dirección de Comunicación (DirCom) emerge como una corriente que subraya la necesidad de una identidad corporativa integrada y gestionada por especialistas, enlazando todas las actividades comunicativas con la misión y cultura de la empresa (Sotelo, 2004).

Aunque la concentración formal en comunicación organizacional se intensificó durante el siglo XX, la esencia de comunicar en entornos organizados es tan antigua como la civilización misma (Del Pozo, 1997). Vemos que la comunicación desde siempre ha sido un elemento central en la coordinación de esfuerzos humanos hacia objetivos comunes.

Esta breve revisión histórica muestra cómo la comunicación organizacional ha evolucionado desde prácticas centradas en la promoción de la imagen corporativa hacia enfoques más integradores y estratégicos. Incluso la comunicación interna, fenómeno dentro de la comunicación organizacional, ha pasado de ser un mero ejercicio de difusión de información a convertirse en un diálogo constante que fortalece la identidad corporativa, fomenta la innovación y facilita la adaptación al cambiante panorama social (Del Pozo, 1997).

### ***2.2.3. Concepto de comunicación organizacional***

Como hemos podido apreciar, la comunicación organizacional es un fenómeno relativamente reciente. En su proceso de desarrollo ha tenido influencia directa de los estudios sociológicos, psicológicos y de la administración clásica y moderna, mientras iba creciendo el campo organizacional (Del Pozo, 1997).

Si bien sus orígenes se remontan a principios del siglo XX, no fue hasta la década de 1970 que el término "comunicación organizacional" comenzó a utilizarse de manera específica, marcando su formalización como disciplina académica (Leipzig & More, 1982).

Dada su naturaleza contemporánea, aún persisten debates sobre cómo definir exactamente este campo. Como señala Sueldo (2016), los académicos han enfrentado dificultades para establecer parámetros claros y concisos para este campo de estudio, con algunas definiciones que abordan la comunicación organizacional de manera amplia, mientras que otras la delimitan de forma más restrictiva.

La comunicación organizacional es eminentemente estratégica y esto significa que está completamente alineada a los objetivos de la organización. Según Ledford & Hill (2016), la comunicación organizacional implica estrategias planificadas y desarrolladas para alcanzar resultados o metas específicas. De manera similar, Somacescu y Barbu (2017) destacan que su

propósito es facilitar el logro de los objetivos organizacionales. En esta línea, Joan Costa (2004) subraya la importancia estratégica de la comunicación en las organizaciones, argumentando que sin un enfoque estratégico, la comunicación podría reducirse a un mero ornamento o, en el peor de los casos, a ruido.

Por otro lado, algunos enfoques ponen a las personas en el centro de la comunicación organizacional, considerándola fundamental para la integración y el bienestar humano tanto dentro como fuera de la organización. Marchiori (2011) enfatiza que la comunicación debe ser un proceso que efectivamente comunique, involucre, innove y desarrolle a las personas dentro de las organizaciones. Guzmán de Reyes (2006) refuerza esta idea, sugiriendo que las personas, como principales actores de los públicos de una organización, son el inicio y el fin de los procesos de comunicación organizacional, ya que son ellas quienes se relacionan, dialogan y alcanzan acuerdos.

Finalmente, según Somacescu & Barbu (2017), la comunicación organizacional engloba tanto la comunicación interna como la externa, dos aspectos que están interconectados e influyen mutuamente. López (2006) apunta que las acciones dentro de una organización afectan directamente su percepción externa y viceversa, subrayando la necesidad de que los empleados se identifiquen con la organización para que puedan reflejar fielmente su esencia tanto interna como externamente.

#### ***2.2.4. La comunicación organizacional es estratégica***

Hasta ahora, hemos podido apreciar cómo progresivamente se ha ido desarrollando la comunicación organizacional. Ahora, comprendamos qué es y de qué se encarga la comunicación organizacional.

Lo anterior expuesto nos abre los ojos frente a una realidad: si no se gestiona la comunicación organizacional de manera estratégica, orientada a objetivos y según las particularidades de cada organización, terminan siendo un objeto estético de poca relevancia. De poco o nada sirve controlar eficazmente las finanzas, los recursos, la producción o las ventas, si no se gestiona una buena comunicación; incluso, todas estas áreas no pueden subsistir si no pueden comunicarse y organizarse en base a los objetivos organizacionales (Costa, 2004).

“[...] la comunicación organizacional se distingue, o debería distinguirse de cualquier otra modalidad porque: es objeto de una cuidadosa estrategia y planificación; obedece a unos propósitos concretos; implica una voluntad de transmitir unos contenidos previamente definidos; y exige que se controlen otros resultados y se evalúen de acuerdo con los objetivos de la organización”. (Álvarez-Nobell & Lesta, 2011, pág. 17).

Esto significa que la función de las comunicaciones en la organización debe ser estratégica y holística. Para ello, la formación del comunicador organizacional es esencial para guiar la comunicación organizacional en un sentido estrictamente estratégico. La misión es, al final de cuentas, lograr que se cumplan los objetivos de la institución.

Además de estratégica, la comunicación organizacional constituye una función humana e integradora en la organización, puesto que el recurso más importante para perseguir la misión organizacional son las personas (Guzmán de Reyes, 2006).

“La comunicación organizacional debe tomar como punto de partida y de llegada a las personas que conforman cada uno de los públicos de la organización, sean internos o externos. Son ellos realmente quienes se relacionan, dialogan y llegan a acuerdos. No son las tecnologías de comunicación, ni las estructuras administrativas las que se relacionan, son las personas”. (Guzmán de Reyes, 2006, pág. 40)

Según Fernández-Hernández, el propósito principal de la comunicación en las organizaciones debería ser el diseño y ejecución de estrategias comunicativas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales, mediante una coordinación eficaz, apoyando los procesos de cambio y fortaleciendo la integración de las personas (2012).

Como podemos apreciar, las comunicaciones dentro de la organización deben cumplir un rol estratégico en el sentido de estar completamente alineada a la misión y objetivos generales. Para ello, el recurso más importante son las personas.

#### **2.2.5. El comunicador organizacional**

El comunicador organizacional es el encargado de la gestión de las comunicaciones en la organización y es conocido bajo diversas denominaciones, incluyendo las de director de comunicaciones, gerente de comunicaciones, comunicador institucional, entre otros (Del Pozo, 1997). En los últimos años se lo denomina DirCom, gracias a las contribuciones de Joan Costa, quien trabajó en definir y valorizar el rol del comunicador dentro del *management* estratégico moderno (Álvarez, 2013).

Para Joan Costa, el profesional de comunicaciones debe entender profundamente la teoría comunicacional e integrarla dentro de un marco de gestión global contemporáneo: "El DirCom representa la incorporación de una filosofía holística, una visión estratégica global y un compromiso ético dentro del *management*, todo orientado a maximizar la eficiencia organizacional, así como su valor y reconocimiento en la sociedad" (Costa, 2011).

Bajo ese enfoque, se subraya la importancia de que el comunicador organizacional no solo gestione la comunicación eficazmente, sino que también contribuya activamente a la estrategia y objetivos más amplios de la organización. Se desprende de Costa (2011) que, el actual DirCom es un estratega de las comunicaciones que trabaja de la mano con la Alta

Dirección, con visión a futuro y habilidad para adaptarse a la particularidad de la organización y su entorno.

Por otro lado, también es fundamental reconocer las contribuciones de Marcelo Manucci (2007) y Michael Ritter (2009), cuyos trabajos son indispensables para profundizar en la comprensión del rol del comunicador organizacional. Ana Elvira Barrero y Janneth Palacios han realizado una síntesis efectiva de los principales aportes de estos dos autores, que exploran las funciones esenciales del comunicador.

Según Barrero y Palacios (2015), Manucci argumenta que el comunicador organizacional debe ser capaz de interpretar el entorno y formular estrategias que orienten acciones y planes beneficiosos para el desarrollo de la organización. Además, debería identificar y aprovechar los factores que fomentan la integración y mejoran el clima organizacional, así como gestionar las experiencias y percepciones de las personas involucradas para potenciar su actitud y disposición hacia la organización.

Por otro lado, Ritter, tal como lo resumen Barrero y Palacios (2015), enfatiza la necesidad de que el comunicador organizacional facilite un diálogo constante entre la organización y sus distintos públicos. Este debe integrar las diversas formas de comunicación para superar las divisiones tradicionales y trabajar bajo una gestión unificada que responda a los objetivos de la organización. Ritter también subraya la importancia de aumentar la conectividad, haciendo uso efectivo y creativo de las herramientas de comunicación modernas para garantizar la efectividad, cobertura, interactividad y un mejor trabajo en red, considerando los procesos de comunicación como continuos y dinámicos.

Como puede apreciarse, la definición del rol, funciones y características del comunicador en la organización continúa siendo un tema en construcción. Los aportes hasta ahora son bastante significativos y es preciso notar que ya existe una fuerte corriente europea,

nacida en España y liderada por Joan Costa, que se está expandiendo por toda Europa y América.

Aunque la definición del rol del comunicador organizacional sigue en evolución, las contribuciones de diversos teóricos han enriquecido nuestra comprensión del tema. Hemos resaltado la importancia de la dimensión estratégica del comunicador, que lo posiciona en un nivel ejecutivo, relegando a un segundo plano las habilidades técnicas. Lo que realmente importa es su capacidad para armonizar procesos, medios de comunicación y, sobre todo, personas, más allá de manejar herramientas de comunicación de manera competente pero aislada.

En síntesis, el comunicador debe enfocarse en alinear su trabajo con los objetivos estratégicos de la organización, buscando siempre la integración efectiva de comunicación e información dentro de un plan estratégico cohesivo. Esta distinción subraya que la labor del comunicador trasciende la mera transmisión de información o la difusión de mensajes. Su misión esencial es unificar, superar obstáculos sociales, cultivar una identidad tanto colectiva como individual, y promover la cultura, la ética y los valores humanos de la organización.

### **2.3. La comunicación interna**

#### ***2.3.1. Concepto de comunicación interna***

La comunicación interna es una de las formas de la comunicación organizacional que facilita el flujo de información y conocimientos entre los empleados, a la vez que desempeña un papel vital en la construcción y el fortalecimiento de la cultura organizacional (Arévalo, 2019). Según Somacescu y Barbu (2017), la comunicación interna es el resultado de la interacción entre la cultura organizacional y el liderazgo dentro de la organización. Esta interacción resalta que la comunicación interna va más allá del traspaso de información; es un

proceso complejo de intercambio entre los colaboradores. La comunicación interna es un proceso que fomenta un sentido de comunidad y pertenencia, contribuyendo al alineamiento de los objetivos individuales con los organizacionales (Arévalo, 2019). En este sentido, la comunicación interna es un elemento esencial para la cohesión organizacional, lo cual facilita el logro de sus objetivos (Del Pozo, 1997).

La comunicación interna cumple el rol de fortalecer la cultura organizacional y encaminarla en dirección a los objetivos corporativos, sin descuidar las aspiraciones de los colaboradores, quienes son el recurso más importante (Aguilera, 2018). Por ello, la misión de la comunicación interna “[...] se centra en fortalecer la cultura corporativa para favorecer el desempeño del proyecto empresarial generando eficiencia en los procesos” (Enrique & Morales, 2015). En ese sentido, el objetivo de la comunicación interna es ser ella misma una estrategia transversal que permita el logro de los objetivos organizacionales.

Para poder contribuir en el logro del proyecto organizacional, la planificación estratégica de comunicación interna debe estar correlacionada y aportar en la construcción de la organización: “La política de comunicación debe alinearse con los valores, misión visión y estrategia de la empresa, teniendo como finalidad reforzarlos y hacerlos posibles” (Pintor, 2009)

En resumen, la comunicación interna es mucho más que un intercambio de información dentro de una organización. Es un proceso estratégico que fortalece la cultura organizacional, alinea los objetivos individuales con los organizacionales y fomenta un sentido de comunidad y pertenencia entre los empleados. Al integrarse de manera efectiva en la planificación estratégica, la comunicación interna se convierte en una herramienta indispensable para el logro de los objetivos organizacionales, asegurando la eficiencia y cohesión necesarias para el éxito corporativo.

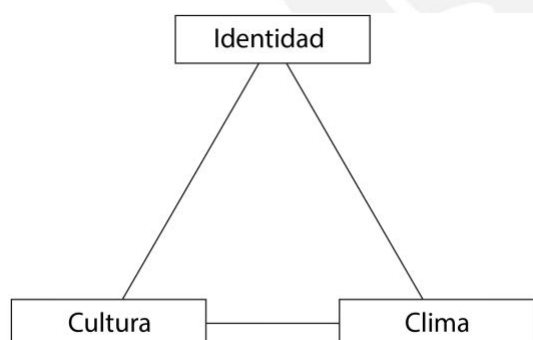
### 2.3.2. Componentes de la comunicación interna

Como hemos mencionado, el recurso más importante para la comunicación interna son las personas (Marchiori, 2011), ya que ellas van a hacer posible los fines de la organización. El valor básico de la comunicación interna es lograr que las personas creen en el proyecto organizacional y lo hagan suyo (Aguilera, 2018). Para lograr este compromiso, debemos hacer uso de distintas herramientas de comunicación que fomenten el diálogo y el conocimiento entre la organización y los colaboradores (Aguilera, 2018).

Para ello, debemos conocer los componentes de la comunicación interna. Ellos son: qué diferencia a la organización como unidad (identidad corporativa); cómo se comporta internamente la organización de acuerdo con su historia, valores y creencias (cultura corporativa); y cómo se están dando las relaciones que mantienen los colaboradores y que afectan el desempeño de la unidad (clima organizacional) (Del Pozo, 1997).

**Figura 1**

*Componentes de la comunicación interna*



Fuente: elaboración propia en base a: (Del Pozo, 1997)

Álvarez-Nobell y Lesta (2011) definen la identidad corporativa como el ADN de la organización que abarca todas sus producciones, acciones y manifestaciones, incluyendo los signos, datos y representaciones innatas que la hacen reconocible, identificable y memorable

en su singularidad. Una buena gestión de comunicación interna permite reafirmar la identidad corporativa, generando ese sentido de pertenencia, valoración y asociación con los elementos tangibles e intangibles de la organización (Del Pozo, 1997).

La cultura corporativa, definida por Schein (2010) como el conjunto de normas y valores que son aceptados y compartidos por los miembros de la organización, influye directamente en cómo se comunican y se comportan internamente. Esta cultura se manifiesta en prácticas diarias y en la forma en que los empleados interactúan y responden a las situaciones internas, lo que afecta el clima y la eficacia de la comunicación interna (Schein, 2010).

El clima organizacional es también otro de los componentes de la comunicación interna. Según Rodríguez y Rodríguez (2005), el clima organizacional está estrechamente relacionado con la satisfacción de las personas dentro de la organización. Para evaluarlo, es necesario considerar variables que se enmarquen en el ámbito de la percepción, ya sea positiva o negativa, sobre el contexto organizacional (Del Pozo, 1997). Esta percepción incluye aspectos como el ambiente laboral, las relaciones entre compañeros y la equidad en la distribución de tareas y responsabilidades (Rodríguez & Rodríguez, 2005).

Es importante definir desde qué departamento debería ejecutarse la comunicación interna y sus componentes. Es común encontrar que el área de recursos humanos es la que se encarga de esta función; sin embargo, de acuerdo con Villafañe (2002), dado que las políticas y actividades internas afectan directamente a la imagen de la compañía, la gestión de la comunicación interna y sus componentes debe ejecutarse desde la alta dirección y contar con todo su apoyo. Villafañe (2002, pág. 44) añade lo siguiente:

“Cuando hablo de la necesidad de integrar la comunicación interna en el management de la empresa me refiero exactamente a esa posibilidad de abarcar todos los

ámbitos de la organización [...] la gestión de la comunicación interna no será eficaz si no se encuadra en una política global que abarque todos los ámbitos de la empresa”.

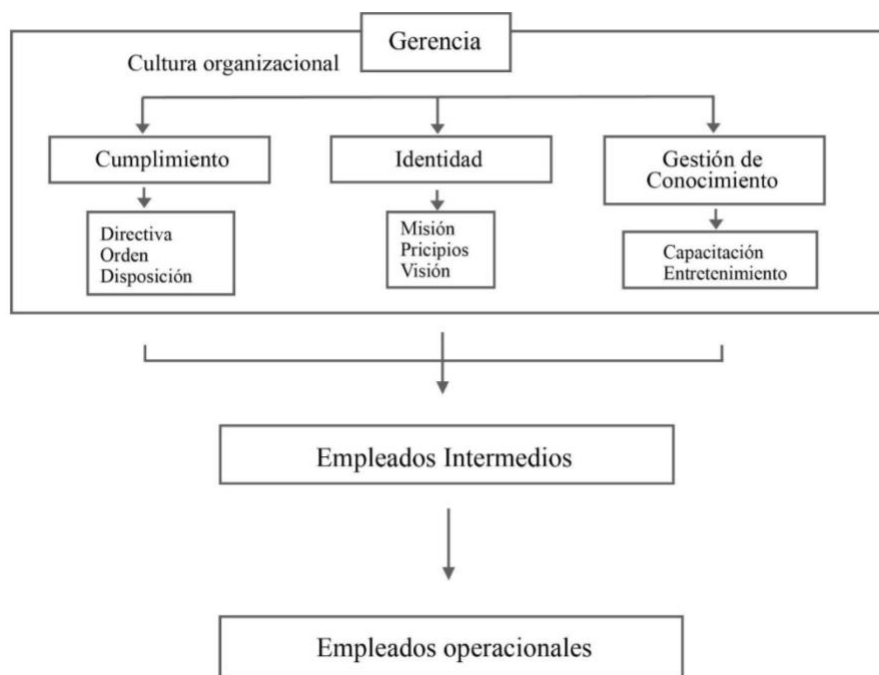
En resumen, los componentes de la comunicación interna son esenciales para fomentar un entorno de compromiso y participación entre los colaboradores. Al integrarlos con el apoyo de la alta dirección, las organizaciones refuerzan su cohesión interna, lo que resulta en mayor satisfacción y compromiso del personal. Esta integración asegura que la comunicación interna no solo guíe, sino que también empodere y resuene con todos los miembros de la organización.

### ***2.3.3. Niveles de la comunicación interna***

En el escenario de la comunicación interna, podemos encontrar tres niveles: descendente, ascendente y horizontal, los cuales configuran el flujo de comunicaciones que se da dentro de la organización (Ocampo et al., 2011). Las primeras organizaciones del siglo XX, orientadas básicamente a la producción e influenciadas por enfoque taylorista, en su mayoría tenían un marcado flujo de comunicación de arriba hacia abajo; es decir, de la gerencia a los empleados, y básicamente un flujo informativo (Del Pozo, 1997). Con el avance y evolución de las teorías organizacionales, fueron cobrando relevancia conceptos como comunicación ascendente y horizontal, en ese orden temporal (Del Pozo, 1997).

#### Comunicación descendente

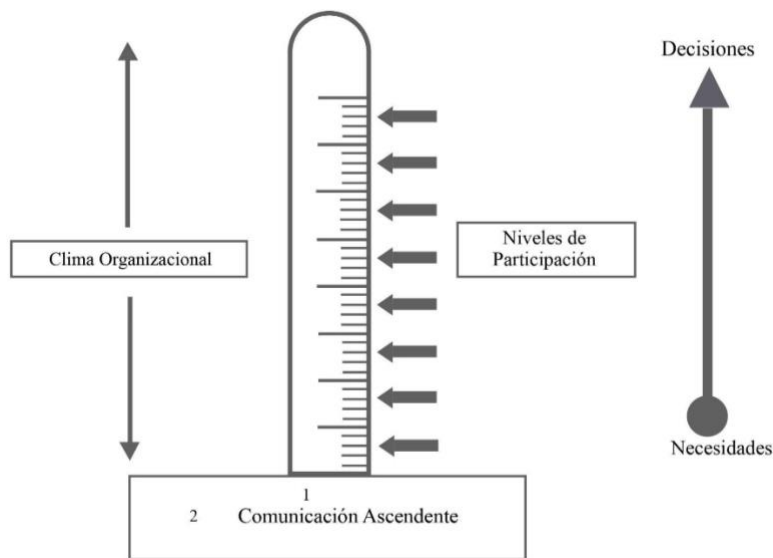
En la actualidad, el flujo de la comunicación descendente, además de informar sobre las políticas y funciones que debe seguir el trabajador, sirve para comunicar, integrándolo de manera estratégica a la cultura de la organización y transmitiéndole la identidad corporativa (Ocampo et al., 2011). Son tres las formas en que la comunicación descendente se manifiesta, según la figura N° 1:

**Figura 2***Comunicación descendente*

Fuente: (Ocampo et al., 2011).

La comunicación descendente comunica la cultura organizacional al momento de establecer directivas y emitir órdenes (cumplimiento), al definir su misión, visión y valores (identidad) y al capacitar a sus empleados (gestión del conocimiento) (Ocampo et al., 2011). Es una comunicación vertical que se da en toda organización, más allá de su estructura organizacional.

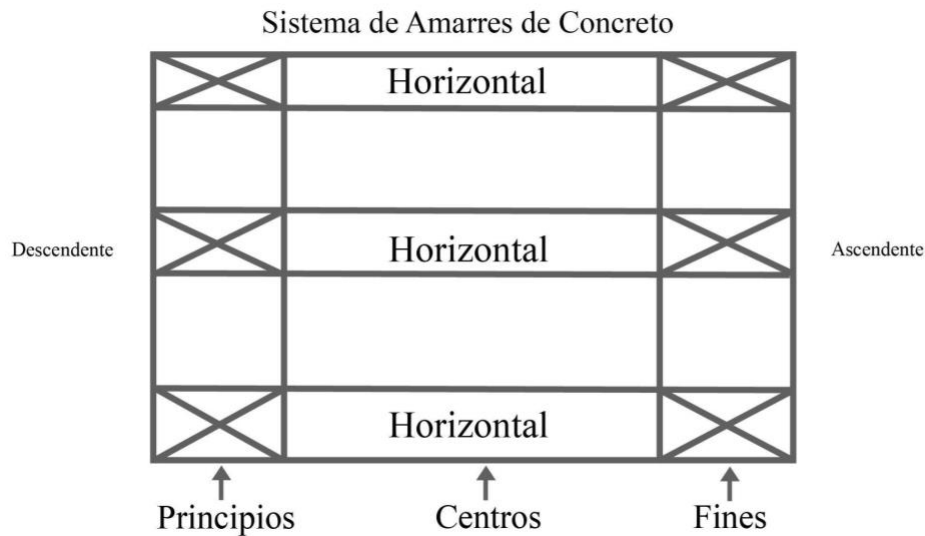
**Comunicación ascendente.** La comunicación ascendente cierra el círculo iniciado por la comunicación descendente, retroalimentando a la directiva sobre el mensaje enviado (Ocampo et al., 2011). En la actualidad, las organizaciones realizan una gestión de la comunicación ascendente permitiendo la toma de decisiones a los mandos intermedios e incluso operativos con el propósito de la mejora del clima organizacional y el aprovechamiento de nuevas ideas (Ocampo et al., 2011). En la figura 3 se muestra este detalle:

**Figura 3***Comunicación ascendente*

Fuente: (Ocampo et al., 2011).

El autor propone una relación directamente proporcional entre el nivel de participación de los empleados sobre la toma de decisiones en la organización y el nivel del clima organizacional. A mayor participación, no solo de altos mandos sino también intermedios y operativos, mayor será el bienestar percibido por los colaboradores sobre el clima de su organización (Ocampo et al., 2011). En ese sentido, podemos decir que la comunicación ascendente es una efectiva arma para la mejora del clima organizacional.

**Comunicación horizontal.** En la comunicación horizontal es donde ocurre el mayor flujo de comunicaciones de la organización y por lo tanto, es usualmente informal. Su objetivo principal es dinamizar la cantidad de información que ocurre entre la comunicación descendente y ascendente evitando, usualmente, pasar por canales formales que podrían obstaculizar el flujo de comunicaciones y, por lo tanto, la productividad de la organización (Ocampo et al., 2011). A continuación, se muestra en la figura 4 correspondiente.

**Figura 4***Comunicación horizontal*

Fuente: (Ocampo et al., 2011).

El autor interpreta que la comunicación horizontal sostiene la estructura interna de la organización estableciendo un sistema de amarres entre las columnas de la comunicación descendente y ascendente. Al completarse el flujo de comunicaciones como una red dentro de la organización, encontramos que en la comunicación horizontal es donde se dinamiza el trabajo, se da solución rápida a los problemas y se fomentan las relaciones entre los colaboradores de diversas áreas (Ocampo et al., 2011). Una buena gestión de la comunicación horizontal previene problemas que puedan ocurrir como pérdidas de tiempo, rivalidades entre áreas o colegas, omisiones a la comunicación descendente, entre otros (Ocampo et al., 2011).

En resumen, los niveles de comunicación interna—descendente, ascendente y horizontal—son esenciales para la estructura comunicativa de una organización. La integración efectiva de estos flujos fomenta la transmisión de la cultura organizacional, el empoderamiento

de los empleados y la optimización de procesos, contribuyendo así a una mayor cohesión interna.

#### ***2.3.4. Informar no es comunicar***

Como hemos visto, la comunicación interna se sitúa al centro de la comunicación organizacional y esto representa mucho más que la sola transmisión de información. Es fundamental distinguir entre el acto de informar y el proceso más complejo de comunicar. Mientras que informar se centra en la diseminación de datos, comunicar implica construir relaciones, generar diálogo y fomentar el entendimiento mutuo dentro de la organización (Del Pozo, 1997). Este enfoque resalta que, aunque la información es crucial, su valor se amplifica cuando se integra en prácticas comunicativas que promueven la interacción y el compromiso.

Otros autores, como Massoni, consideran al acto de informar como una dimensión de la comunicación. Para Massoni, hay cuatro dimensiones de la comunicación: informativa, ideológica, interaccional y sociocultural, las cuales son miradas disciplinarias que no están jerarquizadas (Massoni, 2007). Sobre estas dimensiones del fenómeno comunicacional, las teorías operan imprimiéndole su racionalidad. (Massoni, 2007)

La primera, la dimensión informativa, se centra en la difusión de mensajes y se caracteriza por su linealidad y verticalidad, enfocándose en procesos fácticos y una comunicación operativa (Massoni, 2007). La dimensión ideológica, por su parte, trata la comunicación como un aparato de reproducción ideológica, marcada por la linealidad, segmentación y verticalidad, operando en el universo de los discursos (Massoni, 2007). La dimensión interaccional aborda la comunicación como la producción de sentido a partir del vínculo con el otro, mostrando características de linealidad, segmentación y horizontalidad en las motivaciones y la interacción entre sujetos (Massoni, 2007). Por último, la dimensión

sociocultural comprende a la comunicación como un espacio de construcción de la dinámica social, destacando por su heterogeneidad, multiplicidad y la forma en que forma redes en un proceso complejo, situacional e histórico, enfocado en la articulación social (Massoni, 2007).

A continuación, un cuadro comparativo en la tabla 2:

**Tabla 2**

*Tabla comparativo entre las dimensiones de la comunicación*

<b>Dimensiones</b>	<b>Dimensión informativa</b>	<b>Dimensión ideológica</b>	<b>Dimensión interaccional</b>	<b>Dimensión sociocultural</b>
Corresponde al campo de:	Procesos fácticos	Universo de los discursos	Motivaciones	Articulación social
Aborda la comunicación como:	Difusión de mensajes	Aparato de reproducción ideológica	Producción de sentido a partir del vínculo con el otro.	Espacio de construcción de la dinámica social.
Marcas de racionalidad:	Linealidad, verticalidad, comunicación operativa.	Linealidad, segmentación, verticalidad, denunciismo.	Linealidad, segmentación, horizontalidad, interacción de sujetos.	Heterogeneidad, multiplicidad, redes, proceso complejo, situacional e histórico.

Fuente: Elaboración propia en base a: (Massoni, 2007)

Podemos apreciar que informar solo es una parte del proceso más amplio que es la comunicación, la cual considera, entre otras cosas un espacio para el diálogo y la participación activa. Este principio resuena en las estructuras actuales de la comunicación interna, donde predomina la tendencia a informar, a menudo eclipsando el potencial transformador de una comunicación efectiva (Aguilera, 2018).

En consonancia con estas reflexiones, la comunicación interna evoluciona hacia un modelo más integrador. Morales (2015) y Peña et al., (2017) exploran nuevas direcciones para esta evolución, desde el aprovechamiento de tecnologías para una mayor conexión, hasta tácticas orientadas a la fidelización y proyección de marca. Sin embargo, el verdadero desafío yace en equilibrar la información con la comunicación, reconociendo que una sin la otra es insuficiente. La comunicación interna, por lo tanto, no debe limitarse a la mera transmisión de valores organizacionales; debe ser un vehículo para el diálogo, la creatividad y el reconocimiento del individuo dentro del colectivo (Guzmán de Reyes, 2006.)

Por su parte, Eulalio Ferrer nos ofrece una visión didáctica sobre la distinción entre información y comunicación, empleando metáforas sencillas para ilustrar sus diferencias fundamentales. Ferrer (1997) describe la información como la forma: directa y lineal, similar a un hilo. En cambio, la comunicación representa el fondo, un tejido que entrelaza estos hilos en una red de interacciones y comprensiones. Mientras la información se presenta en una estructura vertical que promueve un flujo unidireccional, la comunicación se desarrolla en un plano horizontal que fomenta el intercambio y la reciprocidad (Ferrer, 1997). Esta perspectiva resalta no solo la complementariedad entre ambos conceptos, sino también la capacidad singular de la comunicación para transformar, formando relaciones significativas y diálogos enriquecedores.

De lo anterior, podemos comprender que la comunicación interna tiene la capacidad de trascender la mera transmisión de datos para cultivar un ambiente en donde el diálogo fluya, permitiendo que cada voz se escuche y cada mensaje contribuya a la sinergia colectiva. También apreciamos que las palabras clave para entender la comunicación son transformación, diálogo, propósito, horizontalidad, multidireccionalidad, reciprocidad, y seguramente otras, como comunidad, retroalimentación, entre otras.

En resumen, distinguir entre informar y comunicar es crucial en el contexto de la comunicación interna. Informar es una transmisión unilateral de datos, mientras que comunicar es un proceso multidimensional y recíproco que involucra el diálogo, la interpretación y la construcción colectiva de significado. Este entendimiento enriquece nuestra perspectiva sobre cómo las organizaciones pueden y deben cultivar una comunicación que trasciende la simple información para fomentar una verdadera participación. Al integrar las diversas dimensiones de la comunicación, la comunicación interna se convierte en un pilar fundamental para el desarrollo organizacional, destacando la importancia de considerarla como una estrategia integral y no como una serie de acciones aisladas.

### ***2.3.5. La comunicación interna en la gestión del conocimiento en universidades***

Las universidades, como organizaciones de educación superior, tienen el desafío de gestionar eficazmente el conocimiento para mejorar la calidad educativa, la investigación y la innovación (Rodríguez-Ponce et. al., 2022). En ese desafío, la comunicación interna facilita este proceso al promover un entorno en el que el conocimiento puede ser compartido y utilizado de manera efectiva. (Rodríguez-Ponce et. al., 2022)

Muñoz Zapata y Valencia Rey (2024) identifican que la comunicación interna es crucial para superar barreras que inhiben el flujo de conocimiento en las organizaciones. Sugieren que una estrategia de comunicación efectiva debe motivar, generar diálogos y encuentros que permitan la apertura de los públicos internos, facilitando así la construcción conjunta de nuevos conocimientos e innovaciones (Muñoz Zapata & Valencia Rey, 2024). La comunicación interna no solo se trata de transmitir información, como hemos podido diferenciar anteriormente, sino de crear un ambiente donde los miembros de la comunidad educativa se sientan escuchados y valorados, lo que es fundamental para el intercambio de conocimientos.

Martínez Crespo y Giraldo Marín (2012) subrayan que el 70% del proceso de gestión del conocimiento depende de las personas, lo que destaca la importancia de una comunicación interna efectiva que fomente un ambiente organizacional propicio para la innovación y el intercambio de conocimientos. En este sentido, las universidades deben desarrollar estrategias de comunicación interna que promuevan una cultura organizacional que valore y apoye estos procesos, permitiendo así el desarrollo de comunidades educativas fuertes y colaborativas (Martínez Crespo & Giraldo Marín, 2012).

En resumen, podemos apreciar a la comunicación interna como un componente esencial en la gestión del conocimiento dentro de las universidades. Facilita el flujo de información y el intercambio de ideas, lo que es fundamental para la creación y aplicación de conocimientos. La comunicación interna en las universidades tiene el rol de promover una participación activa en la gestión del conocimiento, contribuyendo así al fortalecimiento de las capacidades institucionales y al logro de sus objetivos académicos y administrativos.

## **2.4. La cultura organizacional**

### **2.4.1. Concepto**

La cultura organizacional es un concepto multidimensional que ha sido abordado desde diversas disciplinas como la antropología, filosofía y psicología (Dias Baptista, 2011). Mayoritariamente se la comprende como un conjunto de valores, creencias y entendimientos que guían y dan forma al comportamiento de los miembros de una organización (Yopan et al., 2020).

Por su parte, Pascale y Athos, citados por Aguilera (2018), enfatizan que el corazón de una organización radica en sus valores, a los que se refieren como "objetivos de orden superior". Estos incorporan valores espirituales o ideas profundamente compartidas por los

integrantes de una empresa (p. 34). Bajo esta perspectiva, la cultura organizacional es concebida como una forma colectiva de pensar y actuar que emerge del trabajo conjunto (Aguilera, 2018).

Esta idea se ve reforzada por Cameron & Quinn, quienes describen la cultura organizacional como un conjunto de creencias fundamentales que un grupo ha adquirido a través del tiempo mientras se adaptaba e integraba, y que ha probado ser efectiva hasta el punto de ser transmitida a nuevos miembros (2006). Según esta perspectiva, la cultura abarca valores, supuestos y recuerdos compartidos que establecen la manera en que se desarrolla la organización (Cameron & Quinn, 2006).

Por su parte, Del Pozo define la cultura organizacional como el “conjunto de ideas, valores y creencias que son compartidas por los miembros de una organización y que proporcionan coherencia, identidad y autoafirmación a la empresa frente a los cambios del entorno” (2000, pp. 84).

Chiavenato lleva este concepto aún más lejos, argumentando que la cultura organizacional es la vida misma de la empresa y sostiene que para cambiar a las organizaciones, es necesario cambiar su cultura, entendida como un sistema de creencias, expectativas y valores (2011). Cada organización es vista como un sistema complejo, con una identidad y cultura única (Chiavenato, 2011).

Hasta este punto, vemos que la cultura organizacional es un concepto amplio, con múltiples definiciones y como autores que la han investigado. Para efectos de esta investigación, y tomando en cuenta a todos los autores presentados, comprendemos que la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y prácticas compartidas que definen

la identidad de una organización y guían el comportamiento de sus miembros, facilitando la adaptación y cohesión interna frente a los cambios del entorno.

