

**CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DE  
INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL MUNICIPIO DE  
SINCELEJO-SUCRE.**

**YESENIA NEIRA LUNA**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ANTONIO JOSÉ DE SUCRE**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**COMUNICACIÓN SOCIAL**

**SINCELEJO**

**2020**

**CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DE  
INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL MUNICIPIO DE  
SINCELEJO-SUCRE.**

**YESENIA NEIRA LUNA**

**Trabajo de grado para optar por el título de Comunicadora Social**

**Asesores:**

**Mery Montenegro Castillo**

**Comunicadora Social**

**Andrea Lorduy Díaz**

**Licenciada en Educación**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ANTONIO JOSÉ DE SUCRE**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**COMUNICACIÓN SOCIAL**

**SINCELEJO**

**2020**

**Nota de aceptación:**

---

---

---

\_\_\_\_\_  
**Presidente del Jurado**

\_\_\_\_\_  
**Jurado**

\_\_\_\_\_  
**Jurado**

**Sincelejo Sucre, 3 de Julio de 2020**

### **Dedicatoria**

Cuando a una persona le dedican una canción, se siente bonito, porque sabe que alguien escuchó e interiorizó cada letra para que el detalle de sus estrofas, encajara en los momentos bonitos que vivieron en la historia de sus vidas. Pero al pensar en dedicar mi trabajo de grado, que tanto empeño le he puesto; la primera persona que llega a mi mente y corazón es mi hijo, ese pequeño hombrecito que me da el mayor de los impulsos para seguir, luchar y conquistar el mundo. Indudablemente a él, mi familia y mis ángeles de la guarda, les dedico cada logro, cada triunfo, porque solo ellos me dan esas ganas que necesito día a día para mis sueños hacer realidad.

## Agradecimientos

Gracias, la palabra más sencilla pero con el valor más inmenso que pueda encontrar en cualquier otra...

A mis tutoras Mery Montenegro y Andrea Lorduy, por ser mis mentoras, sin ustedes nada de esto hubiese podido lograr, me enseñaron demasiado y me impulsaron cada momento de mi estancia en la institución, a ser mejor cada día con su ejemplo, sus palabras y su dedicación inmensurable.

A mis amigos, cada grupo de ellos en particular, por liberarme cada vez que era posible, de la tensión de mi pequeño y a veces complejo mundo.

A mi mamá, por ser ese apoyo que cualquiera necesita en todo momento.

A mi ángel mayor, mi abue, por creer en mi cada segundo de su vida, sus llamadas y voz de aliento hoy resuenan en mi oído y me recuerdan que cada esfuerzo en la vida, para bien, siempre valdrá la pena, ella tanto como yo, soñó con verme cumplir esta meta, pero la vida no le dio licencia para verlo a mi lado, pero sí para hacerlo desde donde está.

A mi ser supremo, Dios, sin duda, por ser Él la luz que todos necesitamos siempre y ese refugio que tengo cada vez que siento que no puedo más... Su infinita benevolencia y sus señales divinas que me hacen sentir afortunada en todo momento.

## Contenido

Dedicatoria .....	4
Agradecimientos .....	5
Glosario .....	9
Resumen .....	10
Planteamiento del problema .....	11
Formulación del problema .....	13
Justificación .....	14
Objetivos.....	18
Objetivo general .....	18
Objetivos específicos .....	18
Estado del arte .....	19
Marco Conceptual.....	22
Definición de Comunicación .....	22
Comunicación Organizacional .....	22
Flujos de comunicación .....	23
Comunicación Interna.....	23
Marco teórico .....	24
Metodología de investigación.....	27
Tipo y Método de Estudio .....	27
Método de recolección de información .....	27

Procedimiento.....	28
Fuentes primarias.....	28
Técnica recolección de información fuente primaria .....	28
Fuentes secundarias .....	29
Técnica recolección de información fuente secundaria.....	29
Sistema de Muestreo Población.....	29
Procesamiento de la Información .....	29
Población y muestra .....	30
Muestra.....	30
Resultados.....	31
Capítulo I	
Características de las oficinas de comunicación de las Instituciones de Educación Superior en el municipio de Sincelejo.....	31
Corporación Universitaria del Caribe – Cecar .....	34
Universidad de Sucre - Unisucre .....	35
Corporación Universitaria Antonio José de Sucre .....	36
Capítulo II	
Descripción de los medios de comunicación institucionales en las organizaciones objeto de estudio.....	38
Medios de comunicación caracterizados en la Corporación Universitaria del Caribe –Cecar.....	40
Medios de comunicación caracterizados en la Universidad de Sucre .....	42
Medios de comunicación Caracterizados en la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre .....	44

### Capítulo III

Análisis de la implementación de estrategias de comunicación en las Instituciones de Educación Superior en el municipio de Sincelejo .....	47
Conclusiones.....	55
Recomendaciones .....	57
Bibliografía.....	59

## Glosario

**Públicos objetivos:** Hace referencia a los grupos de personas en específico para los que se piensan estrategias, o van dirigidos productos o servicios que ofrecemos.

**Comunicación:** Acción que permite intercambiar mensajes mediante un código común, entre un emisor y un receptor.

**Comunicación Interna:** todo mensaje dirigido al público interno de una organización, mantenerlo enterado y trabajar en pro de los objetivos de la misma.

**Educación:** Hace referencia al proceso de formación permanente, personal, cultural y social, fundamentado en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, sus derechos y deberes.

**Educación Superior:** Nivel de la educación que se imparte en dos fases: pregrados y posgrado.

**Instituciones de Educación Superior:** Centros de formación académica reglamentadas por la ley 30 de 1992 del Sistema de Educación Superior en Colombia

**Flujos de Comunicación:** proceso fluido entre los funcionarios de diferentes niveles ayudando propiamente en la comunicación interna, con influencia positiva dentro de las empresas.



## Resumen

La Real Academia de la Lengua Española define la comunicación como la transmisión de señales mediante un código común, lenguaje, al emisor y al receptor, RAE (s.f.), esta ha cobrado importancia en las empresas, puesto que se ha convertido en un eje transversal que permite el flujo de información entre los distintos niveles y áreas organizacionales.

Esto nos lleva a la situación objeto de estudio, la cual permitirá determinar las características de las oficinas de comunicación de las instituciones de educación superior- IES, Corporación Universitaria Antonio José de Sucre, Corporación Universitaria del Caribe y Universidad de Sucre, entendiendo la complejidad y dinámica diferente que estas tienen en relación a otras organizaciones, información que se recopiló a través de la aplicación de una encuesta y la realización de un inventario de medios, permitiendo establecer la estructura de estas y conocer qué instituciones cumplen con los esquemas sugeridos por los autores citados, así como la caracterización de la gestión que desde estas áreas se realizan y cómo se ve reflejado en los demás ámbitos de las instituciones estudiadas.

## **Caracterización de la gestión en la comunicación interna de Instituciones de Educación Superior en el municipio de Sincelejo-Sucre.**

### **Planteamiento del problema**

La comunicación interna se ha constituido para las organizaciones como una de las prácticas más importantes, gracias a estas se pueden comprender, entre otras, variables como el clima y la satisfacción de los colaboradores, además de coadyuvar al cumplimiento de los ejes misionales de las empresas, así como en la consolidación del sentido de pertenencia. Es importante entender que hoy por hoy, “las organizaciones comunican en todo momento, desde que emiten comunicados sobre un tema en particular, hasta cuando callan” tal como lo indica Brandolini (2009).

Existen evidencias de que una mala comunicación interna puede redundar en otras variables de las instituciones de educación superior como el clima laboral. Un estudio hecho por la Universidad Espíritu Santo de Guayaquil Ecuador (2017), logró determinar que una buena comunicación interna, permite que miembros de una organización estén informados y se puedan evitar rumores y conflictos ayudando significativamente en los procesos de la institución, dándole forma y evitando la desinformación.

Teniendo en cuenta que la comunicación permite la integración de las diferentes áreas de una organización, las instituciones de educación superior no son ajenas a ello. En el artículo “La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos”, publicado en la Revista Latina de comunicación social, nos ayuda a comprender la importancia de esta área, anotando que la comunicación deberá trascender y que debe ser a través de esta donde se permita afianzar la vida universitaria conociendo lo que hace la institución, sus proyectos y demás actividades que “persigue lograr un clima de implicación e integración entre los miembros e incrementar la motivación y la participación” anotado por Herranz de la Casa (2009) en dicho artículo. Teniendo en cuenta tal afirmación, se pudo inferir que la carencia de una oficina de comunicaciones dentro de las instituciones objeto de estudio, podría redundar de forma negativa en muchos de sus

procesos, teniendo en cuenta que la desinformación podría generar inconformidad dentro de la misma comunidad educativa.

Por su parte, y tras hacer un rastreo por algunos portales web de varias universidades de la Costa Caribe colombiana, se evidencia que un gran número de instituciones de educación superior, cuentan con oficinas de comunicaciones en muchos casos ligadas a las relaciones públicas, como es el caso de la Universidad de la Costa-CUC, Universidad del Norte, Universidad de Cartagena, entre otras, así como al Mercadeo.

Caso contrario a las instituciones de educación superior en Sincelejo, donde las comunicaciones, se habrían relacionado en primera instancia a la gestión de redes sociales, por temas ligados a la promoción y oferta de los programas de posgrado y pregrado que en ellas se brindan. Es allí donde surge la importancia de este estudio, puesto que de una buena comunicación, dependerán la mayoría de los procesos de las instituciones, logrando hacer eco en todas las áreas de la misma y permitiendo introducir buenas prácticas en estos planteles educativos, logrando incluso, redundar de forma positiva en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

“Sin comunicación las organizaciones no podrían existir” afirmaron Peiró y Bresó (2012), esto nos permite pensar en que las empresas están conformadas por personas, las cuales son seres sociales por naturaleza, y requieren del relacionamiento, trabajo en equipo y demás aspectos para poder desarrollar sus funciones en óptimas condiciones.

En la ciudad de Sincelejo, el estudio se enfocará en las IES, Corporación Universitaria del Caribe - Cecar, Universidad de Sucre y Corporación Universitaria Antonio José de Sucre, en las que se realizó la caracterización de la gestión de la comunicación en estas instituciones, a través de la aplicación de herramientas que llevaron a resolver la situación planteada.