Vemos que el entendimiento de la cultura organizacional no solo es esencial para la identidad y cohesión interna de la empresa, sino también para su adaptabilidad y éxito externo (Del Pozo, 2000). A continuación, veremos cuatro modelos que amplían nuestro entendimiento sobre la cultura organizacional y nos servirán para la etapa de diagnóstico.

El primero que veremos es el Modelo Barrett, el cual se basa en una comprensión profunda de las necesidades humanas fundamentales y cómo estas se reflejan en la cultura organizacional (Carrión, 2014). Este modelo integra conceptos de la Pirámide de Maslow y teorías contemporáneas de bienestar y autorrealización, destacando la importancia de valores y creencias culturales que varían desde la supervivencia básica hasta la contribución al bien común (Wiedemann, 2020). Para diagnosticar la cultura organizacional, se utiliza la herramienta Cultural Transformation Tool (CTT), que evalúa el nivel de madurez y conciencia de una organización, ayudando a identificar áreas de mejora y oportunidades de transformación cultural (Carrión, 2014).

Seguiremos con el Modelo Denison, el cual examina la cultura organizacional a través de cuatro dimensiones interconectadas: misión, consistencia, adaptabilidad y participación; las cuales son cruciales para el desarrollo de una cultura organizacional fuerte (Denison, 1990). El modelo utiliza una estructura de doce subdimensiones para evaluar la fortaleza de la cultura organizacional, proporcionando una visión clara de las áreas donde la organización es fuerte y aquellas que requieren atención (Denison, 1990).

Luego pasaremos al Modelo de Katzenbach y Smith orientado a conocer las dinámicas de los grupos y equipos de trabajo dentro de las organizaciones. Este modelo subraya la importancia de la colaboración y el desarrollo de equipos de alto rendimiento como

componentes esenciales de la cultura organizacional (Katzenbach & Smith, 1993). La “Curva de Rendimiento del Equipo” que presentan ilustra las etapas por las que pasan los grupos en su evolución, ayudando a las organizaciones a identificar el estado actual de sus equipos y desarrollar estrategias para fomentar la colaboración y mejorar la cohesión (Katzenbach & Smith, 1993).

Cerraremos con el Modelo de liderazgo transformacional de Bass y Avolio, el cual se caracteriza por estilos de liderazgo que inspiran y motivan a los empleados, fomentando una visión compartida y un alto compromiso (Bass & Avolio, 1994). Este modelo se utiliza para evaluar las fortalezas y debilidades del liderazgo dentro de una organización, identificando cómo estos estilos afectan la cultura organizacional.

En conjunto, estos modelos nos ayudan a tener una comprensión más amplia del concepto de cultura organizacional y proporcionan herramientas y metodologías prácticas para diagnosticar y mejorar la cultura dentro de las organizaciones. Esto nos servirá como insumo para orientar nuestro plan de comunicaciones al fortalecimiento de la cultura organizacional de nuestro estudio de caso.

#### ***2.4.2. Modelo Barrett: los 7 niveles de la cultura organizacional***

En 1998, Richard Barrett, a través de su modelo de los 7 niveles de conciencia, presenta un modelo teórico y práctico para comprender y evaluar la cultura dentro de las organizaciones. El modelo, el cual tuvo una actualización en el 2018 por el mismo Barrett, se basa en una comprensión profunda de las necesidades humanas fundamentales y el entorno cultural a partir de modelos precedentes sobre la conciencia humana (Carrión, 2014).

De acuerdo con un análisis teórico elaborado por el instituto Barrett Values Centre en el 2020, en este modelo se integran conceptos contemporáneos de psicología con bases

filosóficas para ampliar el enfoque de Maslow sobre la autorrealización (Wiedemann, 2020). Es decir, el modelo Barrett integra tanto la Pirámide de Maslow de las necesidades humanas, como la Teoría de la Autodeterminación (SDT) de Deci y Ryan, el modelo de bienestar psicológico de Ryff, el modelo PERMA de Seligman e incluso el concepto de eudaimonía planteado por Aristóteles (Wiedemann, 2020).

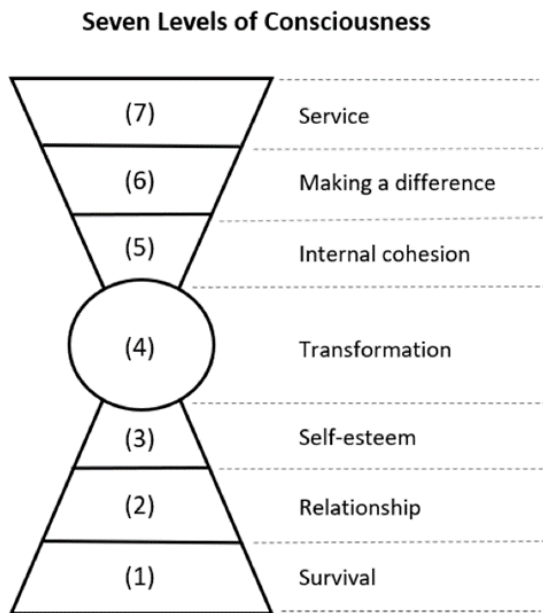
Actualmente, este modelo es aplicado como diagnóstico en muchas organizaciones que buscan comprender y guiar una transformación cultural. El modelo “ha sido utilizado por más de mil organizaciones y equipos directivos de todo el planeta” (Carrión, 2014; pp. 3).

Para ello, el modelo propone utilizar el *Cultural Transformation Tool* (CTT), una herramienta para evaluar el nivel de madurez y conciencia de la organización. Entre las ventajas de usar esta herramienta se encuentra la solidez de más de 20 años de respaldo científico, sistémico y modulable, el hecho de que tangibiliza en KPIs la cultura y los valores de una organización y que el levantamiento de información es mediante una encuesta que se personaliza de acuerdo a las necesidades de cada organización (Carrión, 2014).

El CTT identifica siete niveles de conciencia que representan los diferentes tipos de valores y creencias presentes en una organización (Wiedemann, 2020). Estos niveles de motivación varían desde preocupaciones básicas de supervivencia hasta aspiraciones elevadas enfocadas en la contribución y el bien común, diferenciando entre aquellos que trabajan para cubrir necesidades básicas individuales, operando desde el miedo, y aquellos cuyas motivaciones superiores colectivas les permiten trabajar desde la confianza (Wiedemann, 2020). Según el Barrett Values Centre, esto plantea una reflexión sobre si las personas se unen a una organización para satisfacer sus necesidades primarias o si, por el contrario, sus objetivos son más altruistas (Wiedemann, 2020). Se presente en la siguiente figura N° 5 el modelo.

**Figura 5**

*Modelo Barrett: los 7 niveles de la cultura organizacional*



Fuente: (Barrett, 2018)

Comencemos abordando los tres primeros Niveles individuales que persiguen un interés propio. Como se ha mencionado anteriormente, de acuerdo con la última actualización del modelo publicado por Richard Barrett en el 2018, los niveles del 1 al 3 son categorizados como las necesidades básicas por cubrir y responden a objetivos de interés propio más que colectivos o de un bien común. En el nivel más básico, el nivel de supervivencia, las preocupaciones principales están centradas en la seguridad material y la estabilidad económica. Este nivel se centra en temas como el control presupuestario y la prevención de riesgos. El segundo nivel, de relaciones, se enfoca en el cuidado de las relaciones interpersonales dentro de la organización. Aquí, los valores están centrados en la satisfacción de los empleados y las relaciones con clientes y proveedores. El tercer nivel, autoestima, está relacionado con el rendimiento y la excelencia. En este nivel, los valores están orientados hacia el logro de metas y el desarrollo profesional (Barret, 2018).

Para Carrión Maroto, el nivel 4 representa un momento de cambio significativo, ya que trasciende la orientación individual presente en los niveles anteriores. Este nivel se centra en el desarrollo organizacional, la innovación y la capacidad de adaptación a cambios tanto internos como externos y esto es crucial para la competitividad a largo plazo de la organización (2014). En este nivel de transformación, se aprecia un cambio significativo en la orientación de los valores hacia el aprendizaje organizacional y la innovación. Aquí, se fomenta la adaptación activa al cambio y la mejora continua (Barret, 2018).

En cuanto a los niveles colectivos que persiguen un bien común, el nivel cinco, cohesión interna, se centra en la creación de un espíritu de comunidad dentro de la organización. Los valores en este nivel están relacionados con la colaboración y la generación de sinergias entre diferentes áreas. El nivel seis, alianzas, se refiere a la capacidad de la organización para formar colaboraciones estratégicas y contribuir al bien común. Aquí, se valora la colaboración con otras instituciones y la contribución al desarrollo sostenible. Finalmente, el nivel siete, contribución, representa el más alto nivel de conciencia, donde los valores están orientados hacia la responsabilidad social y el bien común a largo plazo. Este nivel refleja una profunda conexión con la visión y la misión de la organización (Barrett, 2018).

Un punto importante a destacar es que el modelo hace hincapié en no considerar ninguno de estos niveles como superiores o inferiores a otros: lo importante es buscar el equilibrio entre los diferentes niveles del modelo para asegurar una cultura sólida (Barrett, 2018). Por ejemplo, si una organización está enfocada en los niveles individuales, puede tener éxito en sus operaciones, pero a la vez puede estar enfrentando problemas para retener talento sin considerar los niveles de crecimiento. Por otro lado, una organización centrada en niveles colectivos puede ofrecer un ambiente favorable para los empleados, pero puede enfrentar dificultades económicas o de gestión (Wiedemann, 2020).

En resumen, el Modelo Barrett de los 7 Niveles de Conciencia proporciona un marco teórico sólido para comprender la cultura organizacional y guiar la transformación cultural. A través del Cultural Transformation Tool (CTT), los líderes y consultores pueden evaluar la cultura de una organización e identificar áreas de mejora. Al adoptar una perspectiva de conciencia más amplia, las organizaciones pueden avanzar hacia una cultura que promueva el éxito sostenible y la contribución al bien común.

#### ***2.4.3. Modelo Denison: las dimensiones de la cultura organizacional***

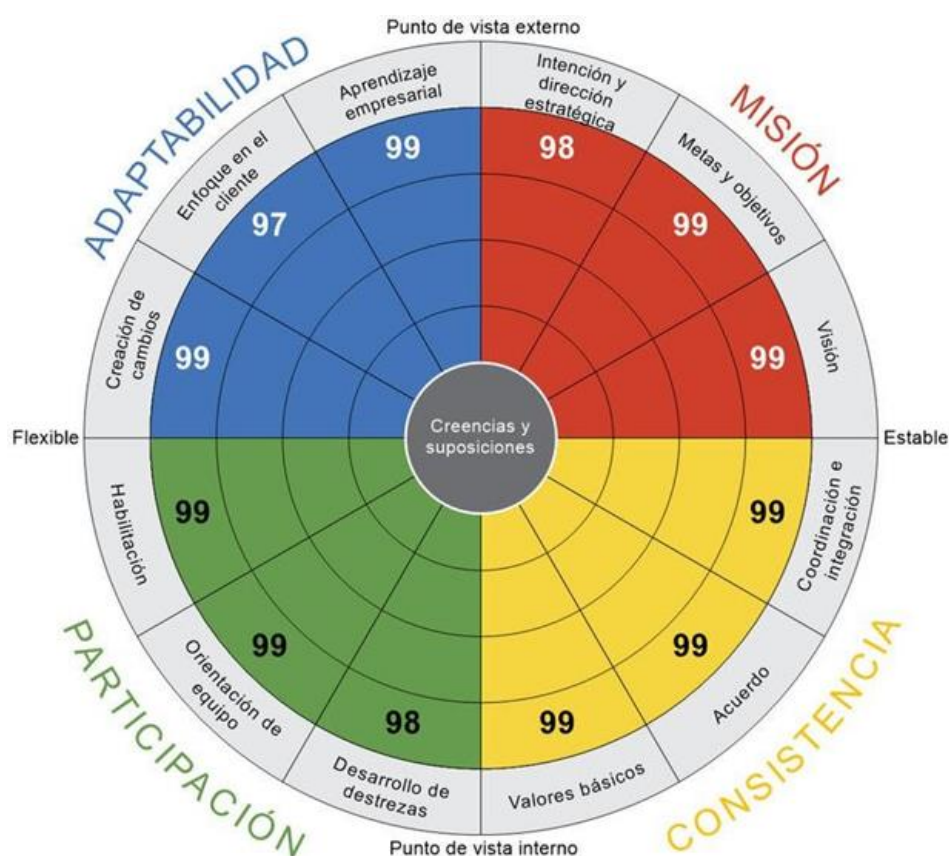
El modelo de cultura organizacional desarrollado por Daniel Denison a finales de los 80, el cual se muestra en el modelo en la figura 6, es uno de los marcos más influyentes para entender el impacto de la cultura en la organización. Basado en la investigación empírica y la teoría organizacional, el modelo analiza la cultura organizacional a través de cuatro dimensiones: misión, consistencia, adaptabilidad y participación (Denison, 1990). Estas dimensiones están interconectadas y son consideradas críticas para el desarrollo de una cultura organizacional fuerte que soporte la efectividad y el éxito a largo plazo (Denison, 1990).

El modelo Denison sirve para tener un panorama numérico a través de porcentajes que indican cuán sólida es la cultura organizacional en doce subdimensiones agrupadas en las cuatro dimensiones mencionadas. Las subdimensiones de esta estructura incluyen Misión, que se centra en la dirección estratégica, la definición de metas y objetivos, y una visión común; Consistencia, que abarca los valores fundamentales, el trabajo para lograr acuerdos, y la coordinación e integración; Adaptabilidad, orientada al cambio, al cliente y a promover el aprendizaje; y Participación, que fomenta el empoderamiento, la formación de equipos y el desarrollo de destrezas (Denison, 1990). Estas subdimensiones juntas forman un marco integral que define y guía la operatividad y estrategia organizacional (Denison, 1990).

A continuación, en la figura 6 se presenta las dimensiones y subdimensiones de la cultura organizacional. Esta figura ha sido elaborado por Denison para evaluar cada una de las subdimensiones con valores que van del 0 al 99, de acuerdo con la fortaleza de la organización en aquella subdimensión.

**Figura 6**

*Modelo Denison: las dimensiones de la cultura organizacional*



Fuente: DenisonConsulting.com

La dimensión "Misión" en el modelo de Denison aborda la importancia de definir claramente los objetivos, la visión y la dirección estratégica de una organización. Esta claridad en la misión es fundamental para alinear a los empleados hacia metas comunes, una perspectiva respaldada por Kotter y Heskett (1992), quienes enfatizan que una misión bien articulada y compartida es crucial para la cohesión interna y el enfoque estratégico. Además, Barney (1986)

resalta cómo la claridad en la misión no solo facilita la alineación interna, sino que también puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible, evidenciando la relación simbiótica entre estrategia organizacional y cultura corporativa.

La comunicación organizacional emerge como un componente vital en este contexto, sirviendo como el vehículo principal para articular y alinear la misión a través de todos los niveles de la organización (Kotter y Heskett,1992). Kotter y Heskett (1992) subrayan el papel de la comunicación efectiva en asegurar que los empleados comprendan los objetivos corporativos, a la par que también se sientan comprometidos con estos. Tal enfoque garantiza que la dirección estratégica y la visión común sean comprensibles y accesibles para todos dentro de la organización, fomentando un ambiente de trabajo unificado y dirigido al logro de objetivos compartidos.

Otra dimensión es la "Consistencia", Esta es una dimensión que pone de relieve la cohesión de los valores, sistemas y procesos que forman el núcleo interno de una organización, subrayando la importancia de un fundamento uniforme para guiar las acciones y decisiones organizacionales (O'Reilly et al.,1991). Según O'Reilly et al. (1991), la alineación de los valores culturales dentro de una organización facilita una coordinación más eficaz y reduce los conflictos internos, lo que sugiere que una base de valores compartidos es esencial para el funcionamiento armónico de cualquier entidad corporativa. Por otro lado, Schein (1992) argumenta que para que una estrategia sea ejecutada de manera eficiente, es crucial contar con una consistencia cultural, donde la uniformidad en los valores y prácticas apoya directamente la realización de objetivos estratégicos.

Esta dimensión enfatiza la relevancia de mantener valores compartidos, normas y sistemas de creencias que son coherentes a lo largo de toda la organización. En este sentido, la comunicación desempeña un papel fundamental, no solo en la diseminación de estos valores,

sino también en su reforzamiento continuo. Una comunicación efectiva y coherente asegura que los valores organizacionales sean comprendidos y adoptados por todos los miembros, creando así un ambiente de trabajo integrado y alineado. En este entorno, las decisiones y acciones de los individuos y equipos están consistentemente guiadas por la cultura organizacional establecida, lo que refuerza la identidad corporativa y fomenta un sentido de unidad y propósito compartido (O'Reilly, Chatman, y Caldwell, 1991).

Otra de las dimensiones es la "Adaptabilidad", la cual es reconocida por Denison como una cualidad crítica de las organizaciones que les permite reaccionar adecuadamente ante cambios en el entorno externo. Esta capacidad es fundamental para la supervivencia y el éxito sostenido de cualquier organización, según lo destacado por Tushman y O'Reilly (1996), quienes argumentan que la innovación y la flexibilidad organizacional son indispensables en este sentido. Por otro lado, Heskett y colaboradores (1994) ponen énfasis en la importancia de centrarse en las necesidades y expectativas del cliente como un pilar clave para una adaptabilidad efectiva, sugiriendo que comprender y responder a los clientes es esencial para la evolución y el crecimiento de la organización.

Dentro del contexto de la comunicación organizacional, la adaptabilidad se ve intensamente reflejada y promovida. La manera en que una organización comunica interna y externamente no solo refleja su predisposición al cambio y su enfoque hacia el cliente, sino que también puede actuar como un catalizador para la adaptación y la innovación (Kotter y Heskett, 1992). Una comunicación que enfatiza la flexibilidad, el aprendizaje continuo, y la importancia de estar atentos a las señales del entorno demuestra que la organización no solo está dispuesta a adaptarse a los cambios, sino que también busca proactivamente formas de innovar y mejorar (Kotter y Heskett, 1992). En este marco, la comunicación efectiva se

convierte en una herramienta vital para fomentar una cultura que valora la adaptabilidad, alentando a todos dentro de la organización a contribuir a su desarrollo y adaptación continuos.

Por último, la dimensión de "Participación" se enfoca en la medida en que los empleados se sienten involucrados y comprometidos con su organización. Este enfoque es respaldado por Pfeffer (1994) y Katzenbach y Smith (1993), quienes argumentan que el empoderamiento de los empleados y la formación de equipos de alto rendimiento son esenciales para desarrollar una cultura organizacional donde la participación sea la norma, resultando en niveles elevados de compromiso y satisfacción laboral.

La importancia de la comunicación participativa en el proceso de empoderamiento de los empleados es un tema central en esta dimensión. La idea es que, mediante el fomento del diálogo y la apertura a la participación en todos los niveles de la organización, se puede lograr una mayor implicación de los empleados. Katzenbach & Smith (1993) destacan que implementar canales de comunicación que promuevan la participación activa y el intercambio de ideas no solo contribuye a un entorno de trabajo más comprometido, sino que también mejora la satisfacción laboral.

En este sentido, "Participación" subraya el valor de crear espacios donde los empleados puedan sentirse escuchados y empoderados para aportar, fomentando así un clima de trabajo colaborativo y de apoyo mutuo (Pfeffer, 1994). La implementación efectiva de estos principios conduce a una cultura organizacional más dinámica y participativa, donde el compromiso y la satisfacción de los empleados son indicadores clave del éxito organizacional (Pfeffer, 1994).

En resumen, en conjunción con las perspectivas de otros autores, hemos podido apreciar que el modelo es sólido y es una representación holística que, además de ser un marco valioso para entender y evaluar la cultura organizacional, contribuye con la comunicación organizacional y la estrategia de comunicaciones. Con cuatro dimensiones y doce

subdimensiones, Denison revela una estructura compleja, pero a la vez clara y precisa para analizar la cultura organizacional.

#### **2.4.3. Katzenbach & Smith: cultura organizacional de grupos y equipos**

En 1993 Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith, en su libro "Sabiduría de los Equipos" proponen un modelo para entender las dinámicas de los grupos y equipos de trabajo, los cuales son conceptos diferentes.

Katzenbach y Smith (1993) identifican un grupo como un conjunto de personas que trabajan de manera independiente hacia un propósito organizativo común, pero cada individuo responde por sus propias funciones y responsabilidades. Los autores señalan que "cuando se obtienen logros significativos, verdaderos 'saltos cualitativos' en materia de gestión, suele encontrarse detrás un grupo de personas más que un individuo" (Katzenbach & Smith, 1993, p. 14).

Por otro lado, Katzenbach y Smith definen un equipo como "un pequeño número de personas (entre 2 a 25) con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, un objetivo de rendimiento que se desea alcanzar y un enfoque de actuación, de lo que se consideran mutuamente responsables" (1993, p. 61). Además, establecen que "los equipos verdaderos están profundamente comprometidos con sus propósitos, objetivos y enfoque" (1993, p. 61).

Este modelo establece una progresión de cinco etapas que los grupos pueden atravesar para convertirse en equipos efectivos y, eventualmente, en equipos de alto rendimiento. Para ello, grafica la "Curva de Rendimiento del Equipo", que ilustra las etapas por las que pasan los equipos en su evolución desde un grupo de trabajo hasta un equipo de alto rendimiento. La curva tiene cinco etapas: grupo de trabajo, pseudo equipo, equipo potencial, equipo real y

equipo de alto rendimiento. Cada una de estas etapas representa un nivel de desarrollo y colaboración dentro del equipo y lo ideal es llegar al máximo estadio: el equipo de alto rendimiento.

Según Katzenbach y Smith, el grupo de trabajo se caracteriza por la responsabilidad y el propósito individual; en el pseudo equipo, hay un intento fallido de trabajar en equipo; el equipo potencial tiene la voluntad de trabajar juntos, pero carece de enfoque; el equipo real posee un propósito común y responsabilidad mutua, y el equipo de alto rendimiento muestra un apoyo mutuo y compromiso profundo, lo que se traduce en un rendimiento excepcional (1993).

Un grupo de trabajo se compone de individuos que trabajan bajo un propósito organizativo común, pero donde cada persona responde por sus propias funciones y la interacción entre los miembros es mínima, limitándose solo a coordinar tareas asignadas (Katzenbach & Smith, 1993). No existe un propósito común significativo ni metas colectivas que los unifiquen, por lo que el desempeño conjunto no supera la suma de los aportes individuales (Katzenbach & Smith, 1993).

Se desprende de lo anterior que cada miembro del grupo es responsable de sus propias tareas, con un enfoque en objetivos individuales. Es decir, los resultados que se alcanzan corresponden a la suma de los aportes individuales, sin que haya un verdadero trabajo en equipo.

El pseudo equipo o falso equipo, es un grupo que intenta convertirse en un equipo, pero no logra materializar un propósito común ni metas compartidas, en donde también los miembros carecen de enfoque y compromiso hacia una meta colectiva (Katzenbach & Smith, 1993). Sin embargo, reconocen la importancia del trabajo en equipo, pero la falta de claridad y

cohesión les impide alcanzar un rendimiento significativamente superior al individual (Katzenbach & Smith, 1993).

Vemos que, en esta etapa, existe un intento de trabajo en equipo, pero no se logra un propósito común. La confusión de roles y la falta de claridad en las responsabilidades y tareas compartidas limitan la capacidad de los miembros para colaborar de manera efectiva. Como resultado, no se muestra una verdadera sinergia entre los miembros.

El equipo potencial está compuesto por personas que tienen la voluntad de trabajar juntas, pero carecen de métodos claros y un propósito alineado con metas compartidas (Katzenbach & Smith, 1993). Están cerca de convertirse en un equipo real, pero aún deben desarrollar la claridad, el compromiso y las prácticas necesarias para lograr un rendimiento colectivo (Katzenbach & Smith, 1993).

Se aprecia que, en este tipo de equipos, los miembros desean trabajar juntos, pero aún carecen de un propósito claramente definido. La falta de enfoque y la ausencia de un plan de trabajo claro impiden que el equipo alcance su potencial. Sin embargo, al establecer metas compartidas y un método de trabajo común, estos grupos pueden pasar al siguiente nivel.

El equipo real es un grupo pequeño de personas con habilidades complementarias que comparten un propósito común, metas de rendimiento específicas, un enfoque colectivo y se consideran mutuamente responsables de su desempeño y éxito (Katzenbach & Smith, 1993). En un equipo real, los miembros se complementan, no buscan culpas individuales cuando los resultados no son los esperados y abordan juntos los problemas para encontrar soluciones (Katzenbach & Smith, 1993).

Se desprende que, la claridad de propósito, junto con las habilidades complementarias y la responsabilidad mutua, permite que estos equipos logren un rendimiento superior. Los

miembros del equipo comparten un enfoque de trabajo común y se apoyan entre sí para alcanzar las metas compartidas. Esto representa un desempeño colectivo más allá de lo que podrían lograr individualmente.

El equipo de alto rendimiento es una versión avanzada del equipo real. Todos los miembros se complementan, comparten una responsabilidad conjunta, tanto para los éxitos como para los fracasos, buscan y alcanzan altos niveles de rendimiento y sus miembros se preocupan genuinamente por el bienestar y el desarrollo personal de los demás (Katzenbach & Smith, 1993). Este tipo de equipo muestra un compromiso profundo con el propósito común y ofrece un apoyo mutuo excepcional (Katzenbach & Smith, 1993).

Para alcanzar el nivel de equipo de alto rendimiento, Katzenbach y Smith destacan los siguientes elementos esenciales: propósito común, metas claras, habilidades complementarias, responsabilidad mutua y enfoque colectivo.

De acuerdo con Katzenbach y Smith, el propósito común es definido y compartido por todos los miembros, lo que genera un compromiso colectivo hacia las metas del equipo; las metas claras son específicas y generan un alto nivel de compromiso entre los miembros; las habilidades complementarias aseguran un equilibrio de habilidades técnicas, interpersonales y de resolución de problemas; la responsabilidad mutua implica que todos los miembros son responsables individual y colectivamente del rendimiento del equipo; por último, el enfoque colectivo implica un plan de trabajo claro y métodos efectivos que todos los miembros apoyan y siguen (1993).

Vemos que los equipos de alto rendimiento no solo se complementan y comparten responsabilidades, sino que también se preocupan por el bienestar y el desarrollo personal de los demás. Este compromiso profundo con el propósito común y el apoyo mutuo crean un entorno donde todos los miembros pueden desarrollarse, resultando en un rendimiento superior.

A modo de cierre, el modelo de grupos y equipos proporciona una comprensión en niveles jerárquicos de la dinámica de los equipos en las organizaciones. Distinguir entre estas etapas permite a las organizaciones identificar el estado actual de sus equipos y desarrollar estrategias efectivas para fomentar la colaboración, mejorar la cohesión y alcanzar un rendimiento superior, conceptos que se desprenden de todo lo visto anteriormente.

#### ***2.4.4. Modelo del liderazgo transformacional de Bass y Avolio: estilos de liderazgo***

El liderazgo transformacional es un modelo teórico sobre el liderazgo en las organizaciones. Desarrollado en 1994 por Bass y Avolio, este modelo presenta cuatro estilos de liderazgo: Motivación inspiradora, Influencia idealizada, Estimulación intelectual y Consideración individualizada. Este modelo es utilizado en intervenciones de transformación cultural para identificar fortalezas y debilidades del liderazgo, a la par que comprende el estilo de liderazgo en la organización (Bass & Riggio, 2006).

Según Mendoza y Ortiz, el liderazgo transformacional tiene un impacto significativo en la cultura organizacional al fomentar una cultura de convergencia caracterizada por una visión compartida y un alto compromiso (2006). Esta cultura se relaciona con un entorno de confianza y lazos emocionales positivos, lo que facilita el desarrollo de ambientes laborales saludables y mejora la eficacia organizacional (Mendoza & Ortiz, 2006).

El modelo de liderazgo transformacional se caracteriza por motivar a la organización a alcanzar un rendimiento más allá de sus expectativas, inspirándola y elevando sus niveles de motivación (Northouse, 2019). Además, se le atribuyen beneficios como el aumento del compromiso, la satisfacción laboral y el desarrollo personal (García Velasco et al., 2011).

Para comprender mejor el modelo, Bass y Avolio exponen, en oposición al liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional. Mientras que el liderazgo transaccional se basa en

intercambios entre el líder y los subordinados, el liderazgo transformacional involucra la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individualizada para motivar a los seguidores a alcanzar resultados extraordinarios (Bass & Avolio, 1994). El liderazgo transaccional tiende a mantener la estabilidad organizacional, mientras que el liderazgo transformacional fomenta cambios significativos y promueve la innovación (Bass & Avolio, 1994).

A continuación, los estilos de liderazgo presentes en el liderazgo transformacional.

La motivación inspiradora es uno de los estilos del liderazgo transformacional. Los líderes que demuestran este componente presentan una visión clara, convincente y optimista del futuro, logrando inspirar y motivar a sus seguidores para que alcancen metas ambiciosas (Bass & Riggio, 2006). Estos líderes comunican altas expectativas y utilizan símbolos para enfocar los esfuerzos del equipo hacia una visión común, dejando en claro hacia dónde se dirigen (Bass & Riggio, 2006). Northouse señala que, mediante el uso de un lenguaje emocional, los líderes transformacionales pueden inspirar y unificar a los seguidores en torno a una misión o propósito compartido (2019).

La influencia idealizada, también conocida como carisma, implica que los líderes actúan como modelos a seguir, generando un alto nivel de respeto y confianza entre sus seguidores (Bass & Riggio, 2006). Los líderes transformacionales exhiben altos estándares morales y éticos, y los seguidores suelen identificarse con ellos, aspirando a emularlos (Avolio, 2011). Además, estos líderes fomentan la participación activa del equipo, promoviendo la apertura a diferentes puntos de vista y alentando el disenso constructivo (Bass & Riggio, 2006).

La estimulación intelectual es el tercer estilo del liderazgo transformacional. Este estilo se refiere a la capacidad de los líderes para escuchar diferentes puntos de vista, desafiando las creencias y valores establecidos, mientras fomentan la creatividad e innovación entre sus

seguidores (Bass & Avolio, 1994). Los líderes con un estilo de estimulación intelectual promueven un entorno en el que los seguidores se sienten libres de compartir ideas, cuestionar suposiciones y desarrollar soluciones novedosas (Bass & Riggio, 2006).

La consideración individualizada es el cuarto estilo del liderazgo transformacional, que implica prestar atención a las necesidades de desarrollo individual de cada seguidor (Bass & Riggio, 2006). Los líderes de la consideración individualizada actúan como mentores o coaches, proporcionando apoyo personalizado a cada miembro del equipo y ayudándolos a alcanzar su máximo potencial (Avolio & Bass, 1995). Además, siguen un proceso estructurado de empoderamiento que comienza con la enseñanza, el apoyo en las tareas y la supervisión del progreso, para finalmente proporcionar autonomía (Bass & Riggio, 2006).

Como podemos apreciar, el liderazgo transformacional es un modelo de liderazgo que se enfoca en alcanzar metas elevadas, crear entornos inclusivos para la participación y el disenso, estimular la innovación y fomentar el crecimiento personal a través del empoderamiento. La aplicación de estos componentes en los equipos de trabajo puede contribuir a un mayor compromiso, cohesión y rendimiento organizacional.

## Capítulo 3: Marco Metodológico

### 3.1 Categorías, subcategorías e indicadores

Las categorías, subcategorías e indicadores son elementos que nos sirven para organizar y analizar los datos de nuestra investigación. Rivas (2015) explica que las categorías son estrategias metodológicas diseñadas para describir un fenómeno mediante conceptos claros y comprensibles, mientras que las subcategorías son precisiones adicionales dentro de las categorías, las cuales permiten una explicación más detallada de los conceptos estudiados, facilitando un análisis más preciso.

Por otro lado, los indicadores son elementos específicos que permiten medir o describir las categorías y subcategorías, los cuales actúan como guías en la investigación, ayudando a evaluar la presencia o magnitud de las categorías en el estudio (Rivas, 2015). Estos indicadores permiten estructurar el análisis de la investigación de manera que sea clara y manejable, facilitando así la comprensión y la explicación de los fenómenos estudiados (Rivas, 2015).

A continuación, presentamos la tabla 3 con las categorías —también denominadas variables de acuerdo con Rivero (2020)—, subcategorías e indicadores que se han considerado para la investigación. Todo ello, en una matriz general de consistencia de la investigación.

**Tabla 3***Matriz general de consistencia de la investigación*

<b>Objetivo específico 1: Comprender a través de un diagnóstico, el estado de la comunicación y cultura organizacional del departamento académico de una universidad privada de Lima en el año 2023.</b>						
<b>Categorías o variables y subcategorías</b>		<b>Indicadores</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Muestra</b>
Diagnóstico de cultura organizacional 1	Madurez de la cultura organizacional	Nivel de madurez y conciencia de la cultura organizacional	Encuesta Anexo B	Cuestionario de 27 preguntas (tipo likert, selección de opciones y una pregunta abierta)	Nº 1	89 personas de un universo de 585 personas
	Dimensiones de la cultura organizacional	Percepción sobre las dimensiones de la cultura organizacional (Misión, Adaptabilidad, Participación y Consistencia)			De la Nº2 a la Nº13	
	Grupos y equipos de trabajo	Percepción sobre la cultura organizacional de los grupos y equipos de trabajo en la organización			De la Nº14 a la Nº18	
	Estilos de liderazgo	Percepción sobre los estilos de liderazgo de la organización			De la Nº19 a la Nº22	
Diagnóstico de comunicación organizacional 1	Niveles de la comunicación interna	Conocimiento sobre la comunicación ascendente, horizontal y descendente (canales y mensajes) de la organización			De la Nº23 a la Nº27	
<b>Objetivo específico 2: Definir los elementos que debe contemplar la estrategia de comunicaciones orientada al fortalecimiento de la cultura organizacional para el departamento académico de una universidad privada de Lima para el periodo 2024-2027.</b>						
<b>Categorías o variables y</b>		<b>Indicadores</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Muestra</b>

subcategorías						
Comunicación organizacional	Estrategia organizacional	Conocimiento a través de los líderes de la estrategia organizacional del departamento	Entrevista Anexo C	Guía de entrevista	5, 6, 7 y 24	5 líderes del departamento (entre coordinadores de sección, coordinadores de centros y directores)
	Público interno	Conocimiento a través de los líderes del público interno			8, 9, 10 y 11	
	Comunicación interna	Identificación de elementos críticos que pueden mejorar desde la comunicación interna			12, 13, 14, 15, 16, 17 y 18	
Cultura organizacional	Liderazgo	Identificación de elementos críticos que pueden mejorar el liderazgo			19, 20, 21, 22, 23 y 25	
	Percepción sobre la cultura organizacional	Percepción sobre los elementos de cultura organizacional (visión, valores e identidad)			1, 2, 3 y 4	
<b>Objetivo específico 3: Definir los lineamientos estratégicos que debe contemplar la estrategia de comunicaciones orientada al fortalecimiento de la cultura organizacional para el departamento académico de una universidad privada de Lima para el periodo 2024-2027.</b>						
Categorías o variables y subcategorías		Indicadores	Técnica	Instrumento	Preguntas	Muestra
Comunicación estratégica	Alineación con la estrategia organizacional	Grado de articulación entre el Plan Estratégico Institucional de la universidad, el Plan de Desarrollo de Unidad del departamento y las comunicaciones.	Análisis de contenido	Contenidos relacionados a comunicación y cultura organizacional		PEI (2024 - 2027)

	Alineación con la cultura organizacional	Incorporación de la cultura organizacional en la estrategia comunicacional	Análisis de contenido	Contenidos relacionados a comunicación y cultura organizacional	PEI (2024 - 2027)
--	--	--	-----------------------	---	-------------------

Fuente: elaboración propia



### **3.2 Unidad de análisis**

Nuestra unidad de análisis es el departamento académico de una universidad privada, ubicada en Lima, Perú. Los departamentos académicos son unidades organizativas dentro de una institución de educación superior que agrupan la labor de docentes, investigadores y personal administrativo (Becher & Trowler, 2001). Estos departamentos se organizan en disciplinas o áreas del conocimiento relacionadas y se encargan de gestionar la enseñanza, la investigación y los servicios especializados, mediante sus laboratorios (Becher & Trowler, 2001).