Y es que al hacer la caracterización de las instituciones, se logró determinar, que si bien existen áreas conformadas, para los casos de la Universidad de Sucre y la Corporación Universitaria del Caribe, Cecar, aun la estructura de estas no es sólida. En el caso de la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre, se encontró que no existe un área y que

los procesos se llevan a cabo a través de una monitoría del programa de Comunicación Social de la institución, ligada a procesos de Promoción y Mercadeo.

Ante esta situación, se hace necesario que se realice la caracterización de la comunicación en las instituciones de educación superior de Sincelejo, como factor importante en la productividad de los colaboradores.

Así mismo podemos enmarcar la importancia de este estudio, en darle luces a las instituciones estudiadas, y dejar un precedente en la región, sobre la influencia de las áreas de comunicación y su relación directa sobre el posicionamiento de estas, la preservación de la imagen institucional y el buen flujo de la información, teniendo de esa manera, una comunidad educativa que conozca su institución.

### **Formulación del problema**

Entendiendo lo expresado en el planteamiento del problema, donde se desglosa la importancia de las oficinas de comunicaciones en las organizaciones, más exactamente en las instituciones de educación superior, llegamos a nuestra pregunta problema, que nos servirá para desarrollar la situación planteada y es ¿Cómo se gestiona la comunicación interna en las Instituciones de Educación Superior en el municipio de Sincelejo-Sucre en el año 2019? Lo cual permitirá establecer las características de las oficinas de comunicación de las instituciones objeto de estudio en este caso.

## Justificación

Dueñas (2013) nos habla que desde la década de 1940, cuando inició la cultura de comunicación en las organizaciones, se empezó a tener en cuenta este importante ámbito en las empresas buscando formas y medios para comunicarse. Por su parte el licenciado Fernández Collado (1999), definió la comunicación en las organizaciones como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una empresa u organización y su medio”.

Hoy día, las empresas se preocupan por la buena gestión de sus comunicaciones, logrando llegar a todas sus dependencias a través de diversos canales y formas de comunicación asertivos para cada público objetivo, tal como indica en su estudio Comparativo de la gestión de la comunicación interna María Eugenia Aristizabal (2014), de la Universidad Nacional de Colombia, en el que se habla del desarrollo positivo de los miembros de la organización, generando un mejor ambiente, con colaboradores motivados y productivos.

Entendiendo la comunicación en las organizaciones, como una parte importante de la gestión que se adelanta dentro de estas, tal y como se evidencia en la colección de tesis digitales de la Universidad de las Américas de Puebla, en esta Sandoval (2014) hace referencia a que la importancia de la eficacia en las comunicaciones que se emplean en las empresas “no se trata solo de la calidad del producto o servicio, también en el buen funcionamiento y la buena estructura de las formas de comunicación de las mismas”.

Y es precisamente la eficacia en la comunicación, que permitirá resaltar la importancia que cada vez cobran las áreas enfocadas en este tema, ayudando entre otros aspectos a la transparencia de la información dentro de la organización, reflejado en los flujos de comunicación, definidos por Richard Hodgetts y Steven Altman, “como tres caminos distintos” y explicado en el Manual de Comunicación Organizacional de la Universidad del Norte de Barranquilla, como un proceso fluido entre los funcionarios de diferente niveles (Castro, 2015), ayudando propiamente en la comunicación interna cuya influencia puede llegar a ser muy positiva dentro de las empresas.

Entre tanto Peter Drucker, considerado el mayor filósofo de la administración del Siglo XX, citado por Coral Bermúdez (2016) en su trabajo de investigación de máster, afirmó que “el 60% de los problemas en las empresas son debidos a la falta de comunicación interna“, lo que ayuda a sostener de manera general lo planteado en la investigación.

Cabe resaltar que, a través de una investigación hecha por la facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Málaga, España, se denota la importancia de las oficinas de comunicación en las universidades, asegurando que estas están ubicadas en las más altas instancias de las instituciones de educación superior, lo que demuestra el grado de institucionalización que ha alcanzado la comunicación en este tipo de organizaciones. (2017)

La anterior afirmación es un punto de partida para justificar la realización de la presente investigación que caracteriza las oficinas de comunicación en las IES de Sincelejo permitiéndonos dar luces de cómo influye este ámbito en cualquier área de una organización o institución y permite que haya un panorama más claro de los ejes misionales de esta.

En este sentido, y en busca de explicar el trabajo investigativo a través de la pertinencia del mismo, podríamos basarnos en los flujos de la comunicación descritos de la siguiente forma: Descendente; cuando el jefe da instrucciones claras a su equipo de trabajo en busca de que las tareas se realicen de forma correcta, en el tiempo establecido. A su vez, los colaboradores, a través de la comunicación horizontal, en aras de realizar un buen trabajo, se apoyan en otras áreas logrando un trabajo colaborativo, y posteriormente realizan la retroalimentación con su jefe gracias a la comunicación ascendente, permitirán que siempre haya claridad en los procesos, que tengan equipos satisfechos al mantenerse enterados de lo que sucede y que se pueda lograr que todos trabajen para el mismo fin.

Así mismo, la comunicación interna cobra cada vez más importancia en las organizaciones, permitiendo el alineamiento del esfuerzo de todos los integrantes, tal como lo define Paz (2012), por ello y a través de la búsqueda de la consolidación de este mismo aspecto en las instituciones de educación superior estudiadas, las directamente beneficiadas

serían estas mismas, puesto que al hacerles ver la trascendencia que cobran las áreas de comunicación dentro de las organizaciones, sus procesos mejorarían significativamente, llegando a cada público objetivo, ayudando en la mejora de los medios que utilizan y que fueron caracterizados en este estudio, y permitiéndoles mejorar incluso su imagen corporativa y productividad, impactando de forma positiva.

Es así que, para este proyecto, se tomó como referencia la gestión de las comunicaciones dentro de las instituciones de educación superior de Sincelejo, en busca de caracterizarla. Las muestras elegidas fueron las IES registradas en el Sistema de Información Nacional de Instituciones de Educación Superior - SNIES en la ciudad de Sincelejo para el año 2019, Corporación Universitaria del Caribe - Cecar, la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre y la Universidad de Sucre.

Durante la recolección de la información, se pudo establecer, como limitación, que en la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre, no se cuenta con un área de comunicaciones establecida, lo que dificultó la recolección de información.

Finalmente, la investigación puede resultar muy productiva, en tanto no se registran antecedentes de estudios de este tipo en la ciudad, y teniendo en cuenta el gran impacto para la sociedad que representan las IES, la complejidad de sus procesos y la diversidad de públicos que atiende, se hace necesario que cuenten con flujos de comunicación organizados.

## **Objetivos**

### **General**

Caracterizar la gestión de la comunicación interna en las Instituciones de Educación Superior en el municipio de Sincelejo.

### **Específicos**

- Determinar las características de las oficinas de comunicación de las Instituciones de Educación Superior en el municipio de Sincelejo.
- Describir los medios de comunicación institucionales en las organizaciones objeto de estudio
- Analizar la implementación de estrategias de comunicación en las Instituciones de Educación Superior en el municipio de Sincelejo.

## Estado del arte

### Antecedentes

En el ámbito de comunicaciones, las instituciones de educación superior a nivel internacional, valoran la comunicación como un elemento transversal y fundamental para el cumplimiento de las funciones sustantivas de la organización, la Universidad Autónoma de Baja California, en su estudio “Gestión de la comunicación Interna en la Universidad Pública” hecho por Arellano (2018), demostró la pertinencia de las comunicaciones en la organización, la cual según este estudio, busca trabajar en pro de la eliminación del ruido, la desinformación y redundar de forma positiva en el buen clima laboral que se daba en esta Alma Mater.

Por su parte la Doctora en Comunicación, Ester Simancas y el Doctor en Ciencias de la información Marcial García (2017), realizaron un estudio en universidades públicas de España, logrando determinar que los departamentos que gestionan las comunicaciones, se ubican en las más altas instancias de las instituciones de educación superior en este país europeo, denotando el grado de institucionalización que ha alcanzado la comunicación interna, aun cuando en su estudio, lograron recolectar importantes resultados que les permitieron definir algunas deficiencias dentro de los departamentos estudiados.

Entre tanto, en Estados Unidos, uno de los países con mayores índices de productividad del mundo, la firma Watson Wyatt realizó un estudio citado por Alfonso Jiménez (2013) en su monografía “Comunicación” sobre este ámbito permitió determinar dentro de sus conclusiones, que “existe una clara correlación entre las empresas de alto rendimiento y aquellas con programas de comunicación desarrollados”.

Los estudios en el campo de la comunicación en Latinoamérica, exactamente en los que tienen que ver con la gestión de la comunicación interna, los podemos comparar con lo planteado en el artículo “Gestión de la comunicación estratégica

en las organizaciones” (2015) enfocado en Ecuador, en este, los autores tocan un punto importante, y tiene que ver con el uso de los llamados medios no alternativos, que incluyen redes sociales, y el uso de celulares para tareas de generación inmediata de contenidos “incorporando incluso un nuevo idioma, más informal”, constituyendo en una necesidad latente, la comunicación interna a través de medios digitales.

Siguiendo esta línea, en la tesis *La evolución de la comunicación: caso Liderman*, realizada por Diego Untiveros Romero (2017), de la Pontificia Universidad Católica de Perú, destacan la relación directa de la cultura organizacional con la comunicación interna, definiendo que “la cultura es comunicación en movimiento”, lo que lleva a inferir el dinamismo de la comunicación interna y su estrecha cercanía con todos los aspectos de las empresas.

En Colombia, además se puede establecer que la caracterización de la gestión de la comunicación no es un estudio nuevo, en el artículo “Estudio comparativo de la gestión de la comunicación en universidades públicas con acreditación de alta calidad en Antioquia” García (2013) señala que, en la Universidad Nacional de Colombia, se ha reconocido que la gestión de la comunicación organizacional ha permitido el direccionamiento y la administración estratégica de dicha institución. Ello se ha logrado gracias a las exigencias para la implementación de los sistemas de gestión de calidad, logrando centrar su atención en la gestión de la comunicación interna.