#### **3.2.1 *Gobierno y organización académica de la universidad y el departamento de análisis***

La universidad, de la que es parte el departamento académico analizado, es una universidad peruana privada asociativa, es decir sin fines de lucro, y se organiza de manera que cada una de sus unidades académicas pueda desempeñar eficazmente sus funciones de enseñanza, investigación y responsabilidad social. Esta organización está encabezada por la Asamblea Universitaria, el máximo órgano de decisión, que incluye al Rector, los vicerrectores, los decanos, representantes de los profesores, estudiantes, graduados y miembros del Episcopado Peruano (Estatuto, art. 78). Este órgano toma decisiones fundamentales sobre la estructura y funcionamiento de la universidad.

Por otro lado, se encuentra el Consejo Universitario, integrado por el Rector, los vicerrectores, cinco decanos, un jefe de departamento, seis directores académicos, representantes de los estudiantes y graduados, es un órgano responsable de la promoción y ejecución de las políticas universitarias (Estatuto, art. 82-83). Este consejo aprueba los planes de desarrollo y funcionamiento de la universidad, así como los reglamentos generales y especiales.

El Rector, como máxima autoridad ejecutiva de la universidad en mención, representa legalmente a la universidad y dirige su gestión académica y administrativa. Es elegido por cinco años y puede ser reelegido una vez (Estatuto, art. 89-91). El Vicerrector Académico, Vicerrector de Investigación y Vicerrector Administrativo, colaboran con el Rector en la supervisión y coordinación de diversas áreas, y también son elegidos por cinco años, pudiendo ser reelegidos hasta dos veces consecutivas (Estatuto, art. 97).

Por otro lado, se encuentran las Direcciones Académicas, las cuales apoyan en la gestión de diversas áreas estratégicas. Existen seis direcciones: Relaciones con la Iglesia, Profesorado, Relaciones Institucionales, Responsabilidad Social, Economía y Planeamiento y Evaluación. Estas direcciones están encabezadas por profesores ordinarios y desempeñan funciones esenciales en sus respectivas áreas (Estatuto, art. 101-105).

En cuanto a la organización académica, la universidad, de la que es parte el departamento académico analizado, se organiza en facultades, departamentos académicos, estudios generales y la Escuela de Posgrado. Las facultades son las unidades principales encargadas de la formación académica y profesional, y están dirigidas por un Consejo de Facultad y un Decano (Estatuto, art. 7). Los departamentos académicos agrupan a los profesores por áreas de conocimiento afines y apoyan a las facultades en la docencia, investigación y responsabilidad social. Cada departamento es gestionado por un Consejo del departamento Académico y un jefe de departamento (Estatuto, art. 36-45).

Los Estudios Generales proporcionan una formación básica general en ciencias y letras, preparando a los estudiantes para estudios de especialización. Estas unidades tienen autonomía académica y administrativa y están dirigidas por un Consejo y un Decano (Estatuto, art. 20-23). La Escuela de Posgrado coordina los programas de maestría y doctorado, agrupados en

Áreas Académicas, y es dirigida por un Consejo y un Decano, con autonomía similar a las facultades (Estatuto, art. 29-35).

Por otro lado, se encuentra la Defensoría Universitaria, un órgano autónomo que vela por el respeto de los derechos de los miembros de la comunidad universitaria. Este órgano es dirigido por el Defensor Universitario, quien es elegido por la Asamblea Universitaria y debe ser un profesor ordinario con una sólida trayectoria ética y profesional (Estatuto, art. 106-107).

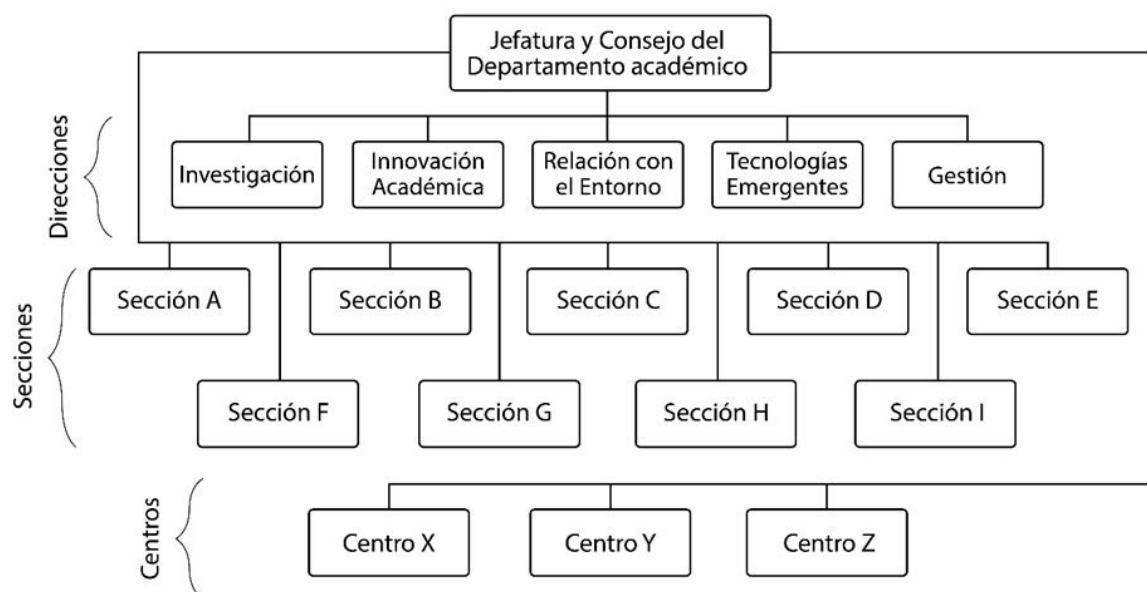
Esta estructura organizativa permite a la universidad mantener sus estándares académicos, fomentar la investigación y asegurar una gestión eficiente y autónoma de cada una de sus unidades, cumpliendo así con sus objetivos de educación y sociedad.

### ***3.2.2 Profundidad sobre nuestra unidad de análisis: el departamento académico***

El departamento académico que analizamos cuenta con más de 50 años de creación. A la fecha este departamento se estructura organizacionalmente en nueve secciones, tres centros interdisciplinarios y una jefatura. En esta unidad laboran docentes, pre-docentes, administrativos y practicantes, quienes reportan al jefe de departamento y este, a su vez, a la universidad. A continuación, en la figura N° 6 el organigrama de la organización.

**Figura 7**

*Organigrama de la organización de estudio*



Fuente: elaboración propia en base al Plan de Desarrollo de Unidad 2018 – 2022 del departamento analizado

Al 2023, momento en que culminamos de explorar la organización, de acuerdo con el último Plan de Desarrollo de Unidad (PDU) 2018 – 2022 publicado en su página web, el departamento tiene centradas sus actividades en cinco ejes: formación, investigación, innovación, gestión y relación con el entorno. A continuación, las actividades a las que se dedica el departamento académico de acuerdo con su PDU vigente.

### **Formación.**

1. Mejora continua: Integración del trabajo de "Formación" con las diferentes unidades académicas de pre y posgrado.
2. Asegurar la calidad del profesorado.

### **Investigación.**

3. Incrementar los productos de investigación de calidad del departamento y promover su visibilidad articulando la investigación con la formación de pregrado y posgrado.

#### **Innovación.**

4. Promover la innovación y la transferencia tecnológica en el departamento.

#### **Relación con el entorno.**

5. Incorporar, registrar y fomentar la Responsabilidad Social Universitaria en todos los procesos del departamento, especialmente en los de formación, investigación y gestión.

6. Fortalecer la formación continua ofrecida por el departamento.

7. Mejorar la gestión en los laboratorios.

#### **Gestión.**

8. Profesionalizar la gestión del departamento y las secciones.

9. Potenciar la imagen y presencia del departamento al exterior de la universidad, así como el fortalecimiento de las relaciones con la Iglesia, las universidades públicas y privadas, especialmente de provincias, la empresa privada y el Estado.

Finalmente, es importante mencionar que existen estudios en la universidad y el departamento académico analizado, acerca del clima laboral. Sin embargo, la confidencialidad de ellos, no nos permite mostrar los resultados. Ahora bien, el no contar con estos estudios de

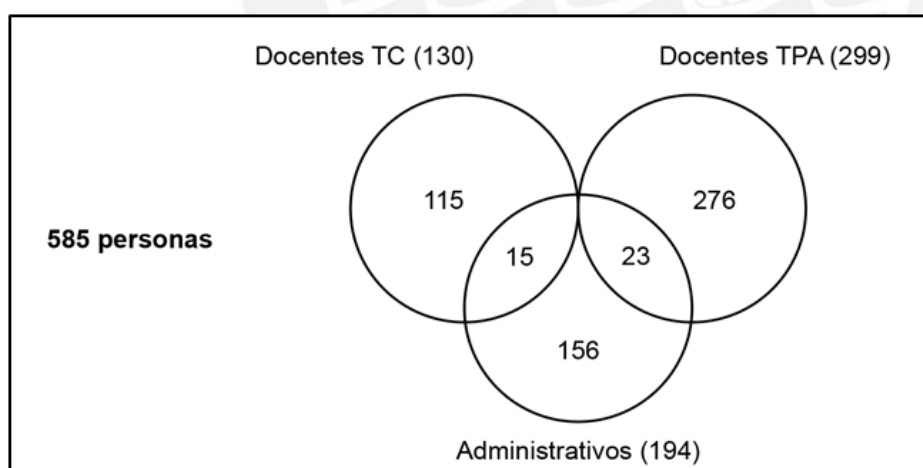
clima laboral, no limita nuestro análisis, debido a que este está centrado, prioritariamente, en los fenómenos de comunicación y cultura organizacional.

### 3.3 Población y muestra de estudio

Para esta investigación, tomaremos como universo a la población de 585 personas, entre docentes de tiempo completo (TC), docentes de tiempo parcial por asignatura (TPA) y administrativos, que componen el departamento académico del estudio. Cabe destacar que hay docentes que también cumplen con una doble o triple dedicación laboral (por ejemplo, un docente TPA que cumple la dedicación de administrativo al mismo tiempo), por lo cual consideramos necesario presentar gráficamente esta particularidad de la organización mediante la figura N° 8:

**Figura 8**

*Población del estudio*



Fuente: Elaboración propia en base a cifras de personal a mayo del 2023 del departamento académico analizado

La muestra analizada, en el caso de la encuesta, es del tipo probabilística, siendo la técnica de muestreo de “aleatorio simple”. Esta técnica “garantiza que todos los individuos que componen la población blanca tienen la misma oportunidad de ser incluidos en la muestra”

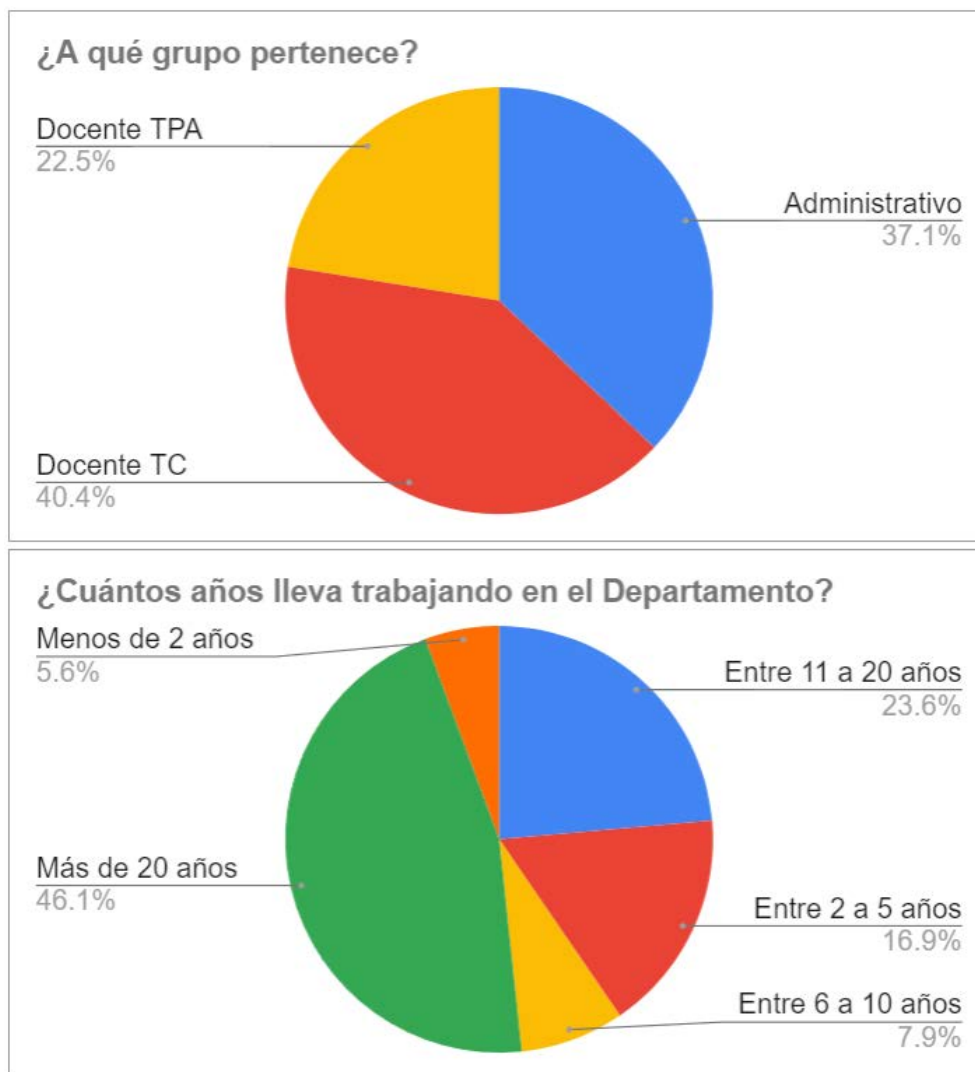
(Otzen & Manterola, 2017, pp. 228). Esta muestra se compone de 89 personas, entre docentes TC (36), docentes TPA (20) y administrativos (33). Es decir, 89 personas de un total de 585, lo cual es equivalente a un 15.2% del total.

Dado que esta muestra fue lo mayor confidencial posible, nuestra intención fue conseguir la mayor cantidad de respuestas posibles, más allá de buscar una representatividad con el universo. Por ello, únicamente se solicitaron los datos poblacionales de ¿a qué grupo pertenece? y ¿cuántos años lleva trabajando en el departamento? No obstante, salvo el porcentaje de respuestas de los docentes TPA, el porcentaje de respuestas de administrativos y docentes TC ha sido bastante similar al porcentaje existente de estos grupos en el universo.

En el caso de los docentes TPA, dado que este grupo no participa activamente en el día a día de la unidad de estudio, es entendible que no hayan participado en igual proporción en el estudio. Es decir, por ejemplo, dado que su vinculación no es a tiempo completo en la universidad, pueden haber revisado con menor frecuencia el correo con la encuesta y por ello, su menor participación con respecto al universo de docentes TPA. Hacemos énfasis en este punto para resaltar que ello no limita los resultados que se han recogido.

**Figura 9**

*Muestra del estudio: grupos y tiempo de servicio*



Fuente: elaboración propia en base a la muestra

Esta muestra se ha obtenido mediante un formulario tipo encuesta enviado vía correo electrónico y disponible durante 3 semanas (entre los meses de octubre y noviembre del 2023) a las 585 personas del departamento analizado.

### **3.4 Enfoque, método y tipo de investigación**

El enfoque metodológico de nuestra investigación es mixto (cuantitativo y cualitativo) debido a la complejidad de los fenómenos estudiados, ya que, al ser la comunicación y la

cultura organizacional tan amplias, requieren de múltiples ángulos de análisis para ser plenamente comprendidos. De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2010), los métodos mixtos permiten una visión más amplia y profunda del fenómeno investigado, ya que integran datos numéricos y narrativos, proporcionando una comprensión holística y detallada. Esta combinación no solo enriquece la recolección de datos, sino que también mejora la formulación de hipótesis y la interpretación de los resultados, al abordar las limitaciones inherentes a cada método individualmente (Hernández Sampieri et al., 2010).

Además, el enfoque mixto es útil porque permite combinar y verificar los datos desde diferentes perspectivas, lo que fortalece las conclusiones de la investigación. Esta metodología se basa en un enfoque práctico que utiliza varias técnicas y diseños que se ajustan mejor al problema de investigación, ofreciendo así una flexibilidad y profundidad interpretativa que no se podría alcanzar con un solo método (Hernández Sampieri et al., 2010).

Dentro del enfoque mixto planteado, el método de investigación que hemos definido es el de estudio de caso. De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2010), los estudios de caso se definen como investigaciones que, utilizando procesos cuantitativos, cualitativos o mixtos, analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría. Este método puede utilizar la experimentación, fundamentarse en un diseño no experimental o convertirse en estudios cualitativos, y puede valerse de las diferentes herramientas de la investigación mixta (Hernández Sampieri et al., 2010).

El autor también menciona que la unidad o caso investigado puede tratarse de un individuo, un objeto, un sistema, una organización, una nación, entre otros. En ese sentido, la unidad de nuestro estudio de caso viene a ser el departamento académico de una universidad privada de Lima, una organización que presenta una complejidad y diversidad propias desde el

lado de la cultura organizacional y las comunicaciones. Esto significa que vamos a encontrar desafíos particulares en cuestión de integración, valores, liderazgo, misión y visión; componentes que hemos visto en la justificación del problema. Todo esto es analizado desde nuestro objeto de estudio: La comunicación para el fortalecimiento de la cultura organizacional. De acuerdo con Ortiz (2015), los estudios de caso buscan comprender una situación específica identificando un problema, en este caso de comunicación y cultura organizacional, dentro de un grupo particular con la intención de proponer una mejora, en este caso desde la estrategia de comunicaciones.

El tipo de estudio de caso que utilizaremos es descriptivo ya que nos permite una exploración detallada y profunda del fenómeno de interés, proporcionando una rica descripción del contexto y los procesos implicados (Jiménez & Comet, 2016). Esto es especialmente útil en el contexto académico específico de nuestra tesis, donde se necesita documentar con precisión cómo se manifiestan y se implementan los elementos de la comunicación y la cultura organizacional en un departamento académico. Además, este enfoque permite recoger información detallada y contextualizada desde múltiples fuentes, enriqueciendo la validez y fiabilidad de los hallazgos, y facilitando la identificación de mejores prácticas y áreas de mejora específicas que pueden ser directamente aplicadas (Jiménez & Comet, 2016).

En resumen, el enfoque metodológico mixto y el método de estudio de caso descriptivo proporcionan una base sólida para analizar de manera profunda la comunicación y la cultura organizacional en el departamento académico estudiado. Este enfoque nos permite obtener una comprensión detallada, lo cual, brinda fiabilidad a nuestros hallazgos, y facilita la identificación de estrategias efectivas para fortalecer la cultura organizacional a través de la comunicación.

### 3.5 Técnicas de recolección de datos

Con respecto a las técnicas de recolección de datos, hemos optado por tres: encuesta, entrevista y análisis de contenido, debido a la necesidad de partir recogiendo información cuantitativa para la caracterización global de la organización, para luego contrastar estos hallazgos mediante el diálogo cualitativo que nos permite profundizar mediante la entrevista y el análisis de contenido.

Los instrumentos utilizados son el cuestionario de encuestas y la guía de entrevista. El cuestionario de encuesta es tanto cuantitativo como cualitativo, ya que cuenta con 26 preguntas para marcar y una pregunta abierta de opinión, mientras que la guía de entrevista es netamente cualitativa con 25 preguntas abiertas. Cabe destacar que ambos instrumentos cuentan con una validación de expertos.

Nuestra guía de entrevista es del tipo semiestructurada y ha sido dirigida a cinco autoridades de la organización con el perfil de docentes gestores con cargos de coordinador de sección y/o director del departamento; es decir, los máximos responsables en sus unidades o direcciones.

Los instrumentos de investigación han sido elaborados para recolectar información acerca de las categorías de la investigación, para comprender los principales temas de cultura y comunicación organizacional del departamento académico. Estos son, conocer el nivel de madurez y conciencia de la organización (Modelo Barrett), los atributos de cultura organizacional como misión, adaptabilidad, participación y consistencia de la organización (Modelo Denison), la caracterización de los grupos y equipos de trabajo en la organización (Modelo Katzenbach y Smith), los estilos de liderazgo en la organización (Modelo Bass y Avolio), así como los principales componentes de comunicación organizacional.

En cuanto al análisis de contenido, esta técnica se ha utilizado para conocer con mayor profundidad el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023 - 2027 de la universidad privada a la cual pertenece nuestra unidad de análisis. Con ello, buscamos definir los lineamientos estratégicos que debe contemplar el plan de comunicaciones orientado al fortalecimiento de la cultura organizacional. Específicamente, exploramos los siguientes elementos del PEI: misión, visión, valores, ADN, ejes estratégicos, líneas estratégicas, objetivos, y cultura deseada y proyectada en el plan.

Ahora bien, no hemos considerado el análisis de contenidos para otros documentos PEI, como los mencionados en el marco contextual, debido a que, para objeto de esta investigación, la estrategia de comunicaciones de nuestra unidad de análisis solo requiere basarse en el PEI de su universidad.

A continuación, se presenta en la tabla 4 el detalle de esta estructura de técnicas, instrumentos, preguntas y muestra.

**Tabla 4**

*Detalle de las técnicas e instrumentos utilizados*

<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Muestra</b>
Encuesta Anexo B	Cuestionario de 27 preguntas (tipo likert, selección de opciones y una pregunta abierta)	N° 1	89 personas de un universo de 585 personas. Muestra del tipo probabilística, siendo la técnica de muestreo de “aleatorio simple”
		De la N°2 a la N°13	
		De la N°14 a la N°18	
		De la N°19 a la N°22	
		De la N°23 a la N°27	
Entrevista Anexo C	Guía de entrevista	5, 6, 7 y 24	5 líderes del departamento (entre coordinadores de sección, coordinadores de centros y directores)
		8, 9, 10 y 11	
		12, 13, 14, 15, 16, 17 y 18	

Técnica	Instrumento	Preguntas	Muestra
		19, 20, 21, 22, 23 y 25	
		1, 2, 3 y 4	
Análisis de contenido	Contenidos relacionados a comunicación y cultura organizacional		PEI (2024 - 2027)

Fuente: elaboración propia

### 3.6 Análisis e interpretación de la información

En cuanto al análisis de la información recogida sobre el modelo Barrett utilizamos el Cultural Transformation Tool (CTT), herramienta para el análisis del nivel de madurez de la organización propuesta por Richard Barrett en 1989. En ella se proporciona una estructura de 7 niveles para comprender los valores y creencias predominantes dentro de una organización. El modelo utiliza una doble pirámide para representar los diferentes tipos de valores que pueden estar presentes en una organización, desde preocupaciones básicas de supervivencia hasta motivaciones más elevadas relacionadas con la contribución y el bien común. Con esta herramienta, podemos identificar fortalezas y puntos de mejora en la cultura organizacional para abordar un plan de comunicaciones.

La manera en la que se trabajará el análisis es en porcentajes. Ello significa que, de un total de un 100%, vamos a conocer qué porcentaje se orienta por cada uno de los niveles. Bajo ese mismo método, analizaremos los grupos “Dedicación”, que pueden ser docentes TC, docentes TPA y administrativos y “Antigüedad”, que puede ser Menos de 2 años, De 2 a 5 años, De 6 a 10 años, De 11 a 20 años y Más de 20 años. Con todo ello, lo que podemos obtener es una caracterización del nivel de madurez y conciencia del departamento académico.

### **3.7 Aspectos éticos de la investigación**

Nuestra tesis se enmarca en el Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Dado que la tesis involucra la investigación social con seres humanos, los principios que se desprenden son el respeto por las personas, el bienestar de ellas, un juicio razonable (no sesgado), la integridad y responsabilidad científica, así como el brindar información clara y precisa a los participantes, garantizar la confidencialidad cuando lo soliciten y la devolución de resultados.



## Capítulo 4: Resultados

### 4.1. Presentación y discusión de los resultados

El capítulo presente despliega los resultados obtenidos en nuestra investigación cuyo objetivo general es determinar los componentes que debe contemplar la estrategia de comunicaciones orientada al fortalecimiento de la cultura organizacional del departamento académico de una universidad privada de Lima.

Este análisis se organiza en torno a tres objetivos específicos que guían la estructura de la presentación de los resultados. El primero busca comprender, mediante un diagnóstico exhaustivo, el estado actual de la comunicación y la cultura organizacional. Para ello, se utilizan cuatro modelos teóricos clave como subcategorías dentro de la categoría principal de 'Diagnóstico de cultura organizacional': el modelo de Barrett, el modelo de Denison, el modelo de Katzenbach y Smith, y el modelo de Bass y Avolio. Cada modelo aporta una perspectiva única sobre diferentes aspectos de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo, facilitando un análisis comprensivo que resalta tanto las fortalezas como las áreas de mejora.

El segundo objetivo específico se centra en definir los elementos que debería incluir la estrategia de comunicaciones para el periodo 2024-2027, con el propósito de fortalecer la cultura organizacional del departamento. Aquí, dentro de la categoría 'Comunicación organizacional' se exploran las subcategorías 'Estrategia organizacional', 'Público interno' y 'Comunicación interna'. Estas subcategorías permiten un enfoque detallado sobre cómo la comunicación organizacional puede ser optimizada para alinear a todos los miembros del departamento hacia objetivos comunes y cómo la percepción del público interno y las prácticas de comunicación interna contribuyen al ambiente organizacional.

Adicionalmente, bajo la categoría 'Cultura organizacional', se exploran dos subcategorías: 'Liderazgo' y 'Percepción sobre la cultura organizacional'. Estas áreas son fundamentales para comprender cómo los estilos de liderazgo impactan en la cultura existente y cómo los miembros del departamento perciben y experimentan esta cultura día a día. Esto ofrece una visión esencial para futuras intervenciones que busquen modificar o mejorar la cultura organizacional existente.

El tercero de nuestros objetivos busca definir los lineamientos estratégicos que debe contemplar el plan de comunicaciones orientado al fortalecimiento de la cultura organizacional. Para ello, exploramos los siguientes elementos del plan estratégico institucional de la universidad: misión, visión, valores, pilares culturales, ejes estratégicos, líneas estratégicas, objetivos, y cultura deseada y proyectada en el plan.

En resumen, este capítulo presenta un análisis basado en modelos teóricos robustos y proporciona una base sólida para la formulación de estrategias de comunicación que respondan a las necesidades específicas del departamento académico analizado. Los resultados están diseñados para informar y orientar el desarrollo de un plan estratégico de comunicaciones efectivo que pueda implementarse en los próximos años para fortalecer la cultura organizacional del departamento, asegurando que todos los miembros estén alineados y comprometidos con una visión común.

#### ***4.1.1. Diagnóstico de cultura organizacional***

**Nivel de madurez y conciencia del departamento.** Este bloque busca comprender a través de un diagnóstico, el estado de la comunicación y cultura organizacional del departamento académico analizado.

Como fue explicado en el marco conceptual, la evaluación de la cultura organizacional utilizando el Cultural Transformation Tool (CTT) de Barrett (1989) proporciona una visión

general de los valores y comportamientos predominantes dentro de una organización. En esta investigación, como parte del diagnóstico de cultura organizacional, se busca caracterizar el nivel de madurez y conciencia de la organización, con el fin de comprender los valores hacia los cuales se orienta la cultura del departamento académico.

A continuación, en la Tabla 5, las respuestas expresadas en porcentaje, según cada nivel del Modelo Barrett.

**Tabla 5**

*Resultados en porcentajes sobre el nivel de madurez y conciencia del departamento, según la pregunta: “Por favor, de las siguientes afirmaciones, escoge dos con las que te sientes más identificado”*

<b>Modelo Barrett</b>		
<b>Corresponde a:</b>	<b>Afirmación:</b>	<b>Resultados:</b>
Nivel 1 - Supervivencia	Lo que más me motiva es mi salario, bonificaciones o estabilidad laboral.	7%
Nivel 2 - Relaciones	Lo que más me motiva son las relaciones interpersonales con mi equipo.	10%
Nivel 3 - Autoestima	Lo que más me motiva es desarrollarme profesionalmente y con procesos claros y compartidos por todos.	22%
Nivel 4 - Evolución	Lo que más me motiva es trabajar en equipo, aportar mis ideas y generar innovación.	25%
Nivel 5 - Cohesión	Lo que más me motiva es la forma en la que se hacen las cosas, los valores, la misión del departamento y la forma en que nos diferenciamos.	9%
Nivel 6 - Alianzas	Lo que más me motiva es enseñar a otros colaboradores lo que yo sé, contribuir con otras áreas e incluso colaborar con otras instituciones.	22%
Nivel 7 - Contribución	Reconozco, entiendo y me motiva la visión del departamento para el bien del país.	6%

Fuente: Elaboración propia

En la figura se observa que, a opinión de los encuestados, el departamento académico analizado es una organización centrada principalmente en los niveles 3, 4 y 6 (69%). De acuerdo con la encuesta, siguiendo el modelo Barrett (1989), ello significa que un 25% valora más el trabajo en equipo, la generación de innovación y la autonomía (Nivel 4); Otro 22% de los colaboradores valora más el rendimiento, los procesos definidos y el desarrollo profesional (Nivel 3). Mientras que un 22% valora más la colaboración, el formar comunidad y contribuir con otras áreas (Nivel 6).

De la figura se observa que un cuarto de las respuestas (25%) muestran valores y comportamientos orientados al grupo más que a lo individual y la transformación. Como señala Carrión Maroto, el nivel 4: Evolución implica un enfoque en el aprendizaje organizacional, la innovación y la adaptación activa a los cambios (2014). Por tanto, el hallazgo sugiere que la organización está comprometida con la mejora continua y la innovación, lo que puede ser fundamental para su competitividad a largo plazo. Por su lado, para Barrett, este nivel representa el cambio, la transformación y la evolución (1989). En este nivel se destaca una cultura que está lista para tomar las riendas del cambio, asumir responsabilidades y la valentía para avanzar, ir hacia adelante (Barrett, 1989). Este nivel denota una gran apuesta por la innovación y el empoderamiento de las personas.

Sin embargo, considerando también el modelo de Barrett, se observan valores elevados en el Nivel 3: Autoestima, sería un indicador de una cultura con miedo a no ser suficientemente respetada o reconocida por los demás (1989). Se recuerda que los niveles del 1 al 3 son categorizados como las necesidades básicas por cubrir y responden a objetivos de interés propio, lo cual los hace operar desde el miedo más que desde la confianza (Barrett, 1989). En adición, el hallazgo de un 22% de encuestados orientados al nivel 3 muestra que la organización busca mantener la excelencia, las buenas prácticas y que sus procesos sean respetados; a su vez también muestra que, al estar la organización demasiado centrada en ello, podría mostrarse

como una institución burocrática y jerárquica. Es decir, significa que la organización puede empezar a valorar el rendimiento por encima de las personas (Barrett, 1989).

Asimismo, se observa que otro nivel en orden de relevancia para los encuestados de la organización es el Nivel 6: Alianzas. Al igual que en el caso anterior, un 22% de los encuestados muestra valores y comportamientos relacionados con la inclusión y la creación de alianzas estratégicas con diferentes agentes. Los participantes afirman estar motivados por enseñar a otros, contribuir con otras áreas e incluso colaborar con otras instituciones, lo cual indica un grado de apertura y colaboración dentro de la organización. De acuerdo con Barrett, este nivel representa una madurez organizacional enfocada en la colaboración, el fortalecimiento de relaciones y la relación con el entorno (1989). Esto nos permite constatar este nivel como una fortaleza de la organización. Recordemos que el nivel 6 está dentro de los niveles categorizados como las motivaciones superiores por cubrir y responden a un propósito superior, lo cual los hace operar desde la confianza (Barrett, 1989). Ello significa que nuestro estudio de caso presenta un poderoso valor que se puede trabajar estratégicamente como parte de una transformación cultural, ya que las motivaciones son superiores, de orden colectivo más que individual.