De esta forma, muchas empresas, no solo del campo de la educación, han destacado la comunicación como eje fundamental de sus funciones y posicionamiento, en Cali un estudio enfocado en la Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento, realizado en pequeñas empresas de metalmecánica, Parra (2007), logró determinar que muchos de los medios que usaban en dichas empresas y la buena gestión de estas, le permitieron a las Pymes, tener una incidencia directa alta en el gran conocimiento que poseen los trabajadores sobre los diferentes procesos productivos de la empresa.

En instituciones como la Universidad del Norte en la ciudad de Barranquilla (2015) reconocen la importancia del área de comunicaciones, a través de la visibilización de las demás áreas de la institución, ayudando en el posicionamiento y reputación de la misma en la región y el país.

De igual forma, en la investigación “Comunicación interna en instituciones educativas oficiales de Montería Colombia”, realizada por Pastrana (2017), de la Universidad Pontificia Bolivariana con sede en Montería, Córdoba, dentro de sus conclusiones, aseguran que es necesario que las instituciones comiencen a valerse de las comunicaciones “como eje que ayude a direccionar los procesos internos”, acercándonos a la situación actual de las instituciones en general de esta sección del país, y nos lleva a comprender lo que pasa en ciudades como Sincelejo, donde se centra este estudio.

Por su parte y enfocada en demostrar la importancia de los flujos de comunicación dentro de la organización, Laudith Sánchez Manzano (2017) realizó su tesis a través del desarrollo de un plan de comunicación interna para la optimización del flujo comunicacional y el clima organizacional en la Gobernación de Sucre, demostrando que si no se llevan a cabo intervenciones en la comunicación interna, se dificulta el conocimiento de las dependencias de la entidad, sobre información relevante dentro de la misma, es decir la comunicación horizontal estaba debilitada a raíz de la no optimización de los flujos comunicacionales, resaltando la importancia de tener canales de comunicación fortalecidos, así como la forma de comunicación entre áreas, jefes y público externo.

Los antecedentes aquí descritos, nos muestran una radiografía general de la importancia de la comunicación interna y del impacto que tiene la adecuada implementación de procesos comunicativos a través de los flujos de comunicación a nivel internacional, nacional y regional, aun cuando no se encontraron referentes locales en instituciones de educación superior.

## **Marco Conceptual**

### **Definición de Comunicación**

En la siguiente investigación es importante tener en cuenta los conceptos relacionados con la comunicación organizacional, que permitirán tener mayor cercanía con lo planteado en esta investigación.

La Real Academia de la Lengua Española define la comunicación como la transmisión de señales mediante un código común, lenguaje, al emisor y al receptor, RAE (s.f.).

Pero esta, desde sus raíces, se relaciona con el latín “communicare” que significa compartir, constituyéndose como un proceso en el que se intercambian ideas, pensamientos y sentimientos, entre dos o más personas.

Mientras tanto, Shannon y Weaver (1949) planteaban un concepto basado en una teoría que nos acerca a lo que conocemos como “proceso de comunicación”, en el que intervienen un receptor y un emisor, permitiendo que fluya la información, logrando que haya retroalimentación, constituyéndose así la comunicación.

### **Comunicación Organizacional**

Una cercanía al concepto de organización, nos lleva a entender esta como un sistema definido para conseguir ciertos objetivos, a su vez compuesto por otros subsistemas que permiten desempeñar funciones concretas. (García, 2017)

En cuanto al concepto de comunicación organizacional, Carlos Fernández (1991), la define como “el conjunto total de mensajes entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio”, permitiendo mejorar los procesos dentro de estas.

## **Flujos de comunicación**

Llegamos así al concepto de los flujos de comunicación que nos permitirán sustentar la investigación. Carlos López (2011), establece que existen 3 formas de comunicar en las organizaciones, son estas la descendente; órdenes dadas por el líder o jefe a su equipo, ascendente, cuando existe la retroalimentación de la primera y la horizontal cuando personas del mismo nivel jerárquico interactúan entre sí.

## **Comunicación Interna**

Aterrizando los conceptos en la Comunicación Interna, en su libro *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*, escrito por el docente Mexicano Horacio Andrade (2005), define esta como:

“El conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos institucionales”.

## Marco teórico

### Teoría de la comunicación

Para establecer la relación que abarca esta propuesta y que enmarca a la comunicación, es necesario realizar un acercamiento teórico al concepto de esta área, de modo que se pueda contextualizar y establecer unos referentes para luego realizar su aplicación en el análisis de la gestión de la comunicación interna de las instituciones de educación superior.

Desde hace muchos años, la comunicación viene siendo objeto de estudio para los científicos, ya en la década de los años 40, hubo una aproximación a lo que hoy tenemos como comunicación interna. Así lo cita en su tesis doctoral, Aída La Roda Gómez, “La Comunicación Interna de la Calidad en la Universidad Española”, en el libro *Teoría Matemática de la Comunicación*, de Claude Shannon y Warren Weaver (2016), se habla del proceso de comunicación y cómo lograr que el mensaje del emisor sea captado de la misma forma por el receptor, sin ruidos ni distorsiones. Señala que el proceso de la comunicación se inicia cuando existe una fuente primaria, es decir el que emite el mensaje, este a través de un canal, no una persona, lo trasmite y el mensaje decodificado, llega al receptor de manera adecuada.

De esta manera nos acercamos a la primera definición que Laswell, citado por Pastor (2011) quien es considerado pionero en las teorías de la comunicación y su postura es influenciada por la teoría de la psicología de estímulo-respuesta, indicando que el comunicar apunta a la transmisión de información a partir de las premisas quién, qué, a quién, cómo y el para qué; luego surge la teoría de Shannon & Weaver (1949), quienes definieron la comunicación como un proceso lineal, que consiste en reproducir en un punto un mensaje seleccionado en otro punto, el cual puede contener un significado que finalmente tiene como objetivo: el influenciar.

Versiones más contemporáneas definen a la comunicación como un campo interdisciplinario e integrador que ha aprovechado otras ciencias como la psicología, la sociología y la administración como una forma de explicar el fenómeno; de esta forma Chiavenato (2006), la entiende como el intercambio de información entre personas, y que permite que se vuelva común un mensaje o una información, constituyéndose como uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social. Es así como la comunicación organizacional surge como un área disciplinar, que aborda los procesos de interacción que se dan en las diferentes instituciones, sean privadas, públicas, sin fines de lucro u otras.

Las discusiones sobre la buena gestión de la comunicación pueden ser muchas, y girar en torno a un mismo lado, y es que según la publicación hecha por la Universidad de Sevilla, “Comunicación Interna y la Universidad” (2011), la mala práctica de la comunicación, puede degenerar en un mal ambiente en el interior de las instituciones, basados en la inconformidad, el temor a que algo malo pueda ocurrir e incluso la desconfianza entre los mismos compañeros, ratificando así la importancia de este campo.

Una vez analizados los anteriores conceptos, se puede definir la comunicación como un proceso transversal que involucra elementos, directa o indirectamente determinados, con el objetivo de transmitir un mensaje e influenciar y que se dan en diversos contextos sociales.

Ahora bien, Fernández (2014), explica que cuando los procesos de comunicación son contextualizados en una organización, se denomina comunicación organizacional, entendiendo este fenómeno como el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una empresa, y entre ésta y su medio, con el objetivo de facilitar y agilizar el flujo de mensajes, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos, y lograr de esta manera el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Del mismo modo Kreps (2015), expone la comunicación organizacional como la esencia y la fuerza dominante dentro de una organización, puesto que permite la integración de las funciones administrativas, tales como selección, evaluación y capacitación, así como el liderazgo eficaz, la creación de un ambiente conducente a la motivación y la transmisión

de mensajes que permitan determinar si los hechos que ocurren en la organización y el desempeño se ajustan a los objetivos corporativos.

Así las cosas, podemos afirmar que de un adecuado funcionamiento de la comunicación en una organización se pueden lograr objetivos importantes a nivel empresarial, como lo es el rendimiento de los colaboradores, puesto que permite integrarlos a los objetivos, metas y normas organizacionales. De la calidad de esta comunicación depende que el colectivo laboral de la empresa potencie el trabajo en grupo y el valor de las comunicaciones formales e informales, se mantenga en contacto, desarrolle confianza, brinde ayuda y comparta una visión fortalecida al sentimiento de pertenencia como forma de crear relaciones dentro y fuera de la organización.

La comunicación en las organizaciones ha sido indispensable desde el momento que se evidenció la necesidad de transmitir mensajes a todas las áreas, ya sea de manera ascendente, descendente y horizontal. A través de una evaluación, realizada por estudiantes de la Universidad Tecnológica de Pereira (2011), se demostró que un buen canal de comunicación redundaba de manera positiva en la satisfacción laboral, puesto que según consideraron los encuestados, se evidencia un buen indicador de comunicación que los ayuda a abordar las diversas situaciones, quejas y sugerencias.

Es oportuno entonces indicar que la buena comunicación, transmitida a través de canales efectivos y eficaces, puede ayudar significativamente en la función de las organizaciones, el trabajo en equipo y la productividad de esta misma, teniendo en cuenta que todos girarían en torno al mismo propósito comunicado asertivamente.

## **Metodología de investigación**

La investigación para el autor Sabino (2007), se determina sobre la base del problema que se desea resolver, los objetivos que se pretenden lograr y la disponibilidad de los recursos con los que se cuenta. Asimismo, Méndez (2008), menciona que el tipo de estudio señala el nivel de profundidad con el cual el investigador busca abordar el objeto de conocimiento.

La metodología de la presente investigación es guiada bajo un enfoque cualitativo con la aplicación de entrevistas semiestructuradas. Atiende a las particularidades de la investigación misma, según las características cualitativas de la fundamentación epistémica propia de la comunicación organizacional.

### **Tipo y Método de Estudio:**

En la investigación realizada se utilizó el tipo de estudio descriptivo, que permitió llevar un diagnóstico e identificación de los elementos más destacados de la comunicación organizacional en las instituciones de educación superior objeto de estudio. Igualmente, según la naturaleza del proyecto corresponde a una metodología inductiva, ya que el análisis de los datos obtenidos permite acceder al planteamiento del nivel de desarrollo.

### **Método de recolección de información**

Se realizaron entrevistas a los responsables de las áreas de comunicaciones de las instituciones objeto de estudio y un inventario de medios de comunicación con el fin de determinar cuáles son los que usan en dichas instituciones.

**Procedimiento**

1. Se establecieron las alianzas con las Instituciones de Educación Superior a intervenir. Se enviaron cartas a través de correo electrónico a funcionarios con cargos afines a las comunicaciones de las instituciones.
2. Se realizaron entrevistas a los encargados de las áreas de comunicaciones de la Corporación Universitaria del Caribe y Universidad de Sucre.
3. Se realizó un inventario de los medios de comunicación de las instituciones objeto de estudio.
4. Se hizo un análisis de la caracterización de los medios de comunicación interna de cada institución.

**Fuentes primarias:**

En este caso, se logró establecer comunicación directa con los encargados de las áreas de comunicación de la Universidad de Sucre, la Corporación Universitaria del Caribe – Cecar y la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre.

**Técnica recolección de información fuente primaria:**

Se realizaron entrevistas a los encargados de las oficinas de comunicación de las instituciones objeto de estudio, así como la aplicación de un instrumento para caracterizar los medios de comunicación que utilizan al interior de las mismas.

**Fuentes secundarias:**

Se complementó la información recibida, con la consulta en las páginas web de las instituciones, y observación del uso de las herramientas de comunicación de los planteles educativos.

### **Técnica recolección de información fuente secundaria**

La técnica utilizada fue la consulta en página web, redes sociales, boletines, y otros medios de comunicación establecidos en las IES

### **Sistema de Muestreo Población:**

Está conformado por las instituciones de educación superior con sede principal en Sincelejo, Sucre. Universidad de Sucre, Corporación Universitaria del Caribe – Cecar, y la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre.

### **Procesamiento de la Información:**

Para la presente investigación se realizaron entrevistas a los encargados del área de comunicaciones de las instituciones, así como observación de los medios de comunicación indicados por estos, lo que arrojó los datos de los descriptivos principales que se ubican en la presente investigación.

## **Población y muestra**

Para esta propuesta se establece como criterio de selección las Instituciones de Educación Superior que registran en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior, Snies, con domicilio en el departamento de Sucre. En total 3 instituciones de educación superior del municipio de Sincelejo.

### **Muestra:**

La muestra establecida luego de la aplicación del criterio de selección corresponde a:

#### **Instituciones de educación superior del municipio de Sincelejo:**

- Corporación Universitaria del Caribe - Cecar, en adelante IES1
- Universidad de Sucre, en adelante IES2
- Corporación Universitaria Antonio José de Sucre, en adelante IES3.

## **Resultados**

### **Capítulo I**

#### **Características de las oficinas de comunicación de las Instituciones de Educación Superior en el municipio de Sincelejo.**

En Colombia la Ley 30 del 28 de diciembre de 1992, regula la educación superior y entre sus directrices da autonomía a las IES para que organicen su estructura organizacional, lo que significa, que éstas podrán decidir si dentro de sus áreas, se establece o no un área de comunicaciones, entre otros aspectos. Aunque su indudable importancia, lleve a que cada vez muchas más instituciones las hagan parte de su organigrama.

En el libro “La comunicación en las organizaciones” del mexicano Carlos Fernández Collado, nos acercan a la forma de una oficina de comunicaciones en una empresa, a través de las funciones de la misma; en el texto se habla del papel del comunicador afirmando que “un número creciente de organizaciones están creando áreas especializadas a cargo de comunicadores profesionales”, lo que nos da luces del papel del comunicador social en esta área. (Collado)

En este sentido, la persona a cargo de una oficina de comunicaciones, por sus habilidades y conocimientos en este campo, deberá ser un comunicador social del área organizacional, que ayude a preservar la imagen institucional, a mantener la comunicación horizontal y además, a fortalecer las comunicaciones ascendentes y descendentes, a través de los diferentes medios de comunicación que tenga la organización, con dependencia directa del máximo órgano de la misma, otorgándole a la comunicación interna un carácter

primordial para así coordinar y difundir inmediatamente la información que se produzca (Markina, 2001).

Entre tanto, Horacio Andrade, teórico de la comunicación organizacional en América Latina, en su libro “Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica”, precisa que muchas organizaciones están creando áreas especializadas a cargo de comunicadores profesionales, con el fin general de fortalecer los objetivos institucionales “ayudando en la identificación de los colaboradores con la empresa”, a través de las llamadas “íes”, identificación, información, integración, imagen e investigación. (Andrade, 2005).

En cuanto a la relación de personas adscritas a un área o dirección de comunicaciones, en la Tesis Doctoral “Nuevas tendencias en la comunicación corporativa: aplicación a un modelo corporate universitario”, hecha por Ángeles Durán Mañes (2005) en España, en la que habla de las oficinas de comunicaciones en las universidades de este país. Explica que en muchos casos, el número de personas vinculadas a las áreas, no depende del tamaño de la organización, ni de las necesidades de la misma, y que se podría hacer una relación directamente proporcional “a más personas, más funciones posibles”.

Dentro de las funciones que se pueden destacar dentro de una oficina de comunicaciones, según David Sancho Royo, citado por Markina Camacho, de la Universidad del País Vasco, en el artículo Comunicación Organizacional: función de los gabinetes de comunicación en la administración local, se puede resumir en cuatro las funciones de esta área, relacionándolas directamente con el rol de una o varias personas: Relaciones con la prensa, diseño de campañas de publicidad, relaciones directivas y comunicación corporativa y política de comunicación interna.

Entre tanto, Fernando Martín Martín, catedrático de la Universidad de Sevilla, a través del libro “Comunicación en Empresas e Instituciones. De la Consultora a la Dirección de comunicación”, nos hace una ilustración de un organigrama en el que se muestra la estructura de la Dirección de Comunicación, la cual se desprende, como lo

hemos dicho, de la Alta dirección, con un equipo conformado por el encargado de las comunicaciones internas y externas, un encargado de publicaciones, otro en medios audiovisuales, alguien en publicidad, así como el responsable de institución e imagen pública; todos basados en perfiles idóneos para cada uno.

Su ubicación dentro del *Organigrama general*, sería la siguiente



**Imagen 1** Sugerencia Organigrama general Of. de Comunicaciones. Fuente: Libro, *Comunicaciones en empresas e instituciones*. Fernando Martín

Dicho lo anterior, una oficina de comunicaciones debería tener en cuenta los siguientes aspectos: una persona líder encargada del área, profesional en comunicación social, que dependa directamente de la alta gerencia; un equipo conformado por un encargado de la comunicación interna, un encargado de la comunicación externa/publicidad, alguien a cargo de los medios audiovisuales e imagen y el encargado de los medios digitales; el tamaño de la misma y número de personas en esta división dependerá de una decisión institucional y para ello debe tener en cuenta la complejidad, estructura y tamaño de la organización.

En Sincelejo, dos de las tres instituciones objetos de estudio, tienen a cargo de las oficinas de comunicaciones, profesionales de esta área, cumpliendo con uno de los criterios mencionados por los autores citados, a excepción de la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre, que esta función la ha asignado a una estudiante de Comunicación Social, bajo la modalidad de monitoría, que consiste en la asignación de algunas funciones de acompañamiento y difusión de información, a través del área de mercadeo.

**A continuación se muestra la caracterización de las mismas:**

**Corporación Universitaria del Caribe – Cecar**

Es una institución de educación superior de carácter privado, con 32 años de servicio a la comunidad. Está ubicada en la ciudad de Sincelejo Sucre, y actualmente, según reposa en sus estadísticas de página web, tiene una población de 11 mil 267 estudiantes; oferta programas de pregrado, postgrado y educación continua en las modalidades presencial y virtual (2019).

La institución, cuenta con una oficina de comunicaciones y mercadeo conformada por profesionales de la comunicación, diseñadores gráficos e ingenieros de sistema, relacionados a continuación:

**Tabla 1 Integrantes equipo de comunicaciones Cecar 2019**

<b>Director de comunicaciones y mercadeo</b>	Julián Durán Flórez Comunicador Social
<b>Coordinador de comunicaciones</b>	Alejandro González- Comunicador Social
<b>Web Máster</b>	Enrique Anaya Sierra - Ingeniero de sistemas
<b>Web Junior</b>	José Ríos - Ingeniero de Sistemas
<b>Coordinadora de Comunicación y Prensa</b>	Lila Gómez Pérez Comunicadora Social
<b>Diseñadores Gráficos</b>	Romina García Garaggiola y Kristian Montes Segovia.

El área se denomina Oficina de Mercadeo y Comunicaciones y en la estructura organizacional depende directamente de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera; en cuanto a los colaboradores del área, se puede evidenciar que sus acciones están enfocadas a los procesos de mercadeo, y la mayoría de las funciones de los profesionales que la integran, van relacionadas a este enfoque.

Esta apoya además temas de difusión de la información a través de los medios institucionales, que permiten mantener a su público interno al tanto de lo que ocurre en la institución, apoyándose en dos ingenieros de sistemas que están a cargo de la página web, colgando los contenidos que el área les suministra.

### **Universidad de Sucre - Unisucre**

Es el alma mater oficial del departamento de Sucre, tiene 42 años de servicio. En sus inicios ofertó los programas de licenciatura en matemática, tecnología en enfermería, ingeniería agrícola y tecnología en Producción agropecuaria, tal como reposa en su página web (2012). Actualmente oferta dieciséis programas de pregrado incluyendo una tecnología y 20 posgrados y educación continuada; alcanzando así una población de 7 mil estudiantes aproximadamente.

En materia de comunicaciones, la Universidad de Sucre empezó su consolidación, a través de la emisora institucional, pero con la demanda en materia comunicacional, cuentan hoy día con dos comunicadoras sociales, bajo la figura de asesoría, que se encargan de la gestión de las comunicaciones del plantel, las cuales realizan la difusión de contenidos a través de los medios institucionales establecidos para tal fin.