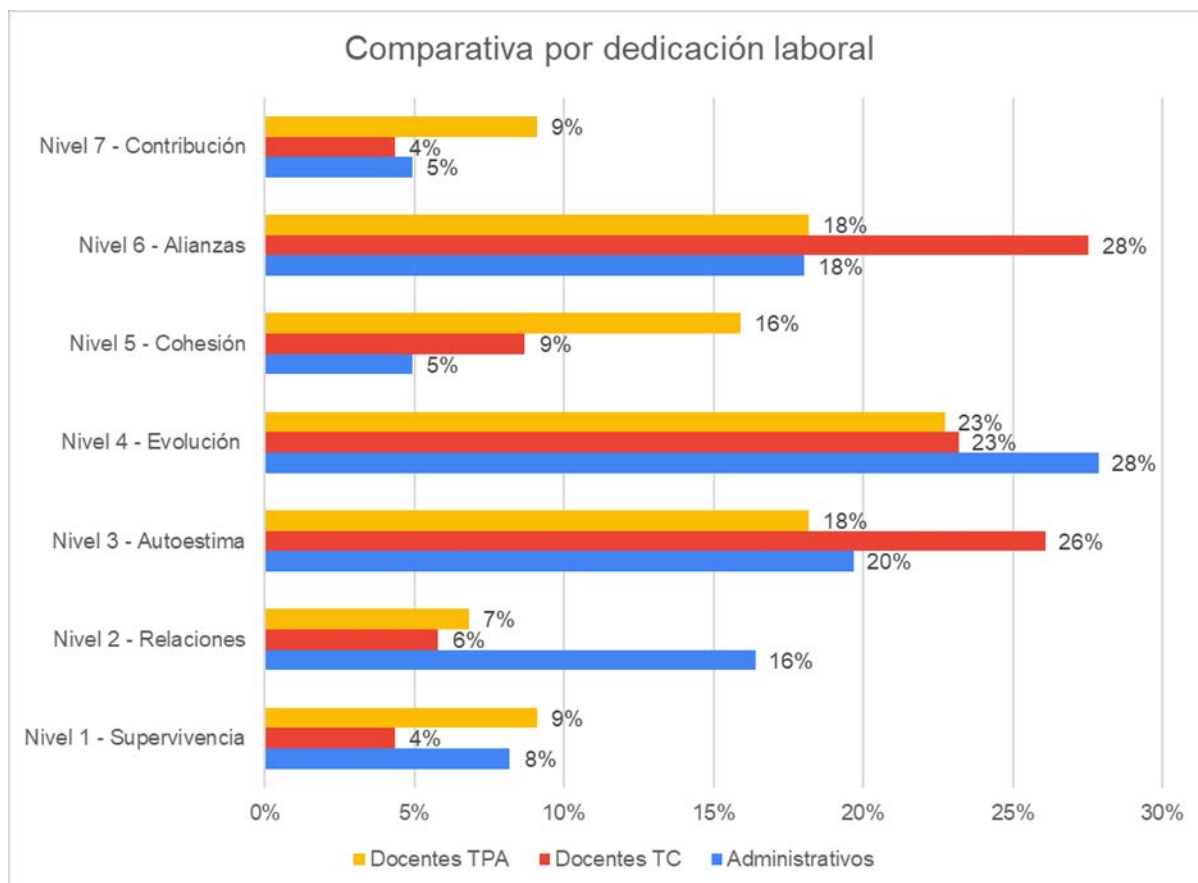
En resumen, se observa una organización centrada principalmente en el rendimiento, la evolución y la colaboración. Es crucial tener en cuenta que ello podría llevar a una cultura burocrática y jerárquica; por otro lado, la orientación hacia la evolución y la colaboración sugiere una disposición para el cambio y el fortalecimiento de relaciones, lo cual es fundamental para una transformación cultural exitosa.

***Análisis por cada grupo: docentes TC, docentes TPA y administrativos.*** En este apartado, se analizan los resultados de la encuesta en los tres grupos de dedicación laboral: "docentes TC", "docentes TPA" y "administrativos", destacando los niveles de la pirámide de

Barrett en los que se destacan y aquellos que presentan debilidades. A continuación, la figura 10 se presenta un resumen:

### Figura 10

*Resultados de tres grupos de dedicación laboral, destacando los niveles de la pirámide de Barret*



Fuente: Elaboración propia

La lectura en el grupo “Docentes TC” es bastante parecida a lo analizado previamente para la organización en general. Los niveles más elevados son el Nivel 3, 4 y 6, y los que menos destacan son los niveles 1 y 7. El diagnóstico es muy similar a lo que hemos presentado anteriormente. Sin embargo, es importante resaltar que los niveles 3 y 6, “Autoestima” y “Alianzas”, respectivamente, se muestran bastante elevados. Es decir, son fortalezas muy marcadas del grupo “Docentes TC”. Esto indica primero, una búsqueda de procesos claros de

gestión y medición de la productividad y, segundo, esas ganas por contribuir con el desarrollo de otros a través de la propia práctica docente.

En el caso del grupo “Docentes TPA”, los valores son un poco más homogéneos; es decir, aunque hay diferencias entre los 7 niveles analizados, no es tan marcada esta diferencia como sí lo es en los otros grupos. En este grupo encontramos respuestas más equitativamente distribuidas en todos los niveles muy similar al resultado como organización en general. Otra de las particularidades que encontramos en los docentes TPA, es que el nivel 5 se presenta ligeramente más elevado que en los otros grupos. Esto indica que, al menos este grupo, se siente un poco más identificado con la misión y valores del departamento.

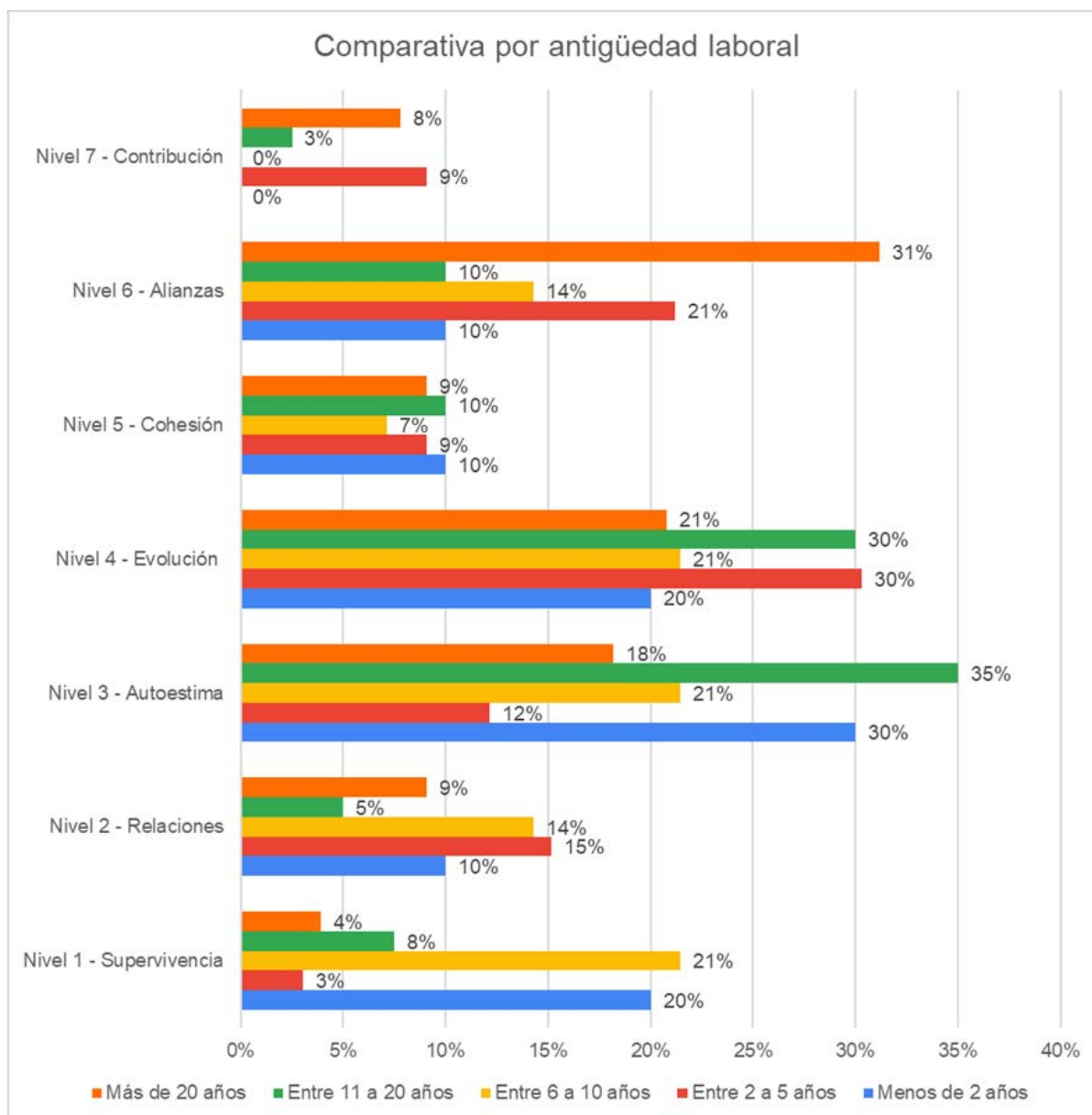
Un nivel bajo en los docentes TPA, que los otros 2 grupos también comparten, es el Nivel 7: Contribución, el cual hay que prestarle una particular mirada, dado que es un nivel que refleja bastante el “core” de la organización analizada. Este nivel se relaciona con la responsabilidad social, la ética y el bien común. Es un nivel al cual organizaciones sin fines de lucro, como es el caso de esta institución educativa, apuntan.

En el caso del grupo “administrativos”, es interesante notar cómo muestra valores por encima de los otros grupos en el Nivel 4: Evolución, lo cual, como ya indicamos, sugiere un momento propicio para la transformación cultural, puesto que existe adaptación al cambio. Por otro lado, el grupo “administrativos”, a diferencia de los “profesores TC” y “profesores TPA”, muestra una mayor diferencia en el Nivel 2: Relaciones. Esta diferencia en este nivel indica que las relaciones de los administrativos pueden estar siendo más fáciles de generarse. De acuerdo con Carrión Maroto, “en este nivel aparecen los valores y comportamientos colectivos vinculados con el cuidado de las relaciones personales que sustentan la organización” (2014).

**Análisis por antigüedad laboral.** Al analizar a los encuestados por el criterio de antigüedad laboral, los valores se diferencian según cada grupo. Las disparidades se presentan principalmente en los niveles 1, 3 y 6. A continuación, el resumen en la figura 11:

**Figura 11**

*Análisis de resultados por el criterio de antigüedad laboral*



Fuente: Elaboración propia

Para el grupo de "Menos de 2 años" y "Entre 6 y 10 años" de antigüedad, es preocupante encontrar valores altos en el Nivel 1: "Supervivencia". Esto sugiere que estos colaboradores

están principalmente en la institución por estabilidad laboral y salario. Este enfoque individualista es riesgoso para la cultura organizacional, ya que puede afectar la cohesión y el compromiso con la misión de la institución.

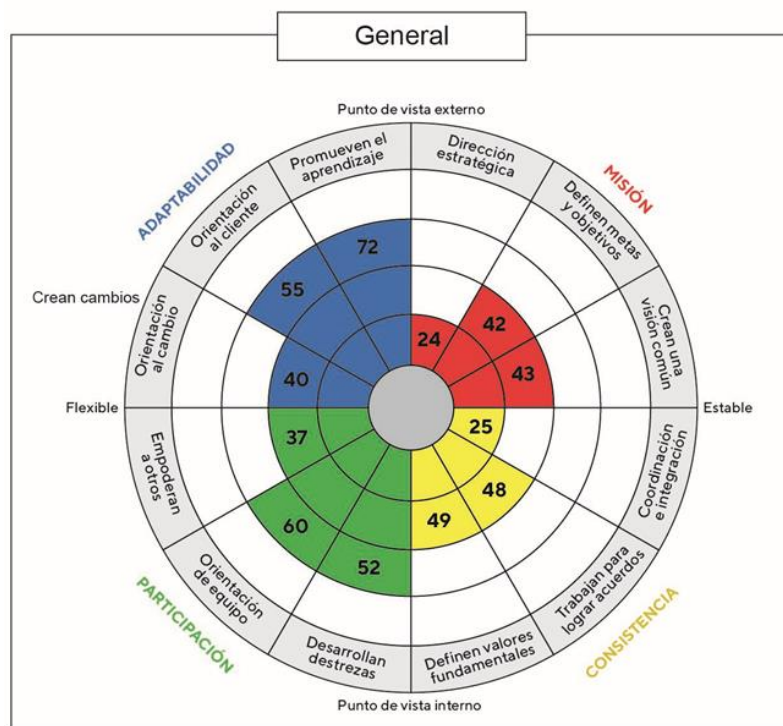
Por otro lado, encontramos valores elevados entre los colaboradores con "Menos de 2 años" y "Entre 11 y 20 años" en el Nivel 3: "Rendimiento". Este nivel también refleja un enfoque individualista, pero indica una búsqueda de procesos claros en la institución para el desarrollo profesional propio. Es importante destacar que los trabajadores con menos de 2 años de antigüedad muestran valores elevados tanto en los niveles 1 como en el 3, lo que señala la necesidad de un acompañamiento cultural para fortalecer aspectos más colectivos.

En cuanto a los colaboradores con más de 20 años de antigüedad, aproximadamente un tercio de ellos se centran en el nivel 6: "Alianzas". Este hallazgo concuerda con lo observado anteriormente en los docentes TC, quienes son los más antiguos en la organización. Esto sugiere que este nivel de madurez está vinculado con la experiencia acumulada en la institución. Sin embargo, es destacable que el grupo de "2 a 5 años" también presenta un valor elevado en este nivel (22%), lo que indica un rápido desarrollo de alianzas incluso en etapas tempranas de la carrera en la organización.

**Dimensiones de la cultura organizacional del departamento.** Como vimos en el marco conceptual, el análisis de la cultura organizacional, según el Modelo Denison, revela aspectos relevantes que inciden en su funcionamiento y desarrollo. Este modelo conceptualiza la cultura organizacional en términos de cuatro dimensiones principales: Adaptabilidad, Misión, Participación y Consistencia, cada una compuesta por subdimensiones específicas que reflejan distintos aspectos de la cultura organizacional. A continuación, la figura 12 con los resultados generales de la organización: los números expresan porcentajes (cuán orientada está la cultura a la subdimensión) y los colores representan a cada una de las dimensiones).

Figura 12

## Resultados generales de las dimensiones de la cultura organizacional del departamento



Fuente: elaboración propia

En lo referente a la dimensión de Adaptabilidad, se destaca un 72% en la promoción del aprendizaje (valor más elevado de la figura) en donde la cultura es más sólida. Un poco más moderado, es la orientación hacia el cambio, representada por un puntaje del 40%. Este resultado sugiere una disposición limitada hacia la adaptación y la innovación dentro del departamento. Por otro lado, se observa una orientación al cliente más marcada, con un puntaje del 55%, lo cual indica una mayor atención hacia las necesidades y expectativas de los usuarios finales, aunque aún existe margen para fortalecer esta orientación.

En la dimensión de Misión, se evidencian áreas de mejora significativas, especialmente en lo concerniente a la dirección estratégica, con un puntaje de solo un 24%. Esto sugiere una falta de claridad y alineación en cuanto a la visión y los objetivos estratégicos del departamento, lo cual puede afectar su capacidad para establecer una dirección clara y cohesionada.

Asimismo, se observa una puntuación moderada en la creación de una visión común (43%) y en la definición de metas y objetivos (42%), lo que indica la necesidad de fortalecer estos aspectos para impulsar el sentido de propósito y dirección compartida entre los miembros del departamento.

En relación con la dimensión de Participación, se destacan resultados más favorables, con una orientación de equipo sólida, representada por un puntaje del 60%, lo cual sugiere un ambiente propicio para la colaboración, el trabajo en equipo y el desarrollo de habilidades colectivas dentro del departamento. Sin embargo, se observa una participación más limitada en cuanto al empoderamiento de otros, con un puntaje del 37%, lo que indica una oportunidad para fomentar el liderazgo distribuido y la delegación de responsabilidades entre los miembros del equipo.

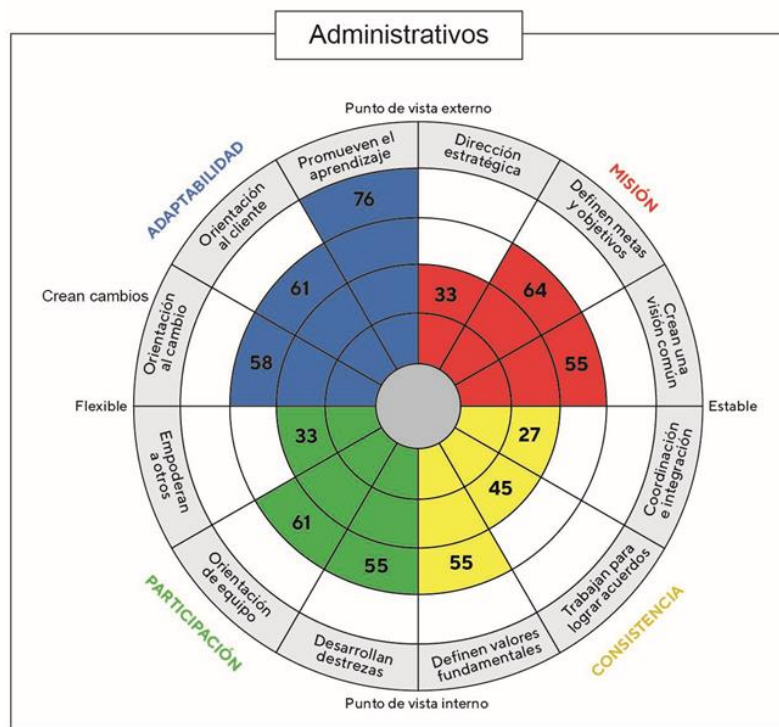
En cuanto a la dimensión de Consistencia, se identifican áreas de mejora en la definición de valores fundamentales y en la coordinación e integración, con puntajes del 49% y 25% respectivamente. Estos resultados sugieren la necesidad de fortalecer la coherencia cultural y la alineación de esfuerzos dentro del departamento, así como mejorar los procesos de coordinación y comunicación entre sus miembros.

En resumen, este panorama general nos muestra que el plan de comunicaciones debe prestar especial atención a las subdimensiones dirección estratégica (24%) y coordinación e integración (25%) dentro del departamento. Estos bajos puntajes inciden en una falta de claridad en la visión estratégica y en la alineación de esfuerzos, lo que podría afectar la cohesión y eficacia del trabajo en equipo.

***Análisis por cada grupo: administrativos, docentes TC y docentes TPA.***

**Figura 13**

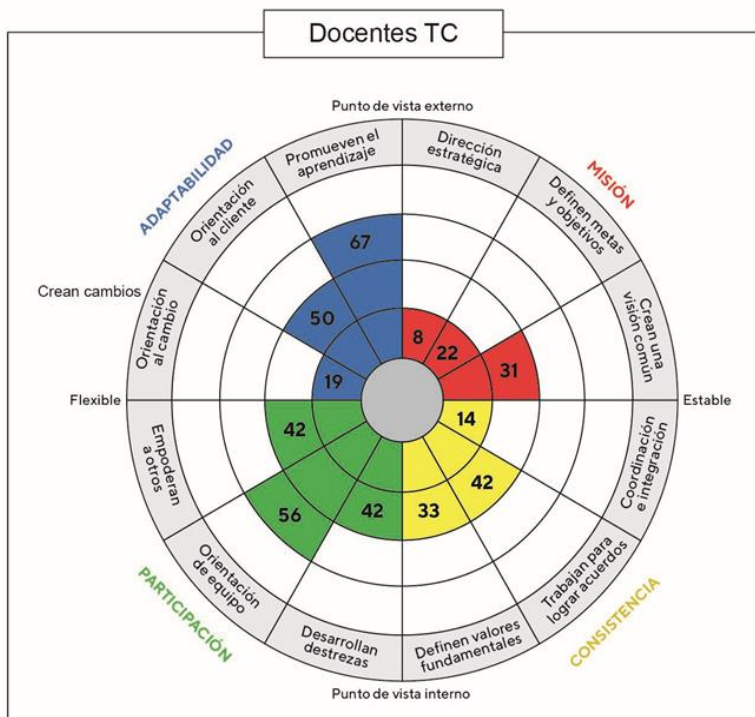
*Resultados administrativos de las dimensiones de la cultura organizacional del departamento*



Fuente: Elaboración propia

**Figura 14**

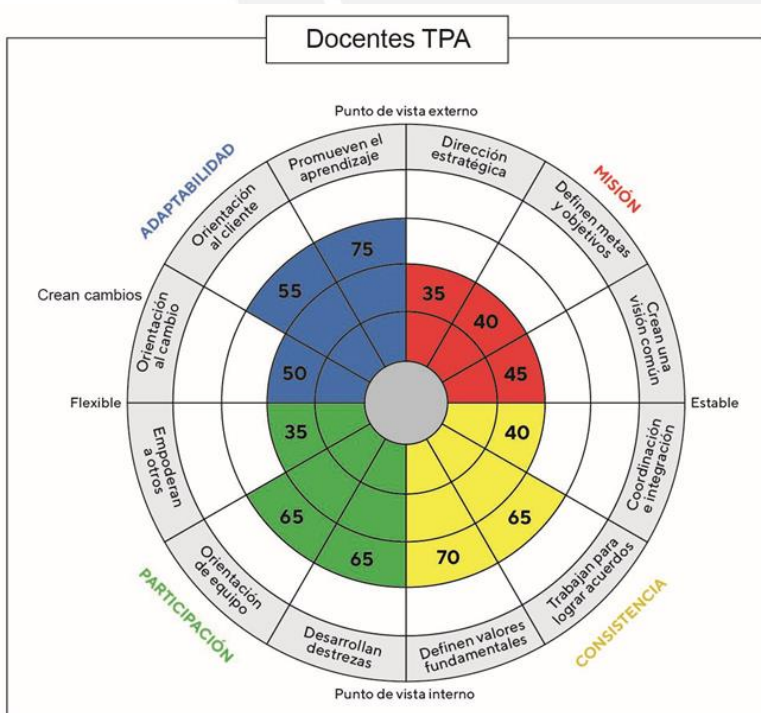
*Resultados Docentes TC de las dimensiones de la cultura organizacional del departamento*



Fuente: Elaboración propia

**Figura 15**

*Resultados Docentes TPA de las dimensiones de la cultura organizacional del departamento*



Fuente: Elaboración propia

Cuando vemos enfrentados los diagnósticos de Denison según cada grupo dentro del departamento (administrativos, docentes TC y docentes TPA), es claro apreciar las fortalezas y debilidades que debemos tomar en cuenta para un futuro planteamiento estratégico de comunicaciones. Centrémonos en los puntos de mejora principalmente, sin dejar de resaltar las fortalezas de la cultura de cada grupo:

Entre las subdimensiones que más resaltan, vemos que los administrativos y docentes TPA muestran mayor predisposición hacia el cambio en comparación con los docentes TC, lo cual indica mayor flexibilidad y adaptabilidad por parte de ellos para afrontar una transformación. Esto puede guardar relación con la antigüedad laboral, dado que los docentes TC son el grupo de mayor antigüedad en el departamento y, como estamos viendo en el cuadro, los más reacios al cambio.

Por otro lado, también apreciamos que la dirección estratégica es una de las subdimensiones más bajas para todos los grupos, lo que sugiere que podría ser un área de mejora en toda la institución y algo prioritario a considerar en un plan de comunicaciones. Esto puede deberse a que, al momento de realizar el diagnóstico, la universidad y el estudio de caso no contaban con un Plan Estratégico actualizado, documento fundamental que establece una visión clara, metas y objetivos. Eso también debilita la percepción de un buen liderazgo estratégico, lo cual repercute en la cultura, como lo estamos viendo.

La coordinación e integración es otra dimensión que muestra oportunidades de mejora en todos los grupos. Una mayor coordinación entre diferentes áreas y funciones dentro de la institución puede facilitar la colaboración, la comunicación efectiva y la eficiencia operativa, lo que contribuiría a alcanzar los objetivos organizacionales de manera más efectiva.

Entre las fortalezas más grandes del departamento analizado, todos los grupos muestran una alta promoción del aprendizaje. Esto tiene su explicación en que estamos frente a un estudio

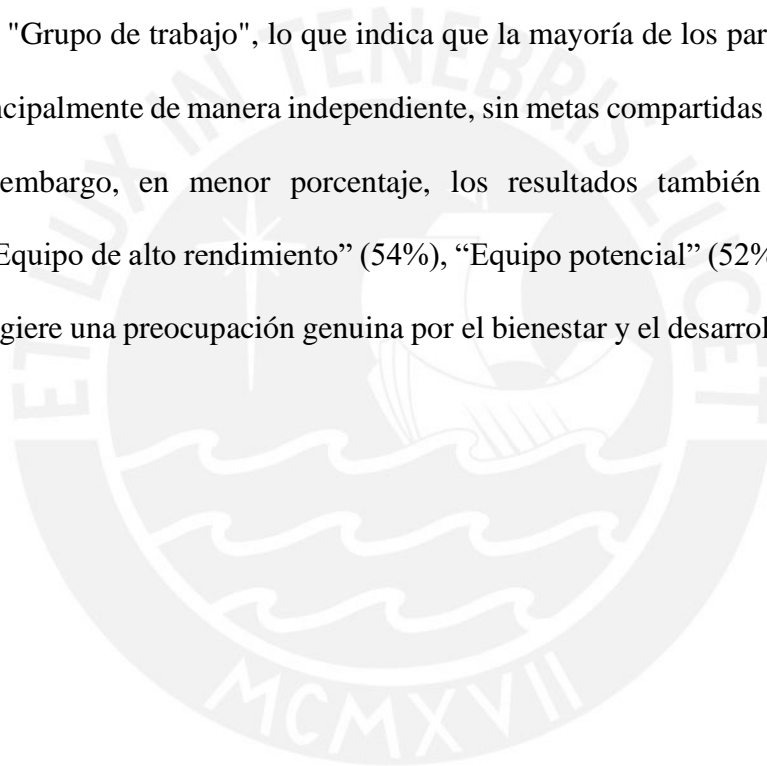
de caso que es netamente académico, en el que la enseñanza es el mayor valor para el cliente y eso se refleja fuertemente en su cultura interna. Aunque los puntajes obtenidos son bastante altos en los tres grupos, aún hay margen para mejorar en esta área, consolidándola como la principal fortaleza dentro del plan de comunicaciones. Fomentar una cultura de aprendizaje continuo y desarrollo profesional, además, puede contribuir a mejorar la capacidad de la institución para adaptarse a los cambios, debilidad que ya hemos visto, y mantenerse relevante en un entorno en constante evolución.

Otra de las fortalezas es la orientación al cliente. Los tres grupos muestran una orientación medianamente alta hacia el cliente, lo que indica un enfoque centrado en satisfacer las necesidades y expectativas de los estudiantes. Esta orientación es fundamental para trabajar un proyecto de cultura organizacional y comunicaciones, ya que hay una motivación directamente relacionada con el quehacer organizacional: educación, servicios y programas ofrecidos por la institución.

En resumen, el análisis de los diagnósticos de Denison sirve para identificar rápidamente áreas de mejora y fortalezas de la cultura organizacional para ser abordados estratégicamente en la elaboración del plan de comunicaciones (Denison, 1990). En este caso, se observa que la predisposición hacia el cambio varía entre los diferentes grupos, sugiriendo la necesidad de implementar estrategias adaptadas a las características propias de cada uno. Asimismo, la identificación de la dirección estratégica y la coordinación e integración como áreas de mejora prioritarias subraya la importancia de fortalecer la planificación estratégica y fomentar una mayor colaboración entre las distintas áreas de la institución. Por otro lado, la alta promoción del aprendizaje y la orientación al cliente emergen como pilares que deben ser consolidados y potenciados en el futuro plan de comunicaciones, impulsando así una cultura organizacional resiliente y orientada al servicio.

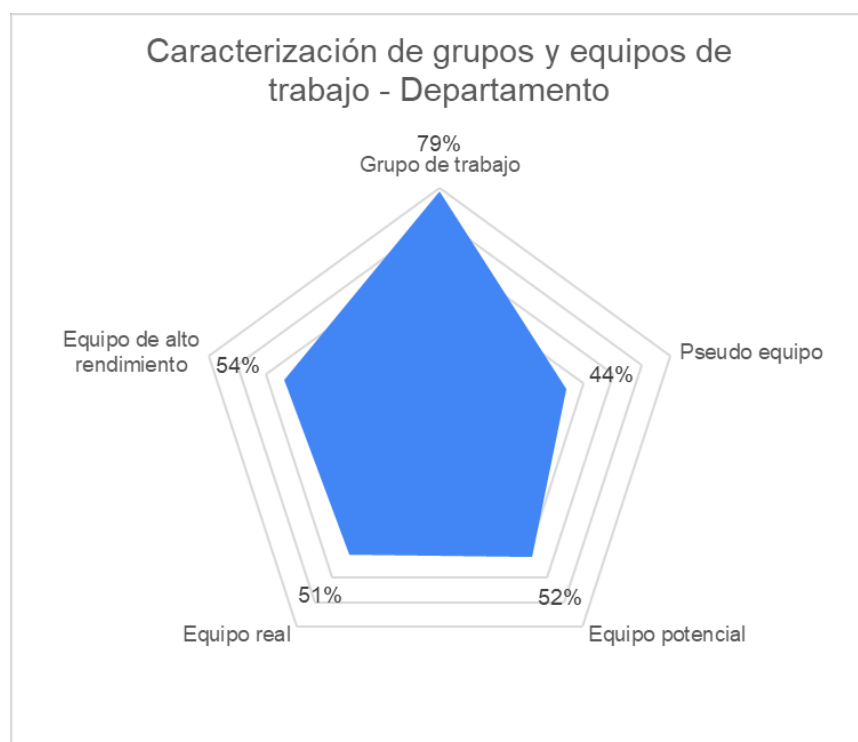
**Caracterización de grupos y equipos de trabajo del departamento.** El modelo proporcionado por Katzenbach y Smith nos ayuda a comprender las características de los grupos y equipos de trabajo dentro de una organización, de acuerdo con el nivel que presentan con mayor incidencia.

Los resultados generales obtenidos a partir de la suma de las respuestas de los administrativos, docentes a tiempo completo (TC) y docentes a tiempo parcial (TPA) muestran una fuerte tendencia hacia el trabajo individual. El 79% de los encuestados identifica su entorno laboral como un "Grupo de trabajo", lo que indica que la mayoría de los participantes percibe que trabajan principalmente de manera independiente, sin metas compartidas que unifiquen sus esfuerzos. Sin embargo, en menor porcentaje, los resultados también demuestran una orientación de "Equipo de alto rendimiento" (54%), "Equipo potencial" (52%) y "Equipo real" (51%), lo que sugiere una preocupación genuina por el bienestar y el desarrollo personal de los demás.



**Figura 16**

*Resultados generales sobre caracterización de grupos y equipos de trabajo del departamento*



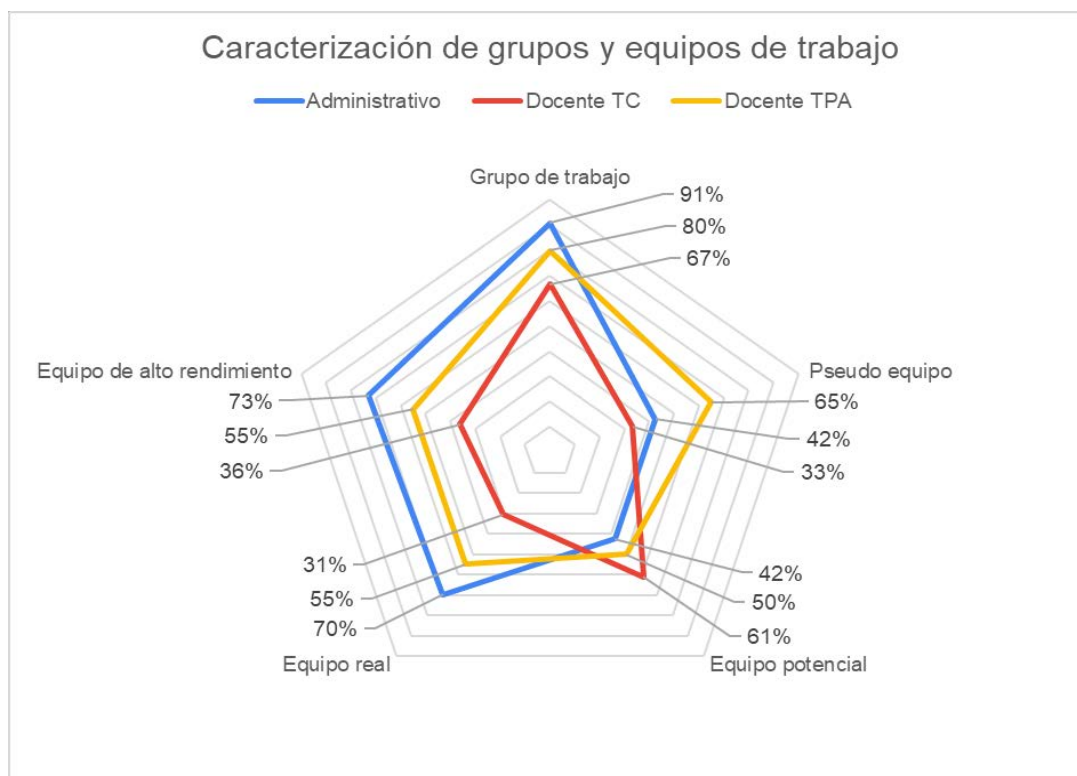
Fuente: Elaboración propia

Estos resultados reflejan un contraste en las percepciones sobre el trabajo en equipo dentro del departamento analizado, pero a la vez, se ve claramente una orientación hacia el “Grupo de trabajo”. Se destaca la necesidad de fortalecer el propósito común, la claridad de los métodos de trabajo y la alineación hacia metas compartidas para fomentar equipos más efectivos.

A continuación, en la figura 17 se analizan los resultados por cada grupo de administrativos, docentes a tiempo completo (TC) y docentes a tiempo parcial (TPA).

## Figura 17

Resultados por cada grupo y equipos de trabajo del departamento



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los administrativos, el 91% identifica su entorno de trabajo como un "Grupo de trabajo", lo que implica que la gran mayoría trabaja en un entorno donde cada persona responde principalmente por sus propias funciones y responsabilidades. No existe un propósito común significativo ni metas colectivas que unan a los miembros (Katzenbach & Smith, 1993). Este alto porcentaje sugiere que la colaboración entre ellos es muy baja y que predominan las tareas individuales.

Por otro lado, el 73% percibe rasgos de un "Equipo de alto rendimiento", lo que sugiere que una mayoría de administrativos se preocupa por el bienestar y el desarrollo personal de los demás. Adicionalmente, el 70% percibe características de un "Equipo real", lo que indica que un porcentaje significativo siente que sus compañeros se complementan y comparten un

propósito común. Los demás estilos de grupos o equipos representan porcentajes menos significativos.

En cuanto a los docentes TC, el 67% percibe que su entorno tiene características de un "Grupo de trabajo". Aunque es menor que el porcentaje de los administrativos sigue siendo una cifra considerable, lo que indica un enfoque más individual en las tareas. Por otro lado, el 61% percibe características de un "Equipo potencial", indicando voluntad de trabajar juntos, pero con falta de métodos claros para alcanzar metas compartidas. Los demás estilos de grupos o equipos representan porcentajes menos significativos y llama la atención que incluso sea el grupo de docentes los de menor identificación con algún tipo de grupo o equipo. Indica descontento en la forma de trabajar colectivamente.

En cuanto a los docentes TPA, el 80% percibe que su entorno tiene características de un "Grupo de trabajo". Esta cifra, comparada con la de los administrativos y docentes TC, indica que el enfoque individual sigue siendo predominante. En segundo lugar, el 65% identifica características de un "Pseudo equipo", lo que sugiere que una mayoría intenta trabajar juntos, pero sin un propósito común.