La oficina de comunicaciones depende en su estructura organizacional, de la Secretaría General, como líder del proceso de comunicación institucional, es decir, que no hay una dirección de comunicaciones, y los procesos se llevan a cabo con el apoyo de dos profesionales de la comunicación, quienes lideran este ámbito. Karen Morales Vergara,

comunicadora social, cuyo cargo es el de Asesora de comunicaciones, es la persona responsable de la gestión de la comunicación interna a través de informes, boletines, trabajando de forma transversal con las demás áreas de la institución. En su función, la acompaña Arlyd Marisol Monterrosa Cuello, comunicadora social de profesión, quien se desempeña como Community Manager y además desarrolla funciones de creación de contenidos gráficos, así como cubrimiento de eventos y reportería gráfica.

En este caso, dos personas hacen parte de la dependencia, demostrando que, muchas instituciones no tienen en cuenta el volumen de su público, y la relación con el número de personas que hacen parte de estas oficinas. Además el área de comunicaciones como tal no está conformada, sino que se convierte en una dependencia directa de la Secretaría General, desde donde se orientan algunas de las funciones que actualmente cumplen las personas a cargo.

### **Corporación Universitaria Antonio José de Sucre**

Institución de educación superior con 16 años de servicio a la comunidad, oferta programas de pregrado, posgrado y educación continuada, y dentro de sus programas bandera, tiene Fisioterapia, Ingeniería Electrónica y Comunicación Social, los cuales oferta de forma exclusiva en la región, llevándola a mostrar un crecimiento exponencial tanto en su infraestructura, como en su población estudiantil que supera los 4 mil estudiantes.

La institución no cuenta con un área de comunicaciones, y sus procesos se llevan a cabo a través de una monitoría que se estableció por la Vicerrectoría de Desarrollo Institucional con el programa de comunicación social, apoyándose en una estudiante, de último semestre, elegida para tal fin. Sus funciones se supervisan a través del área de Promoción y Mercadeo, y tienen que ver de forma general, con la gestión de redes sociales, redacción de noticias para el boletín institucional y cubrimiento de eventos institucionales a través del registro fotográfico.

En este sentido, la institución aun cuando ha dado luces de la conformación del área, no cuenta con personal directamente relacionado, y apoya sus actividades de esta área con la Fundación Universitaria Antonio de Arévalo, Unitecnar, en el marco de un convenio interinstitucional entre ambas instituciones, desde donde se gestiona el diseño gráfico y algunas funciones propias de un coordinador de comunicaciones.

Vista la caracterización de cada una de las instituciones objeto de estudio, se evidencia que en la Corporación Universitaria del Caribe, existe un área denominada división de Mercadeo y Comunicaciones, conformada por siete personas, cuyas acciones están enfocadas hacia el mercadeo; en la Universidad de Sucre no existe un área de comunicaciones y sus acciones están a cargo de la Secretaría General, quien cuenta con una asesora en comunicaciones enfocada al manejo de los medios internos, y una persona a cargo de los medios digitales; por su parte la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre no cuenta con un área de comunicaciones constituida y en los inicios de la misma encarga a una estudiante con la figura de monitoría quien depende del área de Promoción y Mercadeo, apoyando además algunas de sus acciones con un convenio marco de cooperación interinstitucional con otra institución.

## Capítulo II

### **Descripción de los medios de comunicación institucionales en las organizaciones objeto de estudio**

Para realizar una descripción de los medios de comunicación que encontramos en las instituciones de educación superior estudiadas, se hace necesario tener una ilustración previa de qué medios se usan dentro de las organizaciones y la eficacia de los mismos. De este modo, a través del libro “El poder de la comunicación en las organizaciones”, las autoras María Rebeil y Celia Ruiz Sandoval, enlistan algunos de los medios que afirman, son desarrollados por la misma organización o “medios masivos de comunicación organizacional”, dentro de los que se encuentran: cartas, memorandos, revistas, programas audiovisuales, circuito cerrado de televisión, internet, intranet, correo electrónico, radio, celulares, juntas, asambleas, convenciones (Ruiz Sandoval, 1998).

Aterrizando esto a las Instituciones de Educación Superior, la tesis doctoral, “Gabinetes de comunicación y Redes sociales. Estudio del uso de las redes sociales por las universidades andaluzas”, Onieva (2016), indica que en un acercamiento más actual, se habla de la incursión de las redes sociales como medio de comunicación en las instituciones de educación superior. En este mismo sentido Mariela del Valle Miranda (2016), explica que para las instituciones, el escuchar y la forma como se relacionan con sus públicos internos, a través de las tecnologías sociales, incide de forma directa en la cultura organizacional; para ello, el uso de estas tecnologías 2.0 ayuda a propiciar el trabajo colaborativo que redunde en una universidad más social en la que los integrantes de la misma participen abiertamente.

Dicho esto, es preciso mencionar lo que se conocen como medios 2.0, los cuales incluyen en una forma de comunicación en la que el usuario de internet, realiza su propio contenido web; ejemplo de ello tenemos a las redes sociales, blogs y wikis.

Por su parte, la publicación denominada “La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos” del Doctor José María Herranz de la Casa, Doctor Alejandro Tapia Frade, Lic. Arturo Vicente Lázaro (2009), estudiaron la efectividad de los medios de comunicación organizacionales en las Instituciones de Educación Superior, explicando, entre otros aspectos, que la página web se constituye como el medio de comunicación interno más efectivo, seguido del correo electrónico; destacando también, las carteleras, la agenda semanal vía email y las pantallas de TV.

Entre tanto, MSc Miryam Gabriela Pacheco Rodríguez, Dra. C. Lelia Zapata Palacios, y el Ingeniero Andy Efraín Albán Chang (2018), explican cómo una de las principales líneas de acción de comunicación para la información en la universidad son los puntos de información universitaria, refiriéndose a la web, teléfonos, redes sociales y presenciales; y a las herramientas de comunicación dentro de los centros educativos, como pantallas, tableros; y el uso informativo de las redes sociales y el móvil; mencionando finalmente que para la mejora de la información interna, se requiere de la ejecución de auditorías de comunicación que permitan de forma periódica la adecuación de las herramientas de comunicación.

Todo lo dicho hasta aquí, resulta indispensable para tener una plataforma de antecedente y bases teóricas, de modo que así llegamos a caracterizar los medios de comunicación que existen en las instituciones a las que se dirige esta investigación:

## Medios de comunicación caracterizados en la Corporación Universitaria del Caribe – Cecar:

En esta institución, se obtuvo la información de 20 medios de comunicación que son usados de forma regular, caracterizados a continuación:

<b>Medios de comunicación caracterizados en la Corporación Universitaria del Caribe</b>				
<b>Medio</b>	<b>Público objetivo</b>	<b>Uso</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Personal a cargo</b>
Boletín	Mixto	Usado para la información de hechos importantes dentro del con alcance externo	Mensual	Comunicaciones
Buzón de sugerencias	Interno	Ubicado estratégicamente para que el PO deje sus sugerencias sobre temas específicos.	Diario	Comunicaciones
Cartas	Mixto	Envío de comunicaciones externas para informar situaciones específicas sobre un área.	Mensual	Alta dirección
Correo electrónico	Interno	Comunica formalmente información relevante que tenga lugar dentro de la institución.	Diario	Alta dirección/ Comunicaciones
Intranet	Interno	Usada para el envío de documentos y/o información sobre procesos internos	Diario	Web Máster
Juntas directivas	Interno	Toma de decisiones o informar de acciones que se ejercen directamente dentro de la institución.	Semestral	Alta dirección
Manuales	Interno	Estandarización de procesos, que permitan el seguimiento adecuando de los protocolos establecidos para cada acción plasmada en estos.	Anual	Comunicaciones
Memorandos	Interno	Se utilizan para la comunicación de procesos internos e informaciones breves entre un departamento y otro.	Semanal	Diferentes áreas

Mural	Interno	Informar a los estudiantes sobre temas institucionales o de relevancia.	Diario	Comunicaciones
Página web	Mixto	Se condensan la mayoría de los contenidos e información institucional	Diario	Comunicaciones
PQRS	Interno	Presentar quejas, hacer preguntas, radique solicitudes y hacer sugerencias	diario	Comunicaciones
Radio	Interno	La radio de la institución se encuentra en proyecto de ejecución y su señal es virtual	Diario	Comunicaciones
Redes Sociales	Mixto	Es uno de los medios de mayor cobertura, y es usado para la visibilización de los procesos en cada área e información general	Diario	Comunicaciones
Revista física	Mixto	Permite la difusión de información más relevante de los semestres académicos.	Semestral	Comunicaciones
Telemercadeo	Externo	Establecido para comunicarse con posible aspirante de los programas que oferta la institución.	Semestral	Mercadeo
Televisión	Interno	Es un medio de apoyo que se utiliza para la difusión de información con piezas multimedia, ubicada estratégicamente en toda la institución.	Diario	Mercadeo
Video conferencia	Interno	Se usa en casos en los que los interlocutores se encuentran en sitios distintos y se hace imposible su llegada al lugar donde es requerido.	Semestral	Área que lo requiera
Voz a Voz	Mixto	Aunque no es un medio oficial, se torna útil en la medida en que a través de la misma población, se pueden comunicar temas de relevancia.	Diario	Comunicaciones
WhastApp	Mixto	Es un medio de comunicación ágil que permite llegar al público objetivo en tiempo real, obteniendo respuesta rápida	Diario	Comunicaciones/ Mercadeo

**Ilustración 1 Medios Caracterizados en IES 1. Elaboración Propia**

En este se muestra que 8 de los 20 medios relacionados son de tipo mixto y uno de tipo externo, lo que significa que 11 son caracterizados por la institución como medios internos; de los cuales 5 tienen una periodicidad diaria, visto de esta forma se podría hablar

de un flujo de información permanente. Se resalta en esta caracterización, el uso del voz a voz como un medio de comunicación mixto, lo que debe conllevar a que la institución tenga establecido manuales de medios claros y accesibles a la comunidad.

### Medios de comunicación caracterizados en la Universidad de Sucre:

En esta institución, son 14 los medios de comunicación que usan para la difusión de información, los cuales se relacionan a continuación:

<b>Medios de comunicación caracterizados en la Universidad de Sucre</b>				
<b>Medio</b>	<b>Público objetivo</b>	<b>Uso</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Personal a cargo</b>
Boletín	Mixto	Son emitidos dependiendo la necesidad que surja desde la alta dirección. Usados para informar noticias que permitan resaltar algún proceso institucional.	Cuando se requiera	Comunicaciones
Cartas	Mixto	Informar temas de relevancia institucional y dirigirse a integrantes del consejo directivo	Mensual	Secretaría general
Correo electrónico	Interno	Informar comunicaciones dentro de la institución, para notificaciones y/o solicitudes formales.	Diario	Quien lo requiera
Intranet	Interno	Se usa para el manejo de información.	Diario	Web Máster y Base de datos de correo de comunicaciones
Juntas directivas	Interno	Tomar decisiones importantes que afecten la Universidad en general.	Anual	Alta dirección
Cartelera informativa	Interno	Informar al P.O. noticias institucionales o de interés general.	Diario	Diferentes dependencias

Página web	Mixto	En la página web se condensan la mayoría de los contenidos, la maneja un web máster quien recibe la información desde las diferentes áreas y comunicaciones.	Diario	División de sistemas
PQRS	Interno	Ayuda a reportar los inconvenientes presentados en alguna de las dependencias de la universidad.	Diario	Servicio al cliente
Radio	Mixto	Adscrita a la Red de Radio Universitaria de Colombia, RRUC, con funciones de extensión cultural e institucional. El equipo de trabajo de la emisora, es autónomo de elegir los contenidos que se emiten en esta, orientados a través de la junta de programación.	Diario	Vicerrectoría Administrativa
Redes Sociales	Mixto	En este medio, la institución pública información general de interés colectivo e institucional	Diario	Comunicaciones
Revista Digital	Mixto	Las diferentes revistas con las que cuenta la universidad, son usadas para la publicación de productos generados desde las diferentes facultades.	diario	Comunicaciones
Telemercadeo	Externo	Permite llegar de forma directa al público externo, que aspira a programas de posgrados	Semestral	Personal a cargo de programa ofertado
Teléfono	Interno	Medio interno de contacto con las diferentes área y dependencias de la institución	Diario	Diferentes áreas
WhastApp	Mixto	Contacto directo con un público específico, con el fin de mantenerse informados de forma agil.	Diario	Comunicaciones/ Mercadeo

**Ilustración 2 Caracterización medios IES 2. Elaboración Propia**

En cuanto a la Universidad de Sucre, la caracterización muestra siete medios de tipo mixto y uno de tipo interno, para un total de seis medios exclusivos para el público interno, de los cuales cinco tiene una periodicidad diaria, este balance permite reflejar la necesidad

del establecimiento de canales de comunicación que garanticen la actualización permanente de la información para su comunidad.

### Medios de comunicación Caracterizados en la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre:

Un total de 16 medios de comunicación fueron relacionados en esta institución de educación superior, caracterizados a continuación:

Medios de comunicación caracterizados en la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre				
Medio	Público objetivo	Uso	Periodicidad	Personal a cargo
Página Web	Mixto	Brindar información de interés general a los P.O., permite la visibilidad de la institución y mantiene informada a la población sobre lo que acontece en la institución, oferta académica, información general y acceder a los recursos educativos.	Cuando se requiera	Vice desarrollo
Redes Sociales	Mixto	Informar, visibilizar y promocionar los aspectos importantes de la institución.	Diario	Comunicaciones
Correo Electrónico	Interno	Enviar correspondencia, dar a conocer comunicados y mensajes institucionales de impacto interno y externo, a fin de mantener a la comunidad informada de lo que sucede.	Diario	Área que lo requiera - Comunicaciones
Línea telefónica	Mixto	Comunicar con las diferentes áreas para obtener información específica que sea requerida por el emisor.	Diario	Diferentes áreas que cuenten con línea
PBX	Externo	Con el mensaje de espera telefónica, se guiará a quienes se comunican con la institución sobre las extensiones por área	Diario	Diferentes áreas que cuenten con PBX
Cartelera	Interno	Publicar informaciones de tipo académico, cultural y de interés común.	Cuando se requiera	Áreas académicas

Boletín Calidad	Interno	Mantener informada a todas las áreas sobre los procesos que se adelantan desde esta área.	Mensual	Calidad Institucional
Boletín Institucional	Mixto.	Mantener al P.O. informado de temas de interés general que se produzca desde la institución.	Semanal	Diferentes áreas
Memorando	Interno	Comunicación breve de una dependencia a otra sobre recomendaciones o instrucciones.	Cuando se requiera	Área que lo requiera
WhatsApp	Externo	Brindar información requerida por posibles aspirantes a cualquier programa.	Diario	Mercadeo
Grupo de WhatsApp	Interno	Medio rápido de contacto con otros miembros de la institución.	diario	Vicedesarrollo
Cartas	Interno	Informar al P.O. sobre información relevante remitida por la institución, de igual forma se usará por los estudiantes para hacer solicitudes a las decanaturas o áreas específicas.	Diario	Comunicaciones
Mailing	Mixto	Envío masivo de información publicitaria a través de correo electrónico a las bases de datos.	Cuando se requiera	Mercadeo
Mensajes de Texto	Mixto	Ayudan al envío de información rápida con mensajes cortos	Cuando se requiera	Mercadeo
Ferías	Externo	Promocionar la oferta académica.	Semestral	Mercadeo
Visitas	Externo	Llegar de manera directa al P.O. En su mayoría para hacer convenios y captar nuevos estudiantes.	Semestral	Mercadeo

**Ilustración 3 Caracterización Medios Corposucre. Elaboración propia**

En esta institución seis medios son caracterizados como mixtos y cuatro de tipo externo, para un total de cinco medios exclusivos de uso interno; entre los cuales, solo dos tienen una periodicidad diaria; uno es de publicación mensual y dos indican se utiliza cuando se requiere; por lo que no se evidencia priorización en este tipo de comunicación.

De esta forma podemos describir los medios de comunicación de cada institución objeto de estudio, como la herramienta que les ha permitido mantener a su público informado, aun cuando se evidencia una situación de forma de las oficinas, en cuanto a la conformación de las IES 2 y 3, en todas usan página web, correo electrónico y redes sociales, que según los autores estudiados, se han convertido en una de los medios de mayor impacto en las organizaciones.

### Capítulo III

#### **Análisis de la implementación de estrategias de comunicación en las Instituciones de Educación Superior en el municipio de Sincelejo.**

Según García López (2017), la buena comunicación interna nos va a permitir que los miembros de la organización estén informados y se evite de esta forma rumores y conflictos, ayudando en los procesos de la institución. Así mismo, José María Herranz de las Casa (2009), asegura que la implementación de buenas estrategias comunicativas, permitirá encontrar un ambiente de interacción, en la que los miembros de las organizaciones sepan lo que sucede al interior de las mismas, a través de oficinas de comunicación.

Todo esto apoyado en los flujos de comunicación que menciona Richard Hodgetts, Steven Altman y lo soporta Carlos López (2011), que permitirán una mejor gestión de las comunicaciones, gracias al direccionamiento descendente, desde la Alta Dirección a las demás áreas; horizontal, entre los colaboradores o miembros de la organización ubicados en el mismo nivel del organigrama, logrando un trabajo colaborativo; y ascendente, cuando existe una retroalimentación de la información y la información va desde los colaboradores a los o el líder, estimulando la participación activa de estos.

De esta forma procedemos a hacer el análisis de las estrategias de comunicación en las instituciones estudiadas. En primera instancia analizamos la estructura organizacional de dichas áreas, en la que se pudo evidenciar que las unidades de comunicación, no dependen directamente de la Alta Dirección y que sus organigramas y la constitución de las oficinas, varía entre una IES y otra, lo cual no se asemeja a la estructura sugerida por los autores citados, quienes indican que dichas áreas deberían tener en cuenta aspectos como la dependencia directa de la Alta Gerencia y un equipo conformado por personal a cargo de la comunicación interna, comunicación externa/publicidad, medios audiovisuales, y medios digitales.

Esto lo podemos evidenciar en la siguiente tabla:

<b>Estructura según autores</b>			
<b>Medios</b>	<b>IES 1</b>	<b>IES 2</b>	<b>IES 3</b>
<b>Depender de la Alta Dirección</b>	<b>NO</b>	<b>NO</b>	<b>NO</b>
<b>Comunicador Social a Cargo</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Área de comunicación interna</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Comunicación Externa</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>
<b>Publicidad</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>
<b>Medios audiovisuales</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO</b>
<b>Medios digitales</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>

**Ilustración 4 Estructura de las Oficinas de comunicación, según autores citados. Elaboración propia**

Dos de las tres instituciones tiene a cargo de la oficina un profesional en el área, lo que representa un 67% del total estudiado, sin embargo ninguna de estas unidades depende directamente de la Alta Dirección, en la Corporación Universitaria del Caribe, Cecar, su dirección está a cargo de la Vicerrectoría Administrativa; en la Universidad de Sucre, depende de la Secretaría General; y en la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre está a cargo de la División de Promoción y mercadeo, en cuanto a los medios audiovisuales, solo una institución cuenta con una persona a cargo de estas funciones, lo

que representa un 33% del total estudiado. Mientras que el 100% de las instituciones cuenta con un área encargada de la comunicación externa y de los medios digitales, y finalmente, el 67%, es decir dos de las tres instituciones, tienen en su estructura funciones asociadas con la publicidad y a la comunicación interna.

De esta forma se puede evidenciar que en la Corporación Universitaria del Caribe, IES1, existe una estructura de la oficina de comunicaciones más acorde con lo sugerido por los autores, puesto que cuenta con seis de las siete funciones delegadas a un profesional para cada actividad. Dentro de sus estrategias, implementan campañas diversas que permiten propiciar la interacción en redes con su público objetivo, algunas de estas, dirigidas a estudiantes, otras como la difusión de eventos dirigida a toda la comunidad académica.