Los tres grupos, especialmente los administrativos (91%) y los docentes TPA (80%), identifican que su entorno laboral tiene características de un "Grupo de trabajo", lo que indica que la colaboración y el propósito compartido son limitados. La alta percepción de "Pseudo equipo" y "Equipo potencial" sugiere que los grupos de trabajo intentan evolucionar hacia equipos reales, pero se enfrentan a desafíos como la falta de métodos claros y un propósito compartido.

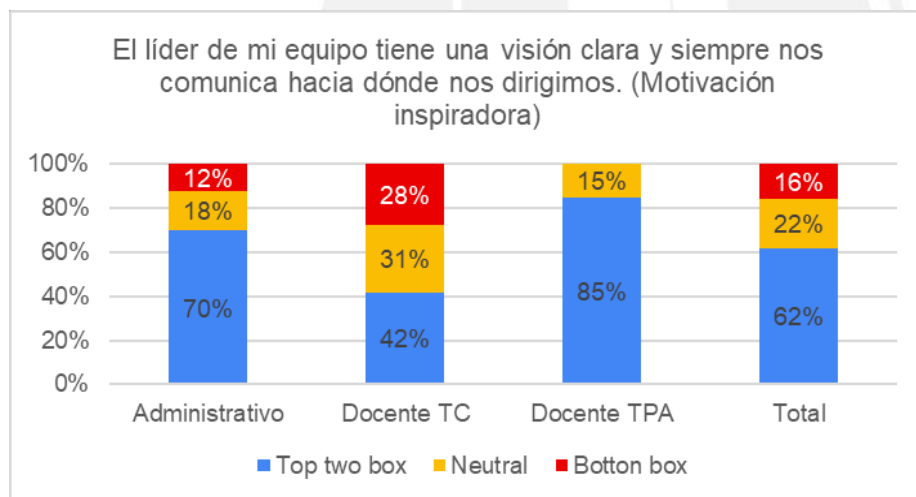
Existe un contraste considerable entre los porcentajes de "Equipo real" y "Equipo de alto rendimiento", lo que indica que no todos los miembros perciben el entorno laboral de la misma manera. Este contraste se observa especialmente entre los docentes a tiempo completo,

donde solo el 31% identifica rasgos de un "Equipo real", mientras que el 67% percibe características de un "Grupo de trabajo".

**Estilos de liderazgo en el departamento.** El modelo de liderazgo transformacional de Bass y Avolio (1994) nos ayuda a analizar las dinámicas de liderazgo dentro del departamento analizado, proporcionando un marco que distingue cuatro estilos clave: Motivación Inspiradora, Influencia Idealizada, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada. Este enfoque permite evaluar cómo se perciben las prácticas de liderazgo entre diversos grupos dentro del departamento y ayuda a identificar áreas de mejora en el liderazgo. A continuación, veamos las figuras del 18 al 21.

**Figura 18**

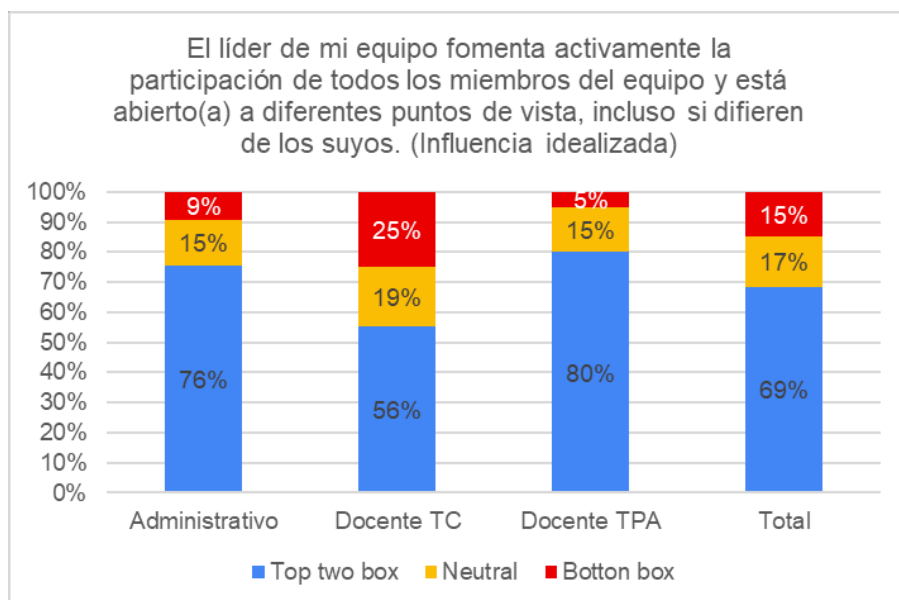
*Resultados a la percepción de si el líder tiene una visión clara y se comunica*



Fuente: Elaboración propia

**Figura 19**

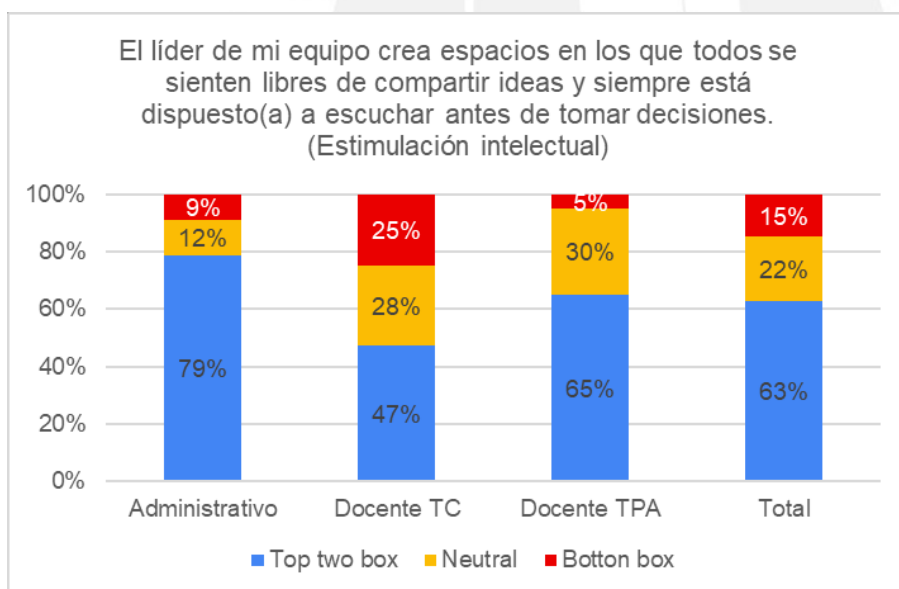
*Resultados a la percepción de si el líder fomenta la participación y está abierto a aportes*



Fuente: Elaboración propia

## Figura 20

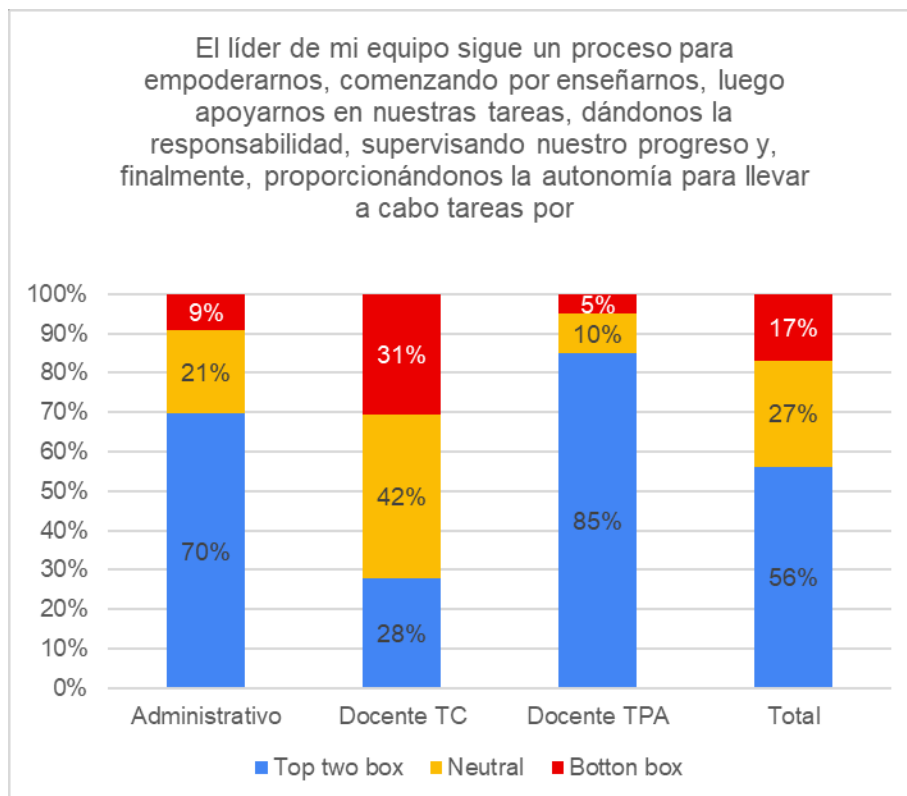
*Resultados a la percepción de si el líder crea espacios de comunicación*



Fuente: Elaboración propia

**Figura 21**

*Resultados a la percepción de si el líder sigue un proceso para empoderar a su equipo*



Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la encuesta a nivel general muestran que un 69% de los encuestados valora positivamente la Influencia Idealizada de sus líderes, destacando su comportamiento motivador, mientras que el 63% aprecia la Estimulación Intelectual, indicando que los líderes fomentan un ambiente creativo e innovador. Sin embargo, la Motivación Inspiradora y la Consideración Individualizada muestran áreas de mejora, con un 62% y un 56% de percepciones positivas respectivamente, pero con un notable porcentaje sintiendo que la visión no se comunica efectivamente y que el apoyo individualizado podría ser mejor. A continuación, veremos a detalle estas cifras por cada uno de los grupos de administrativos, docentes a tiempo completo (TC) y docentes a tiempo parcial (TPA).

La percepción del personal administrativo sobre el liderazgo en el departamento revela una valoración bastante positiva, con pocas áreas específicas que requieren atención.

La Estimulación Intelectual es el estilo más valorado con un 79% de aceptación, reflejando un fuerte estímulo hacia la innovación y la creatividad, aunque un pequeño porcentaje de 9% aún percibe limitaciones en la promoción de un ambiente abierto para el intercambio de ideas (Bass & Avolio, 1994). En segundo lugar, el estilo de Influencia Idealizada es otro de los que resalta con una aceptación del 76% de los administrativos, quienes ven a sus líderes como motivadores que fomentan la participación activa del equipo y promueven la apertura a diferentes puntos de vista (Bass & Riggio, 2006).

En resumen, el grupo “administrativos” tiene una visión mayoritariamente favorable del liderazgo en el departamento analizado. Solo un porcentaje que oscila entre el 9% y 12%, según estilos de liderazgo, destaca la importancia de fortalecer la comunicación, la participación, y el apoyo individualizado para lograr un liderazgo plenamente transformacional que responda efectivamente a las necesidades de todos.

En cuanto a las percepciones de los docentes de tiempo completo respecto a los estilos de liderazgo transformacional, estas son las menos positivas en la organización. Se revelan varias áreas clave que necesitan atención para mejorar la eficacia del liderazgo en este grupo.

El estilo de Consideración Individualizada es el menos percibido positivamente por los docentes TC, con solo un 28% afirmando que sus líderes actúan como mentores que facilitan el desarrollo personal y profesional. Esta cifra es particularmente preocupante dado que, además, un significativo 31% de los docentes TC percibe que sus líderes no siguen un proceso estructurado para el empoderamiento y desarrollo de las personas, lo que puede reflejar una falta de apoyo individualizado y atención a las necesidades de desarrollo de cada docente (Bass & Avolio, 1994).

En términos de Estimulación Intelectual, un 47% de los docentes TC siente que sus líderes fomentan un ambiente donde se valora la creatividad y la innovación (Bass & Avolio,

1994); sin embargo, un 25% considera que no se crean espacios adecuados para compartir ideas o que no se escucha suficientemente antes de tomar decisiones (Bass & Avolio, 1994), lo que puede restringir la capacidad de innovación y el desarrollo intelectual dentro del grupo.

La percepción de la Influencia Idealizada es ligeramente más alta, con un 56% de los docentes considerando que sus líderes actúan como modelos que promueven la participación y la apertura a diferentes puntos de vista (Bass & Riggio, 2006). Sin embargo, se presenta un 25% que opina lo contrario.

Finalmente, el estilo de Motivación Inspiradora es percibido de manera positiva por el 42% de los docentes, quienes sienten que sus líderes comunican una visión clara y motivadora, un aspecto esencial para guiar al equipo hacia objetivos compartidos (Bass & Riggio, 2006). Sin embargo, un preocupante 28% de los docentes percibe que sus líderes no logran proporcionar esta motivación, indicando una necesidad crítica de mejorar en la comunicación de la visión y en la motivación del equipo.

Todo esto sugiere que, aunque existen aspectos del liderazgo transformacional presentes entre los docentes de tiempo completo, hay deficiencias significativas que necesitan ser abordadas, especialmente en el desarrollo personalizado de los docentes, la promoción de un ambiente intelectualmente estimulante, y la motivación a través de una visión clara y compartida.

En cuanto a los docentes de tiempo parcial (TPA), este grupo muestra percepciones bastante opuestas a los de tiempo completo (TC). Los porcentajes son altamente favorables hacia los estilos de liderazgo transformacional.

El estilo de Consideración Individualizada es uno de los más apreciados por los docentes TPA, con un 85% de los encuestados afirmando que sus líderes actúan como mentores

que facilitan su desarrollo personal y profesional (Avolio & Bass, 1995). Este alto nivel de percepción positiva indica un fuerte compromiso de los líderes con el crecimiento individual de los docentes. Solo un pequeño 5% de los docentes señala lo contrario.

En cuanto a la Motivación Inspiradora, también es notablemente alta, con un 85% de los docentes TPA percibiendo que sus líderes comunican una visión clara y motivadora, un aspecto esencial para alinear y motivar al equipo hacia objetivos compartidos (Bass & Riggio, 2006). Esta percepción positiva refleja una efectiva transmisión de metas y aspiraciones por parte de los líderes.

La Influencia Idealizada también es percibida favorablemente, con un 80% de los docentes considerando que sus líderes actúan como modelos motivadores, fomentando la participación y la apertura a diferentes puntos de vista (Bass & Riggio, 2006). Solo un bajo 5% opina lo contrario.

Finalmente, el estilo de Estimulación Intelectual es valorado por el 65% de los docentes TPA, quienes opinan que sus líderes promueven un ambiente donde se valora la creatividad y la innovación (Bass & Avolio, 1994).

Todo esto indica que los docentes TPA perciben en gran medida una un efectivo liderazgo transformacional. Aunque existen pequeñas áreas que podrían mejorarse, la gran mayoría siente un fuerte apoyo en su desarrollo personal y profesional y una comunicación clara de la visión organizacional.

En resumen, los resultados indican que los estilos de liderazgo transformacional dentro del departamento varían significativamente entre los diferentes grupos de personal. Mientras que el personal administrativo y los docentes de tiempo parcial (TPA) muestran una percepción mayoritariamente positiva de los estilos de liderazgo que encuentran en la unidad académica,

los docentes de tiempo completo (TC) presentan una valoración menos favorable, especialmente en áreas como la Consideración Individualizada y la Motivación Inspiradora. Estas diferencias sugieren que, aunque existen elementos de liderazgo transformacional presentes, hay una necesidad urgente de reforzar la comunicación de la visión y proporcionar un apoyo más individualizado, especialmente para los docentes TC.

#### ***4.1.2. Diagnóstico de comunicación organizacional***

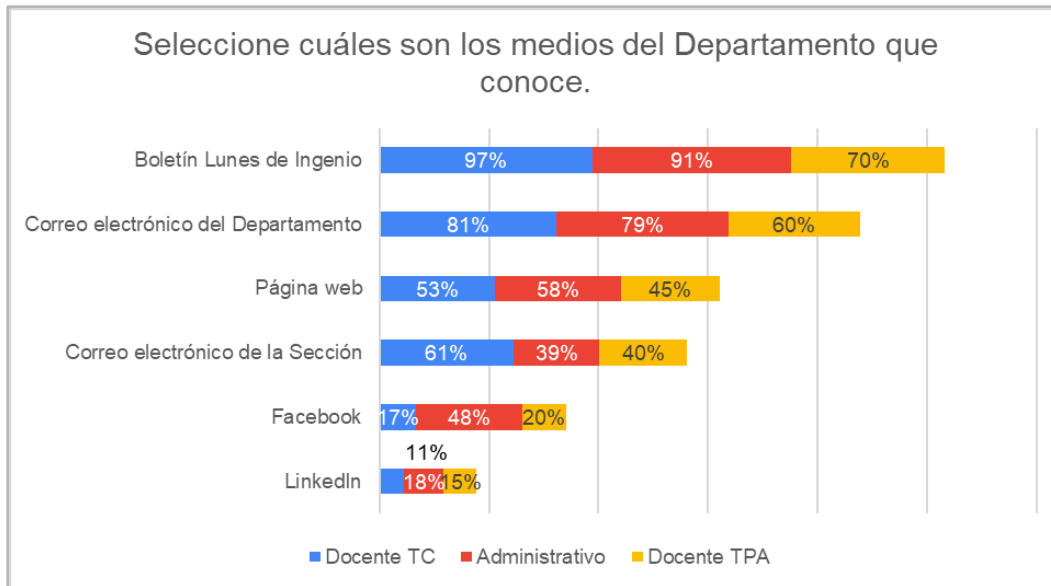
##### ***4.1.2.1. Medios, mensajes y niveles de comunicación interna***

Como hemos visto anteriormente, la comunicación interna juega un papel importante en la construcción de una cultura organizacional cohesiva (Somacescu & Barbu, 2017). El siguiente análisis explora cómo los distintos grupos dentro del departamento —administrativos, docentes de Tiempo Completo (TC) y docentes de Tiempo Parcial (TPA)— perciben y utilizan los medios, mensajes y niveles de comunicación interna disponibles.

A través de una revisión de los datos recogidos de nuestros 89 encuestados, se identifican las preferencias y eficacias de los distintos canales y formas de comunicación, reflejando la integración de la comunidad analizada en la estructura organizacional y destacando áreas de oportunidad para fortalecer la comunicación y, por ende, la cohesión en el departamento. A continuación, cuatro figuras que explican el uso de medios, cómo se suele poner en contacto el público interno con la organización, las actividades que más se realizan y los tipos de mensaje que más circulan. Veamos los resultados en las figuras del 22 al 25.

#### **Figura 22**

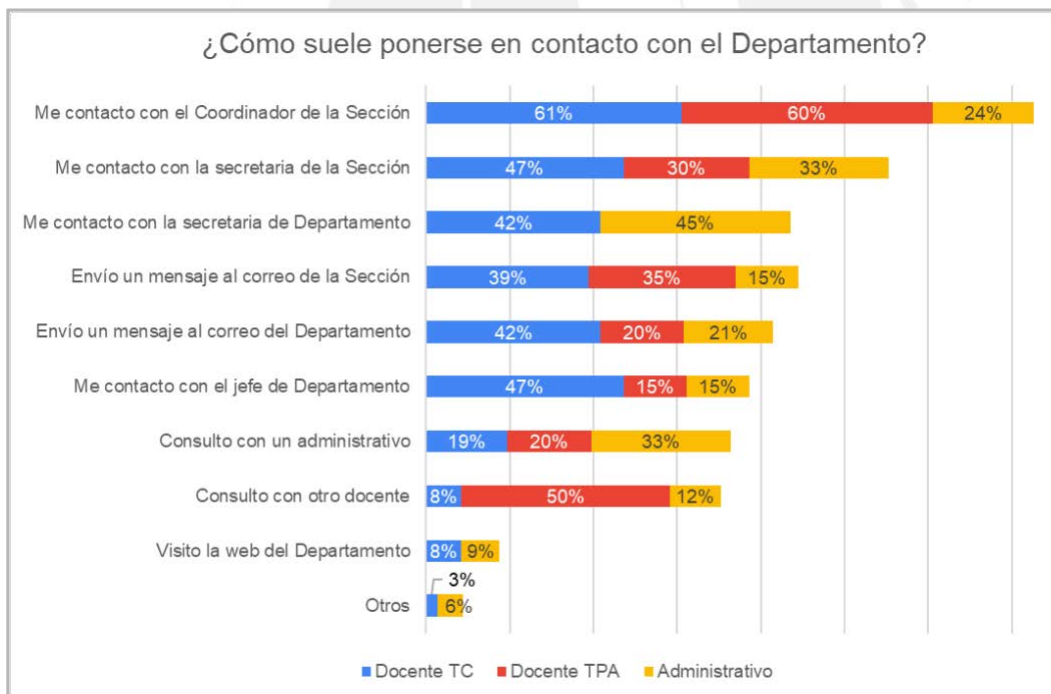
*Resultados de cuáles son los medios de comunicación que se conocen del departamento*



Fuente: Elaboración propia

**Figura 23**

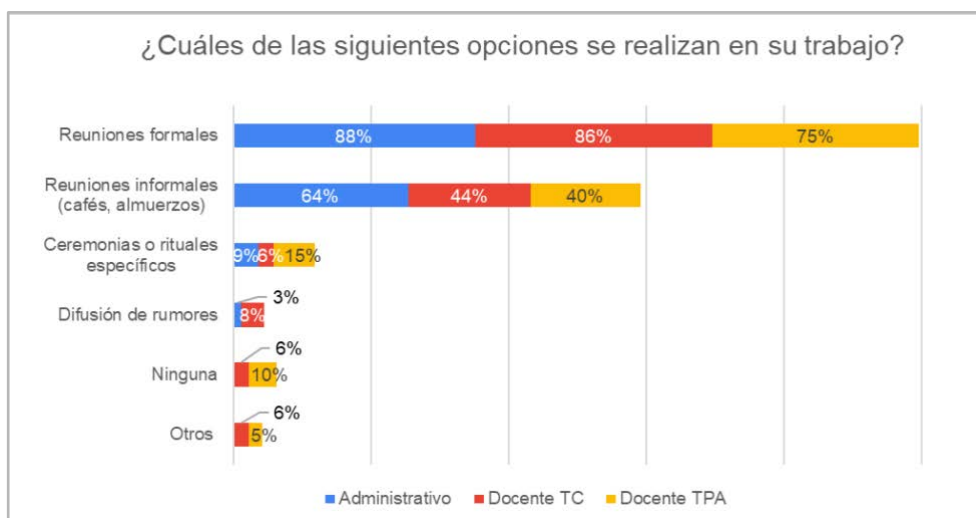
*Resultados de cuáles son los medios para ponerse en contacto con el departamento*



Fuente: Elaboración propia

**Figura 24**

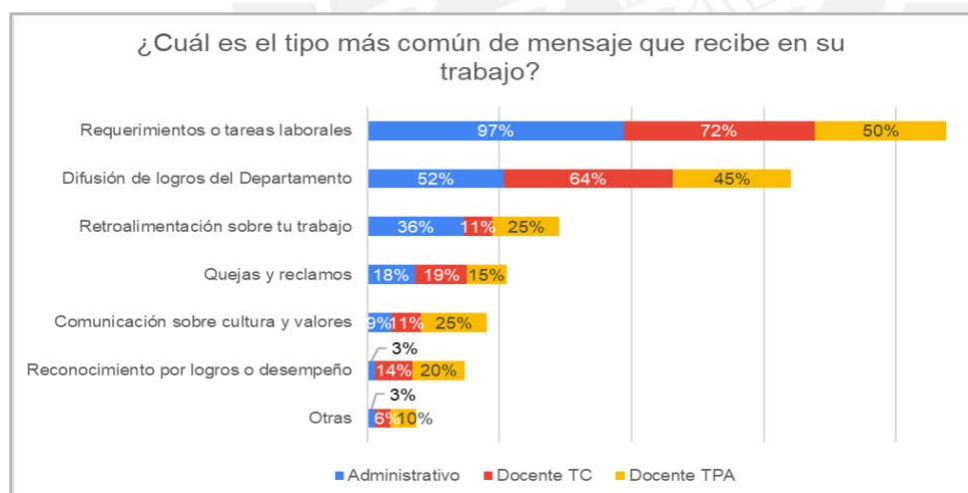
*Resultados a cuáles son las opciones de espacios de socialización y comunicación*



Fuente: Elaboración propia

**Figura 25**

*Resultados de cuáles son los mensajes que reciben*



Fuente: Elaboración propia

**Administrativos.** Los medios de comunicación interna más conocidos y utilizados por los administrativos son el Boletín interno y el correo electrónico del departamento (utilizado para el envío de comunicados), con tasas de conocimiento del 91% y 79%, respectivamente. Estos datos sugieren que la comunicación descendente, a través de canales formales, es

reconocida por los administrativos. Sin embargo, el correo electrónico de la Sección es menos utilizado (39%), lo que podría indicar una oportunidad para mejorar la comunicación específica de la sección y reforzar su presencia dentro del departamento.

En cuanto a las formas de contacto, un 45% de los administrativos prefiere consultar con una secretaria del departamento y un 33% contacta directamente con una secretaria de sección, frente a un más bajo 24% que contacta con un coordinador de sección. Esto refleja una preferencia por la comunicación horizontal, (en este caso entre administrativos) para la resolución de dudas y la coordinación diaria, que una comunicación ascendente (entre administrativos y coordinadores de sección, quienes tienen perfil docente). Por otro lado, vemos que las reuniones formales son la actividad de comunicación más cotidiana (88%), pero con mucha cercanía de las reuniones informales (64%), que también se realizan con frecuencia.

Vemos también que los administrativos reciben predominantemente mensajes relacionados con requerimientos o tareas laborales (97%), lo que indica una comunicación interna enfocada principalmente en la transmisión de información operativa y funcional (Ferrer, 1997). Además, un 52% reporta recibir comunicación sobre los logros del departamento como organización, reflejando una estrategia de comunicación que busca reforzar la identidad y los valores departamentales a través de la difusión de sus éxitos. Sin embargo, es notable que solo un 3% de los mensajes recibidos sean de reconocimiento por logros o desempeños más individuales, lo que podría sugerir un área de mejora en la comunicación interna para fomentar mayor reconocimiento y motivación entre los colaboradores.

***Docentes a Tiempo Completo (TC).*** Los docentes TC muestran un alto grado de conocimiento y recepción del correo electrónico del departamento (81%) y del Boletín interno (97%), lo que indica una fuerte integración en la comunicación descendente que ayuda a

mantenerlos informados y alineados con la cultura y objetivos del departamento. La página web del departamento también es bastante utilizada (53%), sugiriendo que este medio sirve como un recurso relevante para la comunicación y la obtención de información.

La forma predominante de contacto para los docentes TC es el jefe de departamento (47%), lo que refleja una comunicación ascendente que posiblemente facilite la retroalimentación y el intercambio de ideas. Además, las reuniones formales (86%) y las informales (44%), con valores altos al igual que en los administrativos, ayudan en la promoción del diálogo y la construcción de relaciones, aspectos esenciales para la cohesión y el fortalecimiento de la cultura organizacional (López, 2006).

Para los docentes TC, los mensajes más frecuentes también son los requerimientos o tareas laborales (72%), seguidos por la difusión de logros del departamento (64%), indicando un enfoque similar al de los administrativos en la comunicación descendente. No obstante, los docentes TC reportan un mayor porcentaje de mensajes que reconocen logros o desempeño (14%) y retroalimentación sobre su trabajo (11%). Esto refleja una comunicación más diversificada y potencialmente más efectiva en el reconocimiento del aporte individual.

***Docentes de Tiempo Parcial (TPA).*** Para los docentes TPA, los medios más conocidos también son el correo electrónico del departamento (60%) y el Boletín interno (70%). Estos canales de comunicación descendente son esenciales para mantener informados y conectados a estos docentes, que por su naturaleza están menos presentes físicamente en el departamento. Sin embargo, es notable que un 50% de los docentes TPA consulten con otro docente, lo que indica una fuerte presencia de la comunicación horizontal, posiblemente debido a su menor integración en las estructuras formales del departamento.

La comunicación ascendente y horizontal se refleja también en el uso frecuente del contacto con el Coordinador de la Sección (60%) y en las reuniones informales (40%), que

proporcionan espacios para la interacción y el intercambio, facilitando así la integración de estos docentes en la cultura departamental.

En cuanto al tipo de mensajes recibidos, los docentes TPA también muestran, aunque en menor medida, que los requerimientos o tareas laborales y los logros del departamento, 50% y 45% respectivamente, son lo que más reciben. Por otro lado, llama la atención que un 25% de los docentes TPA recibe comunicación sobre cultura y valores, lo que es considerablemente más alto en comparación con otros grupos. Esto indica un esfuerzo por parte del departamento de integrar y alinear a estos docentes, que suelen tener menos presencia física, con la cultura organizacional. Además, el 20% recibe reconocimiento por logros o desempeño, porcentaje que es más alto que el de los otros dos grupos, destacando una comunicación que valora y reconoce sus contribuciones.

En resumen, se puede observar cómo las diferentes herramientas y métodos de comunicación interna se utilizan en función de los roles específicos dentro del departamento analizado y revelan fortalezas y debilidades de la comunicación interna. Aunque se aprecian tendencias similares por grupo, cada uno muestra preferencias distintas que reflejan su integración y participación dentro de la estructura organizacional. Es evidente que, aunque la comunicación descendente es predominante y efectiva, hay una necesidad de fortalecer tanto la comunicación ascendente como la horizontal para asegurar que todos los miembros del departamento estén igualmente informados, comprometidos y satisfechos, alineando así la comunicación interna no solo a informar, sino a construir una comunidad cohesiva y colaborativa.

**Mejora de la comunicación interna.** La última pregunta de la encuesta fue del tipo pregunta abierta, en donde se les pidió que brinden una sugerencia para que la forma de comunicarse internamente en el departamento mejore. De las 89 respuestas, 80 fueron

completamente legibles y 9 fueron respuestas vacías o en algunos casos, no se entendía el sentido de las respuestas. Dado que muchas de ellas compartían una misma temática, las agrupamos de esta forma para analizarlas mejor. A continuación, un cuadro que engloba las temáticas y nos muestra cuáles fueron las más recurrentes.

**Tabla 6**

*Resumen de los resultados obtenidos en relación a cuáles son las mejoras en la comunicación interna*

¿Qué sugieres para que la forma de comunicarnos internamente en el Departamento mejore? (Respuesta abierta)					
Temática de la respuesta	Administrativo	Docente TC	Docente TPA	Total de respuestas	% del total
Mayor integración entre secciones	8	8		16	18%
Más reuniones (formales y no formales)	1	5	8	14	16%
Más espacios de comunicación	4	4	3	11	12%
Mejorar los procesos	3	5	1	9	10%
Involucrar al personal administrativo	5			5	6%
Todo está bien	1	4		5	6%
Mejorar comunicación con el líder	3	2		5	6%
Comunicación directa	1	2		3	3%
Participar en la toma de decisiones		1	1	2	2%
Comunicación de misión, visión y valores	1	1		2	2%
División del Departamento		1		1	1%
Información precisa			1	1	1%
Mayor difusión			1	1	1%
Mayor evaluación y seguimiento		1		1	1%
Mayor motivación			1	1	1%
Mayor rapidez de respuesta	1			1	1%
Mayor voluntad		1		1	1%
Reconocer a los profesores TPA			1	1	1%
No respondió / No se entiende	5	1	3	9	10%
	33	36	20	89	100%

Fuente: Elaboración propia

Estas respuestas muestran patrones distintivos en las preocupaciones comunicativas de los administrativos, docentes de tiempo completo (TC) y docentes de tiempo parcial por asignatura (TPA). La temática más recurrente, con un total de 16 menciones, es la "Mayor integración entre secciones", destacando una preocupación común entre los administrativos y los docentes TC sobre la necesidad de fomentar una mayor cohesión y colaboración entre secciones. Otro tema significativo es el de "Más reuniones (formales y no formales)", con 14

menciones, donde se observa un énfasis particular de los docentes TPA en la importancia de las interacciones regulares para una mejor comunicación y conocimiento mutuo.

El tema de "Más espacios de comunicación" acumula 11 menciones, lo que sugiere un reconocimiento transversal de la necesidad de mejorar los canales y la frecuencia de la comunicación interna. Interesantemente, los administrativos señalan específicamente la necesidad de "Involucrar al personal administrativo", lo que refleja una posible percepción de aislamiento o de no ser completamente integrados en las dinámicas del departamento.

Los temas de "Mejorar los procesos" y "Mejorar comunicación con el líder" también son relevantes, y lo hemos notado en análisis anteriores sobre cultura organizacional, indicando una preocupación por la eficiencia operativa y la claridad en la dirección desde los niveles superiores de liderazgo. En contraste, temas como la "Participación en la toma de decisiones" y la "Comunicación de misión, visión y valores" reciben menos atención, lo cual podría sugerir una menor prioridad o una satisfacción razonable con el estado actual en esas áreas.

Todo ello subraya una tendencia en las percepciones y necesidades comunicativas en un entorno académico complejo y multifuncional como el del departamento analizado.

Por otro lado, el análisis individual de las respuestas de los distintos grupos del departamento analizado —administrativos, docentes de tiempo completo (TC) y docentes de tiempo parcial por asignatura (TPA)— ofrece una ventana única para examinar las percepciones y necesidades comunicativas dentro de la organización.

Vemos cómo cada grupo enfatiza diferentes aspectos de la comunicación, reflejando sus roles específicos y las interacciones dentro del departamento. Esto nos ayuda a identificar áreas de mejora en las prácticas comunicativas actuales, a la vez que subraya la importancia de adoptar una estrategia de comunicación integrada y adaptable que responda a las necesidades

de todos los miembros del departamento, fortaleciendo así la cultura organizacional y alineando los objetivos individuales con los organizacionales.

**Administrativos.** Las respuestas de los administrativos tienden a enfocarse en la necesidad de mejorar la integración y el reconocimiento de su papel dentro del departamento. Sugieren la realización de reuniones periódicas que no solo fomenten la interacción entre los mismos administrativos sino también entre estos y los docentes, sugiriendo actividades para reducir la segregación por grupos y fomentar un ambiente de trabajo más cohesivo. Esta propuesta está en consonancia con lo que vimos anteriormente sobre comunicación horizontal, que apunta a un aumento de la interacción a nivel de pares, facilitando así la solución de problemas y la colaboración entre áreas. La sugerencia de elaborar y difundir mapas de procesos y flujogramas, además de un mayor uso de tecnologías de comunicación rápida como WhatsApp, refleja un reconocimiento de la necesidad de claridad en los roles y una mayor eficiencia en la comunicación interna.