En el caso de la Universidad de Sucre, IES2, cuatro de las siete funciones sugeridas por los autores, son asignadas a los dos profesionales que conforman el área, lo que representa un 57% de similitud a lo ya referenciado, como lo es el tener un comunicador social a cargo, acciones relacionadas a comunicación interna y externa, así como con los medios digitales. Dentro de sus estrategias de comunicación interna se destaca la emisora Unisucre FM Estéreo, que aunque está caracterizada como un medio de comunicación mixto, es decir con contenido para público interno y externo, es reconocida como el primer medio de comunicación institucional y tiene una función de difusión interna de carácter noticioso. Es importante señalar, que existe cierta autonomía de la asesora de comunicaciones, para desarrollar sus funciones, es decir que la persona a cargo, podrá decidir cuándo y cómo se enviará un mensaje por los diferentes medios de comunicación institucionales bajo su cargo, la persona que la acompaña, se encarga del cubrimiento periodístico de las actividades institucionales, así como registros fotográficos de las mismas y de la creación de diseños que posteriormente son publicados en redes sociales.

Por su parte la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre, solo cuenta con tres de las siete funciones sugeridas por los autores, lo que representa un 43% de relación, desarrollando entre estas actividades de comunicación externa, publicidad y medios

digitales. Dentro de sus estrategias, emplea las comunicaciones a través de una monitoría que se hace con el programa de Comunicación Social de la institución, esta persona se encarga de cubrir eventos, hacer registro fotográfico, redactar noticias dirigidas al boletín institucional y gestionar las redes sociales. La creación de piezas gráficas, se realizan a través de la institución aliada, Unitecnar, con sede principal en la ciudad de Cartagena, así como la supervisión de las acciones, en el marco de un convenio interinstitucional establecido entre las dos instituciones.

En cuanto a los medios de comunicación caracterizados, podemos describir que, según los autores existen canales que generan mayor efectividad entre los públicos de las instituciones de educación superior siendo estos el correo electrónico, página web, memorando, revistas, intranet, TV, radio, reuniones y redes sociales.

<b>Medios Señalados por los autores de mayor impacto</b>			
<b>Medios</b>	<b>IES 1</b>	<b>IES 2</b>	<b>IES 3</b>
<b>Correo Electrónico</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>
<b>Cartas</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>
<b>Memorando</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>
<b>Revistas</b>	<b>NO</b>	<b>NO</b>	<b>NO</b>
<b>Intranet</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>TV</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO</b>
<b>Radio</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Reuniones</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>
<b>Redes Sociales</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>

**Ilustración 5 Caracterización de medios señalados por los autores como de mayor impacto en las IES.**  
Tabla de creación propia

En este análisis se muestra que el 100% de los medios considerados como de mayor impacto por los autores, apoyan la comunicación descendente dentro de las instituciones,

por su parte el 56% coadyuva a la comunicación ascendente y el 33% propicia la comunicación horizontal.

Ahora bien, de los medios señalados por los autores como de mayor impacto, en la IES1, usan ocho de los nueve medios sugeridos, lo que corresponde a un 89%; entre tanto, la IES2, usa seis de estos nueve, representando un 67%; y la IES3 utiliza cinco de los nueve medios sugeridos, para un 56%, lo que es coherente con la estructura organizacional de estas instituciones, en donde la IES 1 mostró una división de comunicaciones conformada de una forma más completa según los autores, seguida de la IES2 y la IES3 respectivamente.

En el análisis realizado se evidenció que el 100% de las IES objeto de estudio, utilizan como medio de comunicación interno los correos electrónicos, la página web, las reuniones y las redes sociales, mientras que el 67% de estas utilizan el memorando, la Intranet, revistas y la radio; por su parte solo una utiliza la televisión, lo que representa el 33% de la población objeto de estudio.

Por otro lado, los medios de comunicación internos, los podemos clasificar en convencionales y no convencionales, tal como lo menciona la comunicadora Martha Lucía Arango, en su artículo “Medios en la comunicación organizacional”, en los primeros, podemos encontrar prensa, radio, televisión, revistas; y en los segundos encontramos el mailing, buzones, telemarketing, ferias y exposiciones. Encontramos además boletines, revistas, reuniones, cartas, memorandos, carteleros, manuales, intranet, correos electrónicos, video conferencias y medios sociales o digitales, también conocido como nuevos medios. Entendiendo esto pasamos a clasificar los medios de comunicación utilizados por las IES objeto de estudio.

<b>Periodicidad</b>			
<b>Medios</b>	<b>IES 1</b>	<b>IES 2</b>	<b>IES 3</b>
Boletín	Mensual	Cuando se requiera	Mensual
Buzón de sugerencias	Diario		
Cartas	Mensual	Mensual	Cuando se requiera
Correo Electrónico	Diario	Diario	Diario
Ferías			Semestral
Intranet	Diario	Diario	
Línea Telefónica		Diario	Diario
Mailing	Semanal		Cuando se requiera
Manuales	Añual		
Memorandos	Semanal		Cuando se requiera
Mensajes de Texto			Cuando se requiera
Mural	Diario		Cuando se requiera
PBX			Diario
Página Web	Diario	Diario	Cuando se requiera
PQRS	Diario	Diario	
Radio	Diario	Diario	
Redes Sociales	Diario	Diario	Diario
Reunión de órganos decisorios	Semestral	Añual	Semestral
Revista	Semestral	Semestral	
Teléfono		Diario	Diario
Telemarketing	Semestral	Semestral	
Televisión	Diario		
Video Conferencias	Semestral		
Visitas			Semestral
Voz a Voz	Diario		
Diario WhatsApp	Diario	Diario	Diario

**Ilustración 6 Periodicidad de los medios de comunicación de las IES.**  
Elaboración propia

De esta manera se puede analizar que en la Corporación Universitaria del Caribe once de los 20 medios, tienen periodicidad diaria, lo que representa el 55%; dos semanales,

dos son mensuales, lo que representa un 10% respectivamente; cuatro son de tipo semestral, para un 20% y cuentan con un medio de periodicidad anual que representa un 5%.

En la Universidad de Sucre, nueve medios tienen periodicidad diaria, lo que representa un 64%; dos semestrales que equivale a un 14%; uno anual, uno mensual y uno cuando sea requerido por la junta directiva lo que corresponde al 7% respectivamente.

De los medios caracterizados en la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre, seis medios tienen una periodicidad diaria y seis cuando sea requerido lo que equivale a un 37,5% para cada uno; tres de sus medios tienen una periodicidad semestral, lo que corresponde a un 19%; y un medio tiene publicaciones cada mes para un 6%.

Lo anterior evidencia que las IES propenden por el uso de los medios de comunicación con periodicidad diaria, seguidos de los de tipo semestral; es importante resaltar en este análisis que siete de los 26 medios enlistados, son utilizados por algunas de las IES objeto de estudio solo cuando se requiere, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

PERIODICIDAD	IES 1		IES 2		IES 3	
<b>Cuando se requiera</b>		0%	1	7%	6	38%
<b>Diario</b>	11	55%	9	64%	6	38%
<b>Semanal</b>	2	10%		0%		0%
<b>Mensual</b>	2	10%	1	7%	1	6%
<b>Semestral</b>	4	20%	2	14%	3	19%
<b>Anual</b>	1	5%	1	7%		0%
<b>Total</b>	20	100%	14	100%	16	100%

**Ilustración 7** Porcentajes de periodicidad IES objeto de estudio. Elaboración propia

En cuanto a esto, es importante mencionar, que para la periodicidad, Rojas (2001), sugiere que la actualización del plan de comunicaciones, el cual contempla los medios organizacionales y el manual de los mismos, deben ser evaluados en los periodos que se

establezcan según las necesidades de cada organización; siempre garantizando que la actualización sea efectiva; entendiendo que los procesos de evaluación deben realizarse de forma periódica, de tal modo que se asegure el seguimiento de la causa y del efecto de cada una de las estrategias contenidas en el plan, permitiendo su actualización permanente y la redefinición de acciones para la toma de decisiones.

Es así como llegamos al punto final de la investigación, demostrando los procesos que se llevan a cabo en cada IES estudiada, se puede hablar de manera general y basado en lo dicho por los autores, que las oficinas de las instituciones aun cuando han mostrado interés en consolidar las comunicaciones, dos de las tres, aun no cuentan con lo necesario para tener una buena gestión de las comunicaciones, evidenciado en los medios y su uso, así como en la periodicidad de la información que circula y la no estandarización de los procesos.

## Conclusiones

En este punto de la investigación y teniendo en cuenta los aportes teóricos de los autores consultados, podemos precisar las siguientes conclusiones:

- De las tres instituciones estudiadas, solo la Corporación Universitaria del Caribe, cumple con la estructura sugerida por los autores, que tienen que ver con la conformación de las oficinas y el personal adscrito a estas.
- Las IES 1 y 2 tienen a un profesional de la comunicación a cargo de los procesos de esta área; mientras que la IES 3, cuenta con un estudiante del programa de Comunicación Social, bajo la modalidad de monitoría, para realizar algunos de los procesos.
- Las instituciones de Educación Superior de Sincelajo que fueron objeto de estudio, mira las áreas de comunicaciones, desde la parte de promoción y mercadeo.
- Las IES propenden por el uso de los medios de comunicación con periodicidad diaria, y segunda instancia los de tipo semestral y que siete medios de los 26 enlistados, son usados cuando se requiere un servicio en específico en las distintas áreas de las instituciones.
- Todas las instituciones usan como medio de comunicación interno, el correo electrónico, la página web, realizan reuniones y usan las redes sociales para la difusión de la información para su público objetivo.
- Las IES 1 y 3 utilizan el memorando; la IES 1 y 2, la Intranet, revistas y la radio y solo la IES 1 utiliza la televisión como medio de comunicación interna.

- Las tres instituciones estudiadas, según las consideraciones de los autores citados, apoyan el proceso de comunicación descendente; es decir que las comunicaciones que proceden desde la Alta Dirección llegan a los colaboradores a través de estos. Y más de la mitad de estos (56%) coadyuva a la comunicación ascendente, es decir que existe retroalimentación entre los colaboradores y la Alta Dirección, mientras que en menor proporción (33%) propicia la comunicación horizontal; es decir la que se da entre personas del mismo rango.

## Recomendaciones

El trabajo de investigación realizado en las tres instituciones de educación superior en Sincelejo, en el que se caracteriza la gestión de la comunicación interna de estas, se sugiere tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Se sugiere una segunda parte del proyecto efectividad de los medios, plantear un modelo de oficina de comunicación eficaz.
- Revisar los resultados que tiene la oficina de comunicación que cumple con las teorías de los autores citados en la presente investigación, a fin de replicarlos en las otras instituciones.
- Revisar la estructura organizacional de las instituciones y contemplar la posibilidad de desprender las funciones de comunicación, desde la Alta Dirección.
- Tener en cuenta la realización de Planes de Comunicación para implementar estrategias dentro de las instituciones, que redunde de forma positiva en este aspecto.
- A la IES 2, incluir dentro de sus procesos, la emisora Unisucro FM estéreo, a fin de tener un mayor alcance en la difusión de sus procesos.

## Bibliografía

- Alejandra Brandolini, M. G. (2009). *Comunicación Interna*. Autónoma de Buenos Aires, Argentina: DIRCOM.
- Arellano, N. A. (30 de enero de 2018). *RAZÓN Y PALABRA*. Obtenido de
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.
- Collado, C. F. (1999). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Corporación Universitaria del Caribe. (s.f.). *Cecar*. Obtenido de <https://cecar.edu.co/cecar/campus-universitario.html>
- Dueñas, F. C. (20 de agosto de 2013). *acsendo.blog*. Obtenido de <https://blog.acsendo.com/la-importancia-de-la-comunicacion-interna-en-las-organizaciones/>
- *El Profesional de la Información*. (s.f.).
- ENRIQUE MARAÑÓN RODRÍGUEZ, E. B. (25 de noviembre de 2006). *Revista Iberoamericana de Educación*. Recuperado el 18 de noviembre de 2019, de <https://doi.org/10.35362/rie4052488>
- García, M. E. (22 de julio de 2013). *ESTUDIO COMPARATIVO DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS CON ACREDITACIÓN DE ALTA CALIDAD EN ANTIOQUIA*. Obtenido de file:///C:/Users/NELSON/Downloads/326293-119781-1-PB.pdf
- García-López, E. S.-G. (08 de mayo de 2017). *Red Iris*. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/59532-179012-2-PB.pdf
- Gómez, D. A. (2016). *Repositorio Institucional Universidad CEUCardenal Herrera*. Obtenido de Tesis Doctoral: [https://repositorioinstitucional.ceu.es/jspui/bitstream/10637/8532/1/La%20comunicaci%3%b3n%20interna%20de%20la%20calidad%20en%20la%20universidad%20espa%3%b1ola\\_propuesta%20de%20un%20modelo%20te%3%b3rico%20transmedia\\_Tesis\\_A%3%adda%20La%20Roda%20G%3%b](https://repositorioinstitucional.ceu.es/jspui/bitstream/10637/8532/1/La%20comunicaci%3%b3n%20interna%20de%20la%20calidad%20en%20la%20universidad%20espa%3%b1ola_propuesta%20de%20un%20modelo%20te%3%b3rico%20transmedia_Tesis_A%3%adda%20La%20Roda%20G%3%b)

- Irene AncIn Adell, J. E. (15 de abril de 2017). Obtenido de La Relación entre la Comunicación Interna y el Clima Laboral: Estudio de Caso en PYMES de la Ciudad de Guayaquil.
- Nuevas tendencias en la comunicación corporativa: aplicación a un modelo corporate universitario”, Ángeles Durán Mañes (21 de abril de 2005). Obtenido de <https://www.tdx.cat/handle/10803/10472;jsessionid=111EA57941670AEBD2413AD91545621E>
- Jiménez, J. G. (1998). *La Comunicación Interna*. Ediciones Díaz de Santos.
- López, E. S. (17 de julio de 2017). *El Profesional de la Información*. Recuperado el 18 de noviembre de 2019, de <https://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/article/view/epi.2017.jul.17/36266>
- María Eugenia Aristizábal Giraldo, D. H. (2014). *Aprende en Línea*.
- Orta, J. G. (2011). *Fama2*. Obtenido de <http://fama2.us.es/fco/tmaster/tmaster34.pdf>
- ORTIZ, H. K. (2014). *Repository.unimilitar*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11994/La%20Comunicacio%CC%81n%20Asertiva%20como%20ventaja%20Competitiva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paladines Galarza, F. &. (2015). *Razón y Palabra*. Recuperado el 16 de abril de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1995/199543036051>
- Pastor Ruiz, Y. (2011). *PSICOLOGIA SOCIAL DE LA COMUNICACION. Aspectos básicos y aplicados*. Madrid: Piramide.
- Peiró, J. M., & Bresó, I. (15 de diciembre de 2012). *redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1471/147125259003.pdf>
- RAE. (s.f.). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/comunicaci%C3%B3n>
- Sandoval Tellez, M. J. (13 de mayo de 2004). *Bibliotecas UDLAP*. Obtenido de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/sandoval\\_t\\_mj/](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/)
- Stain Aguilar Galvez, R. S. (2017). *Comunicación e imagen corporativa*. Machala, Ecuador: UTMACH.
- Universidad Autónoma de Puebla. (22 de noviembre de 2013). *Comunicación Organizacional Blogspot*. Obtenido de

[http://comunicacionorganizacional94.blogspot.com/search/label/FUENTES%20BIBLIOGRAFICAS%3A%20http%3A%2F%2Fcatarina.udlap.mx%2Fu\\_dl\\_a%2Ftales%2Fdocumentos%2Flco%2Fvillasenor\\_b\\_a%2Fcapitulo1.pdf%20%20%28Pagina%206%20-%208%29](http://comunicacionorganizacional94.blogspot.com/search/label/FUENTES%20BIBLIOGRAFICAS%3A%20http%3A%2F%2Fcatarina.udlap.mx%2Fu_dl_a%2Ftales%2Fdocumentos%2Flco%2Fvillasenor_b_a%2Fcapitulo1.pdf%20%20%28Pagina%206%20-%208%29)

- Universidad de Sucre. (16 de julio de 2012). *Unisucre*. Obtenido de <https://www.unisucre.edu.co/index.php/es/la-entidad/informacion-general/historia>
- Castro, A. d. (2015). *Manual práctico de comunicación organizacional*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Herranz de la Casa, J. M. (2009). *Redalyc*. Recuperado el 13 de mayo de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/819/81911786023.pdf>
- Pastrana, S. B. (2017). *Revista Latina*. Recuperado el 14 de mayo de 2020, de [http://www.revistalatinacs.org/16SLCS/2017\\_libro/087\\_Bedoya.pdf](http://www.revistalatinacs.org/16SLCS/2017_libro/087_Bedoya.pdf)
- Paz, V. G. (2012). *Comunicación Organizacional*. México: Red tercer milenio.
- Universidad del Norte. (2015). *Uninorte*. Recuperado el 14 de Mayo de 2020, de <https://www.uninorte.edu.co/web/gestion-administrativa-y-financiera/direccion-de-comunicaciones-y-relaciones-publicas>
- Daniel López, *Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización*, 2011, Bogotá, ECOE Ediciones.
- Castro, Adela de. Manual práctico de comunicación organizacional. Barranquilla: Universidad del Norte, 2015.
- Fernández, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México: Trillas, 1991.
- García, Iván. economía simple. 14 de Noviembre de 2017. 14 de mayo de 2020 <<https://www.economiasimple.net/glosario/organizacion>>.
- Herranz de la Casa, José María, & Tapia Frade, Alejandro, & Vicente Lázaro, Arturo. «Redalyc.» 2009. 13 de mayo de 2020 <<https://www.redalyc.org/pdf/819/81911786023.pdf>>.
- Jiménez, Alfonso. «Comunicación.» Jiménez, Alfonso. Creando valor a través de las personas. Madrid: Ediciones Díaz Santos, 2013. 90.
- López, Daniel. «Intellectum.» enero de 2014. mayo de 2020 <<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/10550/Erika%20Tatiana%20Murillo%20Valero%28TESIS%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.

- Parra, Darío Quiroga. «Dialnet.» Julio de 2007. Mayo de 2020 <file:///C:/Users/ADMINISTRATIVO/Downloads/Dialnet-ComunicacionClimaYCulturaOrganizacionalParaLaGesti-5096761.pdf>.
- Andrade, Horacio. Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica. España: Gesbiblo, 2005.
- Collado, Carlos Fernández. La Comunicación en las organizaciones. México: Trillas, 2009.
- Markina, Idoia Camacho. «Revista Latina de Comunicación Social.» Julio de 2001. Mayo de 2020 <[https://www.researchgate.net/publication/26529830\\_Funciones\\_de\\_los\\_gabinetes\\_de\\_comunicacion\\_en\\_la\\_administracion\\_local/link/59fc3771a6fdcca1f2932865/download](https://www.researchgate.net/publication/26529830_Funciones_de_los_gabinetes_de_comunicacion_en_la_administracion_local/link/59fc3771a6fdcca1f2932865/download)>.
- Comunicación Interna y la Universidad, diciembre 2008, Revista Latina de Comunicación Social [https://www.researchgate.net/publication/28293395\\_La\\_comunicacion\\_interna\\_en\\_la\\_universidad\\_Investigar\\_para\\_conocer\\_a\\_nuestros\\_publicos](https://www.researchgate.net/publication/28293395_La_comunicacion_interna_en_la_universidad_Investigar_para_conocer_a_nuestros_publicos)
- Onieva, José Eduardo Simón. Gabinetes de comunicación y Redes sociales. Estudio del uso de las redes sociales por las universidades andaluzas. Almería: Universidad de Almeria, 2016.
- RuizSandoval, María Rebeil Corella y Celia. El poder de la comunicación en las organizaciones. México: Plaza y Valdez editores, 1998.
- Revista Virtual Universidad Católica del Norte, No 34, Septiembre-diciembre de 2011, acceso: <http://revistavirtual.ucn.edu.co/>, ISSN 0124-5821 – Indexada Publindex – Colciencias (B)
- Latindex, EBSCO Information Services, REDALYC, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, IRESIE de la Universidad Autónoma de México, 406.
- Ministerio de Educación Superior, <https://www.mineducacion.gov.co/portal/Educacion-superior/>
- Ley 30 de 1992, tomada de [https://www.cna.gov.co/1741/articles-186370\\_ley\\_3092.pdf](https://www.cna.gov.co/1741/articles-186370_ley_3092.pdf)