**Docentes a Tiempo Completo (TC).** Los docentes de tiempo completo destacan en sus respuestas la importancia de las políticas de comunicación claras y directas, especialmente en lo que respecta a cambios significativos y la gestión del departamento. El énfasis en la comunicación presencial y en la necesidad de reuniones donde se discutan abiertamente las políticas y los cambios refleja una preferencia por las formas tradicionales de comunicación descendente, pero con un enfoque en la mejora de la calidad y efectividad de estas interacciones. Asimismo, sugieren actividades que fomenten la socialización y la integración, lo que apunta hacia un intento de fortalecer la cultura organizacional, en línea con los principios de la comunicación horizontal.

**Docentes de Tiempo Parcial (TPA).** Este grupo manifiesta una clara demanda de inclusión y reconocimiento dentro del departamento. Las sugerencias de mejorar la difusión de

información sobre nuevos procedimientos y políticas indican una percepción de desinformación o comunicación ineficaz que actualmente enfrentan. La petición de participar más activamente en las decisiones del departamento y de ser informados adecuadamente sobre los procedimientos administrativos sugiere una deficiencia en la comunicación ascendente, donde sus opiniones y *feedback* no están siendo completamente integrados en el proceso de toma de decisiones del departamento. Además, la propuesta de usar tecnologías como Slack o aplicaciones de mensajería instantánea refleja un interés por modernizar los métodos de comunicación para facilitar un intercambio más fluido y accesible de información.

En resumen, mientras los administrativos y los docentes de tiempo completo muestran una preocupación por la integración y la eficiencia en la comunicación interna, los docentes de tiempo parcial expresan una necesidad de ser más incluidos y mejor informados sobre los procesos del departamento. Cada grupo, desde su particular posición y función dentro del departamento, refleja diferentes fortalezas y deficiencias de la comunicación interna, resaltando la interdependencia entre la comunicación efectiva y la cohesión organizacional.

#### ***4.1.3. Comunicación organizacional***

A partir de este bloque, con el objetivo de definir los elementos que debe contemplar la estrategia de comunicaciones orientada al fortalecimiento de la cultura organizacional para el departamento académico analizado, presentaremos los resultados de la entrevista realizada a 5 líderes del departamento. Entre ellos, se encuentran directores y coordinadores de sección, los cuales son perfiles de mando alto, solo por debajo del Jefe de departamento y su consejo.

En esta primera parte, analizaremos los elementos sobre estrategia organizacional, público interno y comunicación interna que resaltan por la urgencia de abordarse desde una planificación en comunicación organizacional. Los elementos que presentaremos han sido abordados desde la percepción de los líderes. Estos son: la claridad en la visión, el logro de

objetivos, los desafíos de la gestión, las áreas de mejora como organización, como grupos, la relación entre secciones y centros, los espacios de diálogo y debate, la toma de decisiones, la integración de miembros y la mejora de las comunicaciones.

**Estrategia organizacional.** Las entrevistas sobre la estrategia organizacional revelan desafíos internos acerca de la claridad en la visión, el logro de objetivos, los desafíos de la gestión y las áreas de mejora como organización. A continuación, se presentan los resultados detallados en relación con cada una de las preguntas planteadas.

La claridad en la visión del departamento refleja debilidades de diversa índole, de acuerdo con las respuestas de los líderes entrevistados. La visión, a menudo impulsada por la perspectiva del jefe actual, evidencia una dependencia de liderazgos individuales más que de una visión institucionalmente compartida. Esta situación se complica aún más por los cambios frecuentes en el liderazgo, dado que hay elecciones de jefes y coordinadores cada tres años, que afectan negativamente la claridad y la constancia de la visión organizacional.

- Entrevistado 1 (Director, 3 años en el cargo):

"Si bien la visión del departamento la tenemos redactada, nos hace falta socializarla y conocerla mejor. Ahora, esta visión, aunque la tenemos en un documento, mucho depende de la visión que el jefe le dé al departamento. Como sabes, el cambio es cada tres años y el estilo del jefe determina la visión, es lo usual".

- Entrevistado 4 (Coordinador, 6 años en el cargo):

"Tenemos que reconocer que es una cultura cambiante, que se desvanece con cada cambio de autoridad. No hay una cultura organizacional sólida. Se ven

muchas diferencias entre personal docente y administrativo. Valores de unión y trabajo conjunto, pero poca agilidad para cambios."

Como vimos anteriormente con Denison, una visión organizacional bien articulada y compartida es crucial para la cohesión y el enfoque estratégico (1990). Sin embargo, se observa que la visión no tiene este enfoque estratégico a través de la estructura organizativa, lo que impide una cohesión como departamento y limita la alineación de los miembros hacia objetivos comunes. Es decir, en el departamento la visión parece estar fragmentada y no sistemáticamente reforzada, lo que subraya la necesidad de una estrategia más robusta para definir y comunicar efectivamente la visión organizacional.

En cuanto a la eficiencia para alcanzar objetivos y metas, las respuestas sugieren que, aunque hay un compromiso con la ejecución de metas, se enfrentan múltiples obstáculos que limitan la eficiencia. Estos obstáculos incluyen procedimientos insuficientes, falta de planificación adecuada y desafíos burocráticos y políticos, los cuales impiden una gestión fluida y efectiva de los objetivos del departamento.

Los líderes indican que hay poca eficiencia en la consecución de metas estratégicas, lo cual puede estar relacionado con la falta de claridad en la visión ya mencionada anteriormente. Esta conexión entre la visión y la eficiencia en el logro de metas es crucial, ya que una visión clara y compartida proporciona la dirección necesaria para priorizar y alinear esfuerzos y recursos hacia los objetivos estratégicos más relevantes (Denison, 1990).

La baja percepción de la eficiencia entre los líderes también apunta a una posible falta de comunicación y coordinación dentro del departamento. Este aspecto resalta la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación interna y la planificación estratégica para garantizar que todos los niveles del departamento estén alineados y comprometidos con los objetivos comunes. Aunque los líderes reconocen que hay un esfuerzo por alcanzar las metas,

la falta de herramientas y procedimientos adecuados se presenta como un desafío que requiere atención para mejorar la eficiencia global del departamento.

- Entrevistado 2 (Director, 1.5 años en el cargo):

“El departamento es medianamente eficiente [en la consecución de sus metas], pero enfrenta obstáculos burocráticos y políticos en la consecución de objetivos”.

- Entrevistado 4 (Coordinador, 6 años en el cargo):

"El departamento, al menos desde los docentes, tiene un fuerte compromiso para alcanzar sus metas. Pero creo que están faltando procedimientos claros y una planificación adecuada. Sin estas bases, se hace difícil avanzar de manera efectiva, a pesar de las buenas intenciones y el esfuerzo."

En cuanto a los desafíos para el éxito de la gestión, los líderes entrevistados destacan que un problema recurrente es la falta de colaboración efectiva entre las diferentes secciones del departamento. Esta falta de coordinación puede obstaculizar iniciativas que requieren un enfoque interdisciplinario, esencial en un entorno académico donde la integración de conocimientos y recursos enriquece los resultados educativos y de investigación.

Otro desafío que nos mencionan es la adaptación a las tecnologías digitales, un aspecto crucial para una organización académica, dado que en la actualidad es importante integrar estas tecnologías en las metodologías de enseñanza, la investigación y la gestión. La resistencia al cambio, elemento que también se muestra recurrente en las entrevistas, y la falta de capacitación son barreras importantes en este proceso y como hemos visto anteriormente, esto es un elemento vinculado con la cultura organizacional (Denison, 1990). Fortalecer la cultura implica abordar las resistencias fomentando un ambiente más abierto y participativo.

Por otro lado, también se menciona la captación y retención de alumnos como una preocupación crítica. Esto, si bien guarda relación con una sostenibilidad económica a futuro del departamento, no deja de ser en la actualidad un elemento preocupante en la percepción de los líderes y que hay que saber abordarlo en una planificación estratégica de comunicaciones.

- Entrevistado 1 (Director, 3 años en el cargo):

"Uno de los principales desafíos que enfrentamos es mejorar el trabajo entre secciones y con otras carreras de la universidad. Además, necesitamos adaptarnos mejor a las tecnologías digitales para no quedarnos atrás. Otro reto importante es ampliar la captación de alumnos, algo crucial para nuestra sostenibilidad a largo plazo."

En cuanto a las áreas de mejora en el departamento, nuestros entrevistados identifican varias de ellas. Una de las áreas principales es la necesidad de mejorar la colaboración entre diferentes secciones y centros del departamento. Esto sugiere que la falta de un trabajo conjunto y sistemático puede estar limitando la efectividad de las iniciativas interdisciplinarias y la integración de esfuerzos en proyectos más amplios, esenciales para el desarrollo académico y de investigación.

Otra área de mejora que destacan los líderes es la adaptación a las tecnologías digitales, que es fundamental en un entorno educativo cada vez más digitalizado y que también salió como elemento en la pregunta anterior. Los entrevistados indican que el departamento debe no solo adoptar nuevas tecnologías, sino también asegurarse de que hay una capacitación adecuada y recursos disponibles para que los docentes y el personal administrativo puedan utilizar eficazmente estas herramientas en sus actividades cotidianas.

- Entrevistado 3 (Director, 1.5 años en el cargo):

"Necesitamos fortalecer nuestra relación con la investigación y conectarnos más con redes internacionales... Esto es clave para nuestro desarrollo y para estar al día con las mejores prácticas y avances como departamento."

- Entrevistado 5 (Coordinador, 3 años en el cargo):

"La verdad... enfrentamos bastantes desafíos cuando se trata de adoptar nuevas tecnologías digitales. A muchos les cuesta adaptarse y eso nos retrasa un poco. Es un proceso complicado y necesitamos más apoyo y capacitación en este aspecto."

Las respuestas sobre la estrategia organizacional del departamento que nos brindaron nuestros entrevistados revelan desafíos significativos relacionados con la claridad en la visión, eficiencia en alcanzar objetivos, y problemas de gestión interna. La falta de una visión compartida, debido en parte por una cultura en donde el liderazgo determina la visión, más que la propia organización, complica la consecución de metas estratégicas y resalta deficiencias en la comunicación y coordinación internas. Además, la adaptación a tecnologías digitales y la captación de alumnos emergen como preocupaciones en los líderes, lo cual necesita abordarse desde una planificación estratégica no solo de gestión, sino también desde la comunicación organizacional.

**Público interno.** Las respuestas de los líderes entrevistados respecto a los administrativos, docentes TC y docentes TPA ofrece una visión de cómo se perciben los roles y la dinámica interna de los diferentes grupos del departamento. El análisis de las respuestas resalta fortalezas y desafíos de los grupos analizados, lo cual nos ayuda a conocerlos mejor.

De acuerdo con nuestros líderes, el cuerpo de profesores de tiempo completo se caracteriza por una excelencia en la formación tradicional, aunque enfrentan desafíos significativos en la adopción de tecnologías digitales. Además, se menciona una división notable entre aquellos centrados en la investigación y los dedicados a la docencia, con un llamado a fortalecer las conexiones entre ellos. Entre los profesores más jóvenes, aunque muestran un mayor interés en la investigación, hay una notable falta de interés en asumir cargos institucionales, lo que podría indicar una desconexión con las metas más amplias del departamento.

- Entrevistado 2 (Director, 1.5 años en el cargo):

"Mira, nuestros líderes son muy competentes en su campo de estudio... como docentes, son excelentes. Pero, la verdad, se nota que hay carencias en gestión. Necesitan desarrollar más habilidades en esa área para poder liderar de manera más efectiva."

En cuanto al personal administrativo, las respuestas revelan que se reconoce su capacidad para cumplir con las obligaciones asignadas de manera efectiva, pero también se señala que hay una necesidad de mejorar su compromiso con el departamento. Algunos miembros del personal administrativo mencionan un deseo de crecimiento personal y buscan activamente capacitación, mientras que otros mencionan estar cómodos en sus roles actuales sin mostrar interés en la mejora. Los entrevistados mencionan la necesidad de una mayor comunicación interna para transmitir experiencia y potenciar la orientación hacia el cumplimiento de objetivos.

- Entrevistado 5 (Coordinador, 3 años en el cargo):

"Bueno, algunos administrativos realmente muestran mucho interés en crecer y se capacitan por su cuenta, lo cual es genial... Pero, hay otros que, sinceramente, están en una zona de confort y no muestran mucho interés en mejorar. Es un reto equilibrar estas actitudes."

Respecto a los profesores de tiempo parcial, nuestros entrevistados perciben que este grupo trae experiencias valiosas de fuera de la institución al estar más ligados a la industria y otras organizaciones, pero debido a esto, existe una clara necesidad de mejorar su integración dentro del departamento. La captación de este grupo parece insuficiente, puesto que son docentes que en muchos casos tienen alta rotación, y hay una falta de involucramiento completo. Esto más se da en las necesidades y dirección que requieren las secciones, lo que sugiere una falta de integración efectiva en las operaciones y la cultura del departamento.

Estos hallazgos reflejan un panorama de comunicación interna con áreas de fortaleza y también de considerable mejora. La diferencia en cómo se percibe el compromiso de cada grupo y la integración dentro del departamento resalta la complejidad de la gestión de un cuerpo diverso y multifuncional en un entorno académico.

#### 4.1.3.1. Comunicación interna

En las respuestas sobre la relación entre la jefatura del departamento, sus secciones y centros los entrevistados concuerdan que hay una carencia de integración y relacionamiento. Uno de los líderes entrevistados nos comenta que se percibe una relación incipiente, lo que sugiere que la comunicación y la colaboración entre la jefatura y las secciones y centros es insuficiente para el funcionamiento óptimo del departamento.

Otro de los entrevistados describe que las interacciones entre la jefatura, secciones y centros son esporádicas y generalmente motivadas por necesidades inmediatas o situaciones

urgentes. Mientras que otro entrevistado menciona que la relación es percibida como "débil", en donde las secciones y centros siempre han operado de manera independiente. Por otro lado, también nos comentan que las relaciones son "cortoplacistas" y se aprecia una falta de una comunicación constante y efectiva que compromete la cohesión entre las secciones y la jefatura. Recordemos que Denison (1990) afirma que la cohesión es esencial para el fortalecimiento de la cultura organizacional.

En contraste con las dificultades mostradas, uno de los entrevistados comenta que las relaciones son cordiales y hay apertura a la comunicación; sin embargo, es la única percepción positiva para este elemento analizado: relacionamiento. En general, hemos encontrado más aspectos de mejora que fortalezas. Frente a ello, consideramos que la ausencia de un relacionamiento constante puede impedir el desarrollo de un sentido de comunidad y objetivos compartidos dentro del departamento.

En cuanto a los espacios para el diálogo y el debate, encontramos en las respuestas que o no existen o son insuficientes, lo cual limita las oportunidades de interacción entre los miembros del departamento. Esta situación se vio parcialmente mitigada durante eventos críticos como la pandemia, donde el diálogo aumentó para enfrentar los desafíos presentados. Se creó un sentido de trabajar juntos por un objetivo de iniciar el semestre académico con los desafíos que presentaba la virtualidad. Sin embargo, fuera de estas circunstancias, el diálogo tiende a surgir de manera informal y esporádica, a menudo a través de relaciones personales entre conocidos.

- Entrevistado 1 (Director, 3 años en el cargo):

"La verdad, no se promueven muchos espacios para el diálogo... recuerdo que durante la pandemia sí hubo bastante acercamiento. En ese momento, hubo bastante diálogo sobre cómo afrontar el problema."

En cuanto a la toma de decisiones, las respuestas indican que los procesos no son percibidos como particularmente democráticos o inclusivos. Comúnmente, las decisiones son tomadas por los líderes principales del departamento y los demás docentes no forman parte sobre el rumbo del departamento, especialmente cuando los planes ya han sido establecidos por la jefatura. En el caso de los administrativos, en algunos casos se les consulta para decisiones logísticas o referidas a sus funciones. Esto sugiere una falta de inclusión general en los procesos de toma de decisiones dentro del departamento.

Respecto a la integración de miembros dentro del departamento, se destacan divisiones entre el personal docente y administrativo. Aunque hay una base de relación cordial, especialmente entre aquellos que han compartido muchos años juntos, las actividades tienden a ser segregadas y no hay espacios comunes que faciliten una integración más profunda entre estos grupos. Esta separación se manifiesta tanto en las actividades cotidianas como en eventos especiales, donde frecuentemente se organiza de manera separada para docentes y administrativos.

- Entrevistado 5 (Director, 3 años en el cargo):

"En general hay una relación cordial entre todos, pero... sí se marcan diferencias. El departamento es una unidad académica liderada por docentes, y creo que por eso surgen esas diferencias."

En las respuestas de los entrevistados, coinciden en que el departamento presenta desafíos en términos de comunicación interna y cohesión organizacional, subrayando áreas donde la falta de estructuras formales y procesos inclusivos puede estar limitando una sólida cultura organizacional.

#### 4.1.4. Cultura organizacional

En este apartado, ahora desde el análisis de la cultura organizacional percibida por los líderes entrevistados, continuaremos respondiendo al objetivo de definir los elementos que debe contemplar la estrategia de comunicaciones orientada al fortalecimiento de la cultura organizacional para el departamento académico analizado.

**Liderazgo.** Las entrevistas sobre liderazgo en el departamento revelan varias percepciones sobre la dinámica de comunicación y desarrollo profesional dentro del departamento. Los líderes tienden a seguir una comunicación jerárquica y formal, pero a la vez cordial, hecho que vimos anteriormente. También se señala una falta de *feedback* y acercamiento de los líderes hacia los miembros de rangos menores. Salvo en la evaluación anual, que es de rigor, hace falta una retroalimentación constante sobre el trabajo diario. Esta situación sugiere una oportunidad para mejorar en la manera en que los líderes se relacionan y se comunican con su equipo, posiblemente adoptando un enfoque más cercano y menos rígido.

- Entrevistado 1 (Director, 3 años en el cargo):

"La verdad... como líderes, nos falta entregar más feedback, más retroalimentación a nuestros equipos. Es algo que sabemos que debemos mejorar, pero a veces se nos pasa por la rutina diaria."

Respecto a las características de liderazgo en el departamento, dos de los entrevistados reconocen a los líderes docentes como competentes en sus campos de estudio, pero identifican una carencia significativa en habilidades de gestión. Vemos entonces la necesidad de capacitación en gestión como un tema prioritario, lo cual resalta una posible desconexión entre la competencia académica y las habilidades administrativas requeridas para liderar efectivamente dentro del departamento. Por otro lado, los líderes son percibidos como democráticos y abiertos a diferentes puntos de vista, lo cual facilita un ambiente participativo.

En cuanto al desarrollo y crecimiento profesional, se observa que las oportunidades y el apoyo no están equitativamente distribuidos entre docentes y administrativos. Mientras que algunos mencionan la existencia de incentivos y capacitaciones para docentes, se nota una falta de seguimiento y planificación adecuada en la promoción del desarrollo profesional de administrativos. Por otro lado, la autonomía en el trabajo se menciona como parte de la cultura organizacional, pero esto puede llevar a una falta de guía y apoyo estructurado, particularmente para el personal administrativo, quien reciben menos oportunidades en comparación con los docentes, de acuerdo con un entrevistado.

Estos hallazgos resaltan la necesidad de un liderazgo más integrador y capacitado en gestión, así como la implementación de un enfoque más equitativo desde la comunicación y la cultura organizacional.

- Entrevistado 4 (Coordinador, 6 años en el cargo):

"Mira, la promoción del desarrollo profesional en administrativos es principalmente responsabilidad de las unidades. Lo hacemos a través de incentivos y capacitaciones internas. Pero, sinceramente, falta una línea de carrera clara. Esto hace que sea un poco complicado para todos ver un camino definido hacia el crecimiento."

**Percepción sobre la cultura organizacional.** En el caso de la cultura organizacional, esta es percibida por varios entrevistados como empírica y no sistemática, con una tendencia a basarse en ensayos y errores en lugar de seguir prácticas establecidas y efectivas. Se menciona una falta de procesos definidos, lo cual revela una falta de claridad organizacional.

Por otro lado, dos entrevistados destacan una marcada resistencia al cambio tanto de los profesores como administrativos, complementada por una cultura predominantemente

jerárquica y tradicional. Uno de los entrevistados comenta que la cultura organizacional está en gran medida relacionada y orientada por el liderazgo vigente; es decir, varía con cada transición de autoridad. Esta situación evidencia una falta de continuidad y estabilidad para los miembros del departamento.

- Entrevistado (Director, 1.5 años en el cargo):

"Bueno, hay bastante resistencia al cambio, especialmente de los miembros antiguos... Y eso nos hace lentos en adaptarnos a cualquier cosa nueva. Nos cuesta mucho movernos y eso retrasa bastante nuestros avances."

En cuanto a los valores centrales del departamento, mientras que algunos entrevistados destacan que son la importancia de resolver problemas para la sociedad, la confianza en el talento humano y el respeto por la diversidad, otros no están seguros de cuáles son realmente los valores fundamentales del departamento. Esta incertidumbre denota una falta de claridad sobre la organización, lo cual debe abordarse desde la planificación en comunicaciones.

Respecto a los comportamientos que se recompensan o desalientan, hay una tendencia a valorar la eficiencia, efectividad, y la resolución de problemas, así como la autonomía en unidades. Sin embargo, también se señala que se desalienta la falta de transparencia y la comunicación deficiente. Estos hallazgos sugieren que, aunque hay un reconocimiento de ciertas prácticas y comportamientos positivos, existe una necesidad de mejorar la comunicación y la transparencia para fortalecer la cultura organizacional.

- Entrevistado 3 (Coordinador, 3 años en el cargo):

"Bueno, aquí se valoran mucho los comportamientos que fomentan la participación en las iniciativas del departamento... Siempre estamos buscando y

reconociendo a quienes se involucran y aportan en los proyectos y actividades que llevamos a cabo."

Sobre la agilidad del departamento para responder a cambios es consistentemente descrita como limitada, principalmente debido a la falta de instrumentos adecuados, la resistencia al cambio y la dependencia de la jerarquía en la planificación. Esta percepción resalta la necesidad de desarrollar estrategias desde las comunicaciones para gestionar el cambio y mejorar la capacidad de respuesta del departamento ante situaciones nuevas o desafiantes.

- Entrevistado 5 (Coordinador, 6 años en el cargo):

"Tenemos poca agilidad para responder a los cambios. Eso se debe, en gran parte, a que no tenemos un buen registro y seguimiento de las solicitudes. Nos falta un sistema más eficiente para manejar todo eso."

En resumen, los entrevistados coinciden en que se requiere un liderazgo más efectivo y capacitado en gestión para mejorar el desarrollo profesional y organizacional del departamento. Existe una necesidad crítica de abordar estratégicamente la comunicación de valores misionales y fortalecer la cultura organizacional, que es fuertemente orientada con cada nuevo liderazgo. Además, es esencial fortalecer la comunicación, la transparencia y la capacidad de respuesta al cambio del departamento.

#### ***4.1.5. Comunicación estratégica***

A partir de este bloque, presentaremos el análisis de contenido realizado al Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023 - 2027 de la universidad privada a la cual pertenece el departamento académico analizado. Específicamente, buscamos definir los lineamientos estratégicos que debe contemplar el plan de comunicaciones orientado al fortalecimiento de la

cultura organizacional. Para ello, exploramos los siguientes elementos del PEI: misión, visión, valores, ADN, ejes estratégicos, líneas estratégicas, objetivos, y cultura deseada y proyectada en el plan.

**Alineación con la estrategia y la cultura organizacional.** Como pudimos apreciar en el marco teórico, diversos autores, entre ellos: Guerrero et al. (2022), Ledford & Hill (2016), Pintor (2009), afirman que la comunicación debe estar alineada estratégicamente al proyecto organizacional; esto es, alineada a la misión, visión y objetivos. Para ello, presentamos lo encontrado sobre el proyecto institucional de la universidad en su PEI 2023 - 2027 en la que se enmarca nuestro estudio de caso. Para efectos de no mostrar el nombre de la universidad, cambiamos la razón social por la palabra *universidad* en cursiva.

**Misión:** La *universidad* ofrece una formación humanista, científica, integral e innovadora de excelencia, reconocida nacional e internacionalmente. Se inspira en principios éticos, democráticos y católicos para servir a la sociedad y transformar la realidad mediante el desarrollo del conocimiento, la investigación, la innovación y la creación.

**Visión:** Al 2030, la *universidad* es una de las diez mejores universidades de América Latina, reconocida por la excelencia de su formación flexible e interdisciplinaria y el impacto de su investigación, creación e innovación, actividades respaldadas por una gestión eficiente y ágil, y al servicio del desarrollo humano sostenible del Perú y la región.

Ejes estratégicos:

1. Excelencia e innovación académica.
2. Impulso a la Investigación, Innovación y Creación (IIC).
3. Internacionalización: hacia una educación global.

4. Contribución con nuestra sociedad, Responsabilidad Social Universitaria e identidad católica.
5. Comunidad *universidad*: inclusiva, tolerante y diversa en constante diálogo.
6. Transformación digital.
7. Gobernanza y fortalecimiento de la gestión institucional.

Hasta este punto, la alineación del plan de comunicaciones de nuestro estudio de caso con los elementos presentados debe ser completa, dado que estos son elementos misionales y estratégicos que ha definido la universidad para el horizonte 2027, y en el caso de la visión, esta se extiende hasta el 2030, incluso. Esto significa que la alineación del plan debe considerar la misión, visión, valores, ADN y ejes estratégicos de la universidad. Ahora bien, en el caso de la alineación del plan de comunicaciones con los objetivos estratégicos, el PEI 2023 - 2027 presenta 37 objetivos enmarcados dentro de 35 líneas estratégicas, las cuales a su vez se enmarcan dentro de los 7 ejes estratégicos mencionados.

Los 37 objetivos planteados guían el accionar de toda la universidad hasta el 2027, no solo del departamento, que es nuestro estudio de caso, por lo cual hay objetivos que exceden el marco de acción de un departamento académico. Por esta razón, no podemos considerar a todos los objetivos de la universidad en el plan de comunicaciones que mencionamos. Para ello, se debe examinar los objetivos que nuestro caso de estudio se plantee, alineado completamente al PEI 2023 - 2027 en un documento que se denomina, en esta universidad, Plan de Desarrollo de Unidad. Este documento es un plan estratégico elaborado exclusivamente para una unidad dentro de la universidad, el cual está completamente alineado al PEI. Sin embargo, a la fecha, mayo del 2024, la versión 2023 - 2027 de este documento aún no ha sido

publicada en la página web del departamento analizado, por lo cual no tenemos cómo analizarlo para alinearlos al plan de comunicaciones.

En cuanto a la alineación con la cultura organizacional proyectada por la institución, veamos cuáles son esos elementos del PEI que debemos tomar en cuenta. Esto, de acuerdo con la teoría expuesta en el marco teórico, principalmente, recogiendo las definiciones de Del Pozo (1997) y Schein (2010).

***Valores:***

- Respeto por la dignidad de la persona, la diversidad y la inclusión.
- Ética ciudadana y honestidad.
- Integridad.
- Excelencia académica.
- Interculturalidad y diálogo.
- Transparencia.
- Respeto por la naturaleza y el medio ambiente.
- Democracia.
- Responsabilidad social.

***Pilares culturales:***

- Empatía.
- Transparencia.
- Colaboración.
- Experimentación.
- Agilidad.

Además de los valores y pilares culturales, la universidad ha puesto énfasis en el fortalecimiento de su cultura organizacional, hecho que no es común en el contexto universitario, según pudimos observar en nuestro marco contextual. Este hecho es relevante para nuestro estudio de caso, ya que facilita la orientación de la estrategia comunicacional al fortalecimiento de la cultura organizacional. Esto le facilita, en gran medida, la labor al comunicador, al encontrar un contexto apropiado para el desarrollo de su estrategia. Justamente, recordemos que la principal labor del comunicador organizacional es definir su estrategia de comunicaciones (Costa, 2011). Al contar con un PEI con énfasis en el fortalecimiento de la cultura, es lógico orientar la estrategia de comunicaciones al mismo objetivo. Veamos dónde se evidencia ese énfasis.

Primero, se hace énfasis en el fortalecimiento de la cultura en 5 de los 37 objetivos estratégicos de la universidad.

- “Objetivo 7: Fortalecer una cultura de bienestar de toda la comunidad universitaria, especialmente de nuestros estudiantes”.
- “Objetivo 27: Promover un cambio en la cultura organizacional basada en la visión, misión, valores y los pilares culturales del ADN *universidad*, que defina los límites y las pautas de comportamiento de nuestra comunidad universitaria, el compromiso, la inclusión, el sentimiento de pertenencia y la unidad entre todos, mediante el fomento de conductas positivas que permitan brindar un soporte ágil y eficiente”.
- “Objetivo 28: Promover una cultura basada en la igualdad de género y respetuosa de la diversidad”.
- “Objetivo 32: Establecer una cultura digital alineada con el ADN *universidad* y orientada a mejorar la agilidad en los procesos institucionales, con énfasis

en el talento humano, así como a fomentar el desarrollo de iniciativas útiles para la *universidad*.

- “Objetivo 33: Implementar una cultura de gestión de datos eficaz y segura en toda la Universidad, mediante el fomento de la toma de decisiones basadas en datos, la ciberseguridad y la protección de la privacidad.

Vemos que la cultura que proyecta desarrollar la universidad es una cultura integral que promueva el bienestar de toda la comunidad, mediante el fortalecimiento de una cultura organizacional que refleje su visión, misión y valores. Este enfoque se centra en establecer un entorno inclusivo y de pertenencia, donde el compromiso y la unidad son primordiales. Además, se impulsa la igualdad de género y el respeto a la diversidad, y se fomenta la adopción de una cultura digital que mejore la agilidad de los procesos y el desarrollo del talento humano, así como una cultura de toma de decisiones basadas en datos y proteja la privacidad y ciberseguridad de toda la comunidad universitaria.

Adicionalmente, en el plan estratégico (PEI) se hace énfasis al fortalecimiento de la cultura de la universidad en los siguientes momentos:

- En el eje 5 del documento publicado PEI 2023 - 2027 (pág. 39), se menciona:

“Nos comprometemos a construir una cultura organizacional orientada al servicio y al bienestar integral de las personas, en un campus inteligente, seguro, saludable, sostenible y accesible.

Una de nuestras mayores fortalezas radica en el sólido sentido de comunidad que hemos cultivado a lo largo de nuestra historia. Este sentido de comunidad se refleja

en un compromiso bidireccional: por un lado, tenemos una constante preocupación que se plasma en acciones para contribuir al bienestar del país; por otro lado, promovemos la cohesión interna, el bienestar de la comunidad y una convivencia institucional saludable [...]

Impulsaremos espacios de comunicación constante, encuentro y reflexión que promuevan el bienestar integral, la tolerancia, el respeto mutuo y la apreciación de la diversidad cultural, étnica, de género y de pensamiento; asimismo, fortaleceremos temas fundamentales, como la equidad, la inclusión y la diversidad.

De cara a los próximos años, en un entorno de constantes transformaciones, nos comprometemos a promover un cambio positivo en nuestra cultura organizacional y a crear mejores condiciones para alcanzar dicho bienestar dentro de un campus inteligente, saludable, sostenible y accesible”.

- En el eje 6 del documento publicado PEI 2023 - 2027 (pág. 41 y 42), se menciona:

“Promovemos una cultura arraigada en la innovación digital que integre tecnologías para potenciar la formación, la investigación y la gestión, para preparar a nuestros estudiantes para un mundo en constante cambio.

La *universidad* se encuentra en un proceso de adaptación para capitalizar las oportunidades que ofrece la transformación digital en el sector educativo. Esto implica fomentar una cultura más digital e innovadora en nuestra comunidad, que integre tecnologías digitales en la formación, la investigación y la gestión institucional. [...]

[...] Mediante la promoción de una cultura más digital e innovadora en nuestra comunidad podremos abordar con éxito los desafíos del futuro y mantener una continua adaptación a las evoluciones del entorno digital”.

Con estas referencias a la cultura que desea promover la universidad al 2027, podemos comprender mejor el propósito. Adicional a lo que ya resumimos como parte de sus objetivos, la universidad busca desarrollar una cultura organizacional centrada en el servicio y el bienestar integral de su comunidad, en un campus inteligente, seguro, saludable, sostenible y accesible. Este enfoque resalta el sentido de comunidad y compromiso con el bienestar del país y la cohesión interna. Se busca promover espacios de comunicación constante y reflexión, fomentando el bienestar integral, la tolerancia, el respeto mutuo y la apreciación de la diversidad. Además, se impulsa la equidad, la inclusión y la innovación digital, integrando tecnologías para mejorar la formación, la investigación y la gestión institucional, preparándose así para un entorno en constante cambio y los desafíos del futuro.

En resumen, el análisis del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023-2027 de la universidad revela un fuerte compromiso con el desarrollo y fortalecimiento de una cultura organizacional orientada al servicio y bienestar integral de su comunidad. Los lineamientos estratégicos contemplan la construcción de un campus inteligente, seguro, saludable, sostenible y accesible. Además, se enfatiza la promoción de espacios de comunicación y reflexión que fomenten la tolerancia, el respeto mutuo, y la apreciación de la diversidad, así como el impulso de una cultura digital e innovadora. Estos elementos son cruciales para alinear el plan de comunicaciones con la misión, visión, valores y ejes estratégicos de la universidad, asegurando que cada acción comunicacional contribuya al fortalecimiento de la cultura organizacional proyectada.



## CONCLUSIONES

**Objetivo general:** Determinar los componentes que debe contemplar la estrategia de comunicaciones orientada al fortalecimiento de la cultura organizacional para el departamento académico de una universidad privada de Lima.

A manera de conclusión general, los componentes que debe contemplar la estrategia de comunicaciones orientada al fortalecimiento de la cultura organizacional del departamento académico de una universidad privada de Lima son aquellos elementos clave que conseguimos a partir del diagnóstico de comunicación y cultura organizacional. El análisis realizado mediante los modelos y teorías de diversos autores permitió identificar fortalezas y áreas de mejora cruciales para el desarrollo de una estrategia comunicacional efectiva.

Primero, la claridad y difusión de la visión y misión del departamento es un componente fundamental para asegurar que todos los miembros comprendan y se alineen con los objetivos estratégicos. Una comunicación efectiva de estos elementos es esencial para construir un sentido de propósito compartido y dirección estratégica, fomentando la cohesión y el compromiso.

Segundo, la estrategia de comunicaciones debe alinearse estrechamente con el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023-2027 de la universidad, reflejando sus lineamientos misionales, ejes estratégicos, valores culturales y cultura deseada. Esta alineación garantiza una coherencia y congruencia en los objetivos y acciones comunicacionales del departamento, preparando el terreno para una integración futura con el Plan de Desarrollo de Unidad.

Tercero, la promoción de una cultura inclusiva, que priorice el bienestar de la comunidad universitaria, la igualdad de género y el respeto a la diversidad, es otro componente

esencial. Paralelamente, la adopción de una cultura digital alineada con el ADN de la universidad mejorará la agilidad de los procesos y el desarrollo del talento humano.

Cuarto, es crucial también la formación y capacitación continua en habilidades de gestión y liderazgo para los líderes del departamento, junto con programas de empoderamiento profesional para todos los miembros del equipo. Esto representa también una transformación cultural que no puede ser ajena a la estrategia comunicacional y debe trabajarse de la mano con el área de gestión del departamento, lo cual permitirá un liderazgo más integrador y una mayor disposición a adoptar nuevas tecnologías y metodologías de trabajo.

Quinto, el fortalecimiento de la comunicación interna debe ser un componente esencial, que busque equilibrar la comunicación descendente, ascendente y horizontal. Para ello, se necesitan crear sistemas de reconocimiento de logros individuales y por secciones, así como establecer espacios formales e informales para el diálogo y la integración, lo cual contribuirá significativamente a una mayor cohesión y participación.

Sexto, el desarrollo de estrategias de comunicación específicas para diferentes grupos dentro del departamento (docentes de tiempo completo, docentes de tiempo parcial, y personal administrativo) es un componente esencial para abordar sus necesidades y preocupaciones particulares. Esto incluye fortalecer áreas específicas como las relaciones y la contribución en los docentes TPA e integrarlos más al departamento; el empoderamiento y el fomento de relaciones interpersonales y un ambiente de trabajo colaborativo. en los administrativos y el fortalecer la percepción sobre el liderazgo, fomentar procesos claros, alianzas y colaboración en los docentes TC.

Séptimo, fomentar una mayor integración y relacionamiento entre las distintas secciones y centros del departamento es un componente importante para reducir la percepción de segregación y promover una cultura de colaboración. Esto se puede lograr mediante la

creación de espacios para la interacción regular y la implementación de proyectos y actividades conjuntas.

En resumen, la estrategia de comunicaciones debe ser integral y dinámica, alineada con los objetivos estratégicos de la universidad y enfocada en promover una cultura organizacional colaborativa, inclusiva y orientada al desarrollo continuo.

**Objetivo específico 1:** Comprender a través de un diagnóstico, el estado de la comunicación y cultura organizacional del departamento académico de una universidad privada de Lima en el año 2023.

- El diagnóstico del nivel de madurez y conciencia de Barrett revela que el departamento académico analizado se centra en los niveles 3 (Autoestima), 4 (Evolución) y 6 (Alianzas) del modelo, lo que refleja una cultura orientada al desarrollo profesional que busca que los procesos estén bien definidos; una cultura que valora el trabajo en equipo, el aporte de ideas y la innovación constante y, una cultura en donde el enseñar a otros, contribuir y colaborar es esencial para la organización. Esta distribución indica una organización orientada hacia la mejora continua y la colaboración, pero también, debido al elevado valor en el nivel 1 (Supervivencia), resalta una tendencia hacia una cultura burocrática y jerárquica.

- En cuanto a los resultados específicos del nivel de madurez y conciencia para docentes de tiempo completo (TC), docentes de tiempo parcial (TPA) y Administrativos, revelan ciertas inclinaciones. Los docentes TC presentan porcentajes elevados en los niveles 3 (Autoestima) y 6 (Alianzas), siendo quienes más solicitan procesos claros y tienen una fuerte disposición a contribuir con el desarrollo de otros en la institución. Los docentes TPA muestran una distribución más homogénea de porcentajes, pero presentan números bajos en los niveles 2 (Relaciones) y 7

(Contribución), lo cual son niveles a fortalecer desde la estrategia comunicacional, dado que es el que mejor refleja la visión del departamento. Por su parte, los administrativos destacan en el nivel 4 (Evolución), indicando una propensión a la transformación cultural y, a diferencia de los otros grupos, una presencia ligeramente mayor en el nivel 2 (Relaciones), lo cual sugiere una mayor facilidad para las relaciones con otros trabajadores.

- El diagnóstico utilizando el modelo de Denison revela que el departamento tiene una cultura sólida en la promoción del aprendizaje (72%), aunque muestra áreas de mejora significativas en la dirección estratégica (24%) y la coordinación e integración (25%). Estos resultados sugieren una falta de claridad en la visión estratégica y una deficiencia en la alineación de esfuerzos, lo que puede afectar la cohesión y eficacia del trabajo en equipo. Viendo este diagnóstico por dimensiones, se aprecia que la dimensión de Misión muestra una necesidad de fortalecer la planificación y el sentido de propósito compartido; la dimensión de Participación presenta una orientación de equipo sólida, pero con una participación limitada en el empoderamiento, lo que sugiere una oportunidad para fomentar el liderazgo; en la dimensión de Consistencia, se identifican deficiencias en la coordinación e integración de áreas, lo que resalta la necesidad de impulsar procesos de integración; y en la dimensión de Adaptabilidad lo que más resalta es una debilidad en el sentido de orientación al cambio.

- El diagnóstico de cómo son los grupos y equipos de trabajo utilizando el modelo de Katzenbach y Smith revela una tendencia hacia el trabajo individual en el departamento, con el 79% de los encuestados identificando su entorno como un "Grupo de trabajo". Esto indica una falta de propósito común y metas compartidas, lo que limita la efectividad de los equipos. Sin embargo, también observamos una preocupación por

el bienestar y desarrollo personal, reflejada en la percepción de "Equipo de alto rendimiento" y "Equipo potencial". Viendo este diagnóstico de manera individual, los administrativos muestran la más alta percepción de trabajar en un "Grupo de trabajo" (91%), lo cual sugiere un enfoque en tareas individuales y de menor propósito estratégico. Los docentes TC y TPA también perciben su entorno de trabajo de manera similar, aunque los docentes TPA muestran una mayor identificación con un "Pseudo equipo", indicando intentos de colaboración sin un propósito común. Todo ello indica que se necesita fortalecer el propósito común y la alineación hacia metas compartidas para fomentar equipos más efectivos y cohesivos.

- El diagnóstico del liderazgo transformacional en el departamento académico muestra una valoración positiva de los estilos de liderazgo, especialmente la Influencia Idealizada y la Estimulación Intelectual, con un 69% y 63% de aprobación respectivamente. Sin embargo, como observaciones de mejora, identificamos deficiencias en la comunicación de la visión organizacional y en el apoyo individualizado, particularmente entre los docentes a tiempo completo. Esta falta de comunicación efectiva y de consideración individualizada sugiere que la organización necesita fortalecer sus estrategias de comunicación organizacional para asegurar que la visión y los objetivos se transmitan claramente y que cada miembro del departamento se sienta apoyado y valorado, mejorando así la cohesión y el compromiso del equipo. Según el modelo de Bass y Avolio, un liderazgo efectivo debe fomentar una cultura de convergencia con una visión compartida y un alto compromiso. Sin embargo, las percepciones de los docentes TC indican una necesidad de promover una cultura más inclusiva y equitativa que atienda las necesidades de desarrollo individual y profesional de todos los miembros.

- El diagnóstico sobre los medios, mensajes y niveles de comunicación interna revela que la comunicación descendente es predominante y efectiva, pero hay una necesidad de fortalecer tanto la comunicación ascendente como la horizontal. Los administrativos prefieren la comunicación horizontal, mientras que los docentes TC y TPA muestran una inclinación a la comunicación descendente. Los mensajes más comunes son los relacionados con requerimientos laborales, seguidos por la difusión de logros del departamento, aunque hay una deficiencia en el reconocimiento de logros individuales. Todo esto nos revela que es evidente la necesidad de fortalecer la comunicación ascendente y horizontal para asegurar que todos los miembros del departamento se sientan valorados y comprometidos con el proyecto organizacional.

- Por otro lado, continuando con el diagnóstico de comunicación interna, las sugerencias de los encuestados destacan la necesidad de mayor integración entre secciones, más reuniones formales e informales, y más espacios de comunicación. Los administrativos enfatizan la necesidad de involucrar al personal administrativo y mejorar los procesos, mientras que los docentes TC y TPA abogan por una mejor comunicación con los líderes y, solo en el caso de este último grupo, una mayor participación en la toma de decisiones.

**Objetivo específico 2:** Definir los elementos que debe contemplar la estrategia de comunicaciones orientada al fortalecimiento de la cultura organizacional para el departamento académico de una universidad privada de Lima para el periodo 2024-2027.

- Las entrevistas realizadas a los líderes del departamento académico han revelado varios desafíos internos que deben ser abordados para fortalecer la cultura organizacional. La claridad en la visión del departamento es un aspecto crítico, ya que actualmente depende demasiado del liderazgo individual, lo que lleva a una falta de

cohesión y alineación entre los miembros del departamento. Esta poca claridad en la visión impide la alineación de los miembros del departamento hacia objetivos comunes y limita la eficiencia en la consecución de metas estratégicas. Recordemos que una visión organizacional bien articulada y compartida es crucial para la cohesión y el enfoque estratégico, como señala Denison (1990).

- Las respuestas de los líderes respecto a los administrativos, docentes TC y docentes TPA ofrecen una visión de las dinámicas internas y los desafíos que enfrenta cada grupo. El personal administrativo es reconocido por cumplir con sus funciones de manera efectiva, pero se señala una necesidad de mejorar su compromiso con el departamento. Sobre los docentes de tiempo parcial, los líderes sienten que este grupo no tiene una participación activa y constante en el departamento. Acerca de los docentes de tiempo completo, se percibe que destacan por su excelencia en la formación tradicional, pero enfrentan desafíos en la adopción de tecnologías digitales. Además, hay una notable división entre aquellos centrados en la investigación y los dedicados a la docencia.

- Con respecto a la comunicación interna, hay una percepción de carencia de integración y relacionamiento entre la jefatura del departamento y sus secciones y centros, con interacciones esporádicas y motivadas por necesidades inmediatas. Los procesos de toma de decisiones no son percibidos como democráticos o inclusivos, lo que genera una falta de inclusión general. La integración de miembros dentro del departamento es limitada, con percepción de actividades segregadas entre personal docente y administrativo. La comunicación es percibida como esporádica y motivada por necesidades inmediatas, con una falta de espacios formales para el diálogo y el debate.

- La cultura organizacional es percibida como empírica y no sistemática, con una tendencia a basarse en ensayos y errores en lugar de prácticas establecidas. Hay una marcada resistencia al cambio, complementada por una cultura predominantemente jerárquica y tradicional. Se percibe que los valores centrales del departamento no están claramente definidos, y existe una falta de claridad organizacional. La cultura se percibe como poco ágil para responder a cambios debido a la resistencia y dependencia de la jerarquía en la planificación.

- Los líderes del departamento comentan sobre una comunicación jerárquica y formal, con una falta de feedback constante hacia los miembros de rangos menores. Aunque se reconocen como competentes en sus campos de estudio, autoidentifican deficiencias significativas en habilidades de gestión. Las oportunidades y el apoyo para el desarrollo profesional no están equitativamente distribuidos entre docentes y administrativos, lo que refleja una necesidad de un liderazgo más integrador y capacitado en gestión.

**Objetivo específico 3:** Definir los elementos que debe contemplar la estrategia de comunicaciones orientada al fortalecimiento de la cultura organizacional para el departamento académico de una universidad privada de Lima para el periodo 2024-2027.

- La estrategia de comunicaciones de nuestro estudio de caso debe alinearse a los lineamientos misionales del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023-2027 de la universidad. Estos lineamientos son la misión, visión y objetivos institucionales planteados para el horizonte al 2027. Para ello, la universidad ha propuesto siete ejes estratégicos bajo los cuales guía toda su actividad, como la excelencia académica, la internacionalización y la responsabilidad social, entre otros. Estos lineamientos también deben ser reflejados en el plan de comunicaciones del

departamento académico para asegurar una alineación completa. Por otro lado, es crucial que el plan de comunicaciones contemple los lineamientos culturales en los que pone especial énfasis la universidad, como son los valores y pilares culturales (ADN). Es decir, la estrategia comunicacional debe alinearse a los lineamientos misionales de la universidad, guiarse por sus ejes estratégicos definidos y promover los valores y pilares rectores de la universidad, asegurando que sean comprendidos y adoptados por todos los miembros del departamento.

- Luego de todo lo anterior, dado que la versión 2023-2027 del Plan de Desarrollo de Unidad aún no ha sido publicada, el plan de comunicaciones debe estar preparado para integrarse con este documento una vez disponible, asegurando que las acciones comunicacionales del departamento estén completamente alineadas con los objetivos estratégicos específicos de la unidad.

- Además de los valores y pilares culturales, el PEI destaca la importancia del fortalecimiento de la cultura organizacional en varios de sus objetivos estratégicos. Entre ellos, se incluyen el fomento del bienestar de la comunidad universitaria, la promoción de una cultura basada en la igualdad de género y el respeto a la diversidad, y el establecimiento de una cultura digital alineada con el ADN de la universidad. Estos objetivos, los cuales subrayan la necesidad de crear un entorno inclusivo y de pertenencia donde el compromiso y la unidad son primordiales, deben ser especialmente abordados por la estrategia comunicacional del departamento. Esto incluye la creación de espacios de comunicación constante y reflexión, que fomenten el bienestar integral, la tolerancia y el respeto mutuo. Además, de promover la adopción de una cultura digital que mejore la agilidad de los procesos y el desarrollo del talento humano, así como una cultura de toma de decisiones basadas en datos.

A manera de cierre, la estrategia de comunicaciones se enfrenta a varios problemas y desafíos, entre ellos la falta de claridad en la visión y misión institucional, la fragmentación de la comunicación interna y la escasa integración de los miembros del departamento. Estas debilidades son causadas por una dependencia excesiva en liderazgos individuales y cambios frecuentes en la jefatura, lo que afecta la constancia y claridad en la dirección organizacional. La falta de espacios de comunicación y de diálogo constante impide una interacción efectiva entre las diferentes secciones y el liderazgo del departamento, resultando en relaciones superficiales y a corto plazo. Además, hay una percepción de desinformación y exclusión, especialmente entre los docentes a tiempo parcial, quienes no se sienten suficientemente incluidos ni informados sobre las decisiones administrativas y políticas departamentales.

Estas deficiencias en la comunicación impactan negativamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales al limitar la cohesión y el sentido de comunidad dentro del departamento. La falta de una visión compartida y de una comunicación efectiva compromete la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios y para promover la innovación. La insuficiente participación de los docentes y administrativos en la toma de decisiones y la carencia de un flujo de información claro y eficiente afectan la implementación de estrategias y la consecución de metas. En consecuencia, la estrategia de comunicación debe priorizar la creación de canales más inclusivos y participativos, fomentar el uso de tecnologías para mejorar la fluidez de la información y establecer mecanismos que aseguren la continuidad y claridad en la visión organizacional.

Por otro lado, también somos conscientes de que la comunicación puede facilitar el flujo de información, fomentar la integración de valores organizacionales y asegurar la asimilación de normas, promoviendo una cultura de cohesión y alineamiento con los objetivos estratégicos. Además, juega un papel importante en la innovación, aspecto muy valorado por nuestra unidad de análisis y la universidad en sí, al facilitar el intercambio de ideas y la

colaboración a través de la tecnología. La comunicación efectiva crea un espacio de diálogo y participación activa, lo que es esencial para construir una cultura sólida.

Se evidencia también una demanda de comunicación clara, gestión participativa e integración constante que fomente la transparencia y el diálogo abierto. Frente a ello, es crucial que la comunicación interna sea vista como un componente estratégico que facilite la adaptación y aceptación de los cambios, promoviendo una cultura inclusiva y la formación continua en gestión y liderazgo.



## RECOMENDACIONES

En función de los diagnósticos y conclusiones mostradas, se presentan las siguientes recomendaciones que determinan los componentes que debe contemplar el diseño de un plan estratégico de comunicaciones orientado al fortalecimiento de la cultura organizacional para el departamento académico de una universidad privada de Lima. Por supuesto, estas recomendaciones están alineadas con nuestros tres objetivos específicos y buscan abordar los desafíos identificados para el periodo 2024-2027.

Como hemos podido apreciar, hay una búsqueda del público interno por contar con procesos claros y bien definidos que faciliten el trabajo en equipo y la colaboración interdisciplinaria. Para ello, la estrategia comunicacional debe trabajar de cerca con el área de gestión de la unidad con el objetivo de fomentar una cultura más ágil y colaborativa que facilite el camino para que los miembros del departamento contribuyan constantemente con la mejora continua de la unidad.

Por otro lado, cada grupo dentro del departamento requiere estrategias de comunicación específicas que aborden sus necesidades particulares. Para los docentes de tiempo completo (TC), es crucial consolidar y comunicar procesos claros y fomentar las alianzas, promoviendo la colaboración y el intercambio de conocimientos. En el caso de los docentes de tiempo parcial (TPA), se deben fortalecer las relaciones y la contribución mediante la creación de espacios de interacción y participación activa en las decisiones del departamento. Para los administrativos, se deben facilitar las relaciones interpersonales, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo y cohesivo.

Además, se recomienda fortalecer una comunicación sobre los asuntos de dirección estratégica del departamento. Esto implica promover una visión compartida y clara que oriente todas las actividades del departamento, fomentando el empoderamiento y el liderazgo. La

participación activa de todos los miembros en la implementación de iniciativas es fundamental para mejorar la coordinación e integración. Es necesario establecer procesos claros y eficientes que faciliten la colaboración entre las diferentes áreas del departamento, promoviendo una cultura de adaptabilidad y apertura al cambio.

Para promover un propósito común y metas compartidas entre todos los miembros del departamento, se recomienda crear equipos de trabajo con objetivos claros y definidos, y fomentar actividades que promuevan la colaboración y el trabajo en equipo. Reconocer y valorar el bienestar y desarrollo personal de los miembros del departamento es esencial para promover un ambiente de trabajo que facilite la cohesión y el compromiso.

En línea con lo anterior, es vital que la estrategia de comunicaciones se enfoque en transmitir y construir una visión clara, compartida y organizacional, que no dependa de liderazgos individuales. Esta visión debe ser comunicada de manera constante y coherente a todos los miembros del departamento para asegurar una alineación hacia objetivos comunes. Involucrar a todos los niveles del departamento en la construcción de esta visión fomentará un sentido de pertenencia.

En el caso de los docentes de tiempo parcial, es fundamental integrarlos y hacerlos partícipes en las actividades del departamento. La creación de espacios de colaboración y diálogo, junto con la implementación de alicientes que reconozcan y valoren su contribución, ayudará a lograr este objetivo. Además, ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y formación continua permitirá que los docentes de tiempo parcial se sientan parte integral del departamento.

Para abordar los desafíos que enfrentan los docentes de tiempo completo en la adopción de tecnologías digitales, es importante promover una cultura digital. Esto incluye la integración de tecnologías en las metodologías de trabajo diario y el desarrollo de programas de

capacitación específicos que faciliten el uso de herramientas tecnológicas en la enseñanza y la investigación.

Para mejorar la integración y el relacionamiento entre la jefatura del departamento, sus secciones y centros, se recomienda establecer mecanismos de comunicación regulares y estructurados. Esto significa, contar con reuniones periódicas, generar espacios para el diálogo y contar con plataformas de comunicación que faciliten el intercambio de información y la colaboración entre las diferentes áreas del departamento. Como hemos mencionado anteriormente, fomentar una cultura de trabajo en equipo y colaboración interdisciplinaria es esencial para lograr una mayor cohesión.

La implementación de procesos de toma de decisiones más democráticos e inclusivos es crucial. La creación de comités o grupos de trabajo que incluyan representantes de todos los niveles del departamento puede facilitar esto. Promover una cultura de transparencia y comunicación abierta, donde las decisiones sean comunicadas de manera clara y se valore la retroalimentación de todos los miembros del departamento, contribuirá a una mayor inclusión y participación.

Por otro lado, la estrategia de comunicaciones del departamento debe alinearse directamente con la misión, visión y los siete ejes estratégicos del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023-2027 de la universidad. Ahora bien, en línea con el análisis de contenido del PEI, es fundamental orientar la cultura al modelo que la universidad propone, el cual se evidencia en las menciones que se realizan en los objetivos 7, 27, 28, 32 y 33. Adicional a ello, la universidad ha declarado una ruta denominada pilares culturales, valores que deben ser la base de la estrategia de comunicaciones. Todos estos elementos deben ser la base de la estrategia y deben ser comunicados de manera efectiva y constante a todos los miembros del departamento, utilizando diversos canales de comunicación interna para asegurar su comprensión y adopción.

En esa misma línea, es esencial integrar y promover de manera activa los valores y pilares culturales de la universidad en todas las comunicaciones internas. Esto puede lograrse mediante campañas de comunicación, talleres y eventos que refuercen estos valores y pilares, fomentando una cultura organizacional coherente y alineada con la visión institucional. La estrategia de comunicaciones debe ser flexible, permitiendo ajustes y adaptaciones una vez que el Plan de Desarrollo de Unidad esté disponible, para garantizar que las acciones comunicacionales estén alineadas con los objetivos específicos de la unidad académica.

Además, luego de haber visto el énfasis que le da la universidad en su PEI a la cultura organizacional, es importante que la estrategia de comunicaciones también se alinee en la construcción de una cultura de bienestar de la comunidad universitaria, que promueva la igualdad de género, el respeto a la diversidad y fomente una cultura digital que tome decisiones basadas en datos. Esto puede lograrse mediante la creación de espacios de comunicación constantes, como foros y mesas redondas, que promuevan la reflexión y el diálogo sobre estos temas.

En resumen, la estrategia de comunicaciones debe centrarse en los componentes que hemos definido en las conclusiones y que se refuerzan en estas recomendaciones dadas. A continuación, a manera de cierre, un modelo de estrategia comunicacional que responde a aquellos componentes hallados, en donde se plantea a la comunicación interna en un doble rol: como componente, por un lado, y de manera transversal, como objetivo y estrategia.

**Tabla 7**

*Modelo de estrategia comunicacional que responde a aquellos componentes identificados para el fortalecimiento de la cultura organizacional del departamento académico*

<b>Componentes</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Públicos</b>	<b>Mensajes</b>	<b>Responsables</b>	<b>Plazos</b>	<b>Recursos Necesarios</b>
1. Claridad y difusión de la visión y misión	Asegurar que todos los miembros comprendan y se alineen con los objetivos estratégicos del departamento y la universidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campañas de comunicación interna.</li> <li>- Sesiones informativas periódicas.</li> <li>- Materiales visuales en áreas comunes.</li> </ul>	Todos los miembros del departamento	"Nuestra visión y misión nos guían hacia un futuro común. Juntos, construimos el camino."	Oficina de comunicaciones del departamento	Primer trimestre	Recursos gráficos, personal de diseño
2. Alineación con el PEI 2023-2027	Garantizar la alineación con los lineamientos misionales, ejes estratégicos, valores culturales y la cultura deseada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión periódica de las estrategias.</li> <li>- Integración de objetivos estratégicos del PEI en todas las comunicaciones.</li> <li>- Colaboración con otras unidades de la universidad.</li> </ul>	Todos los miembros del departamento	"Todos somos Departamento de XXXX."	Oficina de comunicaciones del departamento y Comité Estratégico	Anual	Documentos del PEI, software de revisión
3. Promoción de una cultura inclusiva	Fomentar el bienestar, la igualdad de género y el respeto a la diversidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Talleres y seminarios.</li> <li>- Campañas de sensibilización.</li> <li>- Creación de espacios de comunicación constante.</li> </ul>	Todos los miembros del departamento	"La diversidad nos fortalece, la inclusión nos une."	Oficina de comunicaciones del departamento y Comité Estratégico	Semestral	Facilitadores, materiales de capacitación

Componentes	Objetivo	Acciones	Públicos	Mensajes	Responsables	Plazos	Recursos Necesarios
4. Formación y capacitación continua en gestión y liderazgo	Fortalecer habilidades de gestión y liderazgo, y empoderar a todos los miembros del equipo.	- Programas de formación y desarrollo de liderazgo. - Capacitaciones en nuevas tecnologías. - Sesiones de coaching y mentoría.	Líderes y potenciales líderes	"El liderazgo transformador comienza con la capacitación de nuestros talentos."	Oficina de comunicaciones del departamento y Comité Estratégico	Trimestral	Facilitadores, plataformas de e-learning
5. Fortalecimiento de la comunicación interna	Equilibrar la comunicación descendente, ascendente y horizontal.	- Sistemas de reconocimiento de logros. - Establecimiento de espacios formales e informales para el diálogo. - Plataformas de comunicación digital.	Todos los miembros del departamento	"La comunicación es la base de nuestro departamento."	Oficina de comunicaciones del departamento	Trimestral	Software de comunicación, plataformas digitales
6. Desarrollo de estrategias específicas para diferentes grupos	Abordar las necesidades y preocupaciones particulares de los diferentes grupos dentro del departamento.	- Estrategias personalizadas para cada grupo. - Encuestas y focus groups. Programas de integración y participación activa.	Docentes a tiempo completo y administrativos	"Tu voz es importante. Juntos, podemos mejorar."	Oficina de comunicaciones del departamento	Trimestral	Facilitadores, herramientas de encuestas
7. Integración y relacionamiento entre secciones	Reducir la percepción de segregación y promover una cultura de colaboración.	- Creación de espacios para la interacción regular. - Implementación de proyectos y actividades conjuntas. - Eventos y reuniones periódicas.	Todas las secciones del departamento	"Unidos en la diversidad: colaboramos para crecer."	Comité de Integración	Trimestral	Espacios físicos/virtuales, facilitadores

Estos componentes son esenciales para fortalecer la cultura organizacional y alcanzar los objetivos estratégicos del departamento académico en el periodo 2024-2027 desde las comunicaciones. Es decir, la comunicación se presenta como transformadora.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarado, M. G., González, J. S., & Lorenzo, F. C. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *AD research*, 27, e206. <https://doi.org/10.7263/adresic-27-206>

Álvarez, J. (2013). *Manejo de la comunicación organizacional. Espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios*.

Álvarez-Nobell, A., & Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos. *Palabra Clave*, 12.

Arandía, O., & Portales, L. (2015). Fundamentos de la gestión humanista: una perspectiva filosófica. *Ad-minister*, 140.

Arellano, E., (2008). *La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional* Razón y Palabra, 13(2).

Ardura, V. R. (2020). *Propósito y valores: Cómo hacer que la cultura de una organización florezca*. Profit Editorial.

Barrett, R. (2016). *La Organización Impulsada Por Valores: Liberando El Potencial Humano Para Maximizar Rendimiento y Beneficios*. Lulu.com.

Barrero, A. E., & Palacios, J. A. (2015). Reflexiones sobre el papel del comunicador social y competencias del comunicador en las organizaciones. *Poliantea*, 197-221.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons.

Costa, J. (2004). *DirCom Online* (Vol. 1.<sup>a</sup> ed.). Universidad Autónoma Metropolitana.

Daimler, M. (2022). *Reculturing: Design Your Company Culture to Connect with Strategy and Purpose for Lasting Success*. McGraw-Hill Companies.

Del Pozo, M. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Editorial Fragua.

Del Pozo, M. (2000). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones*. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra.

Dias Baptista, R., (2011). *La comunicación y la cultura: estrategias para la gestión de los cambios en las empresas*. Razón y Palabra, (77).

DirCom - Asociación de Directivos en Comunicación. (2014). *Memoria del World Public Relations Forum*. Madrid: Global Alliance.

Enrique, A., & Morales, F. (2015). *Somos estrategas. Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Editorial Gedisa.

Fernández, D., Alarcón, P., Sánchez, M., & Casado, M. (2014). *Motivación en estudiantes de ingeniería: Un caso de estudio con teorías e instrumentos para su medida y desarrollo*. Revista de Docencia Universitaria, 12(2), 350-351.

Gómez, D. M., & Sarsosa Prowesk, K. (2011). *Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali*. Pensamiento Psicológico, 9(17), 57-67.

González, M., Herrera, Y., Cruz, C., Manjarrez, C., & Encinas, F. (2022). *Caracterización de la Cultura Organizacional en una Institución Pública de Educación Superior*. Sotavento M B A, 33, 34–43. <https://doi.org/10.18601/01233734.n33.04>

González, R., Ochoa, S., & Celaya, R. (2015). Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. *Universidad & Empresa*.

Guzmán de Reyes, A. P. (2006). Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial. Bogotá: Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional, CICCO.

Hernández-Sampieri, R., Zapata, N., & Mendoza, C. (2013). Séptimo paso: seleccionar una muestra apropiada para la investigación. En R. Hernández-Sampieri, C. Fernández-Collado, & P. Baptista-Lucio, *Metodología de la investigación* (7ª ed., pp. 72-120). McGraw-Hill.

Hurtado de Barrera, J. (2000). Metodología de la investigación holística. Fundación Sypal.

Jucevičienė, P. (2008). University Culture: Quis es? Quo vadis? *Social Sciences (1392-0758)*, 62(4), 13–20.

Kerlinger, F. N. (2002). *Investigación del comportamiento - 4b: Edición*. McGraw-Hill Companies.

Ledford, A. T., & Hill, B. D. (2016). emergence of organizational change and Organizational learning through development of a communications plan. *I-manager's Journal on School Educational Technology*, 12(2), 1-11.

Leipzig, J., & More, E. (1982). Organizational Communication: A Review and Analysis off Three Current Approaches to the Field. *THE JOURNAL OF BUSINESS COMMUNICATION*, 19(4), 77-92.

Linares, I., Ochoa, S., & Ochoa, B. (2013). Cultura organizacional y evaluación del desempeño del personal académico. Estudio de caso en una institución de educación superior pública mexicana. *Revista Electrónica Nova Scientia*.

Massoni, S. (2002). Estrategias de comunicación: una mirada comunicacional para la investigación sociocultural. En G. Orozco, *Recepción y Mediaciones. Casos de investigación en América Latina* (pág. 128). Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.

Massoni, S. (2007). *Estrategias: los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*.

Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la Información*, 42(1), 51-66.

Moreno, G., & Pineda, R. (2019). La Determinación de la Relación entre Cultura Organizacional y Desempeño Docente en Instituciones de Educación Superior. *Revista Hallazgos21*.

Muñoz, R. (2015). La naturaleza social de la Administración y la metodología cualitativa. *Administración y Organizaciones*, 17(33), 6-23.

Ortiz, A. (2015). Enfoques y métodos de investigación en las ciencias humanas y sociales. University of Magdalena.

Peña, B., Caldevilla, D., & Batalla, P. (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. Chasqui. *Revista Latinoamericana de Comunicación*, (136), 328-344.

Pintor, Á. (2009). La CI como pieza estratégica de gestión empresarial (IV). Plan de comunicación interna: estrategia de comunicación. *Revista de Comunicación*, 8(1), 51-68.

Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Companies.

Heskett, J. (2015). *The culture cycle: How to Shape the Unseen Force That Transforms Performance (Paperback)*. Financial Times/Prentice Hall.

Rivero, M. (2020). Las variables o categorías en una investigación.

*Ulsacancun.*

Salamanca, A., & Martín-Crespo, C. (2007). El diseño en la investigación cualitativa. *Nure Investigación*, 26(enero - febrero), 26-30.  
[http://www.nureinvestigacion.es/FICHEROS\\_ADMINISTRADOR/F\\_METODOLOGICA/F\\_Metodologica\\_26.pdf](http://www.nureinvestigacion.es/FICHEROS_ADMINISTRADOR/F_METODOLOGICA/F_Metodologica_26.pdf)

Sánchez, M. (2016). Cultura y Comunicación Organizacional. L. R-R, R. M-C (Ed.), *Comunicación institucional y cambio social*. Pp. 15-38

Scheinsohn, D. A. (2009). Comunicación estratégica. La opinión pública y el proceso comunicacional. Buenos Aires: Granica.

Somacescu, S. M., & Barbu, C. M. (2017). On the role and the determinants of internal organizational communication. *Eurasian Journal of Business and Management*, 5(1), 1-11.

Sueldo, M. (2016). The impact of integrated organizational communication on organizational sustainability. *Management of Organizations: Systematic Research*, 17(2), 121-140.

Vargas, Y., Villegas, E., & Paz, G. (2018). *Comunicación y cultura organizacional: perspectivas, tendencias y posibles rutas teóricas*. *Razón Y Palabra*, 22(1\_100), 821–836.  
Recuperado a partir de <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1137>

Velázquez, G. (2012). Impacto de la comunicación organizacional, en la competitividad y la vinculación de las empresas mexicanas con la universidad. *Recherches en Sciences de Gestion-Management*, (95), 89-119.

Velázquez, Z., Toro-Prada, J., & Valiente-Sandó, P. (2021). *Tendencias actuales en el estudio de la cultura organizacional y su evaluación en las universidades*. *Revista Cubana de Educación Superior*, 40(2), e4. Epub 01 de abril de 2021. Recuperado en 03 de diciembre de 2023, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142021000200004&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142021000200004&lng=es&tlng=es).

Villafañe, J. (2002). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Zanini, M., & Hamel, G. (2022). *Humanocracia: Creando organizaciones tan extraordinarias como las personas que las integran*. Barcelona: Editorial Reverté.

## ANEXOS

### Anexo A. Validación de expertos

#### Anexo A1. Matriz de evaluación de expertos

##### MATRIZ DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Estimado Sr.,

**Sp. Hernando Mestre Vélez**

Consultor en Comunicación y Cultura Organizacional  
Gerente del área de Innovación, Gestión del cambio y Formación de Azuria  
Transforma Profesor de la Especialización en Comunicación Organizacional de la Pontificia Universidad Javeriana

El presente formato servirá para que usted pueda hacerme llegar sus apreciaciones para cada pregunta del instrumento de investigación. Agradezco de antemano sus aportes que permitirá validar el instrumento y obtener información que será utilizada eficientemente aportando al área de investigación de la educación.

Este instrumento aportará a la investigación: El plan estratégico de comunicaciones orientado al fortalecimiento de la cultura organizacional en una Institución de Educación Superior.

##### INDICACIONES

Por favor, luego de revisar los criterios, haga la valoración de cada pregunta, marcando con un aspa ("X") en el casillero correspondiente. Le agradeceré que anote sus comentarios o sugerencias, cuando lo considere conveniente.

N° de pregunta	Congruencia		Relevancia		Claridad		Observación
	Es la relación de la pregunta con el tema		Son significativos para el tema		Son claros y comprensibles		
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
1	X		X		X		Permite entender el nivel de madurez de la organización
2	X		X		X		Muy bueno. Permite entender el enfoque cultural de la organización
3	X		X		X		Muy bueno. Permite entender el enfoque cultural de la organización
4	X		X		X		Muy bueno. Permite entender el enfoque cultural de la organización

5	X		X		X		Muy bueno. Permite entender el enfoque cultural de la organización
6	X		X		X		Muy bueno. Permite entender el enfoque cultural de la organización

N° de pregunta	Congruencia		Relevancia		Claridad		Observación
	Es la relación de la pregunta con el tema		Son significativos para el tema		Son claros y comprensibles		
	Si	No	Si	No	Si	No	
7	X		X		X		Muy bueno. Permite entender el enfoque cultural de la organización
8	X		X		X		Muy bueno. Permite entender el enfoque cultural de la organización
9	X		X		X		Muy bueno. Permite entender el enfoque cultural de la organización
10	X		X		X		Muy bueno. Permite entender el enfoque cultural de la organización
11	X		X		X		Muy bueno. Permite entender el enfoque cultural de la organización
12	X		X		X		Muy bueno. Permite entender el enfoque cultural de la organización
13	X		X		X		Muy bueno. Permite entender el enfoque cultural de la organización
14	X		X		X		Importante para entender el nivel de trabajo en equipo.
15	X		X		X		Importante para entender el nivel de trabajo en equipo.
16	X		X		X		Importante para entender el nivel de trabajo en equipo.
17	X		X		X		Importante para entender el nivel de trabajo en equipo.
18	X		X		X		Importante para entender el nivel de trabajo en equipo.
19	X		X		X		Es importante entender la capacidad de los líderes porque ellos son los multiplicadores y gestores naturales de cultura.
20	X		X		X		Es importante entender la capacidad de los líderes porque ellos son los multiplicadores y gestores naturales de cultura.
21	X		X		X		Es importante entender la capacidad de los líderes porque ellos son los multiplicadores y gestores naturales de cultura.
22	X		X		X		Es importante entender la capacidad de los líderes porque ellos son los

N° de pregunta	Congruencia		Relevancia		Claridad		Observación
	Es la relación de la pregunta con el tema		Son significativos para el tema		Son claros y comprensibles		
	Si	No	Si	No	Si	No	
							multiplicadores y gestores naturales de cultura.
23	X		X		X		La cultura se organiza a través de la comunicación y es necesario conocer los medios, espacios, canales y afinidad de los mensajes para una construcción de la cultura con la organización.
24	X		X		X		
25	X		X		X		
26	X		X		X		
27	X		X		X		

Recomendaciones adicionales:

Es necesario aplicar esta encuesta con espacio de respuesta como mínimo de una semana y recomendable que los líderes de área concienticen a sus colaboradores, porque esta investigación permite determinar las necesidades de cultura, entendiendo la percepción y experiencia real de los colaboradores. Con ello, se puede identificar con precisión cuáles son las prioridades de transformación cultural para el Departamento en mención.

De igual manera, recomiendo apoyar la realización con entrevistas y grupos focales, dado que estos instrumentos permiten asegurar la interpretación correcta de los resultados de la encuesta, desde la óptica cualitativa, permitiendo contrastar la percepción, respectivamente, de líderes y colaboradores.

Fecha:

09/10/2023 Firma:



Hernando Mestre Vélez



## Anexo A2. Evaluación de expertos: diseño de la entrevista

### EVALUACIÓN DE EXPERTOS: DISEÑO DE LA ENTREVISTA

Estimado profesional,

Sp. Hernando Mestre Vélez

Consultor en Comunicación y Cultura Organizacional

Gerente del área de Innovación, Gestión del cambio y Formación de Azuria  
Transforma Profesor de la Especialización en Comunicación Organizacional de  
la Pontificia Universidad Javeriana

El presente formato servirá para que usted pueda hacerme llegar sus apreciaciones para cada pregunta del instrumento de investigación: entrevista. Agradezco de antemano sus aportes que permitirá validar el instrumento y obtener información que será utilizada eficientemente aportando al área de investigación de la educación.

Este instrumento aportará a la investigación: El plan estratégico de comunicaciones orientado al fortalecimiento de la cultura organizacional en una Institución de Educación Superior.

#### **INDICACIONES**

Por favor, luego de revisar las preguntas, haga la valoración anotando sus comentarios o sugerencias al final del documento.

#### **1. Objetivo de la entrevista:**

Explorar cómo se percibe desde los líderes de la Institución de Educación Superior, la estrategia organizacional, el público interno, la comunicación organizacional, el liderazgo y la cultura organizacional.

#### **2. Tipo de entrevista:**

Estructurada

#### **3. Muestra:**

5 líderes

#### **4. Categorías o conceptos a considerar en la entrevista**

Estrategia organizacional

Público interno

Comunicación

organizacional

Liderazgo y la cultura organizacional

#### **5. Diseño de la entrevista**

**Introducción:**

- Agradecer por la participación del entrevistado y ofrecer una breve presentación del entrevistador
- Contextualizar la reunión. Dar a conocer el objetivo de la entrevista y de la investigación. Explicar brevemente los términos más importantes.
- Aclarar que no hay respuestas correctas ni incorrectas.
- Informar sobre la grabación en audio de la entrevista.
- Reiterar la confidencialidad de la información.
- Recordar la duración aproximada de la entrevista: entre 60 y 70 minutos.

#### ENTREVISTA

##### Datos generales

- Nombre:
- Cargo actual:
- ¿Docente TC, TPA o Administrativo?
- Tiempo en el cargo:

##### Cultura organizacional

1. ¿Cómo describiría la cultura organizacional del Departamento?
2. ¿Cuáles considera que son los valores centrales del Departamento?
3. ¿Qué comportamientos se recompensan aquí? ¿Y cuáles, por el contrario, se desalientan?
4. ¿Cuán ágil es el Departamento para responder a los cambios? ¿Qué casos recuerda en los que se haya apreciado este tema?

##### Estrategia organizacional

5. ¿Considera que el Departamento tiene claridad en su visión? ¿Sí, no? ¿Por qué?
6. ¿Cuán eficiente es el Departamento para alcanzar sus objetivos y metas planteadas?
7. En su opinión, haciendo un análisis macro, ¿cuáles cree que son los tres principales desafíos con los que tiene que lidiar el Departamento para el éxito de su gestión?

##### Público interno

8. Este es el departamento más grande de la universidad. Solo entre profesores y personal administrativo hay 585 personas. ¿Qué desafíos tiene esto?
9. ¿Cómo describiría a nuestro cuerpo de profesores de tiempo completo (TC)? ¿En qué destacan y en qué áreas pueden mejorar?



10. ¿Cómo describiría a nuestro cuerpo de profesores de tiempo parcial (TPA)? ¿En qué destacan y en qué áreas pueden mejorar?
11. ¿Cómo describiría a nuestro cuerpo de administrativos? ¿En qué destacan y en qué áreas pueden mejorar?

#### Comunicación organizacional

12. ¿Cómo es la relación entre la jefatura del Departamento y sus secciones y centros?
13. Y para la toma de decisiones, ¿cómo es la relación entre la jefatura, las secciones y centros?
14. Mencione los espacios que promueve el departamento para el diálogo y el debate.  
¿Recuerda algún ejemplo del último año?
15. ¿Se incluye a los miembros del departamento en la toma de decisiones? Dar ejemplos.
16. ¿Qué sugerencias puede dar para que el departamento involucre a todos los miembros en la toma de decisiones?
17. ¿Cómo describirías la integración de miembros (profesores y administrativos) en el Departamento? Detallar.
18. ¿Qué estrategias o iniciativas cree que se deberían implementar para mejorar la comunicación dentro del departamento?

#### Liderazgo

19. ¿Cómo es la comunicación de nuestros líderes (autoridades, directores, coordinadores) con miembros de rangos menores del Departamento? Puede hablar de su caso personal.
20. Ahora al revés, ¿cómo es la comunicación de nuestros miembros de rangos menores con sus líderes (autoridades, directores, coordinadores)? Puede hablar de su caso personal.
21. ¿Cómo describiría a nuestros líderes en el departamento? ¿En qué destacan y en qué áreas pueden mejorar?
22. ¿Cómo se promueve el desarrollo y crecimiento profesional en el Departamento?
23. Particularmente usted, ¿ha encontrado dificultades en la comunicación con su equipo? Detallar.

#### Oportunidades y recomendaciones

24. ¿Qué oportunidades ve para el futuro del departamento? ¿En qué se puede mejorar?
25. Si tuviera que darle un consejo a un nuevo líder que se incorpore al Departamento (sea coordinador, jefe o director), ¿cuál sería?

¿Le gustaría agregar algo más?



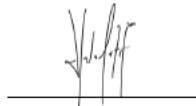
---

**Comentarios del experto**

Esta versión recoge el feedback que conversamos acerca de aquellas preguntas que parecían adelantarse a la respuesta de los entrevistados. Ahora son más neutrales y eso es bueno. Se ha mejorado también el agrupar las preguntas por temáticas, tal como indiqué. Sugiero que se eliminen los datos generales, ya que no podemos mostrarlos en el proyecto y nos basta con saber que son líderes de la organización de determinado nivel. Ya se han ido eliminando preguntas, pero posiblemente podamos reducirla un poco más. Todo depende de cuán ágil sea el entrevistador. Las preguntas 9, 10 y 11 puede que tarden en responderse, yo las eliminaría. La pregunta 3 también la eliminaría, creo que no suma o no nos van a dar buenas respuestas. Gran trabajo con esta entrevista, creo que han sido varias versiones en la que se ha ido afinando y me alegra haber contribuido.

Fecha: 18/10/2023

Firma:



Hernando Mestre Vélez



**Anexo B.** Guía de encuesta aplicada**Encuesta sobre cultura organizacional y comunicaciones**

Esta encuesta es completamente anónima, voluntaria y le tomará aproximadamente 10 minutos completarla.

Los resultados servirán para ser analizados en un proyecto de investigación y propuesta de fortalecimiento de la cultura organizacional del Departamento de XXXXXX. Así mismo, estos serán compartidos con todos ustedes al término del proyecto.

Si está de acuerdo con los puntos anteriores, continúe con la encuesta.

- Sí, estoy de acuerdo
- No, no estoy de acuerdo.

**Características generales:**

¿A qué grupo pertenece?

- Soy Docente de Tiempo Completo (DTC)
- Soy Docente de Tiempo Parcial por Asignatura (DTC)
- Soy administrativo

¿Cuántos años lleva trabajando en el Departamento de XXXXXX?

- Menos de 2 años
- Entre 2 a 5 años
- Entre 6 a 10 años
- Entre 11 a 20 años
- Más de 20 años

**Bloque 1:**

**Comencemos hablando de lo que más te motiva en el Departamento de XXXXX.**

**Pregunta 1:**

Por favor, de las siguientes afirmaciones, escoge dos con las que te sientes más identificado.

<b>Modelo Barrett</b>	
<b>Corresponde a:</b>	<b>Afirmación:</b>
Nivel 1 - Supervivencia	Lo que más me motiva es mi salario, bonificaciones o estabilidad laboral.

Nivel 2 - Relaciones	Lo que más me motiva son las relaciones interpersonales con mi equipo.
Nivel 3 - Autoestima	Lo que más me motiva es desarrollarme profesionalmente y con procesos claros y compartidos por todos.
Nivel 4 - Evolución	Lo que más me motiva es trabajar en equipo, aportar mis ideas y generar innovación.
Nivel 5 - Cohesión	Lo que más me motiva es la forma en la que se hacen las cosas, los valores, la misión del Departamento y la forma en que nos diferenciamos.
Nivel 6 - Alianzas	Lo que más me motiva es enseñar a otros colaboradores lo que yo sé, contribuir con otras áreas e incluso colaborar con otras instituciones.
Nivel 7 - Contribución	Reconozco, entiendo y me motiva la visión del Departamento para el bien del país.

### **Bloque 2:**

**Ahora, vamos a conocer tu sentir acerca de la cultura organizacional en el Departamento de XXXXX.**

Preguntas (de la 2 a la 13):

Por favor, indica en qué medida estás de acuerdo con las siguientes afirmaciones, utilizando una escala desde "Totalmente en desacuerdo" hasta "Totalmente de acuerdo".

<b>Modelo Denison</b>		
<b>Corresponde a:</b>	<b>N°</b>	<b>Afirmación:</b>
Adaptabilidad - Crean cambios	2	Respondemos rápidamente a las necesidades cambiantes.
Adaptabilidad - Enfoque en el cliente	3	Estamos dispuestos a cambiar nuestras prácticas en busca de una mejora continua.
Adaptabilidad - Promueven el aprendizaje organizacional	4	Fomentamos la innovación y la creatividad.
Misión - Crean una visión compartida	5	Tenemos una visión clara y compartida de hacia dónde queremos ir.
Misión - Definen	6	Todos conocen y se alinean con los objetivos del Departamento.

intención y dirección estratégica		
Misión - Definen metas y objetivos	7	Aplicamos los objetivos estratégicos del Departamento para guiar nuestra toma de decisiones y acciones diarias.
Participación - Empoderan a otras personas	8	Tenemos la oportunidad de participar en decisiones que afectan nuestros trabajos y niveles de responsabilidad.
Participación - Orientación de equipo	9	Hay un sentimiento de pertenencia y compromiso dentro del Departamento.
Participación - Desarrollan destrezas organizacionales	10	Se valora y se promueve el trabajo en equipo en todos los niveles del Departamento
Consistencia - Definen valores fundamentales	11	Hay un conjunto claro de valores y creencias que guían el comportamiento de todos.
Consistencia - Trabajan para lograr acuerdos	12	Las políticas y prácticas diarias apoyan la misión y la visión del Departamento.
Consistencia - Gestionan la coordinación e integración	13	La coordinación y la integración entre secciones del Departamento es efectiva.

### **Bloque 3:**

**Veamos qué sientes acerca del trabajo en equipo en el Departamento de XXXXX.**

#### **Preguntas (de la 14 a la 18):**

Por favor, indica en qué medida estás de acuerdo con las siguientes afirmaciones, utilizando una escala desde "Totalmente en desacuerdo" hasta "Totalmente de acuerdo".

<b>Modelo de Katzenbach y Smith</b>		
<b>Corresponde a:</b>	<b>N°</b>	<b>Afirmación:</b>
Grupo de trabajo	14	En su equipo cada persona responde por sus propias funciones y responsabilidades.
Pseudo equipo	15	En su equipo están intentando desarrollar un propósito común, pero aún no se logra materializar un trabajo compartido y unas metas

		comunes.
Equipo potencial	16	Aunque todos tienen la voluntad de trabajar en equipo, sienten que faltan métodos de trabajo claros y alineados con las metas compartidas.
Equipo real	17	En tu equipo sientes que todos se complementan, no se culpan por un mal resultado, sino que buscan la solución entre todos.
Equipo de alto rendimiento	18	En tu equipo las personas se complementan, tienen una responsabilidad compartida para los éxitos y los fracasos y además todos sus miembros se ocupan del bienestar y del apoyo a los demás

#### **Bloque 4:**

**Veamos qué sientes sobre el factor “liderazgo” en el Departamento de XXXXX.**

Preguntas (de la 19 a la 22):

Por favor, indica en qué medida estás de acuerdo con las siguientes afirmaciones, utilizando una escala desde "Totalmente en desacuerdo" hasta "Totalmente de acuerdo".

<b>Modelo de Bass y Avolio</b>		
<b>Corresponde a:</b>	<b>N°</b>	<b>Afirmación:</b>
Motivación Inspiradora	19	El líder de mi equipo tiene una visión clara y siempre nos comunica hacia dónde nos dirigimos.
Influencia Idealizada	20	El líder de mi equipo fomenta activamente la participación de todos los miembros del equipo y está abierto(a) a diferentes puntos de vista, incluso si difieren de los suyos.
Estimulación Intelectual	21	El líder de mi equipo crea espacios en los que todos se sienten libres de compartir ideas y siempre está dispuesto(a) a escuchar antes de tomar decisiones.
Consideración Individualizada	22	El líder de mi equipo sigue un proceso para empoderarnos, comenzando por enseñarnos, luego apoyarnos en nuestras tareas, dándonos la responsabilidad, supervisando nuestro progreso y, finalmente, proporcionándonos la autonomía para llevar a cabo tareas por nuestra cuenta.

#### **Bloque 5:**

**Hablemos sobre los canales y espacios mediante los cuales nos comunicamos.**

Preguntas (de la 23 a la 27):

Escoge hasta 3 opciones que sean las que más empleas.

Medios, mensajes y niveles de comunicación		
Corresponde a:	N°	Afirmación:
Canales de comunicación descendente	23	<p>Seleccione cuáles son los medios del Departamento de XXXXX que conoce. (Escoja hasta 3 opciones)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Boletín</li> <li>● Página web</li> <li>● Correo electrónico del Departamento</li> <li>● Correo electrónico de la Sección</li> <li>● Facebook</li> <li>● LinkedIn</li> <li>● Otro</li> </ul>
Comunicación ascendente y horizontal	24	<p>¿Cómo suele ponerse en contacto con el Departamento de XXXXX? (Escoja hasta 3 opciones)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Me contacto con el Coordinador de la Sección</li> <li>● Envío un mensaje al correo electrónico del Departamento</li> <li>● Envío un mensaje al correo electrónico de la Sección</li> <li>● Me contacto con la secretaria de la Sección</li> <li>● Me contacto con el jefe de Departamento</li> <li>● Me contacto con la secretaria de Departamento</li> <li>● Consulto con otro docente</li> <li>● Consulto con un administrativo</li> <li>● Visito la web del Departamento</li> <li>● Otros</li> </ul>
Comunicación entre equipos - transversal	25	<p>¿Cuáles de las siguientes opciones se realizan en su trabajo? (Escoja hasta 2 opciones)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Reuniones formales</li> <li>● Reuniones informales (por ejemplo, cafés o almuerzos)</li> <li>● Ceremonias o rituales específicos</li> <li>● Difusión de rumores</li> <li>● Otros</li> </ul>
Tipología de mensajes	26	<p>¿Cuál es el tipo más común de mensaje que recibe en su trabajo? (Escoja hasta 3 opciones)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Requerimientos o tareas laborales</li> <li>● Retroalimentación sobre tu trabajo</li> <li>● Quejas y reclamos</li> <li>● Reconocimiento por logros o desempeño</li> <li>● Difusión de logros del Departamento</li> <li>● Comunicación sobre cultura y valores</li> <li>● Otras</li> </ul>

Sugerencias para la mejora del departamento	27	¿Qué sugieres para que la forma de comunicarnos internamente en el Departamento mejore? (Respuesta abierta)
---	----	---



**Anexo C. Guía de entrevista aplicada****DISEÑO DE LA ENTREVISTA****Introducción:**

- Agradecer por la participación del entrevistado.
- Contextualizar la reunión. Dar a conocer el objetivo de la entrevista y de la investigación. Explicar brevemente los términos más importantes.
- Aclarar que no hay respuestas correctas ni incorrectas.
- Informar sobre la grabación en audio de la entrevista.
- Reiterar la confidencialidad de la información.
- Recordar la duración aproximada de la entrevista: entre 60 y 70 minutos.

**Datos generales**

- Nombre:
- Cargo actual:
- ¿Docente TC, TPA o Administrativo?
- Tiempo en el cargo:

**Cultura organizacional**

1. ¿Cómo describiría la cultura organizacional del Departamento?
2. ¿Cuáles considera que son los valores centrales del Departamento?
3. ¿Qué comportamientos se recompensan aquí? ¿Y cuáles, por el contrario, se desalientan?
4. ¿Cuán ágil es el Departamento para responder a los cambios? ¿Qué casos recuerda en los que se haya apreciado este tema?

**Estrategia organizacional**

5. ¿Considera que el Departamento tiene claridad en su visión? ¿Sí, no? ¿Por qué?
6. ¿Cuán eficiente es el Departamento para alcanzar sus objetivos y metas planteadas?
7. En su opinión, haciendo un análisis macro, ¿cuáles cree que son los tres principales desafíos con los que tiene que lidiar el Departamento para el éxito de su gestión?

**Público interno**

8. Este es el departamento más grande de la universidad. Solo entre profesores y personal administrativo hay 585 personas. ¿Qué desafíos tiene esto?
9. ¿Cómo describiría a nuestro cuerpo de profesores de tiempo completo (TC)? ¿En qué destacan y en qué áreas pueden mejorar?
10. ¿Cómo describiría a nuestro cuerpo de profesores de tiempo parcial (TPA)? ¿En qué destacan y en qué áreas pueden mejorar?
11. ¿Cómo describiría a nuestro cuerpo de administrativos? ¿En qué destacan y en qué áreas pueden mejorar?

### **Comunicación interna**

12. ¿Cómo es la relación entre la jefatura del Departamento y sus secciones y centros?
13. Y para la toma de decisiones, ¿cómo es la relación entre la jefatura, las secciones y centros?
14. Mencione los espacios que promueve el departamento para el diálogo y el debate.  
¿Recuerda algún ejemplo del último año?
15. ¿Se incluye a los miembros del departamento en la toma de decisiones? Dar ejemplos.
16. ¿Qué sugerencias puede dar para que el departamento involucre a todos los miembros en la toma de decisiones?
17. ¿Cómo describirías la integración de miembros (profesores y administrativos) en el Departamento? Detallar.
18. ¿Qué estrategias o iniciativas cree que se deberían implementar para mejorar la comunicación dentro del departamento?

### **Liderazgo**

19. ¿Cómo es la comunicación de nuestros líderes (autoridades, directores, coordinadores) con miembros de rangos menores del Departamento? Puede hablar de su caso personal.
20. Ahora al revés, ¿cómo es la comunicación de nuestros miembros de rangos menores con sus líderes (autoridades, directores, coordinadores)? Puede hablar de su caso personal.
21. ¿Cómo describiría a nuestros líderes en el departamento? ¿En qué destacan y en qué áreas pueden mejorar?
22. ¿Cómo se promueve el desarrollo y crecimiento profesional en el Departamento?
23. Particularmente usted, ¿ha encontrado dificultades en la comunicación con su equipo? Detallar.

### Oportunidades y recomendaciones

24. ¿Qué oportunidades ve para el futuro del departamento? ¿En qué se puede mejorar?

25. Si tuviera que darle un consejo a un nuevo líder que se incorpore al Departamento (sea coordinador, jefe o director), ¿cuál sería?

26. ¿Le gustaría agregar algo más?

### Anexo D. Sistematización de las entrevistas realizadas

#### Respuestas resumidas por cada entrevistado

#### 1. Cultura organizacional

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
<b>Cargo</b>	Director	Director	Coordinador	Coordinador	Coordinador
<b>Tiempo en el cargo</b>	3 años	1.5 años	3 años	6 años	6 años
¿Cómo describiría la cultura organizacional del Departamento?	<p>-Empírica, basada en ensayo y error.</p> <p>- Tiene un perfil de liderazgo no sistemático</p>	<p>Jerárquica, con esfuerzos por aplanar la jerarquía</p> <p>-Hay resistencia al cambio por parte de miembros antiguos</p> <p>-Lentitud en la adaptación al cambio</p>	<p>Deficiente, falta de involucramiento en abordar las demandas del talento humano</p>	<p>- Falta una cultura definida, tenemos una cultura que se desvanece con cada cambio de autoridad. No hay una cultura organizacional sólida.</p> <p>- Existen diferencias entre el personal docente y administrativo, lo que puede llevar a un bajo compromiso del personal administrativo.</p>	<p>-Falta de claridad y énfasis en la importancia de la organización en el departamento. Algunos profesores no le dan prioridad a la organización.</p>

¿Cuáles considera que son los valores centrales del Departamento?	Resolver problemas para la sociedad, confianza en el talento humano, respeto por la diversidad, desarrollo humano sostenible	Confianza y transparencia	No sabe	No sabe	-Unión de trabajo y trabajo en conjunto son los valores centrales.
¿Qué comportamientos se recompensan aquí? ¿Y cuáles, por el contrario, se desalientan?	La eficiencia, efectividad y la resolución de problemas	No sabe	-Se recompensan los comportamientos que fomentan la participación en iniciativas del departamento. -Se desalienta la falta de transparencia y la comunicación deficiente, especialmente con el personal administrativo.	-Se recompensa la autonomía en unidades.	se recompensan comportamientos alineados con las prioridades de la universidad.
¿Cuán ágil es el Departamento para	-Poca agilidad debido a la falta de	-Lentitud del departamento y la necesidad de	-El departamento es percibido	-Poco ágil, dependiendo de la importancia	-Poca agilidad para responder a cambios,

responder a los cambios?	instrumentos	superar la resistencia al cambio. Hay resistencia de los miembros antiguos.	como muy lento en la respuesta a cambios, con acciones limitadas.	y la planificación jerárquica.	especialmente debido a la falta de registro y miento de las solicitudes.
--------------------------	--------------	---	---	--------------------------------	--

## 2. Estrategia organizacional

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
<b>Cargo</b>	Director	Director	Coordinador	Coordinador	Coordinador
<b>Tiempo en el cargo</b>	3 años	1.5 años	3 años	6 años	6 años
¿Considera que el Departamento tiene claridad en su visión? ¿Sí, no? ¿Por qué?	-Hay eficiencia en procesos, pero no hay eficiencia en metas estratégicas	-La visión del jefe es la que impulsa los objetivos  -Hay un cumplimiento gradual de objetivos	-Falta de claridad a nivel organizacional en la visión y objetivos del departamento	-Falta de claridad en la visión debido a cambios frecuentes de autoridades.	-Falta de trabajo conjunto para comprender y alinear con la visión del departamento.
¿Cuán eficiente es el Departamento para alcanzar sus objetivos y metas planteadas?	No hay eficiencia en metas estratégicas	El departamento es medianamente eficiente pero enfrenta obstáculos burocráticos y políticos en la consecución de objetivos.	No es muy eficiente. Debe buscar ser líder en actividades de docentes, especialmente en investigación e innovación	-Hay compromiso para ejecutar metas, pero hacen falta procedimientos. -Hay una falta de planificación adecuada.	Poca eficiencia del departamento en áreas específicas.

<p>¿Cuáles cree que son los tres principales desafíos con los que tiene que lidiar el Departamento para el éxito de su gestión?</p>	<p>-Trabajo entre secciones y con otras carreras de la universidad. -Adaptación a las tecnologías digitales -Ampliación de la captación de alumnos</p>	<p>-Lidiar con su tamaño tan grande -Integrar objetivos de actividades con el impacto en los alumnos -Elevar el nivel de los miembros y superar la resistencia al cambio</p>	<p>-Mejorar el clima organizacional- Articular de manera más eficiente el ingreso de nuevos estudiantes. -Fortalecer la unidad de comunicación para llegar a diferentes niveles, no solo a nivel profesional.</p>	<p>-Dificultad para controlar y supervisar todos los procesos. -El líder no es querido por todos.</p>	<p>-Hace falta mayor comunicación entre docentes de diferentes secciones y secciones de trabajo en conjunto. -Faltan espacios adecuados para actividades de beneficio del departamento y la universidad. -La inversión en infraestructura y espacios es muy baja.</p>
<p>¿Qué áreas de mejora tiene el Departamento?</p>	<p>-Mayor trabajo con otras secciones -Más adaptación a las tecnologías digitales -Ampliar la captación de alumnos</p>	<p>-Mayor relación entre secciones y centros. -Mayor interacción con miembros externos y la resistencia al cambio en algunos miembros</p>	<p>-Hay que atender las necesidades de docentes y personal profesional. -Hay que actualizar cargos y funciones sin aumentar costos. -Hay que promover la rotación para ubicar a personas capacitadas en puestos apropiados.</p>	<p>-Hay dificultad para controlar y supervisar todos los procesos. -El líder (jefe de departamento) no es querido por todos.</p>	<p>-Mayor organización y promoción del trabajo en conjunto. -Hay que superar el individualismo que prevalece en algunas secciones.</p>

## 3. Público interno

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
<b>Cargo</b>	Director	Director	Coordinador	Coordinador	Coordinador
<b>Tiempo en el cargo</b>	3 años	1.5 años	3 años	6 años	6 años
¿Cómo describiría a nuestro cuerpo de profesores de tiempo completo (TC)? ¿En qué destacan y en qué áreas pueden mejorar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Excelentes en modalidades formativas tradicionales</li> <li>-Desafíos en la adopción de tecnologías digitales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-División entre investigación y docencia</li> <li>-Necesidad de más relación con investigación y redes internacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenciación entre profesores mayores de 50 años y jóvenes. Los jóvenes muestran más interés en la investigación</li> <li>- Falta de interés de los jóvenes en cargos institucionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Destacan en innovación y proyectos de investigación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Destacan en habilidades, pero falta de enfoque en trabajo grupal y trabajo en equipo.</li> <li>-Necesidad de una mayor sensación de comunidad.</li> </ul>
¿Cómo describiría a nuestro cuerpo de administrativos? ¿En qué destacan y en qué áreas pueden mejorar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sobresaliente</li> <li>-Potencial de mejora en la orientación hacia el departamento o en lugar de una sección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proactivos, con oportunidades para transmitir experiencia</li> <li>-Necesidad de aumentar la comunicación interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Algunos administrativos muestran interés en crecer y se capacitan por cuenta propia.</li> <li>-Otros administrativos están en una zona de confort y no muestran interés en mejorar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cumplen sus obligaciones en el tiempo asignado.</li> <li>-Se puede mejorar el equilibrio en la carga laboral y el compromiso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Destacan en actividades principales.</li> <li>-Necesidad de mejorar el compromiso y uniformidad en la selección del personal administrativo.</li> <li>-Necesidad de reuniones periódicas.</li> </ul>
¿Cómo describiría a		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Traen experiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se sugiere que no</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mostrando involucramiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de integración</li> </ul>

nuestro cuerpo de profesores de tiempo parcial (TPA)? ¿En qué destacan y en qué áreas pueden mejorar?		externa - Necesidad de mejorar la captación y buscar experiencia y tecnología actualizada	asuman tanta carga académica para mantener la calidad de la enseñanza. -Falta de interés en la misión y visión del departamento	nto parcial y respuesta a las necesidades del coordinador.	adecuada y falta de reuniones con ellos.
---	--	--	--	--	--

## 4. Comunicación interna

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
<b>Cargo</b>	Director	Director	Coordinador	Coordinador	Coordinador
<b>Tiempo en el cargo</b>	3 años	1.5 años	3 años	6 años	6 años
¿Cómo es la relación entre la jefatura del Departamento y sus secciones y centros?	-Incipiente, falta integración a nivel de todo el departamento  - Relaciones cortoplacistas	Es baja la relación entre jefatura, secciones y centros.	-La relación con la jefatura se percibe como débil, y falta comunicación. Secciones y centros han operado independientemente	-Las secciones y jefatura se relacionan cuando hay situaciones urgentes por atender.	Hay una relación cordial con apertura a la comunicación.
Mencione los espacios que promueve el departamento para el diálogo y el debate.	-Falta de espacios formales para el diálogo.  -El diálogo se da a través de las relaciones	No conoce.	No se promueven espacios para el diálogo. Solo se dialoga cuando hay una situación compleja, como por	-Falta de iniciativas formales, y la comunicación tiende a ser reactiva.	Muy pocos espacios de diálogo y debate.

	naturales de amistad y trabajo entre docentes y administrativos.		ejemplo la pandemia. Hubo bastante diálogo sobre cómo afrontar el problema.		
¿Se incluye a los miembros del departamento o en la toma de decisiones? Dar ejemplos.	- Las decisiones no son democráticas, tienden a ser particulares de acuerdo a cómo se llevan los jefes.	- Hacen falta mejoras en el proceso para la toma de decisiones. -Las decisiones se toman a nivel de consejo y secciones.	Los miembros del Departamento o deben elevar sus propuestas a través de los coordinadores de sección para que sus proyectos sean escuchados.	-La inclusión es limitada, generalmente las decisiones las toman las cabezas principales. -Sí se consulta a los administrativos para las decisiones logísticas.	Los profesores no siempre se sienten tomados en cuenta en la toma de decisiones, especialmente si ya hay un plan de jefatura establecido.
¿Cómo describirías la integración de miembros (profesores y administrativos) en el Departamento? Detallar.	Hay una relación cordial, pero sí se marcan diferencias. El Departamento es una unidad académica liderada por docentes, por ello las diferencias.	Hace falta mejorar la integración de los miembros del departamento. Ahí debe estar el enfoque.	-Falta de integración entre docentes y personal administrativo	Hay una relación de años. Los administrativos y docentes se conocen de muchos años atrás. Por ese lado sí hay integración. Tal vez faltan espacios que los integren más.	Hay reuniones y actividades separadas para profesores y administrativos. No se los une en las actividades.
¿Qué estrategias o iniciativas	La retroalimentación es clave. Hace falta una cultura	Falta un alineamiento con objetivos SMART. Como	No ha tenido dificultades en la comunicación con su	Se debe mejorar la comunicación en temas de	-Reuniones periódicas con actividades de

cree que se deberían implementar para mejorar la comunicación dentro del departamento?	de feedback constante, no solo una vez al año. Hace falta más comunicación entre líderes y sus equipos.	departamento debemos apuntar más a medir los objetivos.	equipo, y enfatiza la importancia de escuchar y llegar a acuerdos.	integración y relacionamiento con el cuerpo de administrativos y considerar la realidad de cada centro y sección.	integración. -Comidas, salidas y celebraciones como parte de la comunicación y actividades de integración.
--	---	---	--	---	---

## 5. Liderazgo

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
<b>Cargo</b>	Director	Director	Coordinador	Coordinador	Coordinador
<b>Tiempo en el cargo</b>	3 años	1.5 años	3 años	6 años	6 años
¿Cómo es la comunicación de nuestros líderes con miembros de rangos menores?	Como líderes, nos falta entregar feedback, retroalimentación a nuestros equipos.	Jerárquica, pero cordial. La comunicación es formal, pero falta un acercamiento real.	-No ha tenido dificultades en la comunicación con su equipo, y enfatiza la importancia de escuchar y llegar a acuerdos.	La comunicación sigue una estructura jerárquica. Eso se nota bastante.	Hay un trato personal, amable, cordial y sin rigidez en la comunicación.
¿Cómo describiría a nuestros líderes en el departamento? ¿En qué	Competentes, pero carecen de formación en gestión. Tienen un potencial de mejora en la gestión. Se	Los líderes escuchamos bastante a los administrativos. Finalmente son ellos quienes están en el día a día de los	Los líderes se perciben como competentes en su campo de estudio, como docentes, pero se observan	Los líderes fomentan la participación y la apertura a diferentes puntos de vista	-Los líderes son democráticos, por eso buscan priorizar las decisiones del grupo sobre las individuales.

destacan y en qué áreas pueden mejorar?	debe implementar más capacitaciones.	procesos. Considero que en general nuestros líderes escuchan bastante.	carencias y destrezas en gestión.		
¿Cómo se promueve el desarrollo y crecimiento profesional en el Departamento?	-Se promueve de forma espontánea, sin una planificación adecuada.  -Hay varios retos, entre ellos el sueldo bajo y algunos contratos cortos.	-Hace falta mayor seguimiento al trabajo de los administrativos y docentes para promover su desarrollo.	-El departamento es bastante autónomo: Cada individuo trabaja por su cuenta. Esa es la forma en que se desarrollan y crecen dentro.	-La promoción del desarrollo profesional es principalmente responsabilidad de las unidades y se logra a través de incentivos y capacitaciones internas. -Falta de una línea de carrera clara.	La verdad es que hay mayor apoyo y oportunidades para profesores que para administrativos, con selectividad en los programas de apoyo